



2 0 1 6

Wij zijn de HAN en we zijn in beweging!



Jaarverslag
Deel 1

Jaarverslag
Deel 2. Governance

Jaarrekening
Deel 3



2 0 1 7

Wij stellen ons graag open en transparant op over onze ambities, doelstellingen, werkwijze en prestaties. Dit jaarverslag is daar een voorbeeld van. Het jaarverslag, de managementrapportages, het instellingsplan, de corporate governance- en organisatiestructuur en veel andere informatie kunt u volledig inzien op www.han.nl.

Het onderwijs en onderzoek van de HAN is gecentreerd rond vier thema's – educatie; gezondheid, gedrag en maatschappij; economie en management; techniek – en wordt vanuit onze instituten georganiseerd. Instituten met verwante thema's zijn geclusterd in vier faculteiten. Op die manier creëren we een optimale uitwisseling van kennis en kunde binnen de verbindende driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld van het desbetreffende vakgebied.

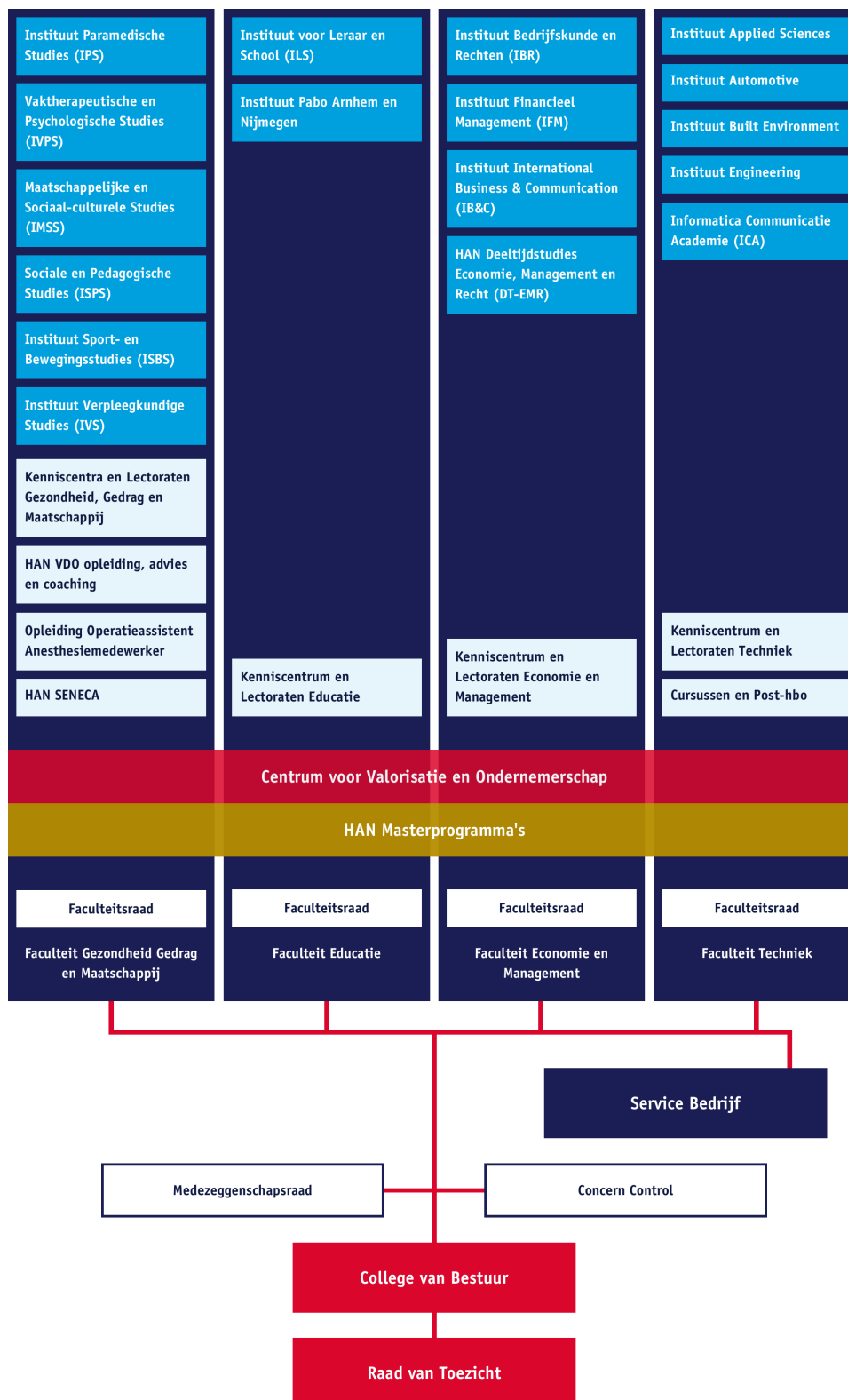
Om een goede synergie te bewerkstelligen tussen onderwijs en praktijk zijn de contractactiviteiten eveneens zoveel mogelijk binnen de clusters georganiseerd. De masteropleidingen van de HAN zijn ondergebracht in het interfacultaire instituut HAN Masterprogramma's.

De ondersteunende diensten van de HAN zijn onderdeel van het Service Bedrijf (Facilitaire Zaken, Financieel Economische Zaken, Informatie- en Communicatietechnologie, Marketing, Communicatie & Voorlichting, Human Resources, Studentzaken, Onderwijs & Onderzoek, International Office, Juridische Zaken, Kwaliteitszorg en Informatiemanagement). Een aantal activiteiten is apart georganiseerd, zoals in het Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de gehele HAN en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad.

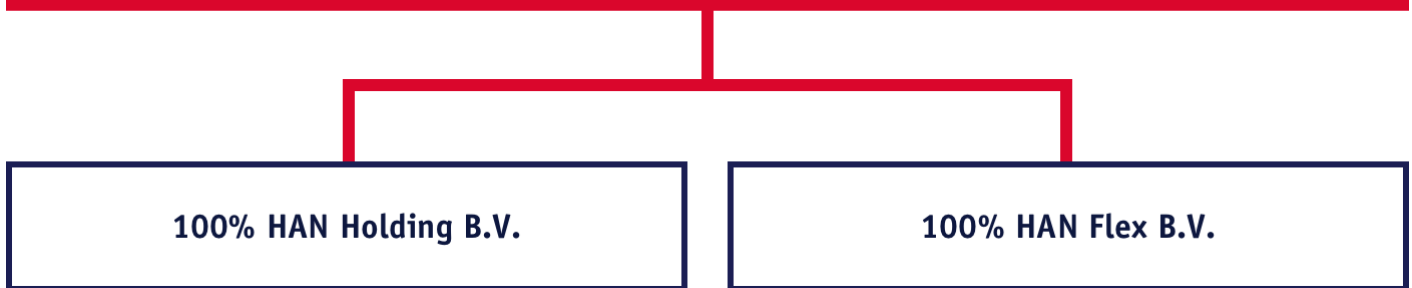
8.1

Organogram



De Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen heeft Arnhem als statutaire vestigingsplaats. Naast de Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen bestaat HAN Holding BV. In HAN Holding BV is HAN Flex BV ondergebracht, dat concerndiensten en personeelsdiensten verleent ten behoeve van de HAN. De Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen is de enige aandeelhouder van HAN Holding BV. Het College van Bestuur van de HAN is als directie belast met het bestuur van HAN Holding BV.

Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen



8.2

Organisatieontwikkeling

We willen gericht werken aan onze kwaliteitscultuur, waarbij onder andere professionals governance centraal staat en professionele leergemeenschappen de spil in de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld vormen. Het organisatorische niveau waarop deze verbindende driehoek het beste functioneert, is het huidige instituutsniveau.

Daarom hebben we onze instituten in het instellingsplan tot ‘dragende entiteit’ benoemd. Op weg naar 2020 zullen onze instituten 2.0 zodanig worden ingericht, dat ze optimaal de samenwerking binnen de driehoek faciliteren. Dit gebeurt in nauwe interactie met het werkveld, met een inhoudelijke focus op de drie zwaartepunten *Smart Region*, *Health* en *Sustainable Energy & Environment*. De faculteiten zijn de komende jaren de organisatorische eenheden waarbinnen deze ontwikkeling naar instituten 2.0 gestalte krijgt met een sturende, faciliterende en stimulerende rol van de faculteitsdirecties.

Instituten 2.0

Vanuit de verbinding met onderzoek en werkveld worden instituten 2.0 gezien als de toekomstige organisatorische eenheden binnen een bepaald domein, waarbij verbindingen met andere instituten worden gelegd, zowel binnen als buiten het eigen domein. Afhankelijk van de Ausgangssituation en de opdracht wordt er situationeel met dit uitgangspunt omgegaan. Het moet bijvoorbeeld mogelijk zijn dat opleiding X de mogelijkheid krijgt om tot zelfstandig instituut 2.0 uit te groeien (op basis van bijvoorbeeld een dwingende ontwikkeling in het werkveld). Of ook dat opleidingen en hun professionals elkaar treffen in instituut overstijgende netwerken, en dat er daardoor wellicht nieuwe instituten ontstaan (op basis van een gezamenlijk werkveld en een gemeenschappelijke onderzoeksagenda). Of ook dat er instituten worden opgeheven.

Branchecode Goed Bestuur Hogescholen

De HAN conformeert zich aan de *Branchecode Goed Bestuur Hogescholen*, zoals die op 3 oktober 2013 is vastgesteld door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen. Daarbij is het voor ons van belang dat het niet alleen gaat om de voorgeschreven regeltechnische verplichtingen, zoals vermeld in de code (*corporate governance*), maar ook om te handelen in de geest van de code. Het vertrekpunt daarbij is steeds het streven naar verbetering van de kwaliteit van zowel het onderwijs als het onderzoek en de kennisvalorisatie, zoals dat voortvloeit uit de wettelijke taak van het hbo. Het HAN Instellingsplan 2016-2020 is voor *alle* geledingen binnen de HAN wat dat betreft hét inhoudelijke toetsingskader. Het instellingsplan vormt tevens de basis voor de invulling van de horizontale dialoog en voor het aangaan van samenwerkingsverbanden met een zeer divers palet van kennisinstellingen, bedrijven en organisaties gericht op verbetering van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

Balans tussen corporate en professionals governance

In dit jaarverslag wordt verslag gedaan van het eerste jaar van de uitvoering van dit instellingsplan. Daarin is terug te lezen dat ten aanzien van de governance er een beweging gaande is waarbij naast de interne reglementering juist de ruimte en verantwoordelijkheid wordt gegeven aan de professionals zelf om samen met studenten, werkveld en andere stakeholders van de HAN de kwaliteit van onderwijs en onderzoek op een hoger niveau te brengen (*professionals governance*). Het is daarbij ook een verantwoordelijkheid van de professionals om er, met ondersteuning vanuit de staf, voor te zorgen dat het handelen plaatsvindt binnen bestaande wet- en regelgeving. De komende jaren zal de HAN in de geest van de branchecode op basis van opgedane praktijkervaring deze balans tussen corporate en professionals governance verder verfijnen.

Al onze interne regelingen zijn in overeenstemming met deze branchecode. Met interne regelingen bedoelen we onder andere de statuten, het bestuurs- en beheersreglement, het reglement van de Raad van Toezicht, de integriteitscode, de regeling ongewenst gedrag, de klokkenluidersregeling en de klachtenregeling. Deze en andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes zijn eveneens te vinden op www.han.nl.

De HAN heeft een aantal aspecten uit de branchecode met redenen (nog) niet toepast:

- De Raad van Toezicht toetst op basis van de stichtingsstatuten het bestuurs- en beheersreglement en de reglementen van de Raad van Toezicht en diens commissies en voert overleg over de manier waarop zij invulling geeft aan haar toezichthoudende functie. Een apart toetsingskader is daarom niet nodig.

- De interne (financiële) rapportages, zoals de managementrapportages, worden niet gecontroleerd door de accountant omdat we ze beschouwen als interne aangelegenheden.

De HAN legt verticale verantwoording af aan haar toezichthouders. Dit zijn onder andere de Raad van Toezicht en Medezeggenschapsraad (intern) en het ministerie van OCW, de NVAO en de arbeidsinspectie als externe toezichthouders.

De HAN legt ook horizontale verantwoording af. Zo gaat de HAN met enige regelmaat in gesprek met studenten, docenten en medewerkers, onder andere over het opstellen en uitvoeren van het aangeboden onderwijs. Deze gesprekken vinden ad hoc plaats en/of met de regelmaat van reguliere overleggen van medezeggenschapsorganen en opleidingscommissies. Het College van Bestuur bezoekt elk jaar een groot aantal opleidingen, instituten en service units om te bespreken hoe het gaat.

De HAN stemt als maatschappelijke organisatie het onderwijs, onderzoek en de kennisvalorisatie af op de behoeften van de omgeving. De inhoud komt tot stand met het beroepenveld en met werkgevers, onder meer vanuit professionele leergemeenschappen, in de vorm van opleidings- en/of beroepenveldcommissies en soms een Raad van Advies. Er is ook regelmatig bestuurlijk overleg met de gemeenten Arnhem en Nijmegen, de provincie Gelderland, de Radboud Universiteit, andere hogescholen en universiteiten, de belangrijkste werkgevers uit de regio en andere relevante organisaties.

De HAN werkt op veel fronten strategisch samen met kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties voor het realiseren van de missie en doelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

Werkbezoeken College van Bestuur

In de periode september tot en met december heeft het College van Bestuur verschillende werkbezoeken gedaan. Intern gaat het om diverse service units van het Service Bedrijf, opleidingen, brede managementconferenties, introductie voor nieuwe medewerkers en andere interne aangelegenheden.

Extern zijn er ook de nodige contacten geweest. Soms eenmalig, denk hierbij aan een bedrijfsstage, een hoorzitting voor de vaste Kamercommissie OCW, een key note bij de Dag van het Hoger Onderwijsbestuur van OCW of het bijwonen van plechtigheden bij stakeholders zoals gemeentes, provincie en collega-onderwijsinstellingen. Andere contacten zijn er geweest vanuit een overlegstructuur zoals The Economic Board, RxH, Arnhem Studiestad, Alliantie VO of Gelderland valoriseert!

10 College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) bestond in 2016 uit de volgende leden:

- Dr. C.P. Boele, voorzitter, tweede benoeming 01-12-2016 tot en met 30-11-2020
- Dr. ing. D.M. de Jong, lid, eerste benoeming 01-11-2014 tot en met 31-10-2018
- F.H.J. Stöteler, lid, eerste benoeming 01-01-2014 tot en met 31-12-2017.

10.1

De opbouw van de beloning van de bestuurders in 2016

De HAN conformeert zich aan de sectorale bezoldigingsmaxima voor bestuurders in het hbo, conform de Bezoldigingscode bestuurders hogescholen en het bezoldigingsmaximum van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Voor het overzicht van de bezoldiging in 2016 verwijzen we naar deel III, Jaarrekening 2016 Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

De declaraties van de bestuurders in 2016

Declaraties CvB (in €)

	Dr. C.P. Boele	Dr. ing. D.M. de Jong	F.H.J. Stöteler
Representatie	1.080,30	-	-
Reiskosten binnenland	2.867,62	121,61	-
Reiskosten buitenland	-	-	-
Overige kosten	-	-	-
Totale bestuurskosten	3.947,92	121,61	-

Voor een aantal specifieke onkosten kent het College van Bestuur nog een vaste, netto onkostenvergoeding van € 265,46. In de Regeling declaraties College van Bestuur is aangegeven waar deze vergoeding aan besteed mag worden.

10.2

Nevenfuncties

De voorzitter en de leden van het College van Bestuur hadden in 2016 onderstaande nevenfuncties:

Dr. C.P. Boele:

- Lid Economic Board Arnhem/Nijmegen (onbezoldigd)
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad Socires (onbezoldigd)
- Lid VNO-NCW Midden (onbezoldigd).

Dr. ing. D.M. de Jong:

- Lid Raad van Toezicht Alliantie Voortgezet Onderwijs (bezoldiging naar Stichting Need and Care Foundation)
- Lid Raad van Toezicht ACE (onbezoldigd)
- Voorzitter Stuurgroep Gelderland valoriseert! (onbezoldigd)
- Lid Bestuur OPuS (onbezoldigd)
- Lid Advisory Board Velocity 2017 (onbezoldigd)
- Lid Advisory Board Geografie, Planologie en Milieu van de Radboud Universiteit (onbezoldigd)
- Lid Comité van Toezicht Operationeel Programma EFRO 2014-2020, regio Oost-Nederland (onbezoldigd).

F.H.J. Stöteler:

- Voorzitter van Stichting Kennisinnovatieve Organisaties Gelderland (onbezoldigd)
- Voorzitter Raad van Advies Zorgalliantie (onbezoldigd)
- Lid Raad van Advies OAB Dekkers (onbezoldigd).

Uiteraard vermijden de HAN en het College van Bestuur elke vorm en schijn van belangenverstrengeling. Dit jaar zijn geen besluiten genomen en vonden er geen transacties plaats waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van het College van Bestuur.

11 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht ziet toe op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur. De Raad van Toezicht is werkgever van het College van Bestuur en adviseert het college.

Samenstelling Raad van Toezicht in 2016:

- Mr. R.L.M. Hillebrand, voorzitter, tweede benoeming 1-4-2016 tot en met 31-3-2020
- Dr. ir. C.C. Krijger, vicevoorzitter, tweede benoeming 1-1-2013 tot en met 31-12-2016
- Prof. dr. C.W.P.M. Blom, lid, tweede benoeming 1-3-2012 tot en met 29-2-2016
- Prof. dr. H. Maassen van den Brink, lid, tweede benoeming 1-1-2013 tot en met 31-12-2016
- Dr. A.G.J.M. Hanselaar, lid, tweede benoeming 1-12-2015 tot en met 30-11-2019
- Drs. H.P.M.G. Steeghs, lid, tweede benoeming 1-6-2014 tot en met 31-5-2018
- Dr. C.M. Hooymans, lid, eerste benoeming 1-7-2016 tot en met 30-6-2020
- Drs. B.B. ter Huurne, lid, eerste benoeming, 1-7-2016 tot en met 30-6-2020.

De Raad van Toezicht heeft *drie commissies*. Deze commissies geven enerzijds de mogelijkheid om bepaalde onderwerpen diepgaander te bespreken met het College van Bestuur en anderzijds fungeren ze als voorbereidende en adviserende commissies naar de Raad van Toezicht toe.

Het gaat om de volgende commissies:

- **Remuneratiecommissie**, bestaande uit de heer mr. R.L.M. Hillebrand en mevrouw dr. ir. C.C. Krijger. Deze commissie heeft in 2016 tweemaal vergaderd (de besproken onderwerpen komen terug in het Verslag Raad van Toezicht);
- **Auditcommissie**, bestaande uit de heer dr. A.G.J.M. Hanselaar en de heer drs. H.P.M.G. Steeghs. Deze commissie heeft in 2016 viermaal vergaderd (de besproken onderwerpen komen terug in het Verslag Raad van Toezicht);
- De **Commissie onderwijs, onderzoek en kwaliteit**, bestaande uit mevrouw prof. dr. H. Maassen van den Brink, de heer prof. Dr. C.W.P.M. Blom (tot 1 maart 2016) en mevrouw drs. B.B. ter Huurne (vanaf 1 juli 2016). Deze commissie heeft in 2016 slechts één keer vergaderd, mede doordat de commissie gedurende een langere periode niet voltallig was. Derhalve heeft ter invulling van deze lacune enkele keren telefonisch overleg plaatsgevonden tussen de heer Boele, voorzitter College van Bestuur en mevrouw Maassen van den Brink (voorzitter commissie). De commissie heeft vooral gesproken over de wijze waarop het aanvragen van een nieuwe Instellingstoets Kwaliteitszorg en de daaraan gekoppelde vereisten zich verhouden tot

de uitgangspunten van het HAN Instellingsplan 2016-2020. De besluitvorming hierover zal in 2017 afgerond worden.

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er geen tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de raad. De leden van de Raad van Toezicht voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria uit de branchecode. Mevrouw Maassen van den Brink is lid van de Review Commissie Hoger Onderwijs. Ter voorkoming van elke vorm en schijn van belangenverstrengeling zijn afspraken gemaakt over haar rol en handelingswijze bij de behandeling van de prestatieafspraken van de HAN in de Raad van Toezicht.

Een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht is te vinden op www.han.nl.

De HAN conformeert zich aan de sectorale bezoldigingsmaxima voor toezichthouders in het hbo, conform de Bezoldigingscode bestuurders hogescholen, die is gebaseerd op de Wet Normering Topinkomens. Voor het overzicht van de bezoldiging in 2016 verwijzen we naar deel III, Jaarrekening 2016.

Op 8 april 2015 heeft de Raad van Toezicht een notitie vastgesteld waarin is aangegeven waarvoor de netto onkostenvergoeding van de leden van de Raad van Toezicht is bedoeld.

De Raad van Toezicht heeft in 2016 vier keer vergaderd. Hieronder volgt een globaal verslag van wat er besproken is.

De Raad van Toezicht heeft op advies van de Auditcommissie goedkeuring gegeven aan een aantal voorgenomen besluiten van het College van Bestuur, te weten:

- Jaarverslag en jaarrekening 2015
- Kaderbrief en begroting 2017
- Treasurystatuut
- Start Europese aanbesteding ten aanzien van telefonie, catering, uitzendkrachten, meubilair en schoonmaak.

In het verslagjaar is er een start gemaakt met de aanbesteding van de accountant, die de Raad van Toezicht conform de statuten aanwijst. Dit zal in 2017 tot een besluit leiden.

Met een positief advies van het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht de heer Hillebrand voor een tweede termijn als voorzitter van de Raad van Toezicht benoemd en wel voor de periode van 1 april 2016 tot en met 31 maart 2020.

Op advies van de Remuneratiecommissie (en met een positief advies van de Medezeggenschapsraad) heeft de Raad van Toezicht de heer Boele voor een tweede termijn als voorzitter van het College van Bestuur benoemd en wel voor de periode van 1 december 2016 tot en met 30 november 2020.

In het verslagjaar eindigde de tweede termijn van de benoeming van drie leden van de Raad van Toezicht, te weten de heer Blom (per 1 maart 2016) en mevrouw Krijger en mevrouw Maassen van den Brink (beiden per 1 januari 2017). Gelet hierop is reeds in september 2015 gestart met een proces om te komen tot benoeming van nieuwe leden. Bij het samenstellen is onder andere gekeken naar een goede verdeling man-vrouw, leeftijd, deskundigheden en regionale binding. De search leverde vier kandidaten op. Met een positief advies van zowel Medezeggenschapsraad als College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht het besluit genomen om de vier kandidaten te benoemen omdat hiermee alle voor de raad vereiste competenties aanwezig zijn en tevens wordt voldaan aan de gestelde vereisten op het terrein verhouding man-vrouw en leeftijd. Mevrouw drs. B.B. ter Huurne en mevrouw dr. C.M. Hooymans zijn benoemd per 1 juli 2016 en de heer drs. R. Wenselaar en mevrouw prof. dr. ir. M.P.C. Weijnen zijn benoemd per 1 januari 2017. Met deze benoemingen heeft de Raad van Toezicht per 1 juli 2016 de volgens de statuten maximaal toegestane omvang van zeven leden.

Gedurende het verslagjaar is uitvoerig gesproken over de implementatie van het HAN Instellingsplan 2016-2020. In een open dialoog met het College van Bestuur (en op 30 maart ook met faculteitsdirecteuren en de directeur van het Service Bedrijf) is gesproken over dilemma's en kansen ten aanzien van een succesvolle uitvoering.

In de juni- en septembervergadering heeft het College van Bestuur aangegeven dat de financiële vooruitzichten voor 2016 ongunstiger zijn dan opgenomen in de begroting 2016. Dit kwam onder andere omdat het ministerie van OCW de Rijksbijdrage heeft aangepast aangezien de landelijke studentaantallen lager zijn dan aangenomen in de referentieraming. De Raad van Toezicht heeft kennis genomen van deze informatie en vastgesteld dat het College van Bestuur een aantal adequate maatregelen op korte termijn heeft genomen, waarbij mede vanwege de onzekere externe omstandigheden de ondergrens van aan te houden liquide middelen is verhoogd van € 6 naar € 15 miljoen. De raad heeft daarbij benadrukt dat het juist in tijden van minder middelen belangrijk is om koers te houden. De raad heeft vervolgens geadviseerd dat ook in 2017 en later de middelen zo worden gealloceerd dat deze bijdragen aan de realisering van de doelen van het instellingsplan. Bij de goedkeuring van de begroting 2017 heeft de Raad van Toezicht in de decembervergadering met genoegen vastgesteld dat het College van Bestuur op basis van verschillende financiële scenario's bezig is met een meerjarige investeringsagenda die bijdraagt aan het realiseren van het instellingsplan.

De Raad van Toezicht overlegt tweemaal per jaar in aanwezigheid van het College van Bestuur met de Medezeggenschapsraad. Deze overleggen hebben een constructief en open karakter.

De Medezeggenschapsraad (MR) is in 2016 gekend in tal van voorgenomen besluiten van het College van Bestuur. Een aantal daarvan in de vorm van instemmingsbevoegdheid, in andere gevallen in de vorm van een voorafgaand advies. Door middel van adviezen en initiatiefvoorstellen vertaalt de MR de mening van studenten en medewerkers richting het College van Bestuur. De raad richt zijn activiteiten aan de hand van een aantal jaarlijkse beleidsprioriteiten.

In 2016 heeft de raad een groot aantal onderwerpen behandeld, waaronder de herbenoeming van de voorzitter van het College van Bestuur, decentrale selectie in plaats van numerus fixus, het bindend studieadvies, nieuwe leden voor de Raad van Toezicht, en uiteraard de Kaderbrief en de begroting. De MR heeft in eerste instantie niet ingestemd met de Kaderbrief. In tweede instantie, na een aantal veranderingen en toezeggingen, heeft de raad alsnog instemming verleend.

In 2016 was het College van Bestuur indien nodig bij de vergadering van de Medezeggenschapsraad aanwezig, ten behoeve van nadere toelichting of overleg over specifieke onderwerpen. Daarnaast hadden het dagelijks bestuur van de raad en de collegevoorzitter iedere maand regulier overleg. Ook dit jaar verliep het overleg tussen Medezeggenschapsraad en College van Bestuur constructief en plezierig. De raad wordt steeds vaker vroegtijdig in het proces betrokken, waardoor ideeën en meningen vanuit de raad al in een vroeg stadium kunnen worden meegenomen.

In het voorjaar en najaar 2016 heeft de raad overleg gehad met leden van de Raad van Toezicht van de HAN, waarbij bij een deel van deze overleggen ook een afvaardiging van het College van Bestuur aanwezig was.



Fotograaf: Ralph Schmitz

Tot 1 september 2016 bestond het dagelijks bestuur van de Medezeggenschapsraad uit:

- Voorzitter: Theo de Wit (personeelsgeleding)
- Vicevoorzitter: Marloes van Dommelen (studentgeleding)
- Lid: Wilma Christiaens (personeelsgeleding)
- Lid: Chris Cornelisse, in februari opgevolgd door Maarten Schuilenburg (studentgeleding)

Sinds 1 september 2016 bestaat het dagelijks bestuur van de Medezeggenschapsraad uit:

- Voorzitter: Tim van Dreumel (personeelsgeleding)
- Vicevoorzitter: Wiesje Groenhof (personeelsgeleding)
- Lid: Marloes van Dommelen (studentgeleding)
- Lid: Maarten ten Hag (studentgeleding)

De personeelsgeleding van de Medezeggenschapsraad bestond tot 1 september 2016 uit:

- Ton Ammerlaan
- Wilma Christiaens

- Wiesje Groenhof
- Sanne Gruyters (tijdelijk vervangen door John Holtackers tijdens zwangerschapsverlof)
- Renée Jenniskens
- Charlotte de Lorme
- Cees Vloon
- Theo de Wit

De studentgeleding van de Medezeggenschapsraad bestond tot 1 september 2016 uit:

- Dex de Boer
- Chris Cornelisse
- Marloes van Dommelen
- Maarten ten Hag
- Miriam van Kralingen
- Maarten Schuilenburg
- Golan Muhyaldin (vanaf 1 april vervangen door Evelien Rob)
- Nina van de Vinne

De personeelsgeleding van de Medezeggenschapsraad bestaat sinds 1 september 2016 uit:

- Richard Cremers
- Wilma Christiaens
- Tim van Dreumel
- Sjors Goossens
- Wiesje Groenhof
- Sanne Gruyters
- Charlotte de Lorme
- Arend Wentink

De studentgeleding van de Medezeggenschapsraad bestaat sinds 1 september 2016 uit:

- Marloes van Dommelen
- Nadia Greven

- Maarten ten Hag
- Miriam van Kralingen
- Evelien Rob
- Janique Scharenborg
- Dennis van der Vegt
- Ruben Willems

14 Kwaliteitszorg

14.1

Onderwijs

In 2016 hebben we voor achttien opleidingen een positief accreditatiebesluit ontvangen in het kader van de beperkte opleidingsbeoordeling. De beperkte opleidingsbeoordeling is het gevolg van een positief besluit Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) in 2013 met een geldigheid tot 2019.

- Op 30 december 2015 nam de NVAO zowel een positief besluit over de toets nieuwe opleiding voor de Associate degree-programma's Elektrotechniek/Energietechniek en Elektrotechniek/Embedded Systems Engineering als een positief accreditatiebesluit (na herstel voor de bacheloropleiding Opleidingskunde).
- Op 30 juni nam de NVAO een positief besluit onder voorwaarden over de toets nieuwe opleiding voor het Associate degree-programma Bouwtechnisch medewerker.
- Op 21 september nam de NVAO een positief accreditatiebesluit voor de bacheloropleiding International Business and Languages, een dag later gevolgd door het positief accreditatiebesluit voor de Master Physician Assisant.
- Op 31 oktober nam de NVAO een positief accreditatiebesluit voor de bacheloropleidingen tot leraar voortgezet onderwijs in de tweede graad in Aardrijkskunde, Biologie, Duits, Economie, Engels, Frans, Geschiedenis, Natuurkunde, Nederlands, Pedagogiek, Scheikunde en Wiskunde. Daarnaast adviseerde de NVAO positief over de educatieve minor en het pedagogisch-didactisch getuigschrift. Omdat van het laatste nog geen eindwerken beschikbaar zijn, adviseert de NVAO over uiterlijk drie jaar een aantal eindwerken alsnog te laten beoordelen.
- Op 7 december kreeg de HAN toestemming van het ministerie van OCW voor de samenvoeging van de bacheloropleidingen Sport, Gezondheid en Management en Sport- en Bewegingseducatie tot de bacheloropleiding Sportkunde, in vervolg op eerdere goedkeuring door de NVAO.

In 2016 zijn negen van onze opleidingen gevisiteerd: Bachelor Leraar vo 1e graads in Lichamelijke Opvoeding; Master Physician Assistant; Bachelor Human Resource Management; Bachelor Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek; Bachelor Chemie en Master Molecular Life Sciences, Master Social Work, Bachelor Creatieve Therapie en Bachelor Medische Hulpverlening.

Met de oordelen die per NVAO-standaard zijn toegekend, laten we zien dat wij kwalitatief goede opleidingen in huis hebben. Op bijna elke standaard behalen die opleidingen een goed, en stijgen daarmee boven de basiskwaliteit uit. Dit kenmerkt zich vooral door:

- Een goede inhoudelijke profilering met aandacht voor onderzoek en voor de samenwerking tussen werkveld en lectoraten op standaard 1
- Krachtige leeromgevingen met een heldere onderzoekslijn, die invulling geven aan kwaliteitscultuur op standaard 2
- Een degelijk toetsprogramma, variatie in toetsvormen, functioneren examencommissie en doorwerking Basiskwalificatie Examinering (BKE) en Seniorkwalificatie Examinering (SKE) op standaard 3
- Voor het werkveld relevante en bruikbare afstudeeropdrachten, die zorgen dat afgestudeerden van toegevoegde waarde zijn op de arbeidsmarkt op standaard 4.

Voor de masters is er een nadrukkelijke meerwaarde ten opzichte van de meer wetenschappelijk georiënteerde masters.

14.2

Onderzoek

Afgelopen verslagjaar zijn er geen externe kwaliteitsevaluaties uitgevoerd voor onderzoekseenheden, maar er is wel een midterm review uitgevoerd voor het Lectoraat HRM. Verder hebben we een HANdleiding Kwaliteitszorg Onderzoek ontwikkeld op basis van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek van de Vereniging Hogescholen dat eind 2015 is verschenen. In vergelijking met het vorige protocol ligt voor de komende periode de nadruk bij de externe evaluaties van onderzoekseenheden op het nog meer kunnen aantonen van de meerwaarde van het praktijkgericht onderzoek binnen alle domeinen (onderwijs, onderzoek, beroepspraktijk en maatschappij) en ligt er meer nadruk op het verantwoorden van de wetenschappelijke/methodische standaarden zoals die in het vakgebied gelden. In de HANdleiding leggen we ook nadruk op het samenwerken in de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld en het gezamenlijk vaststellen van de onderzoeksagenda en de indicatoren waarop geëvalueerd kan worden.

De Vereniging Hogescholen heeft een centrale evaluatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek geïnstalleerd, die jaarlijks toeziet of het brancheprotocol conform de afspraken wordt uitgevoerd.

14.3

Interne audits

Vanuit het bestaande interne auditbeleid hebben we in 2016 geëxperimenteerd met een nieuwe, meer waarderender auditsystematiek waarbij we niet alleen kijken naar de basiskwaliteit, maar waarbij opleidingen ook zelf relevante en actuele onderzoeksvragen kunnen inbrengen, gelinkt aan het

instellingsplan. In 2016 hebben we interne audits uitgevoerd bij twaalf opleidingen. De audits laten zien dat de opleidingen de basiskwaliteit op orde hebben of zelfs overstijgen.

Uit de audits blijkt ook dat de opleidingen werken aan de realisatie van de doelstellingen van ons instellingsplan: ze werken aan het organiseren van de samenwerking in de verbindende driehoek en dat resulteert in een ander(e) onderwijsprogramma en didactiek. Ook professionals governance wordt steeds meer zichtbaar, bijvoorbeeld in een groeiend aantal professionele leergemeenschappen, resultaatverantwoordelijke teams en de facilitering vanuit vertrouwen door het management. De samenwerking met lectoren/kenniscentra wordt steeds meer en beter georganiseerd vanuit instituut 2.0. Onderwijs wordt dichter op de student georganiseerd, met de student als partner. Er is sprake van een groeiende professionalisering van de rol van examencommissies en opleidingscommissies in de onderwijscyclus.

15 Klachten en geschillen

15.1

Bureau Klachten en Geschillen

In 2016 heeft Bureau Klachten en Geschillen 695 klachten en bezwaar- en beroepschriften ontvangen (tegenover 246 in 2015). Deze zijn doorgeleid en conform een vastgestelde procedure in behandeling genomen. Behalve genoemde klachten, bezwaren en beroepen ontving het bureau ook korte e-mailberichten met vragen over eventueel te volgen procedures, en/of vragen en klachten die formeel (nog) niet als klacht, bezwaar of beroep zijn aangemerkt. De vragen en klachten uit deze laatste categorie zijn voorgelegd aan het betreffende organisatieonderdeel en adequaat beantwoord of opgelost.

In onderstaand overzicht staat de verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen die in 2016 ontvangen zijn en in procedure zijn gebracht.

Klachten en geschillen

	2015 (n=246)	2016 (n=695)
College van Beroep voor de Examens	100	500
Geschillenadviescommissie	100	46
Klachtenprocedure	73	107
Examencommissie	26	-
Klachten ongewenste omgangsvormen	1	1
Beroepscommissie Personele aangelegenheden	4	3
Voorprocedure/anders	37	23

Als gevolg van het per 1 september 2015 afschaffen van een (onrechtmatig gebleken) voorprocedure in de vorm van een bezwaarfase bij de Examencommissie zijn er (zoals verwacht) meer beroepschriften ingekomen bij het College van Beroep voor de Examens. Van de 500 binnengekomen beroepschriften is er in 400 zaken een minnelijke schikking bereikt dan wel is het beroepschrift door de student ingetrokken. In 78 beroepschriften is er uitspraak gedaan (tegenover 16 uitspraken in het verslagjaar 2015), waarbij in 43 zaken het beroep gegrond is verklaard. (Hiervan zijn 15 afzonderlijke zaken en 28 beroepschriften gericht tegen één besluit tot het ongeldig verklaren van een tentamen.) De overige

zaken zijn ongegrond of niet ontvankelijk verklaard. In 22 beroepszaken is de procedure in 2016 nog niet afgerond.

15.2

Ombudsman

In 2016 heeft de ombudsman 97 klachten behandeld van studenten in relatie tot de organisatie van het onderwijs (in 2015 waren dat er 81). Van deze klachten hebben er 14 geleid tot een uitspraak, 23 klachten werden na enkele gesprekken met klaagster/klager ingetrokken en de andere klachten konden middels gesprekken met beide partijen in der minne geschikt worden. In 5 gevallen werd de klacht vrijwillig ingetrokken.

Daarnaast heeft de ombudsman ook circa 80 medewerkers geholpen bij het vinden van relevante regelgeving en beschikbare loketten voor de behandeling van hun vragen en/of klachten.

15.3

Klacht studenten Medische Hulpverlening

Op 17 februari 2017 is door drie HAN studenten van de bachelor Medische Hulpverlening (MHV) een dagvaarding betekend in verband met opgelopen studievertraging. De duur en de uitkomst van een gerechtelijke procedure is onbekend.

16 Profileringsfonds

Het Profileringsfonds biedt financiële ondersteuning aan studenten die als gevolg van bijzondere omstandigheden studievertraging oplopen. In 2016 zijn er in totaal 149 aanvragen ingediend (tegenover 130 in 2015). Bij 119 aanvragen ging het om bijzondere omstandigheden (overmacht) zoals ziekte, functiebeperking, bijzondere familieomstandigheden, zwangerschap, een niet-studeerbare opleiding of een combinatie van deze omstandigheden. In verband met een bestuurlijke functie kwamen 18 aanvragen binnen en in verband met beoefening van topsport 12 aanvragen. De aanvragen van deze twee laatste categorieën zijn alle toegekend. Van de 119 aanvragen overmacht zijn 110 aanvragen toegekend, 5 aanvragen afgewezen en de overige 4 nog in behandeling.

De totale aanspraak op het Profileringsfonds bedroeg in 2016 € 445.612 (in 2015: € 354.661). Dit is inclusief de aanspraken op dit fonds vanuit toekenningen in voorgaande jaren en inclusief vergoedingen voor de OV-kaart. Evenals vorig jaar ging het uitsluitend om EER-studenten.

Aanspraken in 2016 per categorie:

Aanspraken

Overmacht	Bestuursfunctie	Topsport	Totaal
€ 414.719	€ 12.827	€ 18.066	€ 445.612

De gemiddelde hoogte van de financiële ondersteuning bedraagt € 369,00 per maand en de gemiddelde duur is 9,5 maand.

17.1

Bescherming persoonsgegevens

In mei 2016 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht geworden. Deze EU-wet vervangt onder meer de Wet bescherming persoonsgegevens (WBP) en dient in mei 2018 volledig ingevoerd te zijn in de gehele EU. De datum mei 2018 geldt ook voor de HAN. In 2016 zijn reeds enkele voorbereidingen getroffen. Zo is de via de HAN Academy georganiseerde cursus in het najaar aan de nieuwe wet aangepast. De verdere implementatie van de AVG bij de HAN wordt in 2017 projectmatig opgepakt.

De wetswijziging Meldplicht datalekken is per 1 januari 2016 bij de HAN geïmplementeerd. In 2016 heeft de HAN tweemaal een datalek gemeld.

De procedure voor het aanvragen van gegevensverstrekkingen zoals beschreven in artikel 9 van het Privacyreglement is in 2016 61 keer toegepast. Deze aanvragen zijn alle goedgekeurd.

17.2

Klachten bescherming persoonsgegevens

Naast enkele informele klachten is er medio december een formele klacht ingediend over de onzorgvuldige omgang met bijzondere persoonsgegevens van betrokkene. De behandeling van deze klacht kan pas in 2017 plaatsvinden.

17.3

Informatiebeveiliging

Het uitvoeren van interne audits informatiebeveiliging (hierna audit genoemd) van informatievoorzieningen is een belangrijk onderdeel van informatiebeveiliging. Een audit richt zich op een drietal zaken: classificatie, risicoanalyse en inventarisatie van reeds genomen maatregelen om de risico's te verminderen. De classificatie betreft de aspecten Beschikbaarheid, Integriteit en Vertrouwelijkheid (afgekort BIV-classificatie). In 2016 zijn acht interne audits uitgevoerd.

In maart was er een piek in het aantal medewerkers dat zijn wachtwoord afgaf in reactie op phishing mails. Er is toen een aantal maatregelen getroffen in de vorm van een verplichte extra wijziging van het wachtwoord van alle medewerkers en het tijdelijk inperken van de toegankelijkheid van e-mail. Bijkomend voordeel is dat het bewustzijn van de risico's is vergroot. Deze incidenten maakten ook een melding van een gegevenslek noodzakelijk.

Andere belangrijke incidenten betroffen ransomware, waarbij bestanden van de HAN worden versleuteld door criminele software die op de een of andere manier is geïnstalleerd op de computer. Bij één incident werden via het workstation van een medewerker maar liefst 650.000 bestanden versleuteld op een gemeenschappelijke schijf en had ICT veel werk de bestanden weer terug te zetten vanuit de back-up. Een aantal beveiligingsmaatregelen heeft deze ransomware-incidenten in de loop van 2016 drastisch teruggedrongen.

Er is een toenemend ervaren belang van bescherming en beveiliging. Daarom zijn er commissies in het leven geroepen die zich op beide onderwerpen richten, zoals de Adviescommissie Praktijkgericht Onderzoek bij de Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij, die zich naast andere aspecten van onderzoek op de bescherming van persoonsgegevens en informatiebeveiliging richt, en de Commissie Informatieveiligheid bij de Faculteit Economie en Management.

Tests

Het HAN-CERT (Computer Emergency Response Team) heeft in februari 2016 een zogeheten 'vulnerability scan' uitgevoerd. Dat wil zeggen dat er is onderzocht in welke mate de aangeboden diensten op de interne servers van de HAN kwetsbaar zijn voor digitale inbraak. De scan leverde geen noemenswaardige kwetsbaarheden op.

Naast de test die het HAN-CERT uitvoert, doen sinds 2016 ook de studenten van onze Informatie en Communicatie Academie twee keer per jaar een zogeheten penetratietest op systemen van de HAN. Deze test gaat iets verder dan de test die het HAN-CERT uitvoert en wordt als zeer nuttig ervaren, zowel voor de studenten als voor de HAN. De kwetsbaarheden die de studenten hebben gevonden, zijn alle gecommuniceerd naar de betreffende beheerders en waar mogelijk opgelost.

Alle back-up- en recovery-tests van de informatiesystemen, die voor het onderwijs en de bedrijfsvoering van de HAN essentieel zijn, zijn goed verlopen.

18 Risicomanagement

We hebben ons risicomanagement zoveel mogelijk geïntegreerd in de Planning & Control-cyclus.

Risicomanagement is gericht op het realiseren van de doelen uit het instellingsplan, op het voldoen aan de eisen van wet- en regelgeving en op de continuïteit van de bedrijfsvoering.

18.1

Kwantitatieve monitoring

De monitoring van de doelrealisatie is beknopt beschreven op basis van zes resultaatindicatoren en vormt onderdeel van de P&C-cyclus. Twee indicatoren hebben betrekking op de kwaliteit van onderwijs (ontwikkeling van accreditatiescores op standaard 4 en aantal studenten dat 'op schema ligt'). De kwaliteit van onderzoek wordt gemonitord aan de hand van de ontwikkeling van de BKO-visitatiescores op standaard 3 en 4.

Daarnaast zijn er indicatoren voor student-, medewerker- en alumnitevredenheid. Inhoudelijk sluiten deze indicatoren aan op wat in het hbo gebruikelijk is om de performance van een hogeschool te indiceren. De indicatoren geven zicht op de structurele beweging van de instelling waarbij ingezoomd kan worden op de beweging van de afzonderlijke organisatieonderdelen. Deze indicatoren vormen de kern van onze monitoring en maken deel uit van een uitgebreidere systematiek die zowel kwantitatief (meetbaar) als kwalitatief (merkbaar) van aard is.

Maandelijks stellen de organisatieonderdelen een personele en financiële rapportage op waarin zowel wordt terug- als vooruitgekeken (resultaatprognose). Ten aanzien van liquiditeit en solvabiliteit hanteert de HAN streefwaarden die met de Raad van Toezicht zijn afgestemd en zijn uitgewerkt in de continuïteitsparagraaf.

18.2

Kwalitatieve monitoring

Naast een kwantitatieve monitoring richten we ook een kwalitatieve monitoring in. Dit doen we om twee redenen. Ten eerste omdat het effect van onze inspanningen op de doelrealisatie niet altijd direct meetbaar is. Maatregelen/inspanningen hebben immers tijd nodig om effect te sorteren. Het is belangrijk om ook de voortgang op de inspanningen (het proces) te monitoren zodat er, waar nodig, tijdig bijgestuurd kan worden. Ten tweede omdat niet alles (kwantitatief) meetbaar is. Denk

bijvoorbeeld aan de kwaliteitscultuur of de professionals governance. Op deze thema's kunnen we echter wel merkbaar iets zien gebeuren en daarover met elkaar in dialoog gaan.

De kwalitatieve monitoring zal dialogisch, narratief en waarderend van aard zijn en heeft zowel de functie van peilstok (hoe gaat het?) als stimulator van het veranderproces (wat is er nodig?). Het is van belang de juiste voeling te krijgen met de relevante (tussen)resultaten en de sturing op prioriteiten en middelenallocatie. Deze worden immers ook situationeel bepaald, zodat de accenten binnen de organisatie kunnen verschillen. De monitoring zal plaatsvinden op basis van gesprekken met de verschillende organisatieonderdelen over hun doelrealisatie. Daarbij is de insteek om de gesprekken te voeren met breed samengestelde groepen waarin alle stakeholders in de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld betrokken zijn.

De doelen en prioriteiten uit de Kaderbrief zullen hierbij dan de leidraad vormen. Bij de ontwikkeling van de monitor gaat extra aandacht uit naar de methodologische onderbouwing, zodat de validiteit van de uitkomsten geborgd is. De monitoring is in ontwikkeling en insteek is in het voorjaar van 2017 te starten met de eerste monitorronde die dan tevens als nulmeting gebruikt kan worden.

18.3

Planning & Control-cyclus

Boven beschreven kwantitatieve en kwalitatieve monitoring krijgt haar inbedding in onze P&C-cyclus, waarbij op basis van de goedgekeurde begroting tweemaal per jaar interne schriftelijke en mondelinge managementrapportage plaatsvindt. In bilaterale gesprekken met het College van Bestuur lichten de faculteitsdirecteuren en de directeur van het Service Bedrijf de voortgang op de realisatie van de doelstellingen toe. De managementrapportage van de HAN en het jaarverslag bespreekt het College van Bestuur met de Raad van Toezicht.

18.4

Belangrijkste risico's in de begroting 2017 en meerjarenraming 2018-2020

De belangrijkste risico's hebben een externe oorzaak en zijn achtereenvolgens:

- Rijksbijdrage 2017 en verder: verdere aanpassing Rijksbijdrage doordat het landelijk aantal ingeschreven ho-studenten lager is dan in de OCW-referentieraming is opgenomen. Of en in welke mate OCW de Rijksbijdrage 2017 en verder gaat aanpassen is niet in te schatten.
- Rijksbijdrage 2017 en verder: effect Tweede Kamerverkiezingen in 2017. Effect is niet in te schatten, kan zowel positief (meer middelen naar onderwijs) als negatief zijn (herallocatie van

middelen tussen verschillende onderwijsvormen).

- Op basis van de demografische ontwikkeling wordt een stabiel studentenaantal als meest waarschijnlijk ingeschat. Samenhangend met het vorige aandachtspunt is niet in te schatten of nieuw politiek beleid, zoals de in het verleden ingevoerde en ingetrokken langstudeerdersmaatregelen of de huidige invoering van het studievoorschot, de studentinstroom neerwaarts beïnvloeden. Afgezien van de operationele aspecten herbergt een substantiële daling van de studentaantallen het risico dat we gebouwen sneller moeten afwaarderen (impairment). De gezonde vermogenspositie van de HAN en de opbouw van de vastgoedportefeuille lijken dit effect op te vangen, mede omdat het wel een resultaats- maar geen cashflowimpact heeft. Verder is het beleid van de HAN gericht op het zo efficiënt mogelijk gebruik maken van de beschikbare onderwijsruimtes.
- Rijksbijdrage 2018 en verder: verwerking studievoorschotmiddelen. De middelen zijn verwerkt in de OCW-meerjarenraming, maar dat wil nog niet zeggen dat ze één-op-één aan het hoger onderwijs ten goede komen. Middelen kunnen op basis van politieke besluitvorming bijvoorbeeld ook (gedeeltelijk) worden ingezet om kosten van de OV-kaart voor mbo-studenten te dekken.
- Ontwikkeling pensioenlasten: de dekkingsgraad van het ABP schommelt in 2016 net iets boven de 90%. Als de loon- en prijscompensatie de kostenstijging dekt, is het effect nihil. Als dat niet het geval is, levert iedere procentpuntstijging 0,4 procentpuntstijging werkgeverslasten op. Uitgedrukt in HAN-kosten is 0,4% punt k€ 800 extra kosten;
- De huidige CAO loopt af in 2016. Nog niet te bepalen is of de loonkosten zullen stijgen en of, en zo ja in welke mate, de kostenstijging door loon- en prijscompensatie wordt gecompenseerd.

Scenario's

Vanwege de beperkte beïnvloedbaarheid werkt de HAN met drie scenario's (positief, neutraal (= begroting) en negatief) om de impact van de externe risico's op de (meerjaren)begroting te bepalen. De geactualiseerde uitkomsten en maatregelen om effecten te mitigeren vormen een vast onderdeel van de agenda van de auditcommissie van de Raad van Toezicht.

19 Continuïteitsparagraaf

De Medezeggenschapsraad heeft op 9 december 2016 positief advies gegeven op de HAN-begroting 2017 en de daarin opgenomen meerjarenraming 2018-2020. De Raad van Toezicht heeft op 12 december 2016 de begroting 2017 en de meerjarenraming goedgekeurd en het College van Bestuur heeft de begroting 2017 en de daarbij behorende meerjarenraming op 20 december 2016 vastgesteld.

De begroting 2017 is in december 2016, dus vóór de afronding van het boekjaar 2016, vastgesteld. Dit betekent dat voor 2016 in de begroting 2017 zowel voor het resultaat als voor de balans met een prognose is gewerkt. Het werkelijke resultaat 2016 is € 2 miljoen minder negatief dan het prognoseresultaat, waardoor de eindstand eigen vermogen 2016 in positieve zin afwijkt van de prognose.

De samenstelling van het resultaat over 2016 is anders dan bij de prognose aangenomen, door grotere dotaties aan voorzieningen en minder out of pocket uitgaven. Omdat ook de investeringsuitgaven lager zijn dan aangenomen in de prognose zijn de liquide middelen ultimo 2016 met € 29 miljoen € 7 miljoen hoger dan aangenomen in de prognose.

Door het besluit van het College van Bestuur om de strategische investeringen in huisvesting, ICT, Human Resources en marketing in onderlinge samenhang en in relatie tot de uitvoeringsagenda van ons instellingsplan 2016-2020 te beoordelen, is besluitvorming nog niet afgerond en zijn de effecten niet verwerkt in de begroting en de meerjarenraming. De investeringen zoals die in de conceptplannen zijn opgenomen, bestaan gedeeltelijk uit 'echte' investeringen in materiële vaste activa (huisvesting en ICT) en gedeeltelijk uit investeringen in extra exploitatiekosten (HR en marketing).

Bij de besluitvorming, waarvan afronding in de eerste helft van 2017 wordt verwacht, wordt het effect van de investeringen op de ondergrens liquide middelen (€ 15 miljoen) meegenomen in de besluitvorming. Op basis van de meerjarenraming (nog niet gecorrigeerd voor de werkelijke resultaten over 2016) is er bij ongewijzigde omstandigheden op basis van de liquide-middelenpositie investeringsruimte over de periode 2017-2020 van € 60 miljoen (geraamde stand liquide middelen 2020) minus € 15 miljoen ondergrens liquide middelen = € 45 miljoen.

Indicatief zijn de volgende strategische investeringen voorzien, aanvullend op wat nu in de meerjarenraming is opgenomen:

Strategische investeringen

	Periode	Investeringsen € x mln	Besparingen € x mln
Huisvesting	2017-2020/2021	19,6 + 9,4	0,0
ICT	2017-2020	7,8	5,2
HR	2017-2020	1,6	3,0
Marketing	2017-2020	6,0	1,0
Totaal	2017-2020/2021	35,0 + 9,4 = 44,4	9,3

Per saldo bedraagt het bruto totaal 2017-2021 van de nog niet goedgekeurde strategische 'investeringsen' € 44,4 miljoen. Dat is minder dan de signaleringsgrens voor majeure investeringen (het totaal van de investeringen in het verslagjaar dat een bedrag te boven gaat dat overeenkomt met 15% van de totale baten). Daarbij wordt ook afgezien van het verschil tussen 'investeringsen' en exploitatiekosten en de verwachte besparingen als gevolg van de strategische investeringen. Als de geraamde besparingen ook worden meegenomen in de uitvoeringsagenda bedragen de netto investeringen voor 2017-2020 ($\text{€ } 35 - \text{€ } 9,3 =$) € 27,7 miljoen.

Daarom is voor dit bestuursverslag gekozen voor een continuïteitsparagraaf die drie jaar vooruitblijkt.

19.1

Personeels- en studentaantallen 2016 t/m 2019

Personeelsaantallen

Kengetal	Werkelijk T 2016	Begroting T+1 2017	Prognose T+2 2018	Prognose T+3 2019
Studentaantallen				
Ingeschreven bachelorstudenten	33.134	33.369	33.525	33.881
Ingeschreven masterstudenten	1.165	1.161	1.226	1.303
Personele bezetting in fte's				
Bestuur/management (OBP)	76	76	76	76
Ondersteunend personeel (OBP)	920	910	906	899
Personeel primair proces (OP)	1.842	1.836	1.819	1.807
Totaal	2.838	2.822	2.801	2.782

19.2

Toelichting op de kengetallen

Studentaantallen

Met 8.285 studenten is de 2016-instroom van voltijdbachelorstudenten ongeveer 700 lager dan begroot. Met 1.560 is de 2016-instroom van bachelordeeltijd- en duaal studenten 61 hoger dan begroot. De 2016-instroom van masterstudenten is met 425 lager dan begroot (451).

Voor 2017 wordt bij het bacheloronderwijs een instroom verwacht die ongeveer 200 hoger is dan voor de 2016-instroom (vooral stijgende deeltjinstroom). De masterinstroom wordt met 461 iets hoger begroot dan de 2016-instroom. Meerjarig wordt op HAN-niveau een instroom verwacht die zich stabiliseert op 2017-niveau.

Overigens is er in deze meerjarenraming sprake van een instroomverwachting die duidelijk lager is dan in de meerjarenraming van de begroting 2016. Ter vergelijking: de HAN-instroom 2019 was 11.371, in de begroting 2017 is dat bijgesteld naar 10.518. Dit reflecteert de lagere groei zoals die op landelijk niveau is verwerkt in de referentieraming 2016. De instroom van de HAN ontwikkelt zich in lijn met de referentieraming; krimp in de Achterhoek wordt gecompenseerd door groei in de regio Arnhem-Nijmegen, vooral door instroom uit de nieuwbouwwijken in Arnhem-Zuid en Nijmegen Waalsprong.

In lijn met de verwachte ontwikkeling van de instroom is de verwachting dat het aantal ingeschreven studenten zich stabiliseert. Het effect van de lagere instroom betekent echter dat ook de lange-termijnverwachting van het aantal ingeschreven studenten lager is dan in de vorige meerjarenraming. Waar in de 'oude' meerjarenraming voor 2019 een aantal van 36.228 studenten was opgenomen, is het vergelijkende aantal in de huidige meerjarenraming 35.184. Op basis van de demografische ontwikkeling is de verwachting dat het aantal studenten tot 2020 ongeveer stabiel zal blijven en dat de HAN in de jaren daarna door de demografische ontwikkeling (daling van de instroom) met krimp van het aantal ingeschreven studenten te maken zal krijgen.

Personele bezetting

In lijn met de ontwikkeling van de studentaantallen stabiliseert ook het personeelsbestand zich. Wel is er variatie in de ontwikkeling per faculteit door de variatie in de ontwikkeling van de studentaantallen per faculteit. Conform Kaderbrief 2017 blijft ook meerjarig de verhouding tussen onderwijzend (OP) en ondersteunend (OBP) personeel gehandhaafd op 65%/35%.

19.3

Balans 2016 t/m 2019

Activa

	Werkelijk T	Prognose T+1	Prognose T+2	Prognose T+3
x € 1.000	2016	2017	2018	2019
<i>Vaste activa</i>				
Immateriële vaste activa	0	0	0	0
Materiële vaste activa	186.515	182.009	171.727	168.023
Financiële vaste activa	0	0	0	0
Totaal vaste activa	186.515	182.009	171.727	168.023
<i>Vlottende activa</i>				
Voorraden	77	87	87	87
Vorderingen	11.753	6.620	6.620	6.620
Effecten	0	0	0	0
Liquide middelen	28.958	23.456	37.153	45.475
Totaal vlottende activa	40.788	30.163	43.860	52.182
Totaal activa	227.303	212.172	215.587	220.206

Passiva

	Werkelijk T	Prognose T+1	Prognose T+2	Prognose T+3
x € 1.000	2016	2017	2018	2019
<i>Eigen vermogen</i>				
Algemene reserve	77.997	74.146	80.759	87.480
Bestemmingsreserve publiek	498	511	335	196
Bestemmingsreserve privaat	2.713	1.990	2.125	2.385
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	81.208	76.647	83.219	90.061
Voorzieningen	25.607	20.685	20.724	22.198
Schulden op lange termijn	51.294	48.308	45.298	42.262
Schulden op korte termijn	69.194	66.531	66.347	65.685
Totaal passiva	227.303	212.172	215.587	220.206

19.4

Exploitatierekening 2016 t/m 2019

x € 1.000	Werkelijk T 2016	Prognose T+1 2017	Prognose T+2 2018	Prognose T+3 2019
<i>Baten</i>				
Rijksbijdragen OCW	203.998	200.453	208.741	208.269
Overige overheidsbijdragen	3.340	4.329	5.334	5.559
Collegegelden	64.563	66.528	68.169	69.235
Baten werk i.o.v. derden	23.475	25.107	25.398	25.677
Overige baten	9.125	8.924	9.031	9.119
Totaal baten	304.501	305.341	316.673	317.859
<i>Lasten</i>				
Personele lasten	246.915	239.621	240.086	240.815
Afschrijvingslasten	13.868	14.618	14.503	14.633
Huisvestingslasten	16.852	16.576	16.710	16.462
Overige instellingslasten	33.676	35.660	37.366	37.752
Totaal lasten	311.311	306.475	308.665	309.662
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	-6.810	-1.134	8.008	8.197
Saldo financiële bedrijfsvoering	-1.649	-1.517	-1.436	-1.355
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0
TOTAAL RESULTAAT	-8.459	-2.651	-6.572	6.842

Liquide middelen

	WerkelijkT 2016	Prognose T+1 2017	Prognose T+2 2018	Prognose T+3 2019
Saldo liquide middelen per 1/1	26.635	22.111	23.456	37.153
Operationele kasstroom	12.607	10.226	20.929	21.965
Investeringskasstroom	-7.345	-5.895	-4.221	-10.606
Financieringskasstroom	-2.939	-2.986	-3.011	-3.036
Mutatie liquide middelen	2.323	1.345	13.697	8.323
Saldo liquide middelen per 31/12	28.958	23.456	37.153	45.476

De liquide middelen per ultimo 2016 zijn circa € 7 miljoen hoger dan aangenomen in de prognose 2016 die is gebruikt bij het opstellen van de begroting. Aangezien de kasstroomoverzichten 2017 tot en met 2019 zijn ontleend aan de begroting 2017 en de daarbij behorende meerjarenraming betekent dit dat de technische aansluiting tussen 2016 en 2017 niet juist is.

	Werkelijk T	Prognose T+1	Prognose T+2	Prognose T+3
	2016	2017	2018	2019
Rentabiliteit	-2,8%	-0,9%	2,1%	2,2%
Solvabiliteit [1]	35,7%	36,1%	38,6%	41,0%
Liquiditeit [2]	0,6	0,5	0,7	0,8

1 De HAN hanteert als streefwaarde een solvabiliteit I (eigen vermogen/balanstotaal) van 35%.

2 De ratio is uitgedrukt als vlottende activa (inclusief liquide middelen)/vlottende passiva. De HAN hanteert bewust een lagere ratio dan 1,0 en hanteert als ondergrens aan liquide middelen een bedrag van 3% Rijksbijdrage (€ 6,0 miljoen op basis van de huidige Rijksbijdrage). Dit bedrag komt overeen met de flexibele schil in de begroting. In verband met de vele externe onzekerheden is met de Raad van Toezicht afgesproken de ondergrens liquide middelen te verhogen tot € 15 miljoen.

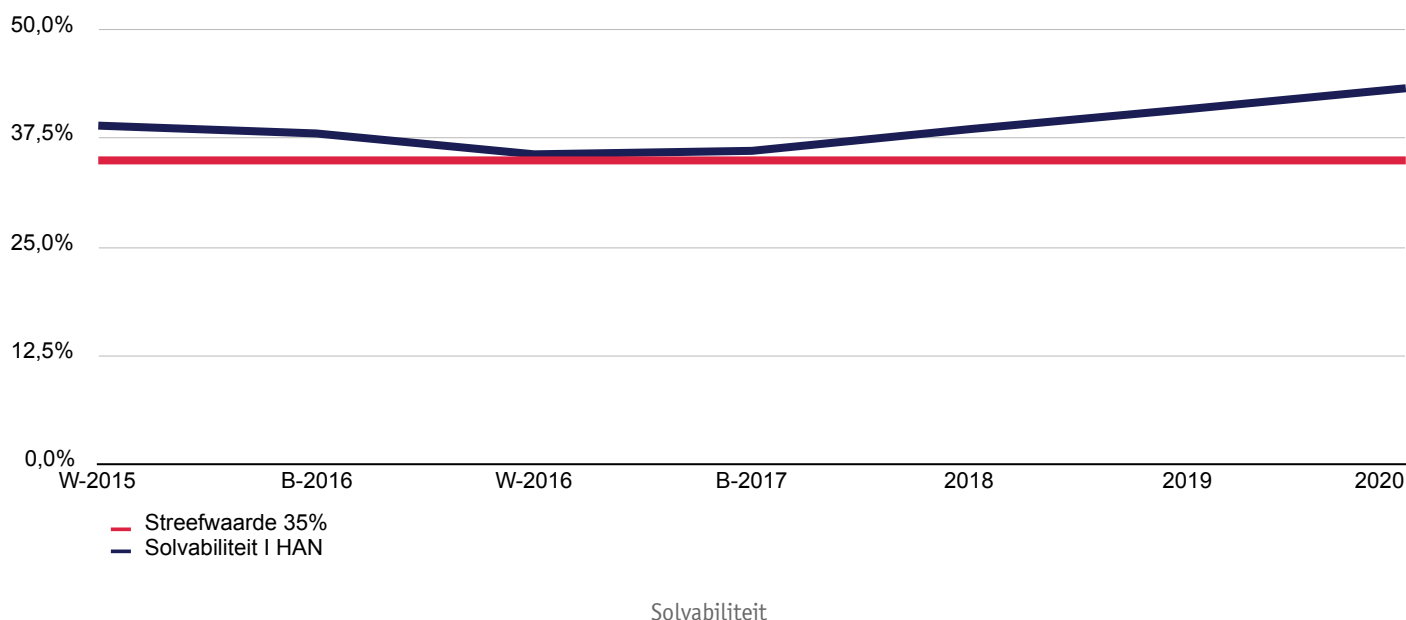
19.5

Toelichting op de financiële kengetallen

Zoals aangegeven in de inleiding van deze paragraaf wijken zowel het werkelijke resultaat 2016 en de samenstelling daarvan als de balansposities 2016 in positieve zin af van wat in de prognose 2016 was aangenomen. De in deze paragraaf verwerkte toelichting op de begroting en meerjarenraming zijn gebaseerd op wat is opgenomen in de HAN-begroting 2017.

Ratio's

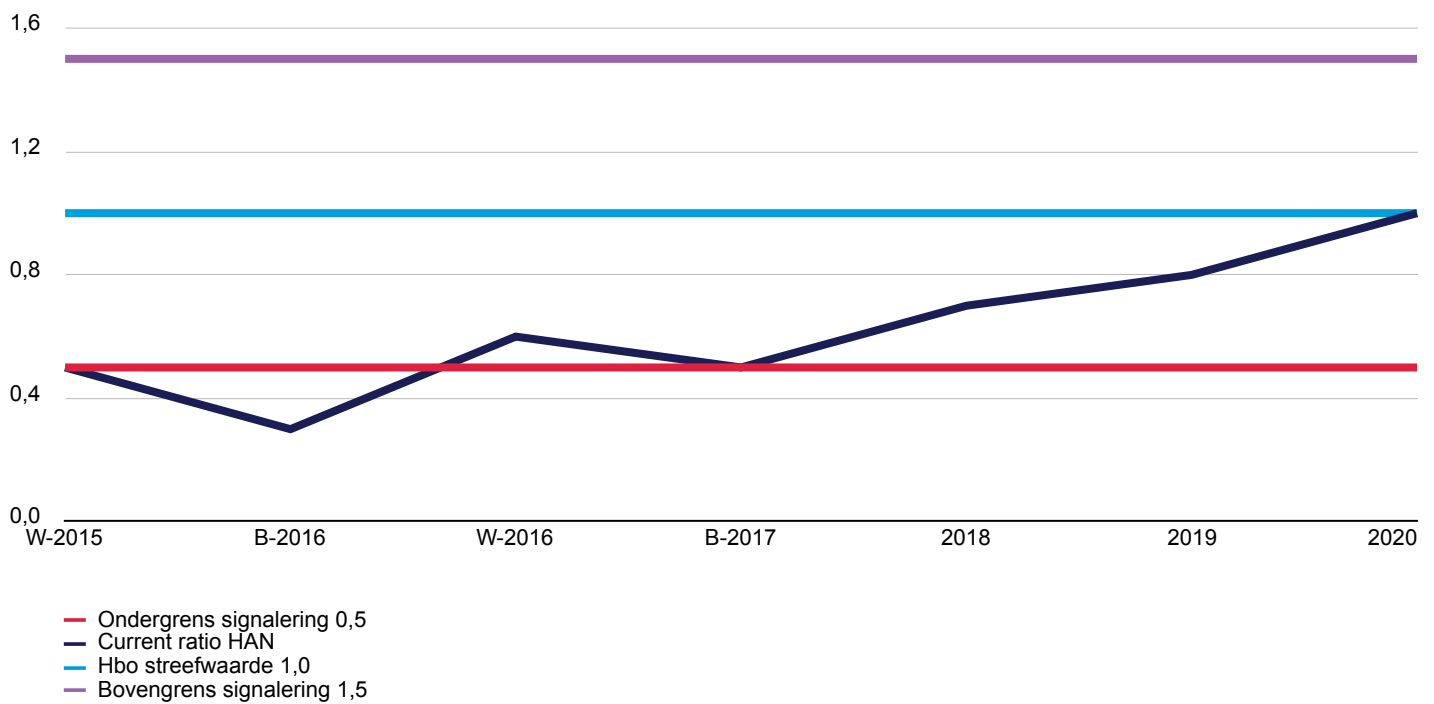
De HAN hanteert een binnen het hbo gebruikelijke solvabiliteitsratio I van 35%. (De HAN-ratio betreft solvabiliteit I (eigen vermogen/balanstotaal). De onderwijsinspectie gaat uit van solvabiliteitsratio II (eigen vermogen en voorzieningen/balanstotaal met een ondergrens van 0,3).) Ondanks de bewuste verliezen als gevolg van de voorinvesteringen in 2015, 2016 en B-2017 blijft de solvabiliteit van de HAN in de hele periode boven 35%. De laagste stand wordt bereikt in 2016 en 2017. Door het positieve exploitatieresultaat van 2018 en verder stijgt de solvabiliteit naar 43,3% in 2020. Hbo breed was de solvabiliteit I ultimo 2015 (laatst bekende waarde) 46,2%.



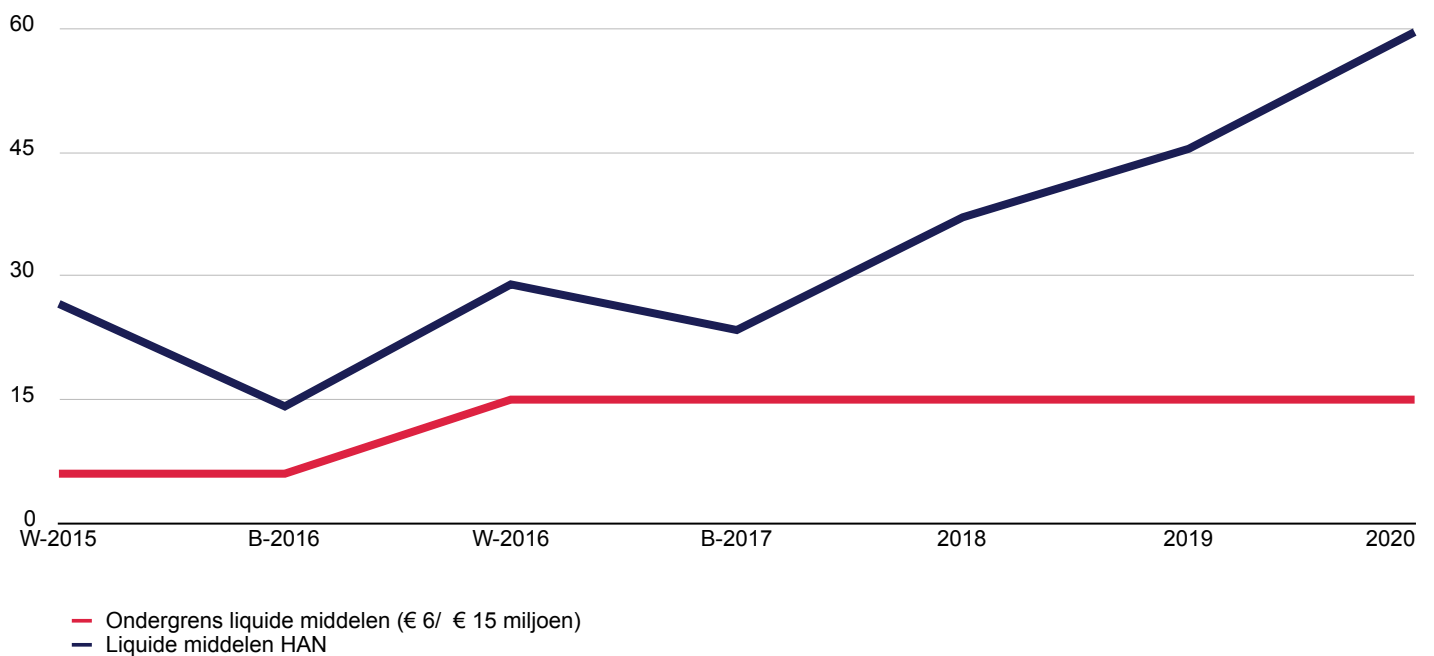
De liquiditeit (current ratio) blijft met uitzondering van 2020, conform het door de HAN gevoerde beleid om niet meer dan noodzakelijke liquiditeit aan te houden, onder de hbo-norm van 1%. De 2016-liquiditeit is hoger dan de onderste signaleringsgrens van de bandbreedte zoals de commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (ook commissie Don genoemd) die aangeeft (current ratio tussen 0,5-1,5) en de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie (current ratio <0,5).

De HAN voldoet ook aan de solvabiliteitsgrens II (hoger dan 0,3). Het naderen van de ondergrens is het gevolg van bewust beleid, mede in verband met de realisatie van de afspraak met het ministerie van OCW om in de jaren voorafgaand aan de opbrengst van de extra 'studievoorschot' middelen (2018 en verder) te investeren ten laste van de reserves.

Vanaf 2018 wordt een substantiële resultaatstijging verwacht doordat aan de verwachte opbrengsten uit de Rijksbijdrage ten gevolge van de studievoorschotmiddelen (geraamd op € 7,6 miljoen per jaar) nog geen bestedingsdoelen zijn toegekend. Het door deze extra Rijksbijdrage veroorzaakte positieve resultaat vanaf 2018 heeft ook een gunstig effect op de liquiditeit. Zoals aangegeven in de inleiding wordt hiermee de ruimte gecreëerd om de strategische investeringen van de HAN te kunnen financieren.



Current ratio



Liquide middelen (€ x miljoen)

In haar treasury policy (vernieuwd in 2016) hanteert de HAN een streefwaarde van € 6 miljoen (3% van de Rijksbijdrage) als minimaal aan te houden liquide-middelenpositie. Deze ondergrens is gelijk aan de flexibele schil in de begroting (+/- 3% Rijksbijdrage). Aangezien het betaalritme van de Rijksbijdrage in omvang en fasering ongeveer gelijkloopt met de salarisbetalingen, kan de HAN met deze in de HAN-treasury policy opgenomen grens borgen dat salarissen altijd worden betaald. Als extra mogelijkheid tot aanvullende liquiditeit kan de HAN gebruikmaken van de 'rood sta'-faciliteit van het 'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën. Deze heeft een omvang van 10% (€ 20 miljoen) van de Rijksbijdrage.

Gezien de vele externe onzekerheden (korting Rijksbijdrage in verband met aanpassing referentieraming, toekenning studievoorschotmiddelen, onzekere situatie over pensioenlasten ABP) heeft het CvB in 2016 met de Raad van Toezicht afgesproken om de ondergrens van aan te houden liquide middelen te verhogen naar € 15 miljoen. Deze ondergrens wordt in de hele planperiode niet onderschreden.

Met € 29,0 miljoen komt de 2016 eindstand liquide middelen € 15 miljoen hoger uit dan begroot. Dit is een combinatie van een hogere eindstand 2015 dan in de begroting 2016 was aangenomen (€ 7 miljoen), een 2016-resultaat dat minder negatief en anders is samengesteld dan begroot en lagere investeringsuitgaven in 2016.

Bij de voorzieningen is de belangrijkste wijziging dat bij de voorziening Werktijdvermindering senioren een voorziening is gevormd voor de verwachte instroom voor de komende vijf jaar (voorziening ultimo 2016 € 2,8 miljoen). In 2015 waren, doordat een betrouwbare schatting nog niet te maken was, alleen de werkelijke deelnemers opgenomen in de voorziening (voorziening ultimo 2015: € 0,7 miljoen).

19.6

Strategische plannen huisvesting, ICT, HR en marketing

Bij de besluitvorming met betrekking tot de strategische investeringen in huisvesting, ICT, Human Resources en marketing stuurt het College van Bestuur op een zowel kwalitatieve (bijdrage aan realisatie van doelen uit ons instellingsplan) als kwantitatieve (besparingen in €) return on investment. Het concept strategisch huisvestingsplan voorziet vooral in renovatie van de bestaande huisvesting om die toekomstbestendig te maken. Uitbreiding in vierkante meters is niet voorzien. Efficiënter gebruik van de bestaande ruimtes, onder andere door uitbreiding van de bedrijfstijd, moet ervoor zorgen dat ook de groei van studentaantallen tot 2020 in de bestaande ruimtes kan worden opgevangen.

Door de volledige benutting van onze bestaande huisvestingsportefeuille en de verwachte stabilisatie van studentaantallen is mogelijke 'impairment' momenteel niet aan de orde.

19.7

Exploitatierkening

Met een verlies van € 8,5 miljoen is het 2016-resultaat € 1,6 miljoen minder negatief dan begroot (€ 10,1 miljoen verlies).

De 2016-'afrekening van de prestatieafspraken' heeft tot € 0,6 miljoen meer Rijksbijdrage 2017 geleid dan aangenomen in de begroting 2017. Aangezien hier evenveel niet begrote kosten bij het CoE SEECE tegenover komen te staan, heeft dit verder geen resultaatteffect.

Voor 2017 begroot de HAN een exploitatieverlies van € 2,7 miljoen. Dit verlies ontstaat door de voortgaande investering door de HAN in studentbegeleiding. Hiermee is een bedrag van € 4,3 miljoen uit centrale middelen gemoeid. Daarnaast is in de 2017-begroting voor HAN-brede activiteiten een bedrag van € 1 miljoen voor icoonprojecten opgenomen. Dit bedrag is doorgeschoven uit 2016. Samen met lagere facultaire resultaten in 2017 levert dit in 2017 een verlies op van € 2,7 miljoen, waar in de meerjarenraming van de begroting 2016 voor 2017 een verlies van € 0,9 miljoen was geraamd.

Vanaf 2018 stijgen de inkomsten. Belangrijkste bron is de extra Rijksbijdrage uit de studievoorschotmiddelen (op HAN-niveau geraamd op € 7,6 miljoen extra Rijksbijdrage per jaar, opgenomen onder de begrotingspost CvB). Aangezien hier vanwege de onzekerheid met betrekking tot de toekenning nog geen activiteiten (en kosten) aan zijn toegekend, laat het resultaat vanaf 2018 een positieve ontwikkeling zien. Ten aanzien van de ontwikkeling van de salariskosten is rekening gehouden met kostenstijging door periodieken. Voor de eventuele effecten van CAO en pensioenlaststijging is aangenomen dat deze worden gecompenseerd door loon- en prijscompensatie (per saldo 0-effect).

Voor de marktactiviteiten (contractonderwijs, contractonderzoek en maatwerk) wordt in 2017 een beperkt verlies verwacht van k€ 47. Dit verlies wordt veroorzaakt door een beperkte instroom bij de niet bekostigde masteropleidingen. Naar verwachting zal de instroom stijgen, zodat vanaf 2018 de marktactiviteiten naar verwachting weer een positief resultaat zullen laten zien.

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Voor de rapportage over het risicobeheersings- en controlesysteem verwijzen wij naar de paragraaf Risicomanagement.

We maken in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de HAN blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze financiële instrumenten betreffen posten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden. We handelen niet in deze financiële instrumenten en passen ook geen afgeleide financiële instrumenten (derivaten) toe. De HAN hanteert procedures en gedragsrichtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij tegenpartijen te beperken. De HAN heeft haar lange termijn vreemd vermogen aangetrokken bij het ministerie van Financiën en de gemeente Arnhem.

20.1

Kredietrisico

De stichting loopt kredietrisico over debiteuren en overige vorderingen. Het maximale kredietrisico bedraagt € 11,8 miljoen. De hoogste vordering bedraagt € 3,2 miljoen. Met deze tegenpartij bestaat een lange relatie; zij heeft altijd tijdig aan haar betalingsverplichtingen voldaan. Het overige kredietrisico is niet geconcentreerd bij één of enkele partijen. De HAN hanteert procedures en gedragsrichtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij tegenpartijen te beperken. Daarnaast handelt de HAN niet in financiële instrumenten en past ook geen afgeleide financiële instrumenten (derivaten) toe.

20.2

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De HAN heeft twee langlopende leningen uitstaan. De rentevaste periode van de lening van de gemeente Arnhem loopt tot 31 december 2023 (einde contract) en bedraagt 2,12%. De rentevaste periode van de lening van het ministerie van Financiën loopt tot juli 2020. De interest bedraagt tot die tijd 3,09% per jaar.

20.3

Liquiditeitsrisico

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie, zoals beschreven in het treasurystatuut van de stichting. Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen ziet het management erop toe dat voor de stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

21 Treasurystatuut

De HAN heeft een Treasurystatuut waarin richtlijnen zijn opgenomen inzake risicobeheer en gebruik van financiële instrumenten. Het statuut volgt de minimumeisen uit de Regeling beleggen en belenen en derivaten OCW 2016 d.d. 6 juni 2016. Het treasurybeleid waarborgt de financiële continuïteit van de HAN en minimaliseert de financiële risico's en financieringslasten. De HAN houdt als in het treasurystatuut een minimumliquiditeitsniveau aan van 3% Rijksbijdrage (de omvang van de flexibele schil in de begroting).

Als extra mogelijkheid tot aanvullende liquiditeit kan de HAN gebruikmaken van de 'rood sta'-faciliteit van het 'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën. Deze heeft een omvang van 10% (€ 20 miljoen) van de Rijksbijdrage.

Gezien de vele externe onzekerheden (korting Rijksbijdrage in verband met aanpassing referentieraming, toekenning studievoorschotmiddelen, onzekere situatie over pensioenlasten ABP) hebben we in 2016 met de Raad van Toezicht afgesproken om de ondergrens van aan te houden liquide middelen te verhogen naar € 15 miljoen.

Transparant

De HAN brengt haar middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën, deze zijn direct opvraagbaar. Daarnaast heeft de HAN een spaarrekening bij de ING voor de private gelden, ook deze zijn direct opvraagbaar.

Het lange termijn vreemd vermogen van de HAN is aangetrokken via de gemeente Arnhem. Het betreft een ultimo 1993 opgenomen hypothecaire lening met een looptijd van dertig jaar (annuïtair), met een openstaand saldo per jaareinde van € 8,4 miljoen. De vaste rente bedraagt 2,12% tot 31 december 2023 (einde contract). Ook via het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) heeft de HAN vreemd vermogen aangetrokken. Het openstaand saldo van deze lening bedraagt € 45,8 miljoen en kent een resterende looptijd van 24 jaar. De vaste rente bedraagt 3,09% tot 2 juli 2020. De HAN maakt geen gebruik van derivaten.

22 Publiek-privaat

De HAN is een hogeschool met een publieke oriëntatie en geeft daardoor geen prioriteit aan commerciële activiteiten. Het is wel de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de hogeschool om een selectief aanbod (na)scholingsfaciliteiten te bieden, die het werkveld en deelnemers financieren en waarin private partijen niet voorzien. Naast dit contractonderwijs vormen ook contractonderzoek en het uitvoeren van consultancy-/advieswerkzaamheden onderdeel van de private activiteiten van de HAN.

De HAN besteedt haar door het Rijk bekostigde onderwijs niet uit aan private organisaties. Ook de ontvangen Rijksbijdrage wordt niet besteed aan investeringen in private activiteiten. Alle commerciële activiteiten moeten passen binnen de doelstellingen van de HAN en hebben als begrotingsdoelstelling een minimaal kostendekkende exploitatie. Bewaking op realisatie van de positieve resultaatdoelstelling vindt plaats door middel van de managementrapportages aan het College van Bestuur. Deze worden besproken in het bestuurlijk overleg tussen College van Bestuur en faculteitsdirecties, en waar nodig vindt bijsturing plaats.

De opbrengsten en kosten worden zoveel mogelijk toegerekend aan de desbetreffende door de overheid bekostigde onderwijsactiviteiten of de overige vanuit de markt gefinancierde activiteiten. Financieel-administratief is de HAN in staat om de scheiding tussen publieke en private activiteiten goed te waarborgen. In de externe financiële verslaglegging is scheiding aangebracht tussen resultaat op publieke en private activiteiten, waarbij de private activiteiten expliciet een positieve resultaatsdoelstelling hebben.

Bij onverhoopt tegenvallende resultaten worden passende maatregelen genomen om hetzij de winstgevendheid te herstellen, hetzij de activiteiten te beëindigen of – indien mogelijk – over te dragen aan een andere partij.

23 Projecten (2e en 3e geldstroom)

23.1

2e geldstroom

Praktijkgericht onderzoek door hogescholen wordt deels extern gefinancierd met subsidies. Voor deze 2e geldstroom vormt het RAAK-programma een belangrijke inkomstenbron. In het derde jaar van de nieuwe programmaperiode 2014-2018 waren er aanvraagrondes voor RAAK-MKB, RAAK-Publiek en RAAK-Pro. In 2016 waren de volgende RAAK-projecten in uitvoering met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen als penvoerder:

SIA RAAK-Pro	Champignonteelt
	Match
	Elegant
	INTRALOG
	iXpeditie Maatwerk
	Micromobiële Olie
SIA RAAK-MKB	Smartcode
	Strategische Productinnovatie in het mkb (PAM)
	Compl-aid
	Metten is weten (dieetbehandeling bij cardiovasculair risicomanagement)
	Intemas
	Knikkende knieën
	Combine
SIA RAAK-Publiek	Zorg rond het levenseinde
	Signaleren en melden ouderenmishandeling acute zorgketen
	Samenwerken: een kwestie van houding
	Beweegniveau herkend, oog voor excellentie - Op zoek naar sportief talent
SIA Top Up	Beter Leren in de Praktijk (Top Up)
	ICT en Domotica bij Transitieplanning voor mensen met autisme (Top Up)
	Fast & Curious - Top Up
Partnerdossiers	PACT - Petunia and CRISPR/Cas Technologie (Inholland)
	Sustainability & lean - Duurzaam Duurzamer Producenten
	Ketenfinanciering (Windesheim penvoerder)
	Vaktherapie voor LVB
	Optimale Maatschappelijke Ondersteuning van Burgers (OMOB)
	Powertools (Hogeschool Utrecht penvoerder)

23.2

3e geldstroom

Voor de 3e geldstroom gaat het voornamelijk om de onderzoeksprogramma's in samenwerking met de private instellingen. De HAN is hierbij de kennispartner.

Voor de 3e geldstroom om onderzoek te financieren sluit de HAN aan bij Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI), waar bedrijven en kennisinstellingen samenwerken in het kader van het

Topsectorenbeleid. In de Topsector Agri & Food participeert het Instituut ISBS in het TKI- project NUTREND-studie. In de Topsector Energie participeert het Lectoraat Meet- en Regeltechniek binnen het project Cellular Smart Grid Platform in de implementatie van het onderzoeksproject van de WMO. HAN Sociaal werkt met een werkplaats en het project Consulent nieuwe stijl. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport financiert deze projecten.

Binnen de 3e geldstroom spelen Europese subsidieprogramma's een steeds belangrijkere rol. Zo is de HAN leadpartner in het INTERREG-project Krachtige Kernen (kortweg Krake) en daarnaast participeren we in de INTERREG-projecten:

- Door nieuwsgierigheid leren
- LNG Pilots
- Ontwikkeling van de E-bus.

De volgende projecten worden met andere Europese subsidieprogramma's gefinancierd:

- Ark of Inquiry (KP7)
- Studentenmobiliteit, studenten en stafmobiliteit en Tablio (alle Erasmus+).

Andere projecten die niet gerelateerd zijn aan onderzoek en ondersteund werden met een 3e geldstroom zijn:

- Gelderland valoriseert!
- Valorisatie Politie promotieonderzoek
- QRM-centrum
- ASTP
- AZN Literatuurreview Eerste hulp geen vervoer 2015-2016
- Radboudumc Taakherschikking Ouderenzorg
- FALCON 2016
- Green Deal Zero Emission Stadsdistributie 2015-2018.

23.3

Subsidies

In 2016 hebben we 158 aanvragen ingediend bij de diverse subsidieverstrekkers (in 2015: 80). Hiervan zijn er vooralsnog 55 toegekend, 57 afgewezen en 46 nog in behandeling.

Vanuit de meest gebruikte regelingen gezien:

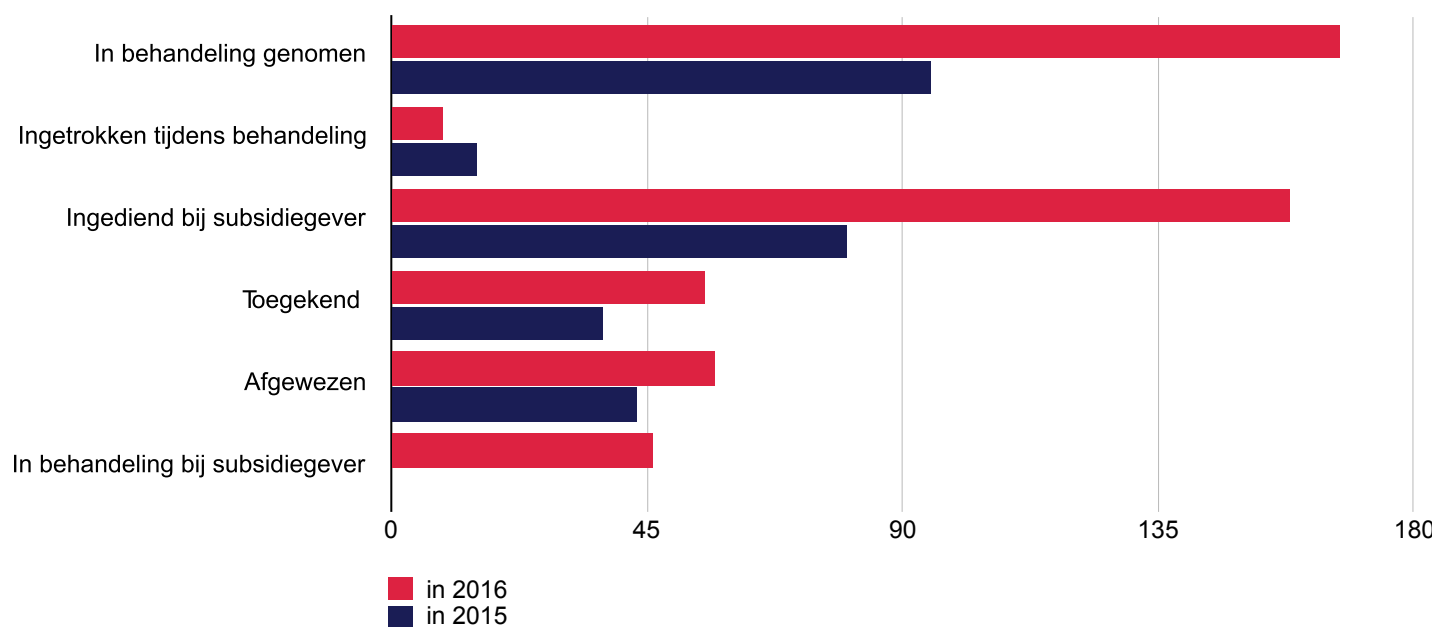
- NRPO-SIA-RAAK-regelingen: 27 (in 2015: 19)
- NRPO- SIA overig: 19 (in 2015: 1)
- ZonMW: 25 (in 2015: 13)
- EFRO: 10 (in 2015: 5)
- INTERREG V 8 (in 2015: 5)
- NRO Comenius: 9 (in 2015: 0)
- Erasmus+: 12 (in 2015: 5)

In 2016 hebben we de volgende subsidies toegekend gekregen:

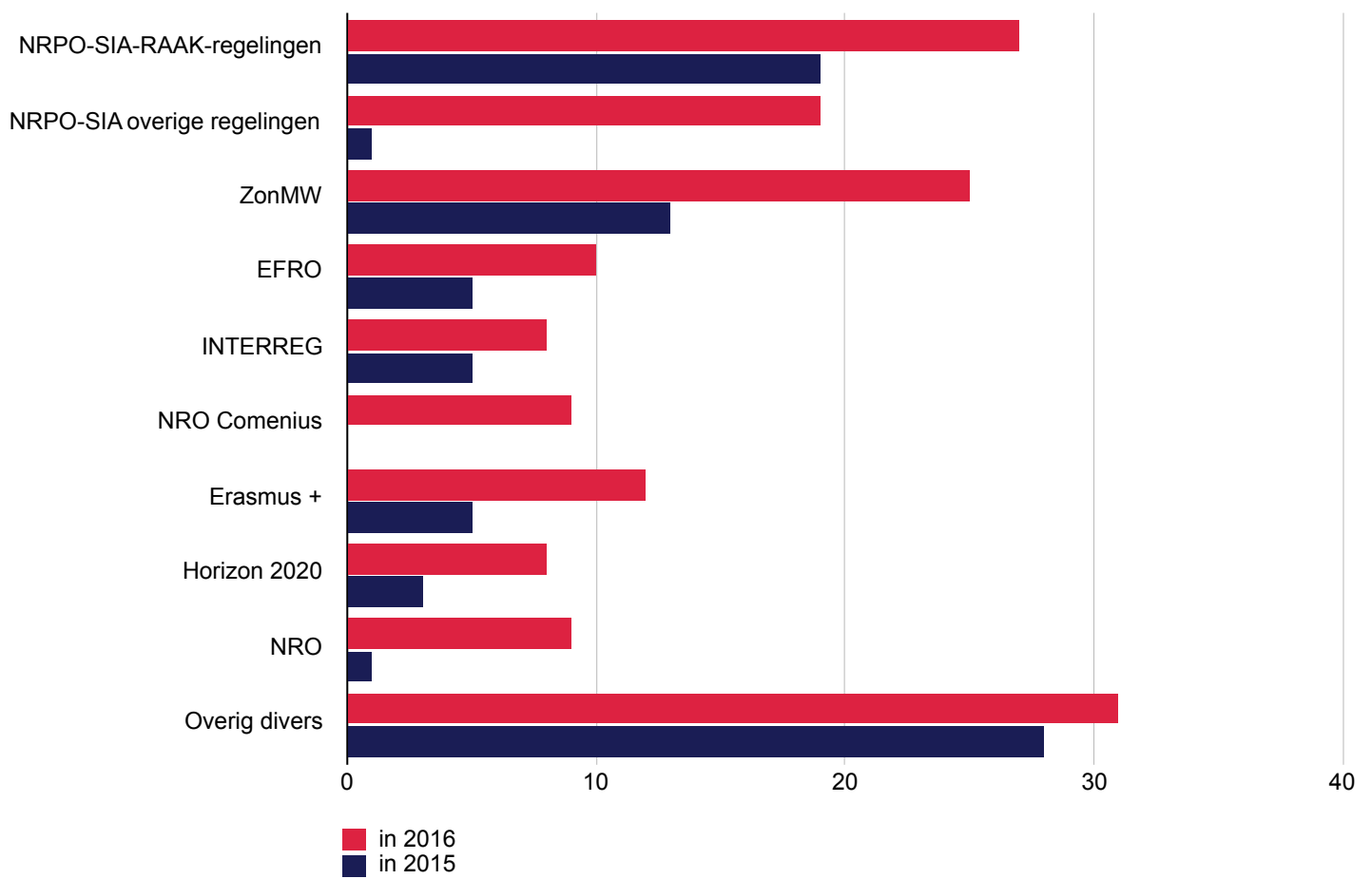
- voor onderzoek € 7.132.000 (€ 6.250.000, waarvan € 1.800.000 voor één project)
- voor onderwijs € 5.389.000 (in 2015: € 2.000.000 (HAN Deeltijd)).

Vanuit de meest gebruikte onderzoekregelingen gezien:

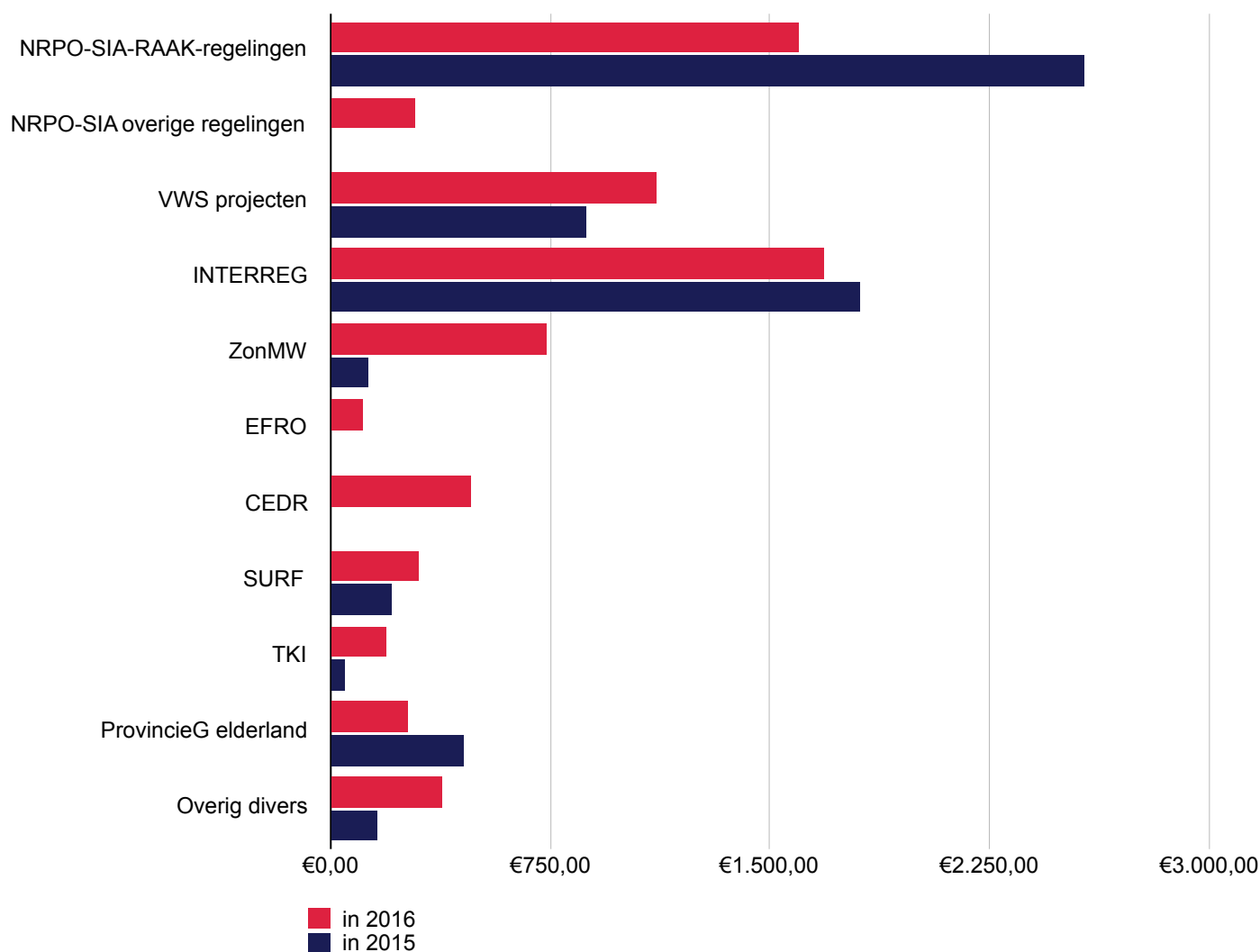
- NRPO-SIA-RAAK: € 1.600.000 (in 2015: € 2.573.000)
- VWS-projecten: € 1.111.000 (in 2015: € 872.000)
- INTERREG V: € 1.682.000 (in 2015: € 1.810.000)
- ZonMW: € 736.000 (in 2015: € 128.000)
- Provincie Gelderland: € 263.000 (in 2015: € 456.000).



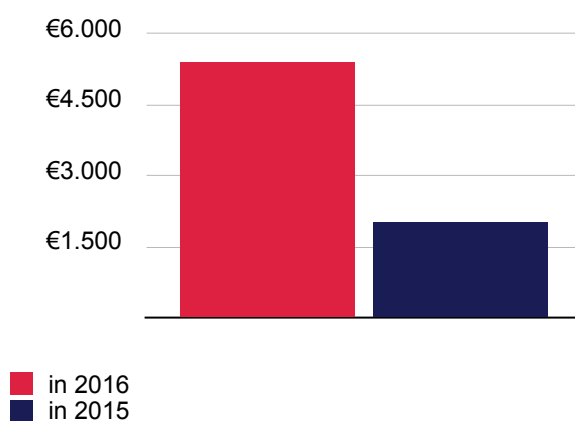
Overzicht subsidies



Ingediende subsidies in aantallen



Toegekende onderzoeksubsidies in €



Toegekende onderwijssubsidies in €

23.4

Bijdragen College van Bestuur aan centrale doelstellingen

De hieronder genoemde bijdragen zijn beschikbaar gesteld vanuit de algemene middelen. Faculteiten kunnen ook zelf geld gealloceerd hebben aan de doelstellingen, deze zijn in dit overzicht niet

meegenomen.

CvB-bijdragen aan centrale doelstellingen 2016 per faculteit

In €	Deeltijd	SPC	CoE	Masterfonds	O&O	Lectoraten	Totaal
FED	90.231	568.000	339.000	32.839	27.475	17.500	1.075.045
FEM	216.799	1.219.000	265.000	139.949		87.333	1.928.081
FGGM	720.000	1.586.000	777.000	969.321	111.925	94.975	4.259.221
FTK	180.000	853.000	677.000	428.270	86.308	43.500	2.268.078
HMP	241.612	76.000					317.612
SB	383.129						383.129
Totaal	1.831.771	4.302.000	2.058.000	1.570.379	225.708	243.308	10.231.166

23.5

OCW-experiment vraagfinanciering

In september zijn we met de vraag gefinancierde opleiding Elektrotechniek gestart. Hiervoor hebben zich 36 studenten met recht op collegegeldverlaging ingeschreven. Het collegegeld voor studiejaar 2016-2017 bedraagt € 2.204 per module (dertig studiepunten) en het instellingscollegegeld voor datzelfde jaar bedraagt € 2.123 per module voor studenten met een eerder behaalde graad (€ 3.750 per module voor niet-EU-studenten).

Het experiment is in september van start gegaan en per student is er één voucher uitgegeven – de collegegeldverlaging vindt plaats na aanmelding van de student. Omdat er in 2016 geen volledige module is gedraaid, zijn er nog geen studenten die de volledige studiepunten voor de voucher hebben behaald. Ook zijn er geen studenten die zijn uitgevallen of de opleiding hebben afgesloten.

Voor de uitvoering van de punten uit de Notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs in 2016 geldt onverkort dat de HAN ervoor zorgt dat het initiële onderwijs niet uitbesteed wordt aan andere (bekostigde of onbekostigde) organisaties. Ook zijn er geen publieke middelen geïnvesteerd in private activiteiten (zie ook eerdere paragraaf Publiek-privaat).

24.1

Maatwerktrajecten

Maatwerkovereenkomst Ad Civiele Techniek-PVR met CIVILION B.V. voor 31 studenten.

24.2

Uitwisseling

In hoofdstuk 7 van deel I van ons jaarverslag 2016 staat een overzicht van het aantal studenten dat heeft gestudeerd bij buitenlandse partners waarmee een overeenkomst is gesloten en hoeveel buitenlandse studenten van partnerinstellingen aan de HAN hebben gestudeerd. De bilaterale overeenkomsten zijn bij het International Office van de HAN in te zien.

Het volledige overzicht waar onze buitenlandse studenten vandaan komen kunt u vinden op [‘volledige overzicht’](#).