



Stenden

Jaarverslag 2015

Verbindend perspectief



Stenden Hogeschool

Jaarverslag 2015

Verbindend perspectief

Colofon

© Stenden Hogeschool, 2015

Samenstelling en eindredactie:

Finance, control & 128

Ontwerp:

Visser en de Graef b.v., Leeuwarden

Foto cover:

Stenden Hogeschool

Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur	5
Verslag Raad van Toezicht	7
Hoofdstuk 1 Profiel van Stenden	13
1.1 Missie en visie Stenden Hogeschool	14
1.2 Profiel Stenden Hogeschool	14
1.3 Ambitie van de nieuwe hogeschool	17
Hoofdstuk 2 (Probleem Gestuurd) Onderwijs	19
2.1 Hogeschoolbrede aandachtspunten	20
2.2 Programma Studiesucces	20
2.3 Onderwijsontwikkelingen in de Schools	21
2.4 De kerngegevens	22
Hoofdstuk 3 Prestatieafspraken	25
3.1 Realisatie prestatie-indicatoren	26
3.2 Profilerings- en zwaartepuntvorming	30
3.3 Centres of Expertise	35
Hoofdstuk 4 Onderzoek	39
4.1 Ontwikkelingen lectoraten	40
4.2 Erkende kwaliteit	40
4.3 Scholing docenten	41
4.4 Stenden Professionals	43
Hoofdstuk 5 Internationalisering	45
5.1 Internationalization Abroad	46
5.2 Mobility of staff and students	47
5.3 Internationalisation at Home	48
Hoofdstuk 6 Kwaliteitszorg	51
6.1 Kwaliteitscultuur	52
6.2 Kwaliteitszorgsysteem	52
6.3 Onderwijs	53
6.4 Onderzoek	54
6.5 Examencommissies	54
6.6 Onderwijs- en Examenregeling van een opleiding (OER)	55
Hoofdstuk 7 Ondersteuning van onderwijs en onderzoek	57
7.1 HRM	58
7.2 De fysieke leeromgeving	60
7.3 Ondersteuning van onderwijs en onderzoek	61

Hoofdstuk 8 Governance	65
8.1 Het bestuur van de hogeschool	66
8.2 Bezoldiging	67
8.3 Verantwoording inzake Notitie helderheid bekostiging	68
8.4 Horizontale verantwoording	69
8.5 Medezeggenschap	70
8.6 Rechtsbescherming en financiële ondersteuning	72
8.7 Privacybeleid	74
Hoofdstuk 9 Jaarrekening	77
9.1 Kengetallen	78
9.2 Geconsolideerde balans van Stichting Stenden Hogeschool per 31-12-2015	79
9.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2015 van Stichting Stenden Hogeschool	80
9.4 Vooruitblik 2016	82
9.5 Treasurybeleid	85
9.6 Continuïteitsparagraaf, A1. kengetallen, A2. meerjarenbegroting	85
9.7 B1. Rapportage aanwezigheid en werking interne risicobeheersings- systeem- en controlesysteem	88
9.8 B2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	90
9.9 B3. Rapportage toezichthoudend orgaan	90
Bijlagen	93
Bijlage 1: Organogram Stenden Hogeschool 2015	94
Bijlage 2: Juridische Structuur Stenden Hogeschool 2015	95
Bijlage 3: Lijst met Opleidingen	96
Bijlage 4: Raad van Toezicht per 31 december 2015	98
Bijlage 5: Bestuur & Management Stenden Hogeschool	101
Bijlage 6: Instroom en Inschrijvingen	105
Bijlage 7: Overzicht per lectoraat	107
Bijlage 8: Toelichting Notitie Helderheid in de bekostiging	121
Bijlage 9: Internationalisation Advisory Board	125
Bijlage 10: Advisory Board for Research and Academization	126
Bijlage 11: Gebruikte definities verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces	127
Bijlage 12: Lijst van afkortingen	129

Stendén



Voorwoord College van Bestuur

In 2015 is verder gewerkt aan het verstevigen van de onderzoeks- en onderwijskwaliteit, en in bredere zin, van de kwaliteitscultuur binnen de hogeschool. Met de start van het pijlerlectoraat PGO hebben nu de drie pijlers van Stenden hun eigen lectoraat. Binnen de Schools speelden de lectoraten een belangrijke rol in het verstevigen van de onderzoekskwaliteit in het curriculum maar ook in de verbinding tussen de studenten en onderzoekopdrachten uit het werkveld. De onderzoeks- en onderwijskwaliteit werd bevestigd door het succesvol doorlopen van externe visitaties van opleidingen en onderzoekseenheden; ook op onze buitenlandse vestigingen. Met het programma Studiesucces werden succesvolle projecten in het kader van het terugdringen van uitval en het verhogen van het rendement geborgd in de staande organisatie. Stenden reikte in 2015 aan 1.814 studenten het diploma uit.

2015 was ook het jaar van een aantal mooie mijlpalen: in Emmen werd Restaurant Stones geopend, het leerbedrijf waarin de hospitalityopleidingen van het RoC Drenthe College en Stenden Hogeschool samenwerken. In 2015 steeg opnieuw het aantal studenten en docenten dat door middel van de Grand Tour of door middel van uitwisseling met collega-universiteiten, een internationaal perspectief aan hun (opleidings)carrière toevoegden. Het bezoek van het koninklijk paar stond in het teken van de verbinding van het hoger onderwijs met de ontwikkeling van de regio.

In de samenwerking met NHL hogeschool werd de 'Ontwerpfase' doorlopen. Doel van deze fase was om in gezamenlijkheid het ontwerp van de nieuwe beoogde hogeschool te ontwikkelen. Door beide hogescholen is veel waarde gehecht aan de betrokkenheid van de interne en externe stakeholders. Daartoe zijn tijdens de ontwerpfase veel bijeenkomsten in de vorm van ontbijtsessies, lunches en ateliers met medewerkers en studenten georganiseerd. Honderden studenten en medewerkers zijn betrokken geweest bij deze fase.

Het voorgenomen besluit tot instellingenfusie is op 30 juni 2015, voorzien van het Fusiedocument, het Ontwerp van de nieuwe hogeschool, een Fusie Effect Rapportage en andere bijlagen, ter goedkeuring voorgelegd aan de Raden van Toezicht en ter instemming aan de medezeggenschapsraad van de NHL en aan de centrale medezeggenschapsraad van Stenden. Omdat na de zomer bleek dat de CMR nog onvoldoende informatie had om tot instemming te komen, werd besloten het om het voorgenomen fusiebesluit voor nader beraad terug te nemen. Een vergelijkbare situatie ontstond bij NHL. Nadere overleggen tussen de colleges en de medezeggenschapsraden mondden uit in het voorstel voor een zogeheten 'roadmap', een schets van de wijze waarop het vervolg van de fusiebesprekingen eruitziet. Het doorlopen proces heeft het bewustzijn met betrekking tot de kwaliteit van onderwijs en onderzoek vergroot. Het goede gesprek over uitgangspunten en vormgeving van die kwaliteit is hierbij essentieel.

In de wetenschap dat de fundamenten van de hogeschool solide zijn en een stevige basis voor toekomstige ontwikkelingen bieden, ziet het college de toekomst met vertrouwen tegemoet. Het College van Bestuur bedankt alle betrokkenen voor hun bijdrage in 2015.

Leeuwarden, 22 juni 2016

Leendert Klaassen
Klaas-Wybo van der Hoek



Verslag Raad van Toezicht

De rol van de Raad van Toezicht is vastgelegd in de statuten van Stichting Stenden Hogeschool en is driedelig: de raad is adviseur en klankbord van het College van Bestuur, oefent toezicht uit op het College van Bestuur en haar beleid en heeft de bevoegdheid de leden van het College van Bestuur te benoemen, te ontslaan of te schorsen. De Raad van Toezicht richt zich in haar advies- en klankbordrol op onderwerpen als strategie, onderwijs en kwaliteitszorg, governance, risicomanagement en financiën.

Samenstelling

In 2015 bestond de raad uit negen leden. Een [rooster van toe- en aftreding](#) is gepubliceerd op de website www.stenden.com. Binnen de raad bestaan vier commissies: de remuneratiecommissie, de auditcommissie, de onderwijs- en onderzoekscommissie en de werving en -selectiecommissie. In 2015 bestond de raad uit:

Mr. Cees Bijl, voorzitter en voorzitter Remuneratiecommissie
 Bart Bruggeman, vicevoorzitter en lid Remuneratiecommissie
 Drs. ing. Jacob Reitsma, lid Auditcommissie
 Frits Schepers, voorzitter Auditcommissie
 Anneke Beukers-Maatje MGM, voorzitter Onderwijs- en onderzoekscommissie
 Tiens Eerenstein, lid Onderwijs- en onderzoekscommissie (afgetreden per 31-12-2015)
 Hans Haerkens, lid Onderwijs- en onderzoekscommissie
 Caro van Eekelen, lid Auditcommissie (afgetreden per 31-12-2015)
 Fleur Mooren, lid Remuneratiecommissie (afgetreden per 31-12-2015)

Alle leden van de Raad van Toezicht voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria zoals genoemd in de branchecode (lid 4.III.4.2). Voor de leden van de Raad van Toezicht is een [profielschets](#) opgesteld. Deze is gepubliceerd op de website van de hogeschool. Naast eisen aan de professionele en bestuurlijke achtergrond van de leden, is hierin een regeling vastgelegd ten aanzien van de levensbeschouwelijke en maatschappelijke betrokkenheid van de leden. Er was in 2015 geen sprake van gedelegeerd lidmaatschap noch van tijdelijk voorzien van een lid van de Raad van Toezicht in het bestuur van Stenden.

Vergaderfrequentie

De raad vergaderde in 2015 zeven maal: op 3 februari, 17 april, 19 mei, 19 juni, 23 juni, 22 september en 15 december waarbij sprake was voldoende deelname door de leden. Twee leden voor wie adequate bijwoning van de vergaderingen moeilijk te combineren was met hun hoofdfunctie, beëindigden hun lidmaatschap van de raad. De jaarlijkse tweedaagse bijeenkomst vond plaats op 6 en 7 november 2015. Tijdens deze tweedaagse evalueerde de raad zijn functioneren. Alle Raad van Toezicht-vergaderingen vonden plaats in aanwezigheid van het College van Bestuur. De voorzitter van de Raad van Toezicht voerde maandelijks bilateraal overleg met de voorzitter van het College van Bestuur.

De auditcommissie en de onderwijs- en onderzoekscommissie vergaderden beide zes maal in 2015 telkens voorafgaand aan de reguliere vergaderingen van de raad, met uitzondering van 19 juni. De remuneratiecommissie vergaderde drie maal op 20 maart, 17 april en 22 september.

Strategie en doelstellingen

De raad heeft het college in 2015 bijgestaan op onderwerpen van strategisch belang. Een belangrijk aandachtspunt hierbij was de voorgenomen fusie tussen Stenden en NHL; dit was tijdens elke vergadering van de raad onderwerp van gesprek. De raad heeft hierbij verschillende malen benadrukt om vooral het perspectief van de student te houden en aangedrongen op een heldere verwoording van 'nut en noodzaak' van de samenwerking voor de huidige en toekomstige student.

De raad heeft kennisgenomen van de cultuurscan die voor Stenden en NHL gemaakt is en zag daarin verschillen tussen beide hogescholen maar zeker ook goede aanknopingspunten om de nieuw hogeschool vorm te geven.

In de vergadering van 23 juni zijn de contouren van het fusievoorstel ter opiniëring aan de raad aangeboden. Vervolgens verleende de raad op 30 juni goedkeuring aan de stukken. In samenwerking met de Raad van Toezicht van de NHL is een concept-profielschets van de te vormen Raad van Toezicht voor de beoogde nieuwe hogeschool opgesteld.

In september werd de raad door het college geïnformeerd dat de fusiedocumenten door de colleges van beide hogescholen waren teruggenomen voor nader overleg. Dit als gevolg van signalen dat beide medezeggenschapsraden in de aangeboden documenten vooralsnog onvoldoende informatie vonden om instemming te kunnen verlenen. De raad ontving de brieven van de CMR van Stenden en de MR van NHL hieraangaande en constateerde verschillen in toon en inhoud. De raad besprak de ontstane situatie uitgebreid en bood advies aan; zowel inhoudelijk als qua proces. Het college gaf desgevraagd aan dat wanneer er sprake zal zijn van aanbieden van herziene fusiedocumenten, de raad deze opnieuw zal moeten goedkeuren. De raad gaf aan beschikbaar te zijn voor een informeel gesprek met de CMR.

Aan de hand van de geconsolideerde trimesterrapportages werd de voortgang op resultaten in het verslagjaar in de audit- en in de onderwijs- en onderzoekscommissie besproken, en aansluitend integraal in de voltallige Raad van Toezicht.

In de vergadering van februari besprak de raad de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, specifiek de scores van de Hotel Management School en de relatie met de NSE. In de vergadering van 22 september werd de daling van de instroomcijfers besproken. De raad wees hierbij op de relatie met uitvalpercentages. Een relatief kleine daling van de uitval zou de daling van de instroom al kunnen opvangen.

Het college informeerde de raad dat de stuurgroep risicomanagement in 2015 regelmatig bijeenkwam en in 2016 een uitgebreide presentatie voor de raad zal verzorgen.

Financiën

Het financiële beleid en daarmee samenhangende onderwerpen werden besproken in de Auditcommissie. Verslagen van de Auditcommissie werden schriftelijke en mondeling besproken en vastgesteld in de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht. Alle vergaderingen vonden plaats in aanwezigheid van het College van Bestuur en van de directeur Finance, Control en Procurement.

Bedrijfsverkenning

In aanloop naar het opmaken van de fusiedocument is in de vergadering van 19 mei de analyse op de bedrijfsverkenning van NHL en Stenden behandeld en toegelicht door KPMG. In de bedrijfsverkenning waren fiscale risico's in kaart gebracht. Deze bleken voor beide hogescholen inclusief de IBC's van Stenden beperkt te zijn.

Jaarrekening 2014

In februari behandelde de auditcommissie de concept-managementletter van Deloitte en de daarin genoemde aandachtspunten t.a.v. interne beheersing Stenden Professionals, projectbeheersing en urenregistratie en de eisen ten aanzien van ICT systemen. In de managementletter gaf Deloitte aan dat aanbesteding goed geregeld is binnen Stenden.

In de vergadering van 19 juni werd door de accountant (Deloitte) een toelichting gegeven op de jaarrekening. Op verzoek van het college had de accountant in het kader van aanstaande wetgeving hieromtrent een uitgebreide controleverklaring opgeleverd. In vervolg op de toelichting door de accountant en het positieve advies van de auditcommissie keurde de Raad de jaarrekening en het jaarverslag goed en verleende het bestuur décharge voor het gevoerde beleid.

Prestatie-afspraken

De auditcommissie concludeerde in april naar aanleiding van de T3 rapportage, dat Stenden achterloopt op twee van de zeven prestatie-indicatoren: uitval en rendement. De commissie gaf daarop aan in de T1 van 2015 een heldere analyse hiervan te verwachten met voldoende aanknopingspunten voor gerichte interventies, hetgeen vervolgens naar tevredenheid gebeurde. Op verzoek van de raad werden prestatieafspraken vervolgens vast geagendeerd als onderdeel van de trimester rapportages.

Kaderbrief en jaarplan 2016

In september behandelde de raad de concept-kaderbrief voor 2016. Naast instemming is de CMR betrokken geweest bij de totstandkoming van de kaderbrief. Zowel de kaderbrief als het jaarplan voor 2016 hadden 'going concern' als uitgangspunt. De raad keurde in de vergadering van 2 december het jaarplan goed onder voorbehoud van een positief advies van de CMR.

Onderwijs- en onderzoek

Onderwijskwaliteit in de breedste zin van het woord werd besproken in de onderwijs- en onderzoekscommissie van de Raad van Toezicht. Alle vergaderingen vonden plaats in aanwezigheid van het College van Bestuur en van de directeur Expertise, Support en Research (ESR). Van de commissievergaderingen werd schriftelijke en mondeling verslag gedaan in voltallige Raad van Toezicht vergadering.

Kwaliteitszorg

In de vergadering van september stond de raad uitgebreid stil bij het rapport 'Kwestie van Kwaliteit 8'. De raad constateerde een positieve lijn maar zag tegelijkertijd dat zaken zoals gepercepeerde docentkwaliteit achterbleven. Door de onderwijs- en onderzoekscommissie werd in navolging van 2014 aandacht gevraagd voor eigenaarschap van kwaliteitsissues en voor de aansturing van en sturing door de Heads of School in deze. Na discussie stelde de raad het rapport vast.

Visitaties en accreditaties

In alle de vergaderingen van de onderwijs- en onderzoekscommissie werden de lopende visitatie- en accreditatietrajecten besproken van de onderzoekseenheid van de School of Education, M&EM, Master Learning and Innovation en IBL. In de vergadering van 15 december nam de raad kennis van de positieve uitkomsten van de trajecten. De raad werd geïnformeerd over de positief verlopen audit door de NQA op de vier International Branch Campuses. Deze audit vond plaats in 2014.

Prestatieafspraken

Naar aanleiding van de trimesterrapportages besprak de commissie specifiek het uitval en het bachelorrendement. Gedurende het jaar besprak de commissie deze parameters met onder andere de PABO en de Hotel Management School om zo meer achtergrondinformatie te krijgen bij de scores.

Programma studiesucces

De raad nam kennis van het project studiesucces waarbinnen hogeschoolbreed en opleidingsspecifiek maatregelen worden genomen om uitval te verminderen, doorstroom en rendement te verbeteren. Het project studiesucces is opgenomen in de PDCA cyclus. Rapportage van activiteiten en resultaten per school vindt plaats in de trimesterrapportage.

NSE

De Raad van Toezicht werd geïnformeerd over de resultaten van de NSE (nationale studenten enquête). In 2015 was sprake van een aanzienlijk hogere respons - 43% t.o.v. 28% in 2014. Daarnaast stemde ook het eindresultaat tot tevredenheid: het studentoordeel over vrijwel alle aspecten van de opleidingen binnen Stenden is gestegen. De raad was positief over dit resultaat.

Differentiatie

In 2015 lag de focus van differentiatie van het onderwijsaanbod op de onderwerpen AD-ollege en Leven-Lang-Leren (LLL). De raad werd uitgebreid over beide onderwerpen in de vergadering van december geïnformeerd. Zowel LLL als het AD-college is tezamen met de NHL opgepakt.

Lectoraten

In Januari werd de raad geïnformeerd over de installatie van drie nieuwe lectoren. Eén bij de School of Education; twee bij de Hotel Management School. De raad nam verder kennis van de benoeming van een kwartiermaker voor het pijlerlectoraat PGO, waarmee tezamen met het lectoraat Onderzoek en het lectoraat Internationalisering de pijlerlectoren compleet ingericht zijn.

Remuneratie

In de vergadering van februari keurde de raad het remuneratierapport 2014 goed, waarna dit op de website gepubliceerd werd. In december keurde de raad het [remuneratierapport 2015](#) goed. De Raad van Toezicht nam kennis van nieuwe WNT (wet normering topinkomens) normen, die gelden vanaf 2015.

Contact met de organisatie

Vertegenwoordigers van de Raad van Toezicht hebben in januari deelgenomen aan de samenscholingsdag op Terschelling. Op 19 mei vond overleg plaats tussen de onderwijs- en onderzoekscommissie en de onderwijscommissie van de CMR. Daaropvolgend besprak de raad met het college over de informatievoorziening en over de wijze van terugkoppeling op kritische vragen.

Op 15 december vond een tweede overleg met de CMR plaats. Naar aanleiding hiervan merkte de raad op dat er bij de CMR verwarring lijkt op te treden omtrent de rollen van het college en die van de raad. Hierop werd afgesproken dat het bestuur een notitie voorbereidt over een effectieve wijze van inrichting van het overleg tussen de CMR en de Raad van Toezicht anno 2016.

Samenwerkingsverbanden

Kenniscampus

Het College van Bestuur informeerde de raad over de uittreding van de gemeente Leeuwarden uit de Kenniscampus Leeuwarden en meldde desgevraagd dat hieraan geen risico's verbonden zijn. De raad nam kennis van het Hoger Onderwijs Akkoord Fryslân.

Overige onderwerpen

Naast bovenstaande onderwerpen en aandachtspunten nam de raad kennis van:

- het geslaagde bezoek van het koninklijk paar de Stenden vestiging in Emmen;
- de feestelijke opening van het leerbedrijf Stones in Emmen waarin Stenden Hogeschool en het Drenthe College samenwerken;
- de subsidieverlening door University Campus Fryslân voor het project pre-master en master Tourisme, Geography and planning.

Kwaliteitsborging

De raad functioneerde en rapporteerde volgens de bepalingen van de branchecode Goed Bestuur Hogescholen. In het kader van professionalisering namen twee leden in september 2015 deel aan de Commissarissencyclus van de Nyenrode Business Universiteit.

Organisatie

De Raad van Toezicht keurde in de vergadering van 3 februari de statutenwijziging van de Stichting Stenden Hogeschool goed.

De Raad van Toezicht heeft in 2015 alle informatie, die nodig is om haar toezichthoudende taak goed te vervullen, van het College van Bestuur en van de externe accountant ontvangen. Er is in 2015 geen sprake geweest van belangenverstrengeling of van tegenstrijdige belangen. In het verslagjaar zijn geen leningen of garanties verstrekt aan de leden van de Raad van Toezicht.

Cees Bijl
Voorzitter Raad van Toezicht

Bart Bruggeman
Vice voorzitter Raad van Toezicht



Hoofdstuk 1

Profiel van Stenden

Inleiding

In de zomer van 2014 hebben de Colleges van Bestuur van NHL en Stenden hogeschool de intentie tot een fusie van beide instellingen aangekondigd. Na de zomer van 2014 en in het eerste half jaar van 2015 is door gezamenlijke projectgroepen van beide hogescholen gewerkt aan het profiel, de missie, visie en identiteit van de nieuwe hogeschool. Stenden bevindt zich nu in een fase waarin enerzijds gewerkt wordt aan de toekomst in de vorm van een nieuwe hogeschool en waarin anderzijds de uitgangspunten van het bestaande instellingsplan 'Wereldwijs. Onderwijs en onderzoek, de koers van Stenden 2013-2017' leidend zijn voor de jaarplannen en uitvoering daarvan. Deze laatste uitgangspunten worden in dit hoofdstuk toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte weergave van het geambieerde profiel van de beoogde nieuwe hogeschool.

1.1 Missie en visie Stenden Hogeschool

De continuïteit in missie en visie is nadrukkelijk uitgangspunt voor de beleidsperiode en daarmee voor het instellingsplan 'Wereldwijs. Onderwijs en onderzoek, de koers van Stenden 2013-2017'. 'Wereldwijs' gaat ook in op andere factoren die van invloed zijn op het hoger onderwijs en daarmee van invloed op de kwaliteit van ons onderwijs. Goed onderwijs en het doen van goed onderzoek betekent ook accreditatiewaardige opleidingen en onderwijs en onderzoek gericht op het realiseren van de in het kader van de prestatieafspraken benoemde ambities.

Stenden wil studenten uitdagen het beste uit zichzelf te halen, zoals het in onze missie staat:

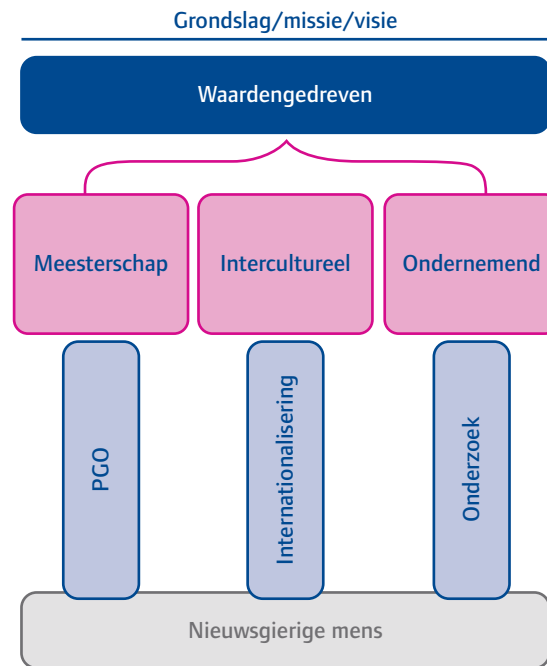
'unleashing potential in our students, staff and surrounding communities'. We willen studenten graag persoonlijk en duurzaam leiderschap laten zien en leren, zodat ze *people, planet, profit and passion* met elkaar leren verbinden. Onze visie is dan ook 'serving to make a better world'.

De moderne mens is meer dan ooit in de gelegenheid om zelf te onderzoeken waar zijn talenten liggen en waar die hem kunnen brengen. Je wordt dezer dagen niet zomaar in een hokje gestopt, je mag zelf ontdekken wat je kunt en wie je wilt zijn. En juist daar willen wij als Stenden aan werken.

Stenden is een waardengedreven organisatie '(...) met respectering van de christelijke, levensbeschouwelijke en maatschappelijke waarden (...) en met onderkenning van de betekenis van de verscheidenheid van die waarden (...) ' zoals dat in de statuten staat. Stenden ziet het als haar opdracht om aan de potentiële nieuwsgierigheid in de student te appelleren en die te stimuleren. Stenden wil met gemotiveerde studenten, docenten en medewerkers een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van werkelden en samenleving. In een wereld waarin zoveel talenten herkend, erkend en ontwikkeld moeten worden, willen wij een betekenis geven aan verschijnselen, processen en systemen. Zo helpen wij bedrijven, instellingen, gemeenschappen en regio's zich verder te ontwikkelen.

1.2 Profiel Stenden Hogeschool

Het profiel van Stenden is uitgewerkt in het instellingsplan 'Wereldwijs 2013 – 2017'. Hierin wordt vanuit onze missie en visie het (onderwijs)profiel van Stenden geduid. Centraal in het profiel staat de overtuiging dat de afgestudeerde die nieuwsgierig is, probleemoplossend vermogen heeft, internationaal kan denken en werken en een onderzoekende houding heeft, het verschil kan maken in bedrijven, instellingen en samenleving en zich kan aanpassen aan steeds veranderende omstandigheden. In ons profiel is de nieuwsgierige mens het fundament. De nieuwsgierige mens is op zoek naar informatie. Hij wil weten wat de waarde is van een onderzoek, theorie of oplossing en wat dat betekent voor de bruikbaarheid ervan voor mensen, organisaties en de samenleving. Dat leidt voor ons tot drie profielpijlers die op dat fundament steunen en die door middel van pijlerlectoren inhoudelijk geborgd worden: Probleem Gestuurd Onderwijs (PGO), Internationalisering en Onderzoek. Vanuit deze drie profielpijlers draagt Stenden bij aan de ontwikkeling van de nieuwsgierige mens, passend bij diens levenshouding en leerstijl. We kunnen onze profilering visualiseren en in verband brengen met de Stenden-waarden. Ons mensbeeld - de nieuwsgierige mens - is het fundament. De drie pijlers - PGO, Internationalisering en Onderzoek - zijn daarop gebouwd. De waarden bepalen hoe het bouwwerk eruit ziet: wat belangrijk is en prioriteit heeft. Waardengedreven is daarbij het overkoepelende element voor meesterschap, intercultureel en ondernemend denken en handelen. Het is herkenbaar in de keuzes die we maken en de wijze waarop de organisatie en individuele medewerkers die invullen, bijvoorbeeld in de wijze van omgang met studenten en de relatie met het werkveld.



PGO

Stenden heeft een uitgesproken visie op leren. Daar horen duidelijke keuzes bij in het onderwijs, de organisatie en de faciliteiten. We sluiten aan bij het gedachtegoed van het sociaal constructivisme. Deze leertheorie benadrukt dat kennis wordt gebouwd op basis van bestaande kennis. Het sociaal constructivisme gaat uit van de actieve construerende inzet van mensen. Dit past bij ons beeld van de nieuwsgierige mens: niet alleen maar consumeren wat je wordt aangedragen, maar zelf de uitdaging aangaan als ontwikkelende beroepsbeoefenaar. Van daaruit kun je bijdragen aan de ontwikkeling van de wereld om je heen. De sociale en culturele context is wezenlijk voor onze visie op leren. Leren begint als de lerende (student) in ontmoetingen en interacties verschillen ervaart. Het sociaal constructivisme gaat ervan uit dat studenten hun eigen kennis en inzichten spiegelen aan die van anderen. Dat schept een leeromgeving waarin ruimte is voor verschillen. Het geeft ook veiligheid voor gesprek, dialoog en tegenspraak. PGO is een goede manier om onze sociaal constructivistische visie op leren in de praktijk te brengen. Studenten werken in kleine groepen aan een thematische taak of casus uit de beroepspraktijk. Kennis die ze construeren is direct toepasbaar. Daarbij daagt PGO studenten uit actief op zoek te gaan naar nog onbekende kennis: in literatuur, onderzoek en ontmoetingen in de school (met docenten) en in het werkveld. Hieraan kunnen ze hun eigen kennis en inzichten spiegelen. De student leert zo ook te leren. Om een taak of probleem uit de praktijk van het werkveld op te lossen, moeten ze kennis uit verschillende vakgebieden interpreteren, verbinden en ideeën ontwikkelen voor nieuwe toepassingen. Daardoor krijgt kennis betekenis. Het PGO-concept zet de student centraal en laat hem zelf kennis ontdekken en ervaren. PGO draagt bij aan het transformatieproces dat studenten tijdens hun opleiding doormaken. De bijdrage aan de ontwikkeling van studenten beperkt zich niet tot de cognitieve aspecten. Hij leert ook samenwerken in interculturele teams die aan praktijkvraagstukken werken waarin verschillende vakgebieden samenkomen. Stenden ziet PGO niet alleen als een didactische werkvorm, maar veel meer als een benadering van het curriculum, een didactisch concept. Het pijlerlectoraat PGO staat borg voor onderzoek naar en ontwikkeling van dit onderwijsconcept.

Internationalisering

Onderwijs en onderzoek krijgen een extra dimensie door de interculturele omgeving die Stenden biedt. Internationalisering is daarmee van grote waarde voor het onderwijs en onderzoek binnen Stenden, getuige ook het pijlerlectoraat Internationalisation of Higher Education. Het is een inspirerende voedingsbodem voor de ontwikkeling van studenten in hun vak en als mens. Internationalisering gaat niet zozeer om reizen, het gaat om het (leren) samenwerken met mensen met een andere achtergrond en cultuur. Je leert over grenzen heen te kijken en je open te stellen voor het onbekende. Door interculturele en internationale ervaringen op te doen, leren studenten om van anderen te leren. Dit zijn vormende en betekenisgevende ervaringen die studenten als mens en als (potentiële) werknemer verrijken. Internationalisering heeft zo een kwaliteitsbevorderend effect.

Vanuit de internationaal geprofileerde opleidingen heeft internationalisering zich bij Stenden in de afgelopen 10 jaar ontwikkeld en vorm gekregen in drie hoofdlijnen:

- Internationalisation@home: Stenden biedt een internationaal werk- en leerklimaat op de locaties in Nederland. Voorop staan aspecten als interculturele ontmoeting en een internationaal curriculum in een interculturele omgeving.
- Internationalisation mobility: Stenden stimuleert het studeren in het buitenland met het eigen Grand Tour-concept, waarbij studenten de mogelijkheid hebben om modules of een semester in het buitenland te studeren aan een van de vestigingen van Stenden. Daarnaast wordt deelname aan exchangeprogramma's zoals Erasmus gefaciliteerd.
- Internationalisation abroad: Stenden heeft een pioniersrol op zich genomen door in het buitenland nevenvestigingen te openen en daar onder auspiciën van Stenden Nederland onderwijs aan te bieden. De Stenden-kwaliteitssystemen en -eisen zijn op de inrichting en uitvoering van het onderwijs op de buitenlandse vestigingen van toepassing.

(Toegepast) Onderzoek

Stenden heeft zich de afgelopen beleidsperiode geprofileerd als een internationale instelling waarin Probleem Gestuurd onderwijs een centrale plaats inneemt. Onderzoek (meer specifiek: toegepast onderzoek) is daar als derde profielbepalend element aan toegevoegd en geborgd in het pijlerlectoraat Onderzoek. Dit past enerzijds bij de ontwikkelingen die reeds zijn ingezet binnen de hogeschool en anderzijds bij de opdracht die de overheid aan het hoger onderwijs stelt.

Stenden kiest daarbij voor integratie van (toegepast) onderzoek en onderwijs. Onderzoek moet van betekenis zijn voor studenten, staf, de beroepenvelden en de samenleving (valorisatie). Onderzoek maakt deel uit van het onderwijs en wordt in de opleidingen geprogrammeerd. Het onderwijs maakt dus niet meer alleen gebruik van de resultaten van onderzoek (evidence based practice), maar binnen het onderwijs voeren studenten en docenten in samenwerking ook zelf onderzoek uit. Zo draagt onderzoek bij aan de ontwikkeling van studenten tot kritische, onderzoekende professionals en aan de professionalisering van het onderwijs en de docenten.

Realistische leeromgeving

Stenden biedt realistische leeromgevingen aan, waar studenten kennis en vaardigheden kunnen verbeteren aan de hand van taken die de toekomstige beroepspraktijk weerspiegelen. Stenden laat studenten zich verbinden met de werkvelden in onder meer haar eigen skills labs (waarin het vaardigheidsonderwijs wordt verzorgd) en leerbedrijven (skills labs waarbinnen realistisch en marktconform wordt gewerkt). De verbindingen tussen PGO, Internationalisering en Onderzoek en de toepassing daarvan in de werkvelden zorgen voor een sterk en onderscheidend profiel van Stenden. Met dit profiel zijn wij erop gericht dat Stendenalumni worden her- en erkend aan hun probleemoplossende handelen, hun vermogen internationaal te denken en te werken en hun onderzoekende en lerende houding.

Kerngegevens

Stenden Hogeschool heeft wereldwijd meer dan 1.000 werknemers (884 Fte) en in totaal 11.384 studenten. Stenden hogeschool verzorgt Associate Degree-, Bachelor-, en Masteropleidingen binnen de domeinen Economie, Educatie, Gedrag & Maatschappij en Techniek. De opleidingen zijn georganiseerd in zeven Schools waarbinnen naast de opleidingen 20 lectoraten en drie Centers of Expertise (CoE) actief zijn. Stenden heeft in Nederland vijf vestigingen en in het buitenland vier vestigingen (de International Branch Campuses). De hogeschool reikte in 2015 aan 1.777 studenten een propedeuse certificaat uit. 1.814 studenten ontvingen een associate degree-, bachelor- of master-diploma. Bijna 95%¹ van de alumni vond binnen een jaar na afstuderen een baan.

1.3 Ambitie van de nieuwe hogeschool

NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool hebben in 2013 besloten op verschillende gebieden intensiever te gaan samenwerken. De twee instellingen willen hiermee de Friese kenniseconomie structureel versterken en de maatschappelijke rol van het hbo in de Noordelijke regio nadrukkelijker invullen. Volgend op het intentiebesluit van juli 2014, is van september 2014 tot juli 2015 de ontwerpfase uitgevoerd. In deze fase zijn acht projectgroepen bezig geweest om in grote lijnen het ontwerp van de beoogde hogeschool te ontwikkelen. In deze acht projectgroepen zijn de fundamenteën voor 1. Governance, 2. Organisatiecultuur en structuur, 3. Onderwijs en Onderwijskwaliteit, 4. Onderzoek/Innovatielab, 5. Internationalisering, 6. Human Resources, 7. Opstellen Fusiedocumenten en 8. Digitale Hogeschool ontwikkeld.

Als ambitie en leidraad voor het denken en ontwikkelen zijn drie onderscheidende kenmerken geformuleerd. Met deze kenmerken kan de nieuwe hogeschool voortbouwen op specifieke thema's waarop de afzonderlijke hogescholen zich al hebben bewezen en kan tegemoet gekomen worden aan de eisen die nu en in de toekomst aan het onderwijs gesteld worden.

De kenmerken zijn:

1. Een uniek onderwijsconcept: onderwijs op basis van 'Design Thinking' in co-creatie met het werkveld en de maatschappelijke omgeving: studenten werken multidisciplinair aan het oplossen van real-life vraagstukken;
2. Kenniscirculatie dankzij een stevig inhoudelijk onderzoeksprofiel aan de hand van drie zwaartepunten (Vital region, Smart Industry en Service Economy);
3. Een multi-campus hogeschool met een uitgesproken internationaal profiel waarmee we ons regionaal kunnen verankeren, gefaciliteerd door zowel fysieke als digitale mogelijkheden om samen te werken.



Hoofdstuk 2

(Probleem Gestuurd) Onderwijs

Het onderwijsbeleid van Stenden is uitgewerkt in het instellingsplan 'Wereldwijd 2013 -2017'. In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de onderwijsontwikkeling en uitvoering in 2015. Eerst wordt ingegaan op hogeschoolbrede aandachtspunten en op het programma studiesucces. Daarna wordt een impressie van de opleidingen gegeven.

2.1 Hogeschoolbrede aandachtspunten

In 2015 is verder gewerkt aan de versterking van de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek en de verbetering van de prestaties van de Stenden opleidingen. Volgend op de in 2014 ingezette ontwikkelingen is in 2015 verder gewerkt aan differentiatie van het onderwijs onder meer door toevoeging van 3-jarige VWO trajecten aan een aantal Bachelor opleidingen. Daarnaast zijn nieuwe Engelstalige varianten toegevoegd aan het opleidingsaanbod in Emmen en is het masteraanbod in het domein Hospitality en Tourism versterkt door de samenwerking met de gerenommeerde University of Derby.

De NSE resultaten van 2014 gaven onder andere aanleiding tot initiatieven ter verbetering van de communicatie tussen studenten en opleidingen. Deze initiatieven zijn per opleiding vormgegeven en uitgevoerd, passend bij de doelgroep. Uiteraard verloopt veel communicatie via [facebook](#) en via [youtube](#). Verheugend is te zien dat in 2015 zowel de respons op de NSE als de waardering van de opleidingen gestegen is.

Kwaliteit van docenten blijft een continue aandachtspunt, hetgeen onder andere zichtbaar is in het aantal docenten met een master- en/of PhD graad (zie ook H3 prestatieafspraken). Stenden biedt daarnaast in-house een aantal trainingen die met name gericht zijn op didactische kwaliteiten zoals 'theater in de klas' en 'activerend leren'. Alle nieuwe docenten nemen bij binnenkomst deel aan de cursus tutortraining. Daarnaast is in 2015 het scholingstraject gericht op het behalen van de benodigde basis- en seniorkwalificatie examinering (BKE/SKE) voor leden van Examencommissies en examinatoren gestart. (zie ook H7, HRM, scholing). Samen met de NHL is en wordt gewerkt aan een gezamenlijk programma om te komen tot een nieuwe docentkwaliteitsstandaard met als basis de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB).

Eén van de doelen uit het instellingsplan 'Wereldwijd 2013 -2017' is de invoering van voortgangstoetsing op elke opleiding. Deze vorm van toetsing is een instrument voor borging van het kennisniveau. Scholen geven hier een eigen invulling aan die past bij de aard en inhoud van de opleidingen. Daarnaast is ook zichtbaar dat voortgangstoetsing dan wel kennistoetsing, onderwerp van gesprek met collega opleidingen in het Landelijk Overleg is. Deze ontwikkeling is zichtbaar bij de Stenden Hotel Management School, bij de School of Social Work and Arts Therapies en bij de School of MEMTech.

In 2015 kreeg Stenden net als collega-instituten te maken met een daling van de instroom. Het betreft hier zowel de Nederlandse als de EER-instroom. De instroom uit non-EER landen steeg. De landelijk dalende trend bij OLB-opleidingen was ook zichtbaar binnen Stenden. Dit is toe te schrijven aan de invoering van de verplichte landelijke Entreetoets. De daling bij de opleiding IHM was mede het gevolg van een restrictiever toelatingsbeleid.

Bij opleidingen is de steeds meer prominente rol van de curriculum commissie zichtbaar. Stenden is hier positief over omdat een CuCo een platform biedt voor een brede dialoog over het curriculum en docenten hiermee eigenaarschap biedt van het curriculum en het eindniveau van de opleiding. Het stelt docenten in staat vakoverstijgend te denken en handelen en te reflecteren op de bijdrage van hun specialisatie aan de eindkwalificaties van de opleiding.

2.2 Programma Studiesucces

In het jaarverslag van 2014 is aangegeven dat in 2015 budget beschikbaar kwam voor het verhogen van het studiesucces; projecten die onnodige uitval verminderen en die doorstroom en het afstuderen van studenten bevorderen. In het jaarverslag werden deze projecten benoemd als 'Nominaal = normaal' en het '100 dagen plan'. In de loop van 2015 zijn deze projecten vanwege inhoudelijke aansluiting en synergie, geïntegreerd onder het programma Studiesucces. De kernwoorden van het programma zijn: co-creatie, evidence-based en gestructureerd. Het Programma Studiesucces dat startte per 1 september 2015, draagt bij aan meer invloed op studiesucces, onder andere door prestaties van studenten op individueel, groeps- opleidings- en instellingsniveau beter toegankelijk te maken voor de opleidingen (studiesuccesrapporten), en na elke module beschikbaar

te stellen. Daarnaast is een overzicht beschikbaar gekomen dat voor alle studenten laat zien of ze vertragen of versnellen ten opzichte van de voorgaande module. Schools worden gefaciliteerd in het evidence-based werken met deze studiesuccesrapporten, wat inhoudt dat de effectiviteit van interventies gericht op vergroting van studiesucces nauwgezet worden gemonitord.

De grote gemene deler van genomen maatregelen is:

- . het bieden van goede en eerlijke voorlichting aan aspirant studenten over de aard en inhoud van de opleiding en banenkans na afstuderen
- . het bieden van ondersteuning bij de studiekeuze, in de vorm van een vragenlijst of een gesprek
- . intensivering van studieloopbaanbegeleiding met name in de eerste maanden van de studie
- . kleinschalige, persoonlijke organisatie van de opleiding: dichtbij de student
- . bieden van overzicht en structuur tijdens de opleiding en de afstudeerfase

2.3 Onderwijsontwikkelingen in de Schools

Instream, de vermindering van uitval, het bewaken van de kwaliteit van het curriculum en van het afstudeer-niveau zijn aspecten die binnen alle schools en opleidingen spelen en die de continue aandacht van onderwijs-gevend en onderwijsondersteunend personeel hebben. Daarnaast kent elke opleiding zijn eigen dynamiek. Onderstaand een kort verslag van hetgeen in 2015 binnen de opleidingen speelde.

De opleiding Media & Entertainment Management startte in 2015 met een eerste groep studenten in het 3-jarig VWO traject. Naast het lopen van de reguliere modules hebben de studenten ook een aantal zelfstudie modules gedaan. De eerste ervaringen zijn zeer positief. De opleiding kent een grote groep studenten die langer dan nominaal studeren. Om deze studenten beter te kunnen bedienen is het initiatief tot betere coaching van hen te komen. Hierbij wordt het programma Talent Sense gebruikt. Een haalbaarheidsscan en gedragsprofiel per student geeft de student inzicht in zijn eigen gedrag en geeft de docent handvatten voor persoonlijk toegesneden begeleiding.

De opleiding Informatica startte in Emmen met een engelstalige variant. Om aansluiting te houden bij de Duitse arbeidsmarkt is voor de techniekopleidingen in Emmen met succes een extra-curriculaire leergang technisch Duits aangeboden. Komend studiejaar zal hier opnieuw op worden ingezet. De opleiding Werktuigbouwkunde is in 2015 gestart met een duale variant en startte met de voorbereiding van participatie in HTSM (topsector High Tech Systemen en Materialen). De opleiding Life Sciences bereidde zich in 2015 voor op de accreditatie en participeerde in een groot aantal projecten van Stenden PRE en het Center of Expertise Green PAC.

Zowel voor de opleiding Leisure Management als voor de opleiding International Tourism Management gold dat in 2015 extra ingezet is op verbetering van communicatie met studenten onder andere door invoering van een spreekuur met de leidinggevendenden van de opleiding. Dit leidde tot goede gesprekken met studenten en wordt in 2016 gecontinueerd. De aansluiting mbo – hbo heeft continue aandacht gehad in 2015. De school heeft met de mbo instellingen uit de regio afspraken gemaakt over gezamenlijke activiteiten in het onderwijs waarbij mbo- en hbo-studenten samen in projectonderwijs werken. Voor de ontwikkeling van de masteropleiding werd samengewerkt met de Hotel Management School. De masteropleidingen van beide schools kregen in 2015 een nieuwe impuls door de samenwerking met de University of Derby. Deze samenwerking stelt studenten in staat om een dual award (MA en MSc) in Leisure and Tourism Management danwel Hospitality management te behalen.

Binnen de School of Education is het project Wetenschap en Technologie in 2015 op stoom gekomen. In het project is veel aandacht voor Onderzoekend & Ontwerpend Leren, een ontwikkeling die past in het toenemende belang van zogenaamde 21st century skills. In 2015 werd positief besloten op de Toets Macro Doelmatigheid van de opleiding ITEps (International Teacher Education for primary schools) waardoor de opleiding verder kon met de aanvraag van een Europese accreditatie.

ITEps is geheel Engelstalig, trekt studenten uit de hele wereld en is op weg om de eerste internationale opleiding tot leraar basisonderwijs ter wereld te worden.

Door de School of Commerce is in 2015 binnen de Kennispoort Drenthe gewerkt aan de verbinding met het regionale bedrijfsleven. Programma-managers hebben een groot netwerk aan bedrijven opgebouwd waar onderwijsopdrachten uitgeput kunnen worden. De grensoverschrijdende vraagstukken, die hieruit voortkomen worden opgepakt door het GrenzCentrum. Ook dit centrum heeft een netwerk aan Duitse bedrijven aan het onderwijs weten te verbinden.

De opleiding SBRM wil zich doorontwikkelen op het gebied van online retailing; het werkveld vraagt hier uitdrukkelijk om. Hiertoe is een ontwikkeltraject gestart in samenwerking met thuiswinkel.org.

De School of Social Work and Arts Therapy (SWAT) zette in 2015 concrete stappen in het kader van het programma studiesucces specifiek op het gebied van analyse van factoren die uitval veroorzaken. Daarnaast ontwikkelde de school een 'bootcamp' voor afstudeerders: in kwantitatief en kwalitatief opzicht een succes. De deelnemende studenten waardeerden de focus, structuur en mogelijkheid van directe feedback en ze studeerden af.

Binnen School of Business was internationalisering een belangrijk thema in 2015. De opleiding IBandMS in Qatar werd in lijn gebracht met het Nederlandse programma door de toets- en curriculumcommissie te stroomlijnen en door PBL training van tutors ter plekke. Daarnaast startte in september de internationale variant van Toegepaste Bedrijfskunde in Bali.

De Hotel Management School verstevigde het 'Real World Learning' concept met de opening van restaurant Stones in Emmen. Stones is het resultaat van samenwerking tussen het Drenthe College en Stenden Hogeschool. In het restaurant lopen zowel mbo-studenten van het Drenthe College als hbo- studenten van Stenden hun praktijkmodulen.

In 2015 behaalde IHM het European Certificate for Quality in Internationalisation van het European Consortium for Accreditation in higher education (ECA), and NVAO. IHM is het eerste programma in Nederland waaraan deze Europese accreditatie toegekend werd.

2.4 De kerngegevens

In onderstaande tabel zijn de kerngegevens van Stenden Hogeschool weergegeven. In 2015 daalde de instroom van zowel Nederlandse als buitenlandse studenten. Die daling betrof alle domeinen behalve het domein van de technische opleidingen. De AD opleidingen zijn stabiel of stijgen licht.

Het aantal Fte's in Nederland steeg licht naar 814 Fte, waarvan 412 Fte onderwijzend personeel. De ratio docent/student bedroeg op de peildatum 1:27,6. Alle cijfers in de tabel die betrekking hebben op studenten-aantallen zijn weergegeven per peildatum 1 oktober. Alle cijfers die betrekking hebben op medewerkers zijn weergegeven per peildatum 31 december.

Tabel 2: Kerngegevens

Ingeschreven studenten	Eenheid	01-10-11	01-10-12	01-10-13	01-10-14	01-10-15 ¹
Totaal aantal studenten ¹	Indiv.	10.766	10.728	11.525	11.737	11.384
Nederlandse studenten bekostigd ²	Indiv.	6.127	5.992	6.292	6.507	6.263
Buitenlandse studenten bekostigd	Indiv.	1.693	1.748	1.687	1.550	1.425
Nederlandse studenten BNGR	Indiv.	1.592	1.698	1.873	2.076	2.099
Buitenlandse studenten BNGR	Indiv.	184	223	292	334	335
Ned. studenten niet-bekostigd	Indiv.	43	33	23	80	83
Buitenl. studenten niet-bekostigd	Indiv.	88	1	1	7	5
(Overige) Studenten Non-EER	Indiv.	351	327	331	343	398
Studenten IBC's	Indiv.	627	656	726	622	604
Masterstudenten ³	Indiv.	188	256	314	218	171
Grand Tour®-deelnemers	Indiv.	495	445	532	500	611
Totale instroom	Indiv.	3.278	3.053	3.516	3.534	2.993
Nederlandse 1e jaars bekostigd	Indiv.	2.297	2.154	2.582	2.584	2.049
Buitenlandse 1e jaars bekostigd	Indiv.	544	552	553	521	444
Nederlandse studenten BNGR	Indiv.	42	35	46	46	41
Buitenlandse studenten BNGR	Indiv.	1	1	-	1	-
Ned. 1e jaars niet-bekostigd	Indiv.	23	10	14	11	17
Buitenl. 1e jaars niet-bekostigd	Indiv.	29	1	1	1	-
(Overige) 1e Jaars Non-EER	Indiv.	94	71	117	123	174
1e jaars IBC's	Indiv.	150	173	145	153	184
Instroom Masterprogramma's	Indiv.	80	68	58	94	84
Gemiddelde studieduur	Jaren	3,6	3,8	3,8	3,8	3,9
Personeelsomvang Nederland (Onderwijzend – & Ondersteunend- en beheerpersoneel)	Indiv.	872	869	841	856	881
	Fte	699	701	689	697	718
Personeelsomvang inclusief de IBC's	Fte	889	894	889	890	884
Personeel ≥ 40 jaar	%	68	74	75	77	77
Ratio vrouw/man	Indiv.	1,25	1,19	1,28	1,25	1,30
Ratio bekostigde student/docent	Ind./Fte	17,9	19,5	18,9	20,2	18,7
Ratio (on)bekostigde student/docent	Ind./Fte	23,1	23,3	25,6	27,9	27,6
Ratio bekostigde student/lector	Ind./Fte	1.140	1.290	1.308	1.046	926
Ratio docent/lector	Fte/Fte	64	72	69	51,8	49,7

1) Dit zijn alle ingeschreven studenten van Stenden in Nederland, vermeerderd met de studenten die een geaccrediteerde Master volgen én de studenten die studeren aan één van de buitenlandse Campus Sites van Stenden, niet zijnde Grand Tour®-studenten noch studenten in de zin van de WHW. Niet meegeteld zijn de extranei, ook wel 'examenstudenten' genoemd. In 2015 was dat er 1, in 2014 49, 2013 69, in 2012 103, en in 2011 3.

2) Sinds het studiejaar 2009-2010 geldt een nieuwe bekostigingsgrondslag. Hogescholen krijgen studenten uitsluitend nominaal bekostigd, d.w.z. maximaal vier jaar voor een bachelor, onder voorwaarde dat deze nog geen graad heeft behaald. Daardoor tellen de zogenoemde BNGR-studenten (Boven Nominaal of behaalde GRaad) niet meer mee voor de bekostiging.

3) Dit zijn de inschrijvingen voor de geaccrediteerde Masteropleidingen Master Learning & Innovation (MLI), Master in International Leisure and Tourism Studies (MILTS), Master in International Service Management (MISM) en Master Polymer Engineering. Niet meegeteld zijn inschrijvingen voor de leergang 'Leadership in Education' (een masterclass verzorgd door Stenden Professionals), voor de Master International Event Management (door Stenden aangeboden onder licentie van de London Metropolitan University) en de Master Special Educational Needs (door Stenden aangeboden onder licentie van Hogeschool Windesheim). Om deze reden wijken de inschrijvingen voor de masteropleidingen af van de historische gegevens in eerdere jaarsverslagen.



Hoofdstuk 3

Prestatie- afspraken

De eindfase van het experiment met de prestatieafspraken en prestatiebekostiging nadert. In 2016 vindt de eindbeoordeling plaats. De verantwoording over de realisatie van de prestatieafspraken, de verantwoording over de gehele periode, geschiedt in dit hoofdstuk.

Stenden heeft in 2012 met de notitie *Niet bij prestatieafspraken alleen* haar ambitie voor de met OCW gemaakte prestatieafspraken vervat. Niet bij prestatieafspraken alleen, omdat de prestatieafspraken een plaats hebben in het totale kwaliteitsbeleid van Stenden. Samengevat was onze ambitie:

- het rendement van de bacheloropleidingen te verhogen;
- de uitval van studenten in het eerste jaar van hun opleiding te verlagen;
- de intensiteit van het onderwijs te verhogen;
- de (gepercipieerde) kwaliteit te verhogen;
- de indirecte kosten zoveel mogelijk te beperken;
- blijvend in te zetten op de verhoging van de kwaliteit van het werk van de docenten.

Voor de versterking van onderzoek en valorisatie is in de prestatieafspraken aangegeven dat drie kernen zullen dienen als een belangrijk focuspunt: rond Educatie (in relatie tot gedrag & maatschappij), rond Techniek (Chemie) & Duurzaamheid en rond Tourism & Hospitality. Rond de laatste twee kernen zijn Centres of Expertise toegekend: GreenPac (zie par. 3.3.1.) en CELTH (zie par. 3.3.2).

In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de realisatie van de (verplichte) prestatie-indicatoren. Daarna bespreken we de profilering en zwaartepuntvorming met specifieke aandacht daarbij voor de Centres of Expertise.

3.1 Realisatie prestatie-indicatoren

De volgende tabel geeft inzicht in de nulmeting, onze ambitie voor 2015 en de realisatie voor 2015. In bijlage 11 zijn de ‘gebruikte definities verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces’ opgenomen.

De gehanteerde definities sluiten aan met de definities waarop de prestatieafspraken met OCW zijn gebaseerd.

Onderwerp		0-meting	Ambitie 2015	Realisatie 2015
Studiesucces	Uitval	27,7%		28,0%
	exclusief extranei	28,6%	27,0%	29,2%
	Switch	3,0%	4,5%	2,8%
	Bachelorrendement	69,8%	72,0%	61,4%
Kwaliteit / excellentie	Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen	63,1%	65,0%	73,6%
	Gemiddelde score studentenoordelen over acht onderwijscategorieën NSE	3,456	3,5	3,8
Maatregelen	Docentkwaliteit	53%	65%	66%
	Onderwijsintensiteit	50%	0%	0%
	Indirecte kosten	1,46	1,50	1,51

Toelichting algemeen

Om onze ambities te verwezenlijken is een samenhangend pakket maatregelen uitgevoerd voor de programma's, de docenten en de organisatie van het onderwijs (niet limitatief):

- Ter bevordering van een passende studiekeuze hebben de voorlichtingsactiviteiten een steeds meer samenhangende structuur gekregen ('The Road to Stenden'). Aspirant studenten krijgen beter en gericht aandacht bij het maken van hun studiekeuze:
 - er wordt tijd en energie gestoken om een duidelijk beeld te schetsen van hetgeen de aspirant student mag verwachten en wat hem/haar te wachten staat;
 - met de 'studiekeuzecheck' krijgen alle studenten die zich voor het eerst melden bij Stenden een digitale checklist aangeboden die hen helpt hun keuze scherper te maken;
 - de studiekeuzecheck wordt hierbij aangeboden als zelfsturingsinstrument en service;

- bij het merendeel van de opleidingen worden studiekeuze(intake)gesprekken gevoerd bij de start van de opleiding;
- de opleidingen Hotel Management en Creatieve Therapie selecteren hun studenten en kennen daarmee (al jaren) een intensieve studiekeuzecheck;
- de Opleiding tot Leraar Basisonderwijs kent een opleidingsspecifiek digitaal portfolio-instrument.
- De samenwerking met mbo-instellingen is geïntensiveerd (gezamenlijke activiteiten in het onderwijs) om zo de mbo-instroom beter voor te bereiden op het hbo. In het verlengde hiervan: met het mbo zijn eveneens voor sommige opleidingen schakelprogramma's ontwikkeld voor de mbo-instroom. Tevens is gezamenlijk met de noordelijke hogescholen gestart met de ontwikkeling en het aanbieden van efficiënte cursussen.
- De norm voor het Bindend Studie Advies (BSA) is met ingang van het studiejaar 2013-2014 verhoogd van 42EC naar 51EC.
- Ten behoeve van de studeerbaarheid van de programma's is waar nodig de opbouw van curricula en toetsprogramma's aangepast.
- Ter bevordering van de binding met de opleiding is de studieloopbaanbegeleiding binnen opleidingen verder verbeterd (intensiever, meer structuur, vaste begeleider).
- Er is geïnvesteerd in informatievoorziening omtrent de prestatie van studenten. Deze prestaties zijn op individueel, groeps- opleidings- en instellingsniveau beter (en sneller) toegankelijk gemaakt voor de opleidingen.
- Als belangrijke drager van onderwijskwaliteit is veel energie gestoken in het bevorderen van het opleidingsniveau van docenten. Naast het vergroten van het aantal docenten met een master en/of PhD is aandacht gegeven aan trainingen/opleidingen/intervisiemomenten op het gebied van pgo-onderwijs, onderzoeksvaardigheden, didactische vaardigheden, studieloopbaanbegeleiding, scriptiebegeleiding, vakkenkennis en werkveldkennis.
- In de gesprekkencyclus is de verbinding gelegd met de evaluatie-uitkomsten (NSE en moduulevaluaties) en op basis daarvan zijn gerichte trainingen aangeboden.
- Ter bevordering van de dialoog over studiesucces en het leren van elkaar ('best practices') zijn studieconferenties en studiemiddagen georganiseerd. Ervaringsdeskundigen en collega's presenteren hun ervaringen en hun 'best practices' en bespreken onderwerpen als studeren met een functiebeperking, de studiekeuzecheck, de beoordeling van scripties en de aansluiting VO-HO.

De effecten van de getroffen maatregelen en interventies blijken (nog) onvoldoende uit de (kwantitatieve) realisatiecijfers. De scores op de prestatie-indicatoren laten een wisselend beeld zien. De indicatoren met betrekking tot het aspect studiesucces (uitval, switch, rendement) scoren lager dan de voor 2015 geformuleerde ambities. De indicatoren met betrekking tot de aspecten kwaliteit/excellentie (studentenoordeel) en maatregelen (docentkwaliteit, onderwijsintensiteit, indirecte kosten) scoren hoger dan de geformuleerde ambitie.

Bij het realiseren van onze ambities is gebleken, dat de randvoorwaarden waaronder de prestatieafspraken zijn gemaakt niet in die mate zijn gerealiseerd en/of aan veranderingen onderhevig zijn geweest. De hogescholen hebben via de Vereniging Hogescholen in juni 2014 een gezamenlijke notitie aan de minister van OCW gestuurd. Deze notitie gaat in op de veranderende omstandigheden (ten opzichte van de verwachtingen ten tijde van het afsluiten van de prestatieafspraken) die in meer of mindere mate invloed hebben op het realiseren van de prestatieafspraken. De daarin opgenomen veranderende omstandigheden categoriseren zich rond een drietal thema's: het trilemma 'instroom – niveau van de opleiding – studiesucces', profilering en differentiatie en de onzekerheden in overheidsbeleid.

Per aspect (studiesucces, kwaliteit/excellentie, maatregelen) geven wij hierna een toelichting op de realisatie, waarbij wij waar nodig ook ingaan op de veranderende omstandigheden.

Toelichting realisatie studiesucces

Net als bij onze collega hbo-instellingen zien we bij Stenden een teruggang in het studiesucces. Zowel voor uitval, switch als bachelorrendement zijn de realisatiecijfers lager dan de voor 2015 geformuleerde ambitie. Uitval en switch liggen daarbij nog in lijn met de nulmeting, het bachelorrendement is echter lager uitgevallen. De keuze voor investeren in verhoging van het eindniveau lijkt hiervan de grootste oorzaak. In het trilemma 'instroom – niveau van de opleiding – studiesucces' komt de druk dan te liggen op studiesucces. Kwantitatieve doelstellingen staan soms op gespannen voet met maatregelen en interventies om de kwaliteit te verhogen.

Om studenten beter voor te bereiden, zijn curricula aangepast aan de strengere eisen van het eindniveau. Vooral de verbinding tussen onderzoek en onderwijs is nader uitgebouwd en versterkt: de onderzoeksleerlijnen in de curricula zijn doorontwikkeld, de resultaten uit onderzoek zijn verwerkt in de curricula en de onderzoeksvaardigheden en onderzoeksinzet van onze medewerkers is vergroot. De verhoging van het eindniveau draagt vanzelfsprekend positief bij aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Op korte termijn heeft het echter een negatieve invloed op het rendementscijfer. De effecten zullen zichtbaar worden bij latere cohorten; de studenten van de oudere cohorten zijn niet van begin af aan voorbereid op de strengere eisen. Een ander voorbeeld is de verhoging van het BSA van 42EC naar 51EC. Op termijn zal dit bijdragen aan het verhogen van het rendement. Op korte termijn beïnvloedt het echter negatief het uitvalcijfer.

Uitval

Het gerealiseerde uitvalpercentage wordt sterk beïnvloed door het uitvalpercentage bij onze opleiding tot leraar basisonderwijs. Zonder deze opleiding bedraagt het gerealiseerde uitvalpercentage circa 24% en scoren we daarmee beter dan de ambitie.

Bij de opleiding tot leraar basisonderwijs zien we dat een combinatie van verplichtingen in het eerste studiejaar een zware wissel trekken op de uitval van studenten. Naast de stageverplichtingen en het BSA kende de opleiding tot en met studiejaar 2014-2015 de verplichte entree-toetsen taal, rekenen en WO (aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek). Het is gebleken dat vooral de mbo-instroom moeite heeft met deze combinatie van verplichtingen in het eerste jaar; meer dan de helft van de uitval betreft mbo'ers.

Met ingang van 2015-2016 is een deel van de verplichtingen verplaatst naar de 'voorkant' van de opleiding. Tegenwoordig moeten studenten met een vooropleiding mbo of havo voldoen aan de toelatingseisen voor WO (aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek). Naast dat deze landelijke maatregel zoals verwacht effect heeft op de instroom, moet deze maatregel ook een reducerend effect hebben op de uitval. Op dit moment lijken de eerste tekenen positief.

Switch

Het switchpercentage is nagenoeg gelijk gebleven aan de nulmeting. Uitvallers in het eerste jaar kiezen in dezelfde mate voor andere opleidingen binnen Stenden. Uit landelijke cijfers kan verondersteld worden dat de uitvallers bij een andere hogeschool zijn doorgegaan. Stenden biedt immers niet alle opleidingen aan.

Bachelorrendement

Het trilemma tussen kwaliteitsniveau van de instroom, de verhoging van het niveau van de opleidingen en de ambitie om het studiesucces te verhogen, levert een voortdurend spanningsveld dat ook nog eens wordt beïnvloed door meerdere factoren, ook factoren buiten de directe invloedssfeer van de hogeschool.

Stenden heeft, zoals eerder aangegeven, net als de collega hbo-instellingen de afgelopen jaren geïnvesteerd in het verhogen van het eindniveau. Deze verhoging van het eindniveau draagt positief bij aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Het beïnvloedt echter ook het rendementscijfer.

Om de aansluiting tussen het mbo en het hbo te verbeteren, werken we veel samen met mbo-instellingen in de regio (en de andere noordelijke hogescholen). Onze mbo-instroom bedraagt ruim 30%. Echter de (landelijk) beoogde verhoging van het doorstroomniveau van het mbo is minder van de grond gekomen. Zo is een doorstroomregeling mbo-hbo (strengere eisen aan de doorstroom van mbo naar hbo) later en minder verstrekkend doorgevoerd. Hetzelfde geldt voor de aanscherping van de exameneisen in het mbo (evenals in het voortgezet onderwijs). Vanzelfsprekend beïnvloedt het kwaliteitsniveau van de instroom de realisatie van de ambities van studiesucces.

Een andere factor van invloed op het studiesucces is een toename van het aantal ‘zorgstudenten’ in het hoger onderwijs; studenten die sociaal-maatschappelijke problemen ervaren waaronder sociale- en studiedruk. Ook bij Stenden zien we deze toename.

Met betrekking tot het bachelorrendement hebben we ingezet op maatregelen die op termijn ons rendement moeten gaan verbeteren; we willen de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek duurzaam verbeteren. Maatregelen zoals het verhogen van het BSA, het bevorderen van een passende studiekeuze, het verbeteren van de aansluiting tussen mbo en hbo en het verhogen van het opleidingsniveau van docenten (zie toelichting algemeen) moeten op termijn positief bijdragen aan de verbetering van ons rendement.

Tot slot

De scores op de indicatoren studiesucces zijn voor ons geen doel op zich. Deze indicatoren zijn voor ons een middel om de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek te verbeteren. Daarom zullen we de prestatie-indicatoren in 2016 blijven gebruiken en daarom zetten we ook het in 2015 gestarte programma ‘Stenden maakt werk van studiesucces’ voort in 2016. We willen het studiesucces duurzaam verbeteren en het lerend vermogen van de organisatie en het kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers blijven versterken.

Het programma ‘Studiesucces’ geeft sinds medio 2015 een impuls aan de activiteiten op het gebied van studiesucces. Het doel is duurzame verbetering van studiesucces binnen Stenden door aan te sluiten bij de bestaande cycli van verbetering van onderwijskwaliteit. In het programma wordt in co-creatie, gestructureerd en evidence-based gewerkt aan kwaliteitsverbetering.

Een belangrijk aspect van het project is het toegankelijk maken en beschikbaar stellen van onderwijskundige informatie zoals moduulrendementen en onderwijsprestaties op verschillende niveaus. Op basis van deze informatie vinden afgewogen interventies plaats. Deze worden gevolgd op effectiviteit. Kennisdeling tussen medewerkers van verschillende opleidingen en afdelingen vergroot de kennis van best-practices. Maatregelen worden daarbij evidence based gekozen en de effecten van maatregelen worden gemonitord. Het programma bestaat uit drie projecten: opleiding specifieke interventies, hogeschool brede interventies en ondersteunende activiteiten.

Toelichting realisatie kwaliteit/excellentie

Wij zijn zeer verheugd dat zowel het studentenoordeel over de opleiding in het algemeen als de gemiddelde score van de studentenoordelen over acht onderwijscategorieën in de NSE (die een directe tevredenheid meten met het onderwijs zoals Stenden dat verzorgt) flink zijn verbeterd.

De kwaliteitsmetingen op opleidingsniveau, waaronder de NSE, zijn integraal onderdeel van het systeem van planning & control en kwaliteitsmanagement. De resultaten van de diverse kwaliteitsmetingen en de daaruit voortvloeiende verbeterpunten worden opgenomen in de jaarplannen van de Schools. In de tussentijdse rapportage wordt hierop gereflecteerd. De daaropvolgende kwaliteitsmeting laat zien welke zaken zijn verbeterd en welke zaken nog aandacht behoeven. Met dit systeem op opleidingsniveau waarborgen we de pdca-cyclus en werken we hiermee aan continue verbetering.

Ook hebben we het afgelopen jaar flink ingezet op het vergroten van de deelname aan de NSE. Dat heeft uiteindelijk geresulteerd in een aanzienlijk hogere respons (43% t.o.v. 28% in 2014). De respons ligt daarmee boven het landelijk gemiddelde.

Stenden ziet het als zeer relevant om te blijven inzetten op verdere bevordering van de respons en het resultaat van de NSE in de volle breedte. Er zijn zeker nog zaken die aandacht behoeven en waar verdere verbetering mogelijk is.

Toelichting realisatie maatregelen

Docentkwaliteit

Om de kwaliteit van ons onderwijs te behouden en te verbeteren zijn scholing en opleiding van onze medewerkers, in het bijzonder onze docenten, essentieel. De docenten en medewerkers zijn de dragers van onderwijskwaliteit. De afgelopen jaren lag de focus op het vergroten van het aantal docenten met een master of PhD. Tegelijkertijd is ook aandacht gegeven aan trainingen, opleidingen en intervisiemomenten op het gebied van pgo-onderwijs, onderzoeksvaardigheden, didactische vaardigheden, studieloopbaanbegeleiding, scriptiebegeleiding, vakkenkennis en werkveldkennis.

Eind 2015 is het percentage docenten met een master gestegen van 53% naar 66%. Als elke docent die nu nog studeert ook het diploma haalt, dan stijgt het percentage docenten met een master tussen nu en twee jaar naar 80%.

Onderwijsintensiteit

Als vaste regel geldt binnen Stenden de 12-12 norm: groepen van 12 studenten krijgen minimaal 12 contacturen onderwijs aangeboden. Naar aanleiding van de gemaakte prestatieafspraken is deze 12-12 norm scherper neergezet: 12 klokuren contact per week zijn als standaard gesteld.

Vanaf 2014 hebben alle opleidingen in het eerste jaar minimaal 12 contacturen (klokuren) geprogrammeerd in het eerste studiejaar. Hiermee voldoet Stenden aan de doelstelling.

Indirecte kosten

Stenden is een organisatie met vijf locaties in Nederland en vier in het buitenland, waartussen intensieve relaties bestaan en veel uitwisseling wordt nagestreefd. Zoals ten tijde van de prestatieafspraken reeds aangegeven, maakt dit het handhaven van de ratio OP/OOP op zichzelf al een uitdaging. Immers de complexiteit van meerdere locaties in binnen- en buitenland met intensieve relaties en uitwisselingen, gerelateerd aan de relatief beperkte omvang zouden aanleiding kunnen geven tot een relatief hoge mate van overhead. Dit is, blijkend uit de benchmark Overhead Hogescholen van Berenschot, niet het geval.

De afgelopen jaren hebben we de ratio OP/OOP licht weten te verbeteren. Sinds 2014 beweegt de ratio zich rond een verhouding van 60% – 40% (oftewel 1,5). Eind 2015 is de ratio een fractie hoger dan de geformuleerde ambitie.

3.2 Profileren en zwaartepuntvorming

In de met OCW gemaakte prestatieafspraken hebben we aangegeven dat met betrekking tot profilering en zwaartepuntvorming wilden inzetten op:

- de samenwerking met de andere noordelijke hogescholen,
- voor wat betreft onderwijsaanbod en onderwijsdifferentiatie de regionale rol van Stenden,
- het verstevigen en uitbouwen van het internationale profiel, waaronder de Grand Tour, en
- de versterking van onderzoek en valorisatie met daarbij drie kernen als een belangrijk focuspunt: rond Techniek (Chemie) & Duurzaamheid, rond Tourism & Hospitality en rond Educatie (in relatie tot gedrag & maatschappij). De destijds aangevraagde Centres of Expertise lagen hiermee in het verlengde.

In deze paragraaf gaan we in op de ontwikkelingen op deze gebieden, waarbij de Centres of Expertise afzonderlijk in paragraaf 3.3 aan bod zullen komen.

3.2.1 Samenwerking noordelijke hogescholen

Stenden en de andere noordelijke hogescholen werken al jaren met elkaar samen in diverse (onderwijsinhoudelijke) samenwerkingsverbanden. Voorbeelden hiervan zijn het Sectorplan Noord, de Academische Pabo die samen met de RUG, de Hanzehogeschool en de NHL wordt aangeboden, de internationale opleiding IBMS die samen met de NHL en Hogeschool Van Hall Larenstein wordt aangeboden en de samenwerking binnen en met de Rijksuniversiteit Groningen/Campus Fryslân.

Stenden - NHL

In 2013 hebben Stenden en NHL besloten om intensiever te gaan samenwerken. De twee instellingen willen hiermee de regionale kenniseconomie structureel versterken en de maatschappelijke rol van het hoger beroeps-onderwijs in de regio nadrukkelijker invullen. Eerst is onderzoek gedaan naar de meerwaarde in de samenwerking met daarbij de focus op versterking van kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie (zogenoemde verkenningfase). Er is een verkenning uitgevoerd naar de inhoudelijke mogelijkheden tot samenwerking op de volgende gebieden: Vrijtijdseconomie, Care, Cure & Hospitality, Biobased economy, MKB in breed perspectief, Water(technologie)/Maritiem, Smart industry & advanced technologies, Education Valley, Inclusive society, Digitalisering & Multimedia, Internationale meerwaarde, Economische studies en Multidisciplinair Innovatie Centrum. Op basis van de uitkomsten van deze verkenningfase hebben de colleges van bestuur de intentie tot een fusie van beide instellingen bekend gemaakt.

Daarna is de zogenaemde ontwerpfase doorlopen. In deze fase is in gezamenlijkheid het ontwerp van de nieuwe beoogde hogeschool ontwikkeld. Ook is in deze fase het voorgenomen besluit tot instellingenfusie ter goedkeuring voorgelegd aan de raden van toezicht en ter instemming aan de medezeggenschapsraden. Omdat na de zomer bleek dat de medezeggenschapsraden nog onvoldoende informatie hadden om tot instemming te komen, werd besloten het voorgenomen fusiebesluit voor nader beraad terug te nemen. Nadere overleggen tussen de colleges en de medezeggenschapsraden mondden uit in het voorstel voor een zogeheten 'roadmap', een schets van de wijze waarop het vervolg van de fusiebesprekingen eruitziet.

Naast het formele besluitvormingstraject over de voorgenomen fusie Stenden – NHL, is een aantal samenwerkingsprojecten reeds ter hand genomen. Zo werken we op het gebied van de doorontwikkeling en flexibilisering van het onderwijsaanbod (Ad's, Leven Lang Leren) intensief samen. Ook worden gezamenlijke activiteiten georganiseerd (conferenties, studiemiddagen, lezingen) om uitwisseling van kennis te bevorderen en elkaar te inspireren, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijsinnovatie.

Sectorplan Noord

In de prestatieafspraken is aangegeven dat de vier samenwerkende noordelijke hogescholen (Hanzehogeschool, Van Hall Larenstein, NHL en Stenden) het als een gezamenlijke missie zien om de komende vijf jaar een optimale opleidings- en kennisinfrastructuur te realiseren in de regio. Deze ambitie is vormgegeven via het Sectorplan Noord.

Met z'n vieren werken we vruchtbaar samen op het gebied van onderwijs en onderzoek op de volgende, voor Noord-Nederland belangrijke, thema's: Energie, Healthy Ageing, Ondernemerschap, Toerisme, Watertechnologie en Educatie. Elke hogeschool is trekker van één of meer thema's. Zichtbare vormen van samenwerking zijn onder andere de verschillende Centres of Expertise en het Noordelijk Innovatie Pact (zie ook paragraaf 3.3). Op de 'Stenden' thema's van het Sectorplan Noord, Toerisme en Educatie, hebben de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden:

Toerisme

Het kenniscentrum European Tourism Futures Institute (ETFI) met als stakeholders Stenden, HISWA, Recron, Rijksuniversiteit Groningen en Victoria University Wellington is het onderzoeksinstituut dat gespecialiseerd is in de ontwikkeling en toepassing van scenarioplanning en toekomststudies voor de toeristische en recreatieve sector. Na een periode met subsidieondersteuning (2010-2013) is ETFI doorgegaan als zelfstandig onderzoeksinstituut en maakt het tegenwoordig deel uit van het Center of Expertise in Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH). Binnen de kaders van CELTH wil ETFI zich doorontwikkelen naar een stevigere positie in de regio en Europa.

Naast het uitvoeren van diverse (onderzoeks)projecten en het organiseren van masterclasses, netwerkbijeenkomsten en congressen, is het tijdschrift "Journal of Tourism Futures" opgericht. Met deze internationale academische publicatie, uitgegeven als open access tijdschrift, beoogt het onderzoeksinstituut blijvend een toonaangevende positie te claimen in het toekomstgericht onderzoek op het gebied van toerisme, recreatie en gastvrijheid.

In samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen en Campus Fryslân is gewerkt aan de ontwikkeling van een pre-master en een mastertrack op het gebied van Toerisme/Leisure. De pre-master dient als schakelprogramma tussen de hbo-bachelor opleiding Tourism Management en de geografische masteropleidingen van de faculteit (met name de Master of Science Culturele Geografie). De mastertrack toerisme en geografie wordt, indien het haalbaarheidsonderzoek positief uitpakt, als track aangeboden binnen een MSc-opleiding van faculteit Ruimtelijke Wetenschappen op de Campus Fryslân. Het doel is om de pre-master per 1 september 2016 binnen Stenden aan te kunnen bieden. De beoogde startdatum voor de mastertrack is 1 september 2017. Hierbij biedt de manifestatie van Leeuwarden als Culturele Hoofdstad 2018 vanzelfsprekend een passend decor voor de nieuwe mastertrack.

De opleidingen Hotel Management en Tourism Management zijn volwaardig lid geworden van THE-ICE (International Center of Excellence in Tourism and Hospitality Education).

Educatie

Ontwikkelingen zoals de demografische krimp, de noodzaak in de regio om de PO en VO opleidingsachterstanden in te lopen, de vergrijzing van het leraren- en docentenkorps en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden voor een nieuwe tijd, maken dat een herpositionering van de lerarenopleidingen nodig kan zijn. Stenden, de NHL en de Hanzehogeschool hebben onder leiding van een extern deskundige gezamenlijk een toekomstverkenning uitgevoerd naar de wenselijke vormgeving van het aanbod van lerarenopleidingen in de drie noordelijke provincies. De analyses en uitkomsten van deze toekomstverkenning zijn onderwerp van overleg geweest tussen de hogescholen en geven richting aan onze samenwerking, bijvoorbeeld op het gebied van (de ontwikkeling van) masters, ad's en onderzoek.

De Academische Pabo wordt al een aantal jaren samen met de RUG, de Hanzehogeschool en de NHL aangeboden. Stenden, de NHL en de Hanzehogeschool werken samen in het project Instroom Pabo. In dit project geven we gezamenlijk uitvoer aan het ondersteuningsaanbod voor mbo en havo leerlingen in de regio Noord (aardrijkskunde, geschiedenis en natuur en techniek). Hiermee wordt de potentiële instroom voorbereid op de nieuwe toelatingseisen voor de Pabo. Ook werken Stenden, de NHL en de Hanzehogeschool samen op het gebied van Wetenschap & Technologie. We willen een impuls geven aan het onderzoekend en ontdekkend leren, waarbij een nieuwsgierige, kritische houding en generieke vaardigheden als analytisch vermogen en zelfstandig denken worden ontwikkeld. Door middel van peer reviews leren we van elkaar op welke wijze Wetenschap & Technologie wordt opgenomen in het curriculum (niet als apart vak, maar als integraal onderdeel van de vakken) en hoe we de pabo-docenten op het brede gebied van Wetenschap & Technologie kunnen professionaliseren.

Met betrekking tot kennisvalorisatie op het gebied van educatie werken Stenden Professionals (voorheen Lumius) en het Educatief Centrum Noord en Oost (ECNO, NHL) nauw samen. Zij opereren nu zoveel mogelijk gezamenlijk op de markt van onderwijs en trainingen aan leraren en onderwijsondersteuners in alle vormen van primair en voortgezet onderwijs.

Ten slotte willen we in dit kader nog het project Versterking Samenwerking in Opleiden noemen. In dit project werken we samen met een aantal schoolbesturen van basisscholen om het onderwijs in Noord Nederland verder te professionaliseren, de aansluiting tussen Pabo Stenden en het basisonderwijs te verbeteren en kennis te delen op thema's als opbrengstgericht werken, pesten, omgaan met verschillen, ouderbetrokkenheid, curriculum-ontwikkeling en startende leerkrachten. Activiteiten zijn onder andere mentorentoelagen, onderzoekscursussen, inspiratie- en themabijeenkomsten, intervisie en begeleiding van startende leerkrachten.

3.2.2 Onderwijsaanbod en onderwijsdifferentiatie

Zoals in de prestatieafspraken is verwoord, vindt Stenden voor de ontwikkeling van het onderwijsaanbod en de differentiatie van het onderwijs, naast de samenwerking met de andere noordelijke hogescholen, de regionale economie en de regionale rol die Stenden daarin vervult van belang. Om deze reden is in de prestatieafspraken ook aangegeven dat zal worden ingezet op uitbreiding van het aanbod van Associate degree (AD) opleidingen en op de doorstroomprogramma's vanuit het mbo.

Associate degree (Ad) opleidingen

Stenden biedt zeven twee-jarige Associate degree (Ad) opleidingen aan in de domeinen Hoger Economisch Onderwijs en Hoger Technisch en Natuurwetenschappelijk Onderwijs en voorziet hiermee in een groeiende behoefte aan kortdurende hbo-opleidingen.

De beoogde wijziging van wet- en regelgeving die de Ad-programma's een zelfstandige positie zouden geven, is nog niet gerealiseerd. Dit had uitbreiding van het aanbod van Ad's gemakkelijker moeten maken. Desondanks heeft Stenden, vooral op onze locatie in Emmen, de afgelopen jaren het aanbod van Ad-opleidingen flink uitgebreid. De nieuwste Ad-opleiding betreft de Ad Logistiek en Economie in Emmen die vorig studiejaar is gestart. De nieuwe Ad-opleidingen zorgen voor een versteviging van de Stendenlocatie Emmen.

Het totaal aantal Ad-studenten is gegroeid van 388 bekostigde inschrijvingen in studiejaar 2012/2013 naar 704 in studiejaar 2015/2016 (zie bijlage 6, tabel 2).

Doorstroomprogramma's vanuit het mbo

Om de doorstroom van het mbo naar het hbo te optimaliseren en om de uitval van mbo-studenten op het hbo te verlagen, hebben de vier hbo- en zeven mbo-instellingen in het noorden de handen ineen geslagen en gezamenlijk gekozen voor een aanpak tot een betere aansluiting/doorstroom. Vanuit deze gezamenlijk aanpak zijn vanaf 2013 vijf deelprojecten gestart die nu ook nog lopen:

- Actieve keuzebegeleiding; gericht op het keuzeproces van de mbo-student en de rol die het mbo en hbo daarin spelen.
- Toelatingseisen; gericht op de vraag hoe de hbo-instellingen de regeling toelating hoger onderwijs volgens de wet Kwaliteit in Verscheidenheid gaan invullen.
- Toelating-/deficiëntieonderzoeken; gericht op de wijze waarop de hbo-instellingen de toelating-/deficiëntieonderzoeken gezamenlijk gaan organiseren.
- Studievaardigheden; gericht op het ontwikkelen van een generieke set studievaardigheden en daarop aanvullend didactische en methodische handvatten.
- Monitoring doorstroomgegevens/studiesucces; gericht op het verzamelen en analyseren van doorstroomgegevens.

Vergelijken we het instroomcohort 2010 met het instroomcohort 2014 dan zien we op dit moment een verbetering. De instroom vanuit het mbo in de voltijd bacheloropleidingen is toegenomen met een kleine 17%. Daarbij is de uitval van deze groep gedaald van 31,3% naar 29,8%.

In dit kader noemen we ook nog de opening van het restaurant Stones in Emmen. Dit 'Real World Learning' concept is het resultaat van samenwerking tussen het ROC Drenthe College en Stenden Hogeschool. In het restaurant lopen zowel mbo-studenten als hbo-studenten hun praktijkmodulen.

Overig

Stenden bood op de gebieden Educatie, Hospitality en Leisure&Tourism reeds masteropleidingen aan. Met ingang van 2014 bieden we ook de Master Polymere Engineering op de locatie Emmen aan (in samenwerking met Hogeschool Windesheim). Het masteraanbod in de domeinen Hospitality en Leisure&Tourism is versterkt door de samenwerking met de gerenommeerde University of Derby.

Stenden Hogeschool kende geen 3-jarige routes voor VWO-instroom. Inmiddels worden bij de opleidingen Hotel Management, Media & Entertainment Management en Tourism Management 3-jarige VWO trajecten aangeboden.

Om aansluiting te houden bij de Duitse arbeidsmarkt wordt voor de techniekopleidingen in Emmen met succes een extra-curriculaire leergang technisch Duits aangeboden. Voor de commerciële opleidingen is Duits als verplichte vreemde taal ingevoerd. Tevens zijn nieuwe Engelstalige varianten toegevoegd aan het opleidingsaanbod. In 2015 bood Stenden in Nederland 14 Ad-, bachelor- en masteropleidingen (ook) in het Engels aan.

3.2.3 Internationale profiel

De afgelopen jaren is het internationale profiel van Stenden verder versterkt:

- Het lectoraat Internationalisation of Higher Education, dat onderzoek doet naar internationalisering in en van het hoger onderwijs, is eind 2014 gestart.
- De opleidingen Hotel Management en Tourism Management zijn volwaardig lid geworden van THE-ICE (International Center of Excellence in Tourism and Hospitality Education).
- De opleiding Hotel Management behaalde in 2015 het European Certificate for Quality in Internationalisation van het European Consortium for Accreditation in higher education (ECA) en de NVAO; het eerste programma in Nederland waaraan deze Europese accreditatie is toegekend.
- In 2015 is positief besloten op de Toets Macro Doelmatigheid van de opleiding ITEPs (International Teacher Education for primary schools) waardoor de opleiding verder kon met de aanvraag van een Europese accreditatie.
- We hebben de Rijnland Academie opgericht, een samenwerkingsverband van ROC Alfa-college, Drenthe College en Stenden, met als doel het bevorderen van de samenwerking tussen de Nederlands-Duitse grensstreek op het gebied van de arbeidsmarkt, taal en cultuur. Samen met het Grenzcentrum van Stenden wordt een netwerk- en kenniskring opgebouwd, waarin kennis wordt ontwikkeld, gedeeld en toegepast met betrekking tot de Nederlands-Duitse grensstreek, door en voor het regionale beroepsonderwijs en met partners in de beroepenvelden.
- Het aantal opleidingen en minoren dat wordt aangeboden op onze buitenlandse vestigingen is uitgebreid.
- Er worden summercourses aangeboden op onze buitenlandse vestigingen in Zuid-Afrika en op Bali.

Het zijn slechts enkele voorbeelden waaruit blijkt het internationalisering tot het DNA van Stenden behoort.

Hoofdstuk 5 van voorliggend jaarverslag gaat nader in op onze strategische pijler Internationalisering.

Met het Grand Tour concept wil Stenden alle bachelor-studenten de mogelijkheid bieden om een minor op één van de buitenlandse vestigingen te volgen en daarmee een internationale dimensie aan hun opleiding toe te voegen. Deelname aan de Grand Tour is de afgelopen jaren gegroeid net als de internationale uitwisseling van zowel studenten als docenten (exchange). Het aantal Grand Tour studenten is gegroeid van 445 in studiejaar 2012/2013 naar 603 in studiejaar 2015/2016. De uitgaande exchange is gestegen van 157 studenten in 2012/2013 naar 197 in 2015/2016. De docentexchange is gestegen van 57 docenten in 2012 naar 104 docenten in 2015. Zie verder hoofdstuk 5 van dit jaarverslag.

3.2.4 Versterking van onderzoek en valorisatie

Onderzoek heeft steeds meer zijn plek gekregen en is steeds verder geborgd binnen de opleidingen.

De lectoraten zijn meer ingebed in de opleidingen. De Schools, de onderzoekseenheden/lectoraten en Stenden Professionals werken nauwer samen om zo de verbinding tussen onderzoek, werkveld, de opleidingen en het nascholingsaanbod te versterken. De drie kernen, rond Techniek (Chemie) & Duurzaamheid, rond Tourism & Hospitality en rond Educatie (in relatie tot gedrag & maatschappij), zijn nog nadrukkelijker vormgegeven en binnen zo'n kern is de samenhang vergroot. Hierdoor is grotere focus en meer massa ontstaan.

Via onderzoek in de onderzoeksleerlijnen en onderzoek voor derden zijn er steeds meer docenten en studenten betrokken bij onderzoek en de kenniskring. Deze uitbreiding gaat gestaag door. Bij alle Schools zijn docenten actief in een kenniskring en doen docenten onderzoek als promovendus. In een aantal gevallen zijn deze docenten aangesteld als research lecturer. Eind 2015 heeft Stenden 33 medewerkers in de functie van research lecturer. Dit aantal groeit.

In 2015 is het lectoraat Onderzoek gestart. Het lectoraat doet 'onderzoek naar onderzoek' bij Stenden.

Het beoogt uit het inzicht van de praktijk van het onderzoek door studenten en docenten, lering te trekken voor verbetering van de methodologische kwaliteit van het werk van studenten en docenten.

Hoofdstuk 4 van voorliggend jaarverslag gaat nader in op onze strategische pijler Onderzoek.

3.3 Centres of Expertise

Stenden draait mee in drie Centres of Expertise (CoE) waarvan in één als penvoerder: CoE GreenPAC (penvoerder), CoE Leisure Tourism and Hospitality (CELTH) en het CoE Healthy Aging. Hierna zullen we per Centre ingaan op de ontwikkelingen in de afgelopen jaren.

3.3.1 Centre of Expertise Smart Polymeric Materials: GreenPAC (Stenden penvoerder)

Met het CoE GreenPAC geven Stenden en Windesheim, ondersteund door hun kennis- en onderzoekspartners, invulling aan de vraag van het innoverende bedrijfsleven naar kennis betreffende Smart Polymeric Materials door het oprichten van open innovatie centra op het gebied van (groene) kunststoffen, vezels en composieten dat initiërend en faciliterend is voor een “business driven” kennisontwikkeling. De ‘producten’ die het Centre levert, zijn:

- gezamenlijke onderzoeksprojecten met bedrijven en kennisinstellingen;
- contractresearch voor het bedrijfsleven, waarbij het Centre optreedt als contractpartij namens een samenwerkingsverband van kennisinstellingen;
- disseminatie van kennis door het organiseren van kennisbijeenkomsten voor onderzoekers, ondernemers, overheden, onderwijs en andere geïnteresseerden;
- het verstrekken van adviezen, verrichten van innovatieonderzoek of business opportunities.

Het eerste jaar 2013 stond in het teken van ‘inrichting en organisatie’ van het Centre. De businesscase, waarin de thema’s en onderzoeklijnen en de cofinanciering waren uitgewerkt, werd in nauw overleg met de regiegroep Chemie en alle stakeholders opgesteld, de organisatie werd ingericht en de doelstellingen geformuleerd. Daarnaast was de voornaamste target voor 2013 het verkrijgen van de ILAB/COCI status. Deze is in oktober 2013 formeel verleend door de regiegroep Chemie waardoor het Green PAC zich een nationaal kennisknooppunt op het gebied van groene chemie mag noemen.

In 2014 is de uitvoering binnen het Centre op stoom gekomen. De eerste onderzoeksprojecten zijn toen van start gegaan, er zijn diverse projecten in voorbereiding genomen, het ILAB kende de eerste startups en de Master Polymere Engineering is gestart. Docentonderzoekers en studenten van Stenden en Windesheim werken daarbij enerzijds samen aan de uitvoering van projecten. Anderzijds zijn er ook projecten die, gezien de benodigde specialismen, in Emmen of Zwolle uitgevoerd.

Ook is in 2014 gerapporteerd aan en gesproken met de reviewcommissie over de voortgang van CoE GreenPAC. De reviewcommissie concludeerde dat er een solide basis was gelegd zowel financieel, inhoudelijk als organisatorisch en sprak haar vertrouwen uit in voortzetting van het CoE GreenPAC.

In 2015 is het aantal projecten flink uitgebreid, zijn er weer starters bijgekomen in het ILAB, is GreenPAC prominent aanwezig geweest bij bijeenkomsten en evenementen, is een Raad van Advies ingesteld (vertegenwoordigers werkveld) en is wederom een groep enthousiaste studenten gestart met de Master Polymer Engineering. Ook is CoE GreenPAC verbonden met de Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV) in Zwolle en Emmen. In een zo’n centrum werkt het onderwijs en het bedrijfsleven nauw samen met als doel beter geschoolde en breder inzetbare vakkrachten op mbo-niveau te realiseren. Het Centrum voor Innovatief Vakmanschap van het Drenthe College in Emmen wil zich gaan richten op de Biobased Economy. Het Centrum voor Innovatief Vakmanschap in Zwolle heeft gestalte gekregen op de campus van het Deltion College. Zij richt zich op Polymeren, Coatings en Composieten.

Ter illustratie enkele voorbeelden van projecten die zijn uitgevoerd, die nog lopen of die in voorbereiding zijn, zijn: Biocomposieten/Biobrug Dierenpark Emmen, Kunststoffen in de Machinebouw, Kunststoffen in de medische technologie, Ontwikkeling nieuwe materialen en toepassingen voor 3D-printing, Congres 3D printing, Kunststof Beton Composieten, Chemische Recycling van PET, Synthese van PBS en PBS-copolymeren, BIO-materials, Sustainable Fibers en Biobased Fietspad.

Concluderend kunnen we stellen dat het CoE GreenPAC tegemoet komt aan een vraag c.q. een behoefte vanuit zowel het bedrijfsleven, het onderwijs als de overheid. CoE GreenPAC heeft bewezen initiërend en faciliterend te zijn voor een ‘businessdriven’ kennisontwikkeling. Samen met bedrijven, overheden en kennisinstellingen werken we vol energie verder aan de uitbouw van het Centre.

3.3.2 Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH)

Het Center of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH) is in 2013 samen met de penvoerder NHTV en Hogeschool Zeeland van start gegaan. Het Centre wil een bijdrage leveren aan een duurzame en innovatieve ontwikkeling van tourism, leisure en hospitality.

Het jaar 2013 heeft in het teken gestaan van de opbouw van de organisatie. Als basis hiervoor is een businessplan gemaakt. Naast een uitvoerend programma bureau zijn adviesorganen ingericht waarin het bedrijfsleven is vertegenwoordigd.

In 2014 richtte CELTH zich op het aanbrengen van verdere focus en het uitbouwen van de samenwerking met het bedrijfsleven. Op basis van de marktvraag zijn toen vier focusgebieden vastgesteld:

- (toekomstig) consumentengedrag en voorspelbaarheid;
- nieuwe verdienmodellen en waardecreatie;
- product- en bestemmingsontwikkeling in een complexe omgeving;
- duurzame ontwikkeling en ondernemerschap binnen de gastvrijheidsindustrie.

Per gebied is een taskforce verantwoordelijk voor de verbinding met en de vraagarticulatie door het bedrijfsleven. Deze (multidisciplinair samengestelde) taskforces hebben de taak kennis bijeen te brengen, manifeste vragen uit de markt op een geaggregeerd niveau te vertalen in onderzoeksvragen en samenwerking in onderzoek te realiseren om zo nieuwe kennis te ontwikkelen. De taskforces zijn samengesteld uit experts van de partnerinstellingen en het bedrijfsleven. Iedere hogeschool beschikt over lectoren, onderzoekers en promovendi die actief zijn op de focusgebieden. Via projecten worden zij gekoppeld aan CELTH en vormen zij het fundament voor de kennisontwikkeling. Voor Stenden participeert het European Tourism Futures Institute in het Centre.

In 2015 heeft CELTH een steviger plek in de markt weten te verwerven en was het daarmee duidelijk een operationaliseringsjaar in de openvolgende stappen naar een volwaardig CoE. De in 2014 aangebrachte onderzoekslijnen spreken aan in de markt en zijn ten uitvoer gebracht in onderzoeksagenda's op de vier gekozen thema's.

Vanaf de tweede helft van 2015 is duidelijk te merken, dat de markt en de hogescholen het CoE beter weten te vinden. Ook de kwaliteit van de onderzoeksvragen is toegenomen. Er wordt een toenemend aantal projectaanvragen gedaan. Er zijn negen nieuwe gezamenlijke (onderzoeks)projecten opgestart, wat het totaal op 32 brengt. In deze projecten zijn meer dan 70 bedrijven en organisaties en ruim 750 studenten betrokken. De marktzijde draagt met 46% goed bij in de financiering van alle projecten. Daarnaast zijn er nog ruim dertig kennisverhogingsprojecten en -onderzoeken gelanceerd die aansluiten bij de CELTH onderzoeksthema's, maar binnen één van de partnerhogescholen worden uitgevoerd met medewerking van CELTH. Verder is CELTH voor het nationale topteam gastvrijheidseconomie de trekker van een drietal projecten, die in het kader van de Actieagenda zijn benoemd. Met name voor het project Leven Lang Leren zijn vorderingen gemaakt in samenwerking met de industrie en de onderwijsinstellingen.

Naast diverse (onderzoeks)projecten heeft CELTH onder andere artikelen in wetenschappelijke bladen gepubliceerd, zijn artikelen opgenomen in de kennisbank van NRIT Media, zijn (internationale) congressen georganiseerd, is een inhoudelijke bijdrage geleverd op diverse seminars en congressen voor het werkveld en/of de educatieve wereld en zijn initiatieven genomen voor onderwijssamenwerking met vooraanstaande hogescholen en universiteiten in China.

De partners in CELTH willen, gegeven de ontwikkelingen en positieve ervaringen, de samenwerking graag voortzetten en intensiveren. Op basis van een constructie waarbij zowel markt, de hogescholen als overheid bijdragen in het CoE, wordt dat haalbaar geacht. In 2016 worden de vervolgstappen hiertoe geconcretiseerd.

3.3.3 Centre of Expertise Healthy Ageing

Het Centre of Expertise Healthy Ageing is een netwerkorganisatie van bedrijven, zorg- en welzijnsinstellingen, onderwijs- en kennisinstellingen, die gezamenlijk praktische innovatie van zorg en welzijn bewerkstelligen en kennis daarover ontwikkelen voor nieuw en beter onderwijs. Het CoE draagt door nieuwe markttoepassingen, dienstverlening aan bedrijven en instellingen bij aan de verbetering van de beroepspraktijk, vergroting van gezondheid en welzijn en participatie van burgers (jong en oud) en aan versterking van de economie.

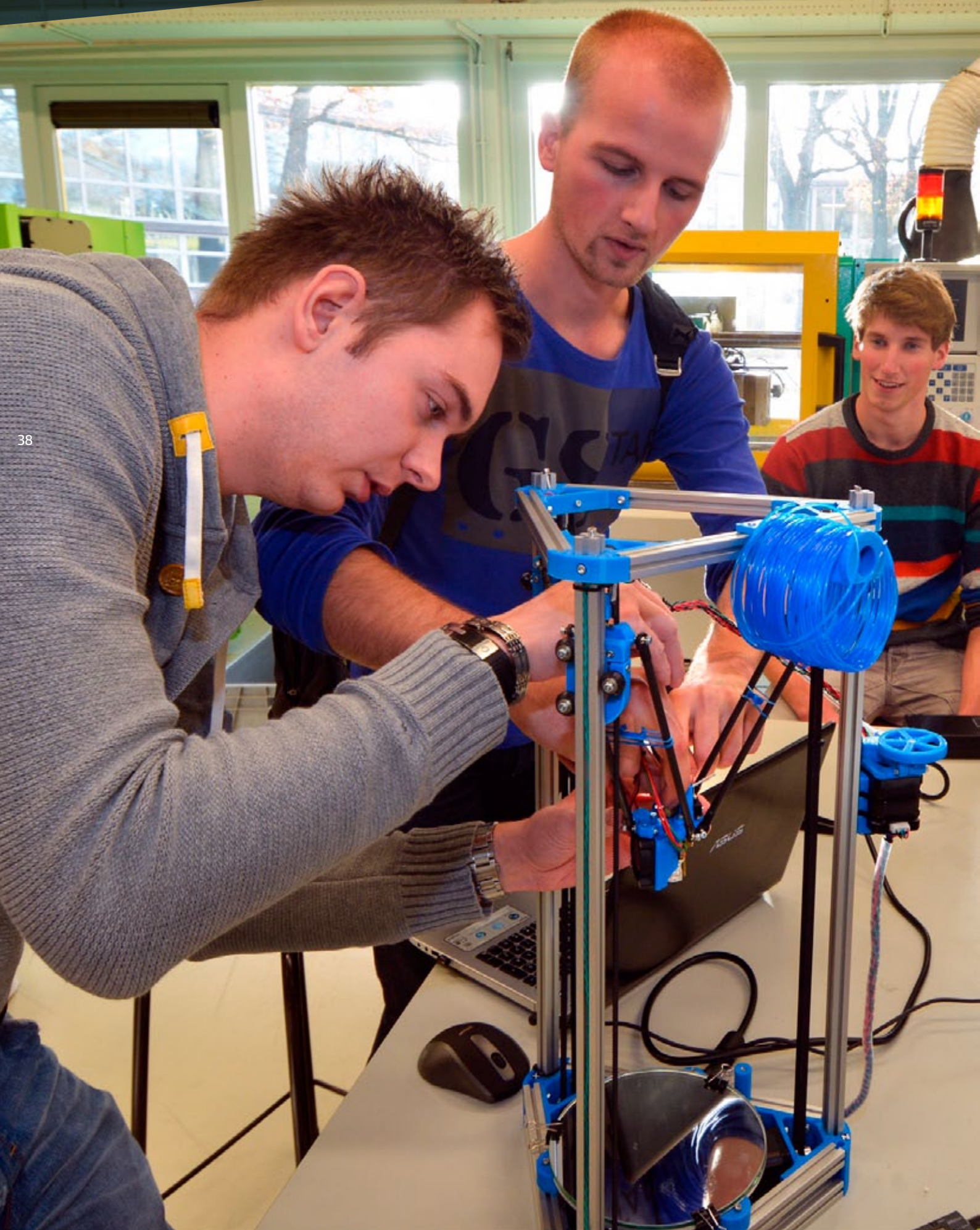
Penvoerder van het Centre of Expertise Healthy Ageing is de Hanzehogeschool. Stenden is binnen het Centre de trekker van twee zogenoemde innovatie-werkplaatsen: 'Kwaliteit van leefomgeving bij zorg, wonen en vrije tijd' en 'Healthy Lifestyle Hospitality'.

De innovatiewerkplaats 'Kwaliteit van leefomgeving bij zorg, wonen en vrije tijd' ontwikkelt door co-makship innovatieve producten en diensten om de zelfstandigheid (wonen en werken) van ouderen te bevorderen. Een ander doel is de ontwikkeling van kennis en kunde van de (werknemers van) bedrijven en (studenten van) de onderwijsinstellingen om te leren en werken met deze producten en diensten. De activiteiten en projecten waar de innovatie-werkplaats 'Kwaliteit van leefomgeving bij zorg, wonen en vrije tijd' zich op richt en heeft gericht, zijn:

- het inrichten van een woonlogeer-combinatie voor 55 plussers door duurzaam verbouwen van bestaand complex;
- het ontwerpen, ontwikkelen, inrichten en op de markt brengen van een wooncoöperatie voor wonen, logeren, werken en dagbesteding voor 55 plussers;
- het op basis van hun eigen wensen enkele bestaande bungalows in een recreatiepark toerusten voor het verblijf van 55 plussers met een zorgvraag.

De innovatiewerkplaats 'Healthy Lifestyle Hospitality' ontwikkelt nieuwe vormen van recreëren in instellingen die gastvrijheid bieden in combinatie met het bevorderen van een gezonde levensstijl en care & cure-voorzieningen. De verbinding van Healthy Ageing en genoemde innovatiewerkplaatsen zien we terug in de opleidingen Hotel Management, de opleidingen Leisure en Tourism en in diverse relevante minors. De innovatie-werkplaats 'Healthy Lifestyle Hospitality' richt zich en heeft zich gericht op:

- praktijkgericht onderzoek gericht op het ontwikkelen en implementeren van een kwaliteitsformule Healthy Lifestyle Hospitality (HLH),
- onderzoek en testen van mogelijkheden om de kwaliteitsformule HLH te vermarkten,
- ontwikkeling van technische innovaties (bijv. onderhoudsdienst voor domotica),
- het opzetten van leerbedrijven (multidisciplinair en multilevel) en een fieldlab in een demo-zorgbungalow, en
- de ontwikkeling van een dienst/team voor gasten met speciale zorgvragen.



Hoofdstuk 4

Onderzoek

4.1 Ontwikkelingen lectoraten

Aan het eind van 2015 telde Stenden 20 lectoraten met in totaal 19 lectoren, 1 associate lector en 1 kwartiermaker. Binnen het lectoraat Social Media beëindigde lector dr. Jim Slevin zijn werkzaamheden. De vacature zal in 2016 worden vervuld. De inauguratie van dr. ir. Albert Weishaupt (Lectoraat Professionele Onderwijsorganisaties) in de School of Education beet in januari het spits af in een rij van plechtigheden. De lectoren dr. Sjoerd Gehrels (Lectoraat Innovation in Hospitality) en prof. Conrad Lashley (Lectoraat Hospitality Studies) werden in april beëdigd. Binnen de School of Social Work & Arts Therapies werd dr. Piet Geert Nicolay (Lectoraat Weerbaarheid) in juni geïnaugureerd. Binnen de Stenden Business School is het nieuwe lectoraat Green Logistics gestart. Dr. Matthias Olthaar vervult hier de functie van associate lector. Binnen de School of Social Work & Arts Therapies startte prof. dr. Anne-Mei The met het Lectoraat Sociale Benadering Dementie. In dit lectoraat wordt nauw samengewerkt met de Kwadrant Groep en met associate lector Roelof Jonker. Drie pijlerlectoraten versterken de profilering van Stenden op het gebied van PGO, internationalisering en onderzoek. Het pijlerlectoraat Internationalisering in Higher Education draait sinds 2014 onder leiding van dr. Robert Coelen. Het pijlerlectoraat PGO begon in 2015 met als kwartiermaker dr. Gerry Geitz. Het pijlerlectoraat Onderzoek ging van start, met dr. Herman Blom als lector. Binnen de School of Media and Entertainment and Technology werd het lectoraat Duurzame Kunststoffen verlengd. Ook het lectoraat Leadership & Change Management werd in 2015 verlengd. Lector Dr. Gabriel Anthonio werd met ingang van 1 september tevens benoemd tot bijzonder hoogleraar Sociologie van Leiderschap, Organisatie en Duurzaamheid aan de Faculteit voor Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, afd. Sociologie van de RUG. Prof. Dr. Anthonio zal beide functies verenigen met als doel een bijdrage te leveren aan verdere academisering van Stenden Hogeschool.

Samenwerking tussen lectoren vindt plaats in het lectorenoverleg. In 2015 werd het framework waarin de output van de diverse lectoraten kan worden geregistreerd verder ontwikkeld. Waar voorheen de aandacht voor onderzoek in het hbo vooral uitging naar inputvariabelen (middelen, lectoren, facilitering) is het onderzoek binnen Stenden zodanig dat de aandacht nu vooral naar de output toegaat. In het kader van het proces van de voorgenomen fusie met de NHL werd er in mei ook een gemeenschappelijke lectorenoverleg gehouden.

4.2 Erkende kwaliteit

In 2015 werd de onderzoekseenheid van de School of Business geëvalueerd. De onderzoekseenheid Ecomlab kreeg het oordeel 'in ontwikkeling'. Het was voor Stenden Hogeschool de laatste externe evaluatie in het kader van het BKO-protocol 2009-2015.

De Advisory Board for Research and Academization hield in 2015 twee zittingen. In februari en in oktober waren er in Leeuwarden bijeenkomsten van deze externe adviesraad met vertegenwoordigers van universiteiten uit binnen- en buitenland. De Advisory Board heeft als doel te reflecteren op de academisering en het onderzoek van Stenden.

Congressen

Om kenniscirculatie met stakeholders en andere wetenschappers uit binnen- en buitenland mogelijk te maken werden er door Stenden in 2015 verschillende symposia georganiseerd. Zo hield de Academy of International Hospitality Research in november weer haar jaarlijkse symposium, terwijl de Rijnlandacademie – een samenwerkingsverband met het Alfa-college – ook in november in Emmen haar tweede symposium hield.

Awards

In het kader van de Van Welderen Rengers prijs 2015 vielen studenten in de prijzen met een studie binnen het thema Servicewaarneming in restaurants in Leeuwarden vanuit een intercultureel perspectief. Dit was het werk van een Chinese masterstudente Xiduo Wang van de Masteropleiding Service Management van de School of Hospitality Management. De Stenden Scriptie Award 2015 werd toegekend aan de Emmense studente Sabine Lok van de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek van de School of Media and Entertainment Management and Technology.

4.3 Scholing docenten

Om uitdrukking te geven aan het belang van 'nieuwsgierigheid' van studenten en docenten van Stenden werd in 2015 de tweede cursus 'Onderzoeksvaardigheden voor Docenten' afgerond. Tevens startte een op de doelgroep toegesneden cursus voor collega's van de opleiding Leisure Management. De achterliggende gedachte is om het gezamenlijke leerproces met betrekking tot methoden van onderzoek te stimuleren. De kwaliteit van het onderwijs aan de studenten is het achterliggende doel. Met dezelfde doelen werden in 2015 ook de cursussen 'Academic Writing' en 'Effectief Schrijven en Publiceren' gegeven. Ook werd de training 'Conducting a study and publishing a professional research paper' afgerond. Deze training werd opgezet op verzoek van een ambitieuze groep collega's.

Het Stenden Statistics Learning and Consultancy Center bood in samenwerking met het Bureau Academisering verschillende cursussen Wiskunde en Statistiek aan. Het waren vooral studenten met ambities voor een universitaire vervolgstudie die hieraan deelnamen. In april organiseerde het Center haar tweede studiemiddag voor collega's met het doel om de plaats van statistiek binnen de opleidingen van Stenden te bespreken.

Promovendi

Het begeleidingsprogramma 'Op weg naar een succesvolle promotie' kreeg in 2015 al weer zijn derde editie. In samenwerking met de UCF en met deelnemers van de NHL krijgen aanstaande promovendi in deze cursus de kans om hun promotieproject voor te bereiden. Het doel is de start van het promotietraject te vergemakkelijken en zo eerder met de betrokken medewerker tot een beslissing te komen of het zinvol is het traject voort te zetten. Met vijf promoties van Stendendocenten was 2015 een succesvol jaar.

Tabel 3

School	Lectoraat	Bijzonderheden
School of Leisure and Tourism	<i>Mariene Wetlands Studies</i> Lector: Drs. Hans Revier <i>Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie</i> Lector: Dr. Ineke Delies <i>Scenario Planning</i> Lector: Dr. Albert Postma	<i>De lectoraten van de School of Leisure and Tourism werken ook binnen het Center for Expertise Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH)</i> <i>Het Lectoraat Scenario Planning is verbonden aan het Kenniscentrum European Tourism Futures Institute (ETFI)</i>
School of Media and Entertainment and Technology	<i>Duurzame Kunststoffen</i> Lectoren: Dr. Jan Jager en Dr. Rudy Folkersma <i>Organizations and Social Media</i> Lector: vacature	<i>Het lectoraat Duurzame Kunststoffen is onderdeel van het Kenniscentrum <u>Stenden Polymore Research & Education (Stenden PRE)</u> en werkt samen met het <u>Emmtec Services Laboratorium</u> en <u>Applied Polymer Innovations</u></i>
School of Social Work and Arts Therapies	<i>Social Work and Arts Therapies</i> Lector: Dr. Marinus Spreen <i>Weerbaarheid</i> Lector: Dr. Piet Geert Nicolay <i>Sociale Benadering Dementie</i> Lector: Dr. Anne-Mei The	<i>De lectoraten van de School of Social Work and Arts Therapies werken ook binnen het Center of Expertise Healthy aging</i>
School of Business	<i>Green Logistics</i> Associate Lector: Dr. Matthias Olthaar <i>Ondernemen.Nu!</i> Lector: vacature	<i>De lectoraten van de School of Business zijn verbonden aan de Onderzoekseenheid Ecomlab</i>
Stenden Hotel Management School	<i>Sustainability in Hospitality and Tourism (voorheen Service Studies)</i> Lector: Dr. Elena Cavagnaro <i>Innovation in Hospitality</i> Lector: Dr. Sjoerd Gehrels <i>Hospitality Studies</i> Lector: Prof. Conrad Lashley	<i>De lectoraten van de Stenden Hotel Management School zijn verbonden aan de Academy of International Hospitality Research (AIHR) en werken ook binnen het Center for Expertise Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH)</i>
School of Education	<i>Fries en Meertaligheid in onderwijs en opvoeding</i> Lector: Dr. Alex Riemersma <i>Identiteitsontwikkeling</i> Lector: Dr. Cil Wigmans <i>Early Childhood</i> Lectoren: Prof. Dr. Sieneke Goorhuis en Dr. Ineke Oenema-Mosterd <i>Professionele Onderwijsorganisaties</i> Lector: Dr. Albert Weishaupt	<i>Dit lectoraat is ook verbonden aan de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (NHL)</i>
School of Commerce	<i>International Trade: lectoraat in oprichting</i>	
Cluster Education, Services & Research (E.S.R.) (Stenden pijler lectoraten)	<i>Internationalisation of Higher Education</i> Lector: Dr. Robert Coelen <i>Onderzoek</i> Lector: Dr. Herman Blom <i>Leadership and Change Management</i> Lector: Dr. Gabriël Anthonio <i>Probleemgestuurd Onderwijs (PGO)</i> Lector: Dr. Gerry Geitz	

4.4 Stenden Professionals

Stenden Professionals heeft zich in 2015 verder ontwikkeld als organisatie die nauw samenwerkt met de Schools om succesvol kennisvalorisatie tot stand te brengen. Opdrachten uit de praktijk worden tegen betaling, zo mogelijk, uitgevoerd door docenten en studenten van de diverse opleidingen. Hierdoor ontstaat optimale kennisuitwisseling en verbinding tussen de hogeschool en het bedrijfsleven en organisaties in de regio.

In het werkveld van Commerce is in 2015 een aantal succesvolle projecten uitgevoerd: Ondernemers Fabriek Drenthe, Exportcarrousel, Maand van Kennis & Ondernemerschap Kennispoort Drenthe, monitor Drentse BioBased Economy voor provincie Drenthe, grensoverschrijdende activiteiten i.s.m. GrenzCentrum, Visitors Journey Model voor Regiomarketing Emmen. Voor Retail geldt dat er opleidingstrajecten zijn uitgevoerd voor Plus Retail en Media Markt.

In het werkveld Education zijn in 2015 diverse groepen in de Schoolleidersopleidingen en in de post-hbo opleiding Jonge Kind van start gegaan. Daarnaast zijn er diverse Building Learning Power-trajecten uitgevoerd. Deze trajecten richten zich op het opleiden van leerkrachten in het stimuleren van het leervermogen van leerlingen. In het werkveld Zorg & Welzijn is in 2015 veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van het netwerk. Hieruit is onder andere het opleidingstraject 'Het Roer Om' voor Meriant, onderdeel van Zorggroep Alliade, tot stand gekomen. Vier docenten van de School of Social Work & Art Therapies werkten ieder een aantal dagen per week als teamcoach bij de zorggroep. Dit project krijgt een vervolg in 2016 en 2017.

Het Language Centre, onderdeel van Stenden Professionals, verzorgde in opdracht van Schools verschillende taalprogramma's waaronder Engelse trajecten op alle niveaus voor Stenden-medewerkers en Russisch en Nederlands voor IHM-studenten. Daarnaast verzorgde het Language Centre externe opdrachten voor het bedrijfsleven en organisaties als Classroom English in het tweetalig- en drietalig onderwijs in Noord-Nederland en Business English bij organisaties als het MCL en University Campus Friesland.

In september 2015 is de Tenderdesk gelanceerd binnen Stenden. De tenderdesk is het interne subsidie loket waar medewerkers terecht kunnen voor vragen en advies over subsidies, begeleiding en praktische ondersteuning van subsidieaanvragen. De tenderdesk is gepositioneerd bij Stenden Professionals. Dat geldt ook voor het project Leeuwarden Culturele Hoofdstad 2018.

Stenden Professionals is een besloten vennootschap en 100% dochter van de vennootschap Wyswert B.V. en is CRKBO gecertificeerd.



Hoofdstuk 5

Internationa- lisering

In het instellingsplan Wereldwijd is internationalisering benoemd als strategische pijler van Stenden. In 2015 is internationalisering met de documenten 'Internationaliseringsbeleid' en 'IBC-strategie' steviger verankerd in het beleid en de borging daarvan binnen de organisatie. Het Internationaliseringsbeleid is gefinaliseerd en ter instemming voorgelegd aan de CMR. De drie speerpunten van het internationaliseringsbeleid zijn Internationalization at home, Abroad en Staff Development.

Onderdeel van het internationaliseringsbeleid is ook het International Partnerships Protocol dat richtlijnen geeft voor het aangaan van internationale partnerschappen. Daarnaast is de Taskforce Internationalisation in 2015 gestart, met als doel het stroomlijnen van internationale activiteiten en partnerschappen aan de hand van het internationaliseringsbeleid en de IBC-strategie. In de taskforce zijn ook studenten vertegenwoordigd.

De voortgang op internationalisering wordt binnen opleidingen gevolgd door middel van het MINT instrument (Mapping Internationalization Instrument). Dit instrument geeft opleidingen handvatten om de mate van internationalisering te volgen en te verbeteren. In 2015 is MINT voor alle opleidingen geïmplementeerd in de PDCA-cyclus. Stendenbreed was er in 2015 wederom een toename van internationale mobiliteit van studenten en docenten.

Stenden wordt voor de ontwikkeling van het internationale onderwijs- en onderzoeksbeleid bijgestaan door de International Advisory Board. De board bestaat uit vijf leden en vergadert twee maal per jaar (zie ook bijlage 9).

5.1 Internationalization Abroad

Naast de vijf Nederlandse vestigingen heeft Stenden vestigingen in Zuid-Afrika, Bali, Thailand en Qatar: de International Branch Campuses (IBC's). De opleiding International Hotel Management (IHM) wordt aangeboden in Zuid-Afrika, Qatar en Bali. Daarnaast biedt Qatar de opleidingen International Tourism Management (ITM) en International Business and Management Studies (IBandMS) aan. Stenden University Bali biedt sinds september 2015 de bachelor opleiding International Applied Business Administration aan. Sinds 2014 biedt Stenden Zuid Afrika de opleiding Disaster Management aan. Alle IBC's bieden diverse minoren aan die onderdeel zijn van het Grand Tour aanbod. De hogeschool streeft ernaar dat elke bachelor-opleiding in Nederland een minor op één van de buitenlandse vestigingen aanbiedt. In 2015 is dit gerealiseerd voor negen opleidingen. Het Grand Tour programma is dusdanig samengesteld dat alle bachelor studenten een minor op één van de Grand Tour locaties kunnen volgen en daarmee een internationale dimensie aan hun opleiding kunnen toevoegen. In 2015 continueerde Stenden University Bali de Summerschool die in 2014 geïnitieerd was. De summer courses zijn toegankelijk voor docenten en studenten van zowel Stenden als andere instellingen. De wijze van samenwerken met onze partner is in 2015 geëvalueerd. Om de samenwerking beter te laten aansluiten op onderwijskundige wet- en regelgeving is begin 2016 de joint venture overeenkomst vervangen door een samenwerkingsovereenkomst.

Stenden heeft de activiteiten in Thailand en haar partnerschap met Rangsit in 2014 uitgebreid geëvalueerd. Nadat al eerder was besloten de Bacheloropleiding IHM te beëindigen, is in 2015 de joint venture overeenkomst met Rangsit University in Thailand beëindigd. De GrandTour samenwerking met deze partner is in een nieuwe overeenkomst voortgezet. Stenden oriënteert zich thans op een nieuwe partner in Thailand en verwacht deze in 2016 te presenteren. Met deze partner zal in eerste instantie de Grand Tour in Thailand worden voortgezet en waarna andere onderwijsactiviteiten worden toegevoegd.

Naast versterking van het opleidings- en minorenaanbod op de bestaande IBC's zijn in 2015 verdere stappen gezet in de samenwerking met Chengdu University of Technology (CDUT) in China. Er is een start gemaakt met gezamenlijk onderzoek op het gebied van natuurparken en er zijn gesprekken gaande over verdergaande vormen van samenwerking.

Regelgeving van het Ministerie van OCW vereist dat bachelor-studenten van de IBC's voor het verkrijgen van het Nederlandse diploma tenminste 60EC van hun bachelorprogramma in Nederland volgen. In 2015 zijn hiertoe 62 studenten gestart met hun jaar in Nederland.

Verder zijn voorbereidingen getroffen voor een zogenoemd Living Lab in China. Samen met onderwijsinstellingen vanuit Nederland en China, en ondersteund door Nuffic, willen we dit vormgeven. Binnen het Living Lab, gericht op de sector Hospitality en Tourism, gaan studenten, docenten en onderzoekers van beide landen onderzoekopdrachten voor het bedrijfsleven uitvoeren (real world work issues). Met dit Living Lab verhogen we

de internationale leerervaringen van onze studenten, wordt toegang verkregen tot een internationaal netwerk van universiteiten, hogescholen en bedrijfsleven en wordt een platform gecreëerd om onderwijs, onderzoek, industrie en overheid samen te brengen. In juni 2015 is een Memorandum of Understanding (MoU) getekend tussen het Chinese en Nederlandse Ministerie van Onderwijs om het Living Labs programma kracht bij te zetten.

In 2015 is op verzoek van het Nuffic en in samenwerking met enkele collega instellingen voor hoger onderwijs en ondersteund door de Nederlandse ambassade bekeken of en hoe een doorstart van het Taalcentrum in Jakarta gerealiseerd kan worden.

Kwaliteitsborging

De kwaliteitsborgen van het onderwijs op de locaties buiten Nederland maakt onderdeel uit van het Stenden kwaliteitszorgsysteem. Dat betekent dat de opleidingen onderdeel zijn van de reguliere cyclus van kwaliteits-audits. Een verslag daarvan wordt gedaan in hoofdstuk 6.

5.2 Mobility of staff and students

De IBC's en het exchange programma geven zowel staf als studenten de mogelijkheid om kennis te maken met internationaal onderwijs en andere culturen. In 2015 voegden meer dan 800 studenten internationale ervaring toe aan hun opleiding. Daarnaast ontvingen de Stenden vestigingen 131 studenten via het Exchange programma. De tabellen 4, 5 en 6 geven een overzicht van de cijfers. Hieruit blijkt – ook weer voor 2015 – een groei van internationale uitwisseling.

Mobiliteit van staf en studenten wordt mede gefaciliteerd door het beurzenprogramma binnen Stenden. 116 studenten ontvingen ondersteuning voor het volgen van modules in het buitenland. 141 studenten werden ondersteund bij een buitenlandse stage en 104 docenten maakten gebruik van een beurs in het kader van staff exchange met een internationale partner universiteit. Veruit het grootste deel waren beurzen in het kader van het Erasmus – programma. Daarnaast verstrekten Stenden in 2015 beurzen in het kader van het Canadian Liberation Scholarship Programme en van het Holland Scholarship programme. In 2015 werden voor de eerste keer beurzen uitgereikt uit het FB Oranjewoudfonds. Dit is een uniek project waarbij het bedrijfsleven via beurzen bijdraagt aan de bevordering van internationalisering in de regio.

Tabel 4. Ontwikkeling in het aantal Grand Tour studenten 2011 – 2015

Studiejaar	Grand Tour (uitgaand alle vestigingen)	Grand Tour (inkomend naar Nederland)	Grand Tour (tussen sites)	Totaal
2015-2016	603	1	7	611
2014-2015	506	4	9	519
2013-2014	497	5	13	515
2012-2013	445	5	-	450
2011-2012	492	2	-	494

De 611 Grand Tour studenten volgden in 2015 in totaal 923 modules op de in totaal negen vestigingen van Stenden.

Tabel 5. Aantal Grand Tour modules in 2015

Aantal Grand Tour modules in 2015 (incl. studenten van IBCs)	Module 1 2015-2016	Module 2 2015-2016	Module 3 2014-2015	Module 4 2014-2015	Totaal 2015
Bali	81	41	89	94	305
Qatar	8	8	7	12	35
South Africa	46	62	131	123	362
Thailand	30	46	78	63	217
The Netherlands	1	1	1	1	4
TOTAL	166	158	306	293	923

Tabel 6. Ontwikkeling in exchange van studenten (academisch jaar) en docenten (kalenderjaar) 2011 - 2015

Studiejaar	Exchange (uitgaand)	Exchange (inkomend)	Staf mobiliteit
2015-2016	197	131	104 (2015)
2014-2015	154	103	82 (2014)
2013-2014	136	118	88 (2013)
2012-2013	157	140	57 (2012)
2011-2012	186	129	38 (2011)

5.3 Internationalisation at Home

‘Internationalisation at home’ is een van de speerpunten van het internationaliseringsbeleid van Stenden. In het kader van Internationalisation at home is in 2015 een internationaal benchmarking template voor opleidingen ontwikkeld, waarmee programma’s internationaal vergeleken kunnen worden met als doel het doorvoeren van verbeteringen. De opleidingen werken daarnaast aan het internationaliseren van curricula en het integreren van internationale en interculturele leeruitkomsten. Het thema Internationalisation at home was ook in 2015 onderwerp van gesprek tijdens de jaarlijkse Community of Practice Internationalisering (een bijeenkomst voor internationaliseringscoördinatoren in de opleidingen).

Het aantal internationale studenten dat kiest voor een studie aan Stenden Hogeschool was in 2015 ruim 2.150, een kleine daling van 3% ten opzichte van 2014. De daling van het aantal buitenlandse studenten in Nederland wordt veroorzaakt door vooral een lagere instroom van Duitse studenten. Dit kan worden verklaard doordat in Duitsland de capaciteit in het hoger onderwijs aanmerkelijk is vergroot en doordat de collegegeldverplichting is komen te vervallen. Hierdoor werd het onderwijs financieel toegankelijker. Desalniettemin volgen studenten uit meer dan 70 verschillende landen één van de opleidingen aan Stenden Hogeschool. Deze aantallen onderstrepen nog steeds de culturele diversiteit van Stenden. Om die diversiteit te bestendigen wordt in 2016 extra ingezet op internationale werving. In onderstaande tabel zijn de tien belangrijkste landen van herkomst weergegeven.

Tabel 7. Land van herkomst (top 10) ingeschreven internationale studenten 2015, peildatum 1 oktober 2015

Duitsland	1.293
China	186
Bulgarije	105
Roemenië	99
Litouwen	48
Letland	38
Qatar	24
Oekraïne	23
Rusland	22
Oostenrijk	21

In 2015 bood Stenden in Nederland 14 AD-, bachelor- en masteropleidingen (ook) in het Engels aan. Uit de NSE van 2015 blijkt dat studenten het internationale karakter van Stenden erkennen en waarderen. De stelling “Het internationale karakter van Stenden spreekt me aan” scoort een 4,1 (op een schaal van 5) en de stelling: “In mijn opleiding is voldoende aandacht voor interculturele competenties en internationaal bewustzijn” scoort gemiddeld een 3,9, waarbij de internationale opleidingen IHM en ITM beiden hoger dan een 4 scoren. Voor deze opleidingen geldt ook dat de mogelijkheid om te reizen belangrijk is bij de keus voor Stenden.



Hoofdstuk 6

Kwaliteitszorg

Stenden Hogeschool heeft een systeem van kwaliteitszorg dat de volgende drie aandachtsvelden bestrijkt:

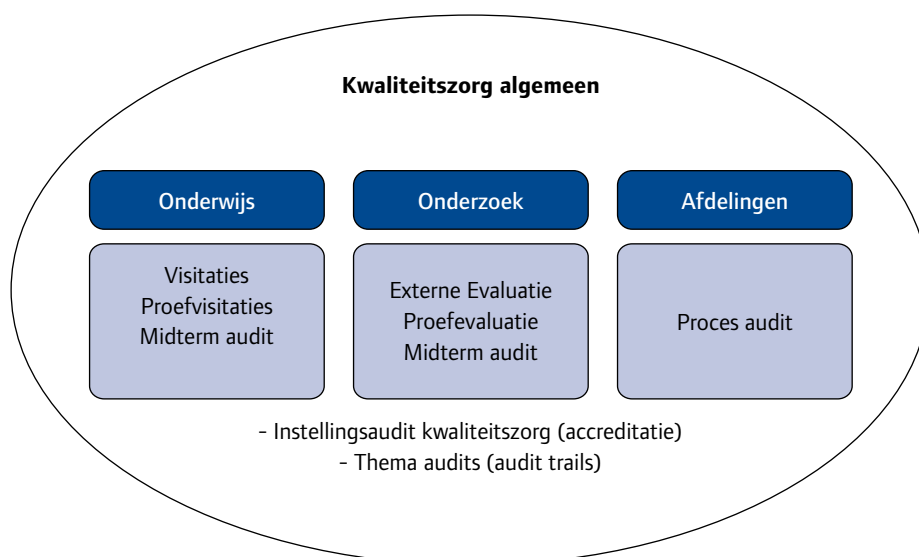
- algemeen;
- onderwijs;
- onderzoek.

Kwaliteitszorg **algemeen** betreft de kwaliteitszorg op instellingsniveau en de wijze waarop zaken op instellingsniveau worden geregeld teneinde bij te dragen aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Kwaliteitszorg

onderwijs betreft instrumenten en structuren om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen garanderen.

Kwaliteitszorg **onderzoek** gaat over de afspraken en instrumenten die worden ingezet om de kwaliteit van het onderzoek zeker te stellen, tevens met als doel de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. Dit alles binnen de kaders van de strategie van Stenden Hogeschool.

Stenden Hogeschool beschikt over een kwaliteitssysteem waarvan auditing een onderdeel is. Los van de periodieke visitaties in het kader van de kwaliteitsbewaking door de NVAO en BKO (Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek), organiseert Stenden zelf in de diverse onderdelen van de organisatie verschillende audits. De kwaliteit van de auditpanels wordt geborgd door hetzij de inzet van gecertificeerde interne auditoren, hetzij van externe panels. In onderstaand figuur wordt dit inzichtelijk gemaakt.



6.1 Kwaliteitscultuur

Voor een goede werking van kwaliteitszorgsystemen is een open en transparante kwaliteitscultuur een voorwaarde. Stenden vindt het belangrijk dat mensen open staan om van elkaar te leren, transparant zijn in hun handelen, nieuwsgierig, betrokken en geïnteresseerd zijn. Het goede gesprek over uitgangspunten en vormgeving van die kwaliteit is hierbij essentieel. Binnen Stenden worden deze gesprekken geïnitieerd en gestimuleerd door bijvoorbeeld studiemiddagen, PGO-koffiemomenten en de samenscholingsdag. Deze momenten geven een platform om binnen opleidings- en afdelingsteams onderwijskwaliteit op de agenda te zetten.

6.2 Kwaliteitszorgsysteem

Sinds 2011 maakt de thema-audit onderdeel uit van het kwaliteitszorgsysteem van Stenden. Met dit instrument beoogt Stenden de kwaliteit van de processen en producten te bewaken en te verbeteren. In juni 2015 heeft een follow-up audit plaatsgevonden op de studentdossiers. Aan de hand van een steekproef zijn studentdossiers van alle opleidingen onderzocht volgens een vastgesteld kader voor studentdossiers. De bevindingen van de opleidingen zijn gerapporteerd aan de Schools. Vervolgens zijn de overall bevindingen gerapporteerd aan het CvB. Naar aanleiding van de bevindingen zijn vervolgacties binnen de schools in gang gezet.

Daarnaast is er ook een nieuwe thema audit uitgevoerd in 2015 op het proces verlenen van vrijstellingen. Vooraf is een kader vastgesteld voor het proces van verlenen van vrijstellingen op basis van de WHW en de OER.

Met behulp van een steekproef zijn studentdossiers onderzocht op het verlenen van vrijstellingen en aanvullend zijn er gesprekken gevoerd met de examencommissies. De resultaten van de audit zijn gerapporteerd aan de examencommissies en de HoS. Verder is er een Stendenbreed auditrapport overhandigd aan het College van Bestuur.

In 2015 heeft een quality assurance assessment plaatsgevonden op de IBC van Zuid-Afrika volgens het Auditkader IBC. Een auditpanel bestaande uit interne en externe auditoren heeft een onderzoek uitgevoerd naar de plan-do-check-act cyclus van de IBC volgens het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Onderwerpen die zijn besproken zijn: ontwikkelen, uitvoering, checken en evalueren van beleid, organisatiestructuur en afstemming met de vestiging in Nederland. Daarnaast was ook de onderwijsuitvoering en –toetsing onderdeel van de audit. Een auditrapport dat de bevindingen weerspiegelt, is overhandigd aan de manager IBC van Zuid-Afrika. De komende jaren zullen deze audits op alle IBC's plaatsvinden.

De resultaten van alle externe en interne onderzoeken en de daaruit voortvloeiende aandachtspunten voor onderwijs en onderzoek vinden hun neerslag in het interne jaarverslag 'Quality Matters'. In augustus 2015 is de achtste editie verschenen. De volgende aandachtspunten zijn hierin naar voren gekomen voor het jaar 2015/2016:

Kwaliteit opleiding	Kwaliteit onderzoek	Internationalisering	Kwaliteit Personeel
Course Document: • Zichtbaarheid eindkwalificaties • Learning outcomes • Toetsbeleid • Beoordelingsformulier afstudeerwerk • Kwaliteitszorg / PDCA • Commissies Opleidingsspecifieke studentdossier	Focus: opstellen onderzoeksprogramma onderzoekseenheid Creëren academisch klimaat / academische output Rol en plaats onderzoek in het programma duidelijker maken: • Praktijkonderzoek in bachelor en master opleiding verbinden met lectoraten • Competentie onderzoekend vermogen	Focus in het internationaliseringsbeleid van Stenden en van de opleidingen: • Key figures • Internationale en interculturele learning outcomes • Kwaliteit internationalisering @home • Benchmarking	Focus in het HRM beleid: • Internationale competenties van medewerkers (staff mobility) • Docent kwaliteit • Transparante communicatie

De aandachtspunten uit Quality Matters 8 worden als verbeterpunten opgenomen in de Jaarplannen van de Schools en Clusters, en in relatie gebracht tot de verbeterpunten uit de reflectie op School en Clusterniveau, waardoor borging van de Stendenbrede reflectie wordt gerealiseerd.

6.3 Onderwijs

In 2015 is één hbo-bachelor-opleiding gevisiteerd, te weten: International Business and Languages. Daarnaast heeft bij de Opleiding tot leraar Basisonderwijs de visitatie door Verus plaatsgevonden met betrekking tot het Diploma Christelijk Basisonderwijs (DCBO).

Ook zijn er in 2015 twee herstellitisaties uitgevoerd, namelijk van de bachelor-opleiding Media en Entertainment Management en van de master-opleiding Master Learning and Innovation.

Alle vier visitaties zijn positief verlopen.

De volgende hbo-opleidingen zijn in 2015 geaccrediteerd:

- Bachelor degree: Opleiding tot leraar Basisonderwijs; Toegepaste Bedrijfskunde.
- Master degree: Master of International Service Management; Master of International Leisure and Tourism Studies.

In 2015 zijn midterm audits uitgevoerd door interne auditpanels bij de bacheloropleidingen Creatieve Therapie, Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs en Vrijtijdsmanagement.

6.4 Onderzoek

In het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) evalueert Stenden haar onderzoeks-eenheden door externe panels. In 2015 is één onderzoekseenheid geëvalueerd: onderzoekseenheid EcomLab van de School of Business. Dit betreft de laatste evaluatie van de onderzoekseenheid vanuit het BKO 2009-2015. Vanaf 2016 geldt het nieuwe doorontwikkelde BKO 2016-2022. Ten behoeve van de kwaliteitsborging van het onderzoek van Stenden worden ook midterm audits uitgevoerd bij de onderzoekseenheden; in 2015 is dit uitgevoerd bij de pijlerlectoraat Internationalisation in Higher Education.

6.5 Examencommissies

Een specifieke rol in de borging van onderwijskwaliteit en het eindniveau is weggelegd voor de examencommissies. Het College van Bestuur heeft conform de Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) examencommissies ingesteld. Voor elke School heeft het College van Bestuur één Examencommissie ingesteld en de leden benoemd. Een Examencommissie kan om organisatorische redenen bestaan uit een aantal kamers. Elke Examencommissie kent een onafhankelijke positie in de organisatie. Daarnaast is lidmaatschap van leden van het management met een financiële verantwoordelijkheid uitgesloten. Als lid van de Vereniging Hogescholen is Stenden Hogeschool gehouden aan het bindingsbesluit dat de Algemene Vergadering van de toenmalige hbo-raad op 3 februari 2011 heeft genomen betreffende de positionering en inrichting van een Examencommissie. De indertijd gepubliceerde Handreiking Examencommissie is in 2015 geactualiseerd en bekrachtigd door de Vereniging Hogescholen.

De taken en verantwoordelijkheden van een Examencommissie zijn vastgelegd in de WHW. Jaarlijks rapporteert iedere Examencommissie over de uitvoering van deze taken en verantwoordelijkheden in het Jaarverslag Examencommissie. Dit Jaarverslag kent een vast format en tijdpad. Er vindt jaarlijks een overleg plaats tussen het College van Bestuur en de voorzitters en secretarissen van de Examencommissies.

De Examencommissie is door het College van Bestuur gemandateerd om individuele studieadviezen uit te brengen ten behoeve van de propedeutische fase van een opleiding en om getuigschriften uit te reiken en de graad te verlenen. Ten behoeve van de ondertekening van de getuigschriften is een handtekeningenregister ingericht waarin deze bevoegdheid op naam en bijbehorende handtekening is vastgelegd.

In samenwerking met HRM, ESR en docenten zijn competentieprofielen voor leden van examencommissies opgesteld die vervolgens door het College van Bestuur zijn vastgesteld. Dit profiel heeft als uitgangspunt gediend in de wervings- en benoemingsprocedure van de leden van een Examencommissie. In het verlengde hiervan wordt met het oog op de aanwijstaak van examinatoren door een Examencommissie, het Profiel voor Examinatoren ontwikkeld. Het scholingstraject gericht op het behalen van de benodigde basis- en senior-kwalificatie examinering (BKE/SKE) voor leden van Examencommissies en examinatoren is binnen Stenden gestart in 2015, doorlopend in 2016.

Naast deelname aan landelijk georganiseerde trainingen specifiek bedoeld voor (nieuwe) leden van Examencommissies, kent Stenden een zogeheten Platform Examencommissies. Dit Platform wordt vooral gebruikt om leden van Examencommissies thematisch te scholen, maar ook om casuïstiek te bespreken en uit te wisselen. De keuze van de thema's wordt bepaald door een voorbereidingsgroep. Per thema wordt bepaald of aanpalende commissies, zoals toetscommissies, eveneens worden uitgenodigd om deel te nemen aan de scholingsbijeenkomst. Deelname wordt als scholingsactiviteit van leden Examencommissies geregistreerd door HRM. In 2015 zijn er drie bijeenkomsten van het Platform georganiseerd, waarvan één bijeenkomst in het teken stond van de implementatie van BKE en SKE en de invloed daarvan op de Examencommissie. Daarnaast is de relatie tussen de (voorgenomen) fusie Stenden/NHL en de Examencommissies nader verkend in een gezamenlijke scholingsdag. De derde en laatste bijeenkomst in 2015 was gericht op de SKE-certificering binnen Stenden.

6.6 Onderwijs- en Examenregeling van een opleiding (OER)

Elke OER bevat informatie over de betreffende opleidingen, evenals de geldende procedures, rechten en plichten met betrekking tot het onderwijs en de examens van de opleiding. Stenden Hogeschool hanteert voor het samenstellen van de OER van iedere bachelor- en of masteropleiding een vast basisformat. De onderdelen van de OER zijn conform hetgeen hierover bepaald is in de WHW. Daarnaast wordt iedere OER jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. Hiertoe is in 2013 door de stafafdeling Legal Affairs de OER-stuurgroep ingesteld. In deze OER-stuurgroep is iedere School vertegenwoordigd en heeft het desbetreffende lid de taak en verantwoordelijkheid om jaarlijks tijdig voor aanvang van het nieuwe studiejaar de OER van de bachelor- en/of masteropleiding(en) van de desbetreffende School digitaal te publiceren op een speciaal daar voor ingerichte pagina. Deze zogeheten Landingspagina is toegankelijk voor aankomende en ingeschreven studenten en voor alumni. De OER-stuurgroep vormt het platform om (nieuwe) landelijke regelgeving in relatie tot het basisformat OER te bespreken, evenals toetsingsbevindingen en eventuele voorstellen voor inhoudelijke wijzigingen. Conform bijbehorend tijdspad brengen de Opleidingscommissies advies uit aan de Centrale Medezeggenschap over iedere OER van een School. Na instemming van de Centrale Medezeggenschap wordt iedere OER vastgesteld door het College van Bestuur, gevolgd door publicatie op de genoemde Landingspagina.



Hoofdstuk 7

Ondersteuning van onderwijs en onderzoek

De drie pijlers Probleem Gestuurd Onderwijs, Onderzoek en Internationalisering worden mogelijk gemaakt kwaliteitszorg, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, en door de randvoorwaardelijke organisatie van de:

- menselijke factor (HRM);
- fysieke leeromgeving (Facilities en ICT);
- ondersteuning en advisering bij de organisatie, het ontwerp en de ontwikkeling van het onderwijs en onderzoek (ESR).

7.1 HRM

In 2015 is het externe netwerk verder verstevigd door deel te nemen aan diverse landelijke (in)formele overleg-structuren en door deelname aan landelijke themadagen. Net als in voorgaande jaren is geïnvesteerd in de verdere professionalisering van onze medewerkers, het onderkennen van de talenten van de medewerkers en het stimuleren van inzet op deze talenten. De cao-paragraaf aangaande duurzame inzetbaarheid is uitgerold en er ligt een notitie om de kwaliteit van onze docenten te borgen en verder te ontwikkelen. Met de bonden werd een akkoord bereikt over de sociale paragraaf in de fusie-documenten.

Gesprekkencyclus en professionaliseringsplannen

Stenden vindt de gesprekkencyclus een belangrijk hulpmiddel om haar doelstellingen te kunnen behalen, de organisatie- en kwaliteitscultuur te kunnen beïnvloeden en de medewerkers te activeren en te inspireren. Het goede gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende maakt dat Stenden zich verder kan ontwikkelen. Studenten en medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van Stenden en het spreekt voor zich dat dit kapitaal goed beheerd wordt. De focus ligt daarbij naast beoordelen, juist ook op de ontwikkeling en de duurzame inzetbaarheid van de medewerker in relatie tot de doelstellingen van Stenden. In 2015 is verder ingezet op het digitaliseren van gesprekkencyclus om zo de kwaliteit van de verslaglegging te borgen en de kwantiteit te kunnen monitoren.

Master en PhD

In de prestatieafspraken heeft Stenden zich ten doel gesteld om het aandeel onderwijsgevende medewerkers met een masterniveau te laten groeien naar 65% per eind 2015. Ultimo 2015 bedraagt het percentage 67%, waarmee de doelstelling is behaald. Vanaf 2008 zijn meer dan 180 medewerkers actief (geweest) met het behalen van hun mastergraad.

Een streefwaarde is ook dat minimaal 10% van de OP-formatie (onderwijspersoneel) op termijn is gepromoveerd. Momenteel is 5% van de OP-formatie gepromoveerd en is 8% bezig met promoveren, waarmee het streefcijfer van 10% medewerkers met een PhD ruimschoots behaald zal worden. In 2015 zijn vijf medewerkers gepromoveerd en hebben twee medewerkers een externe promotiebeurs (NWO) ter hoogte van € 133.000 ontvangen.

Om deze langdurige studietrajecten mogelijk te maken, is voor meer dan 30 Fte studietijd toegekend, in de vorm van verlof en in de vorm van het doen van onderzoek in een kenniskring. Onderstaande tabel geeft de geregistreerde kosten van deskundigheidsbevordering weer.

Aard	Bedrag
Kosten studieverlof centraal MA/PhD	€ 1.342.000
Kosten studieverlof decentraal MA/PhD	€ 1.112.000
Kosten collegegeld, deelname, studiematerialen, etc	€ 1.332.000
Congressen, seminars, vakliteratuur	€ 335.000
Totaal aan kosten	€ 4.121.000
3% reservering (HBO-CAO) van het jaarinkomen	€ 1.299.000
Extra inzet op medewerkersontwikkeling	€ 2.822.000

OP-OBP

De OP-OBP ratio zoals afgesproken binnen de prestatieafspraken bedraagt ultimo 2015 afgerond 60% - 40% (oftewel 1,5), wat in lijn is met voorgaande jaren.

Vakbekwaamheid

De landelijke richting voor het instellen van een nieuwe docentkwaliteitsstandaard, met als basis de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) is uitgewerkt in een notitie "bevoegde en bekwame docenten" die in 2015 bij de CMR ter instemming is voorgelegd. Met de NHL is gewerkt aan een gezamenlijk programma om deze kwaliteitsslag te ondersteunen. Startende docenten doorlopen het nieuwe programma; voor zittende docenten wordt een passend kwalificatieprogramma gemaakt. Stenden werkt toe naar een eigen docentregister.

7.1.3. Vitaliteitbeleid

Naast scholing en opleiding zijn vitaliteit en duurzame inzetbaarheid belangrijke aandachtsgebieden waarin we blijvend investeren. We investeren in bewegen (een aanbod in samenwerking met het Bewegingscentrum), bewustwording (waaronder de health scan en workshops over voeding, beweging en leefstijl) en begeleiding (coaching, fysio). Ook is in het kader van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid aandacht voor loopbaanvragen, individuele coaching, teambuilding, teamontwikkeling, 360-graden-feedback en conflictbemiddeling, waarbij het zogenoemde drijfverenmodel als basis kan dienen.

7.1.4 Ziekteverzuim

Het voortschrijdend ziekteverzuimpercentage voor Stenden is over het verslag jaar 4,5 % en is hiermee iets gestegen ten opzichte van 2014 (4,3%). Het ligt ook iets hoger dan het streefcijfer van 4%. De meldingsfrequentie in 2015 is 0,95 en laat een daling zien t.o.v. 2014 (1,16). Het percentage nul-verzuim is in de verslagperiode gedaald. Het percentage nul-verzuim geeft een indicatie over hoeveel medewerkers zich niet ziek hebben gemeld in de periode (hoe hoger het percentage, hoe gunstiger). Zowel het aandeel langdurig als kortdurend verzuim is iets gestegen, maar er zijn nog geen duidelijke oorzaken te benoemen. In de reguliere procesgang is in afstemming met de HR-adviseurs en de schools extra aandacht geschonken aan de verzuimbegeleiding op individueel niveau. Speerpunt was hierbij het verloop van de reïntegratie. Voor 2016 wordt ingezet op het trainen van de leidinggevenden om dreigend verzuim eerder te herkennen.

7.1.5 Mobiliteit

In 2015 zijn met negen medewerkers afspraken gemaakt om versneld met pensioen te gaan. In voorkomende gevallen traden we in overleg om te komen tot een passende regeling. Hierbij vond een afweging plaats van de belangen van de werknemer en van werkgever.

7.1.6 Klachtenregeling ongewenst gedrag

Via iStenden hebben medewerkers toegang tot het beleid, regelingen en protocollen rond de behandeling van klachten en (vermeende) misstanden in de organisatie. Daarnaast kent Stenden een integriteitscode en een protocol 'arbeidsconflicten'. Stenden heeft via het GIMD (specialist op het gebied van bedrijfsmaatschappelijk werk) twee vertrouwenscontactpersonen. Ook zij zijn bereikbaar via iStenden. De klachtenregeling voor studenten (ELF) wordt besproken in paragraaf 8.6 Rechtsbescherming.

In het jaar 2015 zijn vier meldingen van studenten geregistreerd over het ervaren van intimidatie. Daarnaast waren er vier meldingen van studenten die niet tot het werkteerein van de vertrouwenspersoon behoorden. Drie medewerkers meldden het ervaren van intimidatie. Alle meldingen zijn afgehandeld door middel van inzet van betrokkenen en de vertrouwenspersoon. De ervaring bij behandeling van meldingen is dat de lijnen kort zijn en dat de vertrouwenspersoon snel in overleg kan treden met de betrokkenen binnen Stenden.

Er is in 2015 geen formele klacht ingediend inzake ongewenste omgangsvormen. De inzet van de landelijke klachtencommissie Onderwijs van de Stichting Onderwijsgeschillen was daarmee niet noodzakelijk.

7.1.7 Arbo

In het verslag jaar zijn twee aanvullende RIE's (Risico-Inventarisatie en –Evaluatie's) uitgevoerd op basis van veranderende omstandigheden, namelijk bij het horeca leerbedrijf Stones in Emmen en bij het leerbedrijf Stenden Hotel in Leeuwarden. Daarnaast zijn in samenwerking met Facilities diverse werkplekonderzoeken uitgevoerd om klachten van (groepen of individuele) medewerkers te voorkómen, op te lossen of te beperken. In het kader van Integrale Veiligheid zijn de aandachtsgebieden vastgelegd en toebedeeld aan de organisatieonderdelen.

7.1.8 Participatiebeleid

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet ingevoerd. De bedoeling van deze wet is meer mensen met een arbeidsbeperking of bijstandsuitkering aan het werk te helpen. In het sociaal akkoord is vastgelegd dat bedrijven tussen 2013 en het jaar 2026 100.000 extra banen moeten hebben gecreëerd voor mensen met een arbeidsbeperking. Voor de overheidssector geldt dat er komende tien jaar 25.000 banen voor dezelfde doelgroep bij komen. Voor Stenden betekent dit een instroom vanuit deze doelgroep van drie per jaar tot 2026. Stenden werkt voor de realisatie van deze banen nauw samen met het REA College, het UWV en de gemeente Leeuwarden. In het verslagjaar heeft een arbeidsdeskundig onderzoek plaatsgevonden om na te gaan welke werkzaamheden binnen Stenden door medewerkers vanuit de doelgroep vervuld kunnen worden. In 2015 zijn twee plaatsen gerealiseerd en was er één medewerker nog op stagebasis werkzaam met het voornemen aansluitend aan de stageperiode een aanstelling te realiseren.

7.2 De fysieke leeromgeving

De Meerjaren investeringsbegroting en het locatieplan Leeuwarden werden in 2015 goedgekeurd. Om de knelpunten te kunnen oplossen werd het investeringsbudget voor de komende jaren verruimd naar € 8 miljoen per jaar. Totaal budget voor het locatieplan van 2016 – 2020 is € 18,8 miljoen, exclusief verplaatsing Stenden hotel in 2019 (€ 2 miljoen). De renovatie van de in 2014 deels afgebrande molen maakt integraal onderdeel uit van het locatieplan. De investering vindt gefaseerd in vijf jaren plaats. In 2015 werd gestart met de voorbereidingen van de sanering van de grond onder de molen. Daarnaast werd een voorlopig ontwerp uitgewerkt. Besloten werd van de molen een onderwijsproject te maken waarin onder andere de opleidingen Bouwkunde van de NHL en het Frieslandscollege en Stenden PRE een plaats hebben gekregen.

In 2015 is ruim € 5,5 miljoen geïnvesteerd waarvan € 4,5 miljoen in huisvesting en inrichting. Een belangrijk deel daarvan was gereserveerd voor de realisatie van het leerbedrijf Stones van de Hotel Management School en het Drenthe College en van de inhuizing van het Drenthe College in Emmen. In september is het nieuwe leerbedrijf met kantine, bar en restaurant geopend. Andere grote investeringen betroffen investeringen in digitale toetsvoorzieningen (€ 350 K), onderhoud (€ 500 K), en verbouw van de lobby van het Stenden hotel (€ 450 K). Er werden diverse kleinere investeringen gedaan om de locaties up to date te houden en het om het onderwijs te faciliteren, zoals het opnieuw inrichten van drie koffiehoecken in Leeuwarden en het inrichten van een pilot atelier voor de school of Leisure and Tourism. Een atelier is één multifunctionele onderwijsruimte die ruimte biedt aan verschillende onderwijsvormen zoals brainstormsessies, werkcolleges, PGO, het maken van producten en zelfstudie. In 2015 is op de kenniscampus in Leeuwarden door Investbeheer BV een tweede studentenflat gerealiseerd. Er is dermate veel vraag naar de nieuwe studentenwoningen, dat de derde flat inmiddels in aanbouw is. Onder anderen maken onze internationale studenten uit Qatar gebruik van deze wooneenheden.

Op initiatief van lector Dr. Elena Cavagnaro² en het College van Bestuur is in 2015 een Greenteam opgericht. Hierin zijn docenten en medewerkers vertegenwoordigd. Doel van het team is om gevraagd en ongevraagd advies te geven over aspecten van duurzaamheid binnen het beleid van Stenden.

Aanbestedingen

De Europese aanbestedingen Beveiliging en aanverwante dienstverlening, Meubilair, Netwerkcomponenten werden in 2015 gestart en afgerond. De Europese aanbesteding Reprografische dienstverlening was in 2014 reeds gestart en is in 2015 afgerond. Het project Locatieplan (waar onder de Molen) bestaat uit meerderde aanbestedingsfases, waarvan de aanbesteding Grondsanering in 2015 werd gestart en afgerond. In 2015 werd verder nog de voorbereiding (selectieleidraad) opgestart om in 2016 te komen tot een Europese aanbesteding werken (bouwkundig en installatietechnisch) in het kader van fase 2 van het locatieplan Leeuwarden.

2 Dr. Elena Cavagnaro is lector Sustainability in Hospitality and Tourism

De Europese aanbesteding Learning Management Systeem is in 2015 gestart en zal naar verwachting in 2016 worden afgerond. De Europese aanbesteding Studentinformatiesysteem heeft in 2015 de voorbereidingsfase doorlopen om tot een gezamenlijke aanpak met NHL Hogeschool te komen. In 2016 wordt de aanbesteding verder vorm gegeven.

Daarnaast zijn er diverse onderhandse aanbestedingstrajecten uitgevoerd. In 2015 is gewerkt om het contract-beheer op orde te krijgen. Dit heeft geresulteerd in een digitaal contractregister waarin een verdere stap is gemaakt ter optimalisering van het contractmanagement.

ICT investeringen en ontwikkelingen

In 2015 is verder gewerkt aan het project 'basisprocessen infrastructuur'. In de lijn van onze ICT-strategie 'Stenden 2.0' werd gewerkt aan 25 projecten, waarvan het merendeel werd afgerond.

Het investeringsbudget van € 2,4 miljoen kon niet geheel worden uitgenut, onder meer door de vertraging van de Europese aanbesteding netwerkcomponenten en vertraging vanwege voortschrijdend inzicht in complexe projecten als digitale archivering en de bouw van een flexibele werkomgeving. Ook werd een deel van de investeringsbegroting niet benut omdat we in de lijn van de ICT strategie kozen voor afname van diensten in de cloud.

Er werd voor € 600 K geïnvesteerd in nieuwe werkstations en audiovisuele middelen, daarnaast werd geïnvesteerd in onder andere uitbreiding van servers, storage en WiFi. Grote ICT-projecten die werden gerealiseerd zijn de introductie van Office 365 met als eerste opleveringen de mailmigratie en de introductie van Skype for Business. Daarnaast werden de inrichting van uniform printen, uitrol WiFi en betaalsystemen opgeleverd. Tevens werd de infrastructuur rond vitale systemen als Blackboard verbeterd.

Ten behoeve van de internationalisering van Stenden werd een blueprint ICT uitgewerkt ten behoeve van de een gestandaardiseerde architectuur op ICT-gebied, inzetbaar op alle internationale branche campuses. In januari 2016 wordt de vestiging in Zuid-Afrika als eerst overgezet naar de nieuwe Office 365 omgeving.

In verband met de samenwerking met de NHL werden onderdelen uit Stenden 2.0 uitgewerkt in een gezamenlijke projectgroep om invulling te kunnen geven aan de hogeschool van de toekomst. Er wordt gestreefd om in 2016 nauwer met elkaar te gaan samenwerken waar het gaat om ICT-vernieuwingen. In 2016 zal de ingezette lijn doorgezet worden waarbij de ICT organisatie langzamerhand zal transformeren naar een regieorganisatie. Doel hierin blijft een hoge klanttevredenheid door het aanbieden van kwalitatief hoogwaardige, flexibele en schaalbare diensten.

7.3 Ondersteuning van onderwijs en onderzoek

Vanuit de ondersteunende afdelingen worden de schools bijgestaan op het gebied van studentzaken (administratie, decanaat en mobiliteit), onderwijsorganisatie (roostering, bibliotheek), marketing en ondersteuning door onderwijskundigen van het onderwijs & onderzoek.

In 2015 is gestart met het project Studiesucces voor het stimuleren van betere studiekeuze en het verhogen van studiesucces. De voortgangsgegevens van studenten zijn verwerkt tot een analysetool die inzicht geeft in de individuele voortgang, de voortgang van groepen studenten en de knelpunten in het curriculum. Het afgelopen jaar werd een CRM portal opgezet waardoor in de nabije toekomst studenten de mogelijkheid wordt geboden om zijn/haar aanmelding online te kunnen volgen en afronden. Daarnaast biedt dit systeem de mogelijkheid om real time de Stenden studenten die tijdelijk in het buitenland studeren of stage lopen, te localiseren en te contacten.

In navolging van de vestiging Leeuwarden, is in 2015 het nieuwe rooster- en planningssysteem Xedule uitgerold op de locaties Emmen en Groningen. Het nieuwe programma brengt de jaarplanning van docenten en de roostering voor studenten samen in één systeem waardoor over- of onderbezetting van docenten beter gemonitord kan worden.

Het decanaat bestaat uit zes medewerkers en heeft als primaire taak de opvang en begeleiding van studenten met vragen of problemen. Daarnaast verzorgt het decanaat workshops en trainingen voor studenten, maakt zij de onderwijscontracten studerenden met een functiebeperking en ondersteunt zij bij aanvragen aan het profileringsfonds en noodfonds. Het decanaat is het afgelopen studiejaar gestart met het accountschap per opleiding. Hierbij was het doel om de contacten tussen opleidingen en het decanaat te verstevigen en met elkaar een goede afstemming te (blijven) realiseren rondom de begeleiding van studenten.

Naast het up to date houden en uitbreiden van de on- en offline collectie per vakgebied en per opleiding verzorgen de medewerkers van de mediatheek workshops op het gebied van de tegenwoordig zo belangrijke informatievaardigheden.

Sociale media

Studenten staan tijdens hun studietijd constant in verbinding met social media. De opmars van social media is sinds het ontstaan onstuitbaar geweest. Het is de complexe wereld waar Stenden onderdeel van is geworden. Om volwaardig onderdeel te kunnen zijn van deze wereld heeft Stenden in de afgelopen jaren een gestructureerde aanpak ontwikkeld. Stenden is hierdoor actief verweven geraakt met de community die bestaat uit diverse doelgroepen (zoals potentiële studenten, huidige studenten, alumni, het werkveld en de pers). Met deze doelgroepen onderhoudt Stenden via social media een geëngageerde en wederzijdse relatie.

De organisatie is op centraal en decentraal niveau ingebed. In het primair proces zijn de Schools c.q. opleidingen vertegenwoordigd met onder meer Stura's, docenten, StudyStartWeek comités, stage coördinatoren, teamleiders en MarCom-medewerkers. Vanaf een ander perspectief zijn de diverse locaties actief, zowel nationaal als internationaal (de Campus Sites). De samenwerking zorgt voor de internationale beleving bij het merk Stenden, dat is te zien in de verschillende voertalen, het 24/7 in contact staan met de community en de diversiteit die te zien is in de content die vanaf de verschillende locaties wordt geplaatst. Op centraal niveau worden potentiële (internationale) studenten in een vroeg stadium aan de social media (Facebook, Instagram) aangesloten. Via Facebook, Instagram, LinkedIn en Twitter worden de voor Stenden relevante doelgroepen bediend met content die voor hen relevant is.

Groei Stenden-accounts op de social media

	01-01-2015	01-01-2016	Groei
Facebook	6.854	13.976	+ 7.122
Instagram	n/a	1.557	+ 1.577 (bestaat sinds februari 2015)
LinkedIn comp	5.588	9.154	+ 3.566
LinkedIn edu	13.156	16.343	+ 3.187
Twitter	3.073	3.591	+ 518



Hoofdstuk 8

Governance

8.1 Het bestuur van de hogeschool

Het *College van Bestuur* is verantwoordelijk voor het besturen van de hogeschool en de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool, de strategie, de financiering, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling. Het college legt hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht met behulp van rapportages en overleg. Het college is in ieder geval belast met en direct verantwoordelijk voor het vaststellen, monitoren en evalueren van de strategie van de hogeschool, het instellingsplan, het beleid van de hogeschool, het kwaliteitszorgsysteem, het interne risicobeheersingen controlesysteem, het internationaliseringsbeleid en het integriteitsbeleid. Daarnaast is het college direct belast met het beheer van alle middelen van de hogeschool, de vaststelling van jaarplan, jaarrekening, het studentenstatuut en de OER-en, het inrichten van de medezeggenschap, het afleggen van horizontale en verticale verantwoording, het inrichten van een klachtenregeling voor studenten en het verlenen van behaalde graden. In de uitvoering van taak heeft het college formeel overleg, maar zoekt zij ook nadrukkelijk via meer informele ontmoetingen met teams en met studenten-raden de dialoog met de mensen van Stenden.

De *Raad van Toezicht* is belast met het toezicht zoals de wetgever vraagt. Hiertoe voert de raad regelmatig overleg met het College van Bestuur. Naast het reguliere overleg over de lopende gang van zaken wordt driemaal per jaar in het overleg van de Raad van Toezicht specifiek gesproken over de voortgang van resultaten aan de hand van de trimester rapportage (T-rapportage, onderdeel van de planning & controlcyclus) die het College van Bestuur aanlevert aan de raad. Hierbij zijn regelmatig heads en clusterdirecteuren of stafmanagers aanwezig. De Raad van Toezicht overlegt een aantal maal per jaar met de CMR.

Formeel overleg

Het College van Bestuur vergadert als regel wekelijks waarbij geregeld heads, clusterdirecteuren of specialisten aanwezig zijn om agendapunten toe te lichten. Drie maal per jaar worden met elke Head of School, elke Directeur van een Cluster en elke leidinggevende van een stafafdeling gesprekken gevoerd over de behaalde resultaten van de School, het Cluster of de afdeling aan de hand van de ingediende T-rapportages (in het kader van de planning & control cyclus). Daarnaast voert het college regelmatig bilateraal overleg met de verschillende direct aan hen rapporterende leidinggevendenden. Maandelijks wordt een zogeheten *Stendenberaad* belegd. In dit Stendenberaad - het overlegorgaan van de Hogeschool waarin het College van Bestuur, de Heads of School (inclusief Head of Sites) en de Clusterdirecteuren samenkomen -worden belangrijke voorgenomen beleidsbeslissingen op instellingsniveau ter opiniëring en advisering voorgelegd. In dit overleg komen de eindverantwoordelijkheid van het College van Bestuur, de uitvoeringsverantwoordelijkheid van de Heads of School en de Directeuren van de clusters, de beleidsvoorbereidende rol van de Clusters en de adviserende rol van de Heads of School en Clusterdirecteuren samen in de gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid voor de inrichting en sturing van Stenden. Er worden nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten de Hogeschool besproken en wordt informatie uitgewisseld. Het Stendenberaad richt zich op zowel op (middellange termijn) strategie en beleid van Stenden als op de kaderstelling voor het uit te voeren beleid (korte termijn) dan wel de monitoring en evaluatie daarvan. Verder wordt maandelijks *Stafoverleg* gevoerd door het College van Bestuur met de leden van het stafbureau. Dit overleg richt zich op zaken gerelateerd aan de (middellange termijn) strategie en beleid van Stenden en op vakspecifieke kaderstelling voor het uit te voeren beleid dan wel de monitoring en evaluatie daarvan.

Besluitvorming

Besluitvorming vindt plaats in de vergadering van het College van Bestuur, waarbij bij voorstellen de adviezen van verschillende afdelingen en organen in de hogeschool wordt gevraagd. De overige overleggen (Stendenberaad, Stafoverleg en overleg Heads of School) zijn opiniërend, beleidsinitieënd en adviserend van aard.

Belangenverstrengeling

Er hebben zich in 2015 geen vormen van belangenverstrengeling voorgedaan.

8.2 Bezoldiging

De bezoldiging van de Raad van Toezicht en van het College van Bestuur is overeenkomstig de geldende normering van de Vereniging Hogescholen en is vastgelegd in een remuneratierapport. Dit [rapport](#) is te vinden op de site.

Functie	Voorzitters-clausule van toepassing	Naam	Omvang dienstverband (fte)	Beloning	Belastbare kosten-vergoedingen	Voor-zieningen betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	Beëindigings-uitkeringen	Einddatum
				€	€	€	€		
Voorzitter College van Bestuur	nvt	L.J. Klaassen	1.0	165.598	-	12.402	178.000	Nee	
Vice-voorzitter College van Bestuur	nvt	K.W. Van der Hoek	1.0	149.563	-	15.978	165.541	Nee	
Voorzitter Raad van Toezicht	ja	C. Bijl		12.412	-	-	12.412	Nee	
Vice-voorzitter Raad van Toezicht	nee	A. Bruggeman		10.344	-	-	10.344	Nee	
Lid Raad van Toezicht	nee	T. Eerenstein		8.275	-	-	8.275	Nee	31/12/2015
Lid Raad van Toezicht	nee	J. Reitsma		8.275	-	-	8.275	Nee	
Lid Raad van Toezicht	nee	F. Schepers		8.275	-	-	8.275	Nee	
Lid Raad van Toezicht	nee	J.G. Beukers-Maatje		8.275	-	-	8.275	Nee	
Lid Raad van Toezicht	nee	J.N.M. Haerkens		8.275	-	-	8.275	Nee	
Lid Raad van Toezicht	nee	C.H. Van Eekelen		8.275	-	-	8.275	Nee	31/12/2015
Lid Raad van Toezicht	nee	F.J.M.A.G. La Bastide-Mooren		8.275	-	-	8.275	Nee	31/12/2015

*Voor alle functionarissen geldt dat het dienstverband het gehele jaar 2015 betrof.

Toelichting

Beloning: som van uitgekeerde maandsalarissen, vakantie-uitkering en bijtelling privégebruik (lease)auto. Onkostenvergoeding: in 2015 zijn geen onkostenvergoedingen uitbetaald. Voorzieningen betaalbaar op termijn: het door de werkgever betaalde deel aan pensioenpremies, ANW compensatie, premie VPL en premie AOP. Bezoldiging: Totaal van de kolommen beloning, onkostenvergoeding en Voorzieningen betaalbaar op termijn.

Aan de bestuurders zijn verder de volgende bedragen aan declaraties uitgekeerd.

	K.W. van der Hoek	L.J. Klaassen
Representatiekosten	€ 261,15	€ 196,-
Reis/verblijfskosten binnenland	€ 886,09	€ 3.834,33
Reis/verblijfskosten buitenland	€ 114,40	€ 3.107,03
Overige kosten	-	€ 825,-
Totaal	€ 1.261,64	€ 7.962,36

8.3 Verantwoording inzake Notitie helderheid bekostiging

Stenden Hogeschool rapporteert over de activiteiten in het kader van voor Stenden relevante thema's uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'; OCW, 29 augustus 2003 en 'Aanvulling op de notitie "Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs"; OCW, 27 augustus 2004. Hieronder worden deze notities verder aangeduid als 'Helderheid', respectievelijk 'Aanvulling op Helderheid'. Voor Stenden Hogeschool zijn de thema's één (Uitbesteding), twee (Investerings), vier (Bekostiging uitwisselingsstudenten) en acht (Maatwerktrajecten) van toepassingen op het verslagjaar 2015. De thema's drie, vijf, zes, zeven en negen³ zijn niet van toepassing op het verslagjaar 2015. In 2015 was geen eigen personeel ingeschreven voor initiële opleidingen.

Thema 1 Uitbesteding

Stenden besteedt in het kader van de Grand Tour delen van het onderwijs uit aan de IBC's. In 2015 namen 603 studenten deel aan de Grand Tour. De IBC's ontvingen daarvoor € 1.345.000,-.

Studenten van de Hotel Management School participeren in het kader van Real World Learning gedurende een gedeelte van hun opleiding in het leerbedrijf Stenden University Hotel. In 2015 participeerden 1^e, 2^e en 3^e jaars HMS studenten in dit leerbedrijf. Stenden Hotel ontving hiervoor € 2.242.000,-. Stenden Meeting U is onderdeel van het leerbedrijf Stenden Hotel waarin studenten worden opgeleid in het organiseren van meetings en events. In 2015 namen 17 studenten deel aan dit leerbedrijf. De vergoeding hiervoor is inbegrepen in de hierboven genoemde vergoeding aan Stenden Hotel.

Overige vormen van samenwerking

Naast deze uitbestedingen werkt Stenden op diverse punten samen met andere bekostigde instellingen, waarbij partijen hun aandeel inbrengen in een gemeenschappelijk product, zonder strikt genomen onderwijstaken uit te besteden in de zin van 'Helderheid' en 'Aanvulling op Helderheid'. Voorbeelden die dit illustreren zijn: de Academische Pabo (AOLB), de opleiding IBandMS, de samenwerking met de University of Derby en het gezamenlijke leerbedrijf met het ROC Drenthe College.

Thema 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

In 2015 heeft Stichting Stenden Hogeschool middelen geïnvesteerd in publiek-private activiteiten. Het betreft investeringen in de leerbedrijven behorende bij de Stenden Hotelmanagement School. In Emmen is de bouw afgerond van Grand Café Stones waarin studenten van de Stenden AD-opleiding en studenten van het Drenthe College een deel van hun praktijkmodulen lopen. Mede hiertoe huurt het Drenthe College een aantal lokalen in Emmen. De investering vanuit Stenden bedroeg in 2015 € 2.486.000,-. In Leeuwarden zijn in het Stenden Hotel investeringen gedaan in de lobby van het hotel. Het betroffen hier investeringen om de studenten een goed geoutilleerde, reële leeromgeving te kunnen blijven bieden. De investering bedroeg € 450.000,-

International Branch Campuses

Stichting Stenden Hogeschool heeft werkzaamheden op het gebied van het onderwijsprogramma verricht voor de verschillende International Branch Campuses en de directe kosten doorbelast. De Inspectie heeft in haar onderzoek van 2011 geconcludeerd dat Stenden de financiële administraties van haar publieke en private activiteiten op correcte wijze heeft gescheiden. De doorbelaste directe kosten zijn onderdeel van de financiële verantwoording van een International Branch Campus, c.q. houdstermaatschappij.

³ Deze thema's betreffen 3) het verlenen van vrijstellingen, 5) collegeld niet betaald door student zelf, 6) studenten volgen modules van opleidingen, 7) student volgt andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven, 9) bekostiging kunstonderwijs

Daarnaast heeft Stenden in 2015 de indirecte kosten in verband met de bestuurs- en beheersactiviteiten ten behoeve van de IBC's in rekening gebracht bij het private domein. Hiermee zijn alle activiteiten verrekend die vanuit het publieke domein zijn verricht ten behoeve van private activiteiten.

Thema 4 Bekostiging van buitenlandse⁴ studenten in het kader van uitwisselingsprogramma's

Het totaal aantal Stenden-studenten dat in 2015 participeerde in een uitwisselingsprogramma bedroeg 144, van wie 100 in Europa (EER) en 44 daarbuiten. Daar staan in 2015 93 exchange-studenten tegenover, die door Stenden zijn ontvangen. Deze studenten studeerden een semester op één van de Stenden-locaties in Nederland. Een overzicht van inkomende en uitgaande studenten is opgenomen in bijlage 8.2.

Thema 8 Bekostiging van maatwerktrajecten

Alle maatwerktrajecten waarover wordt gerapporteerd betreffen reguliere opleidingen, waarbij Stenden Hogeschool *aanvullende inspanningen* verricht tegen geëxpliciteerde *meerkosten* voor rekening van de vragende partij. In geen van deze trajecten is sprake van *ingrepen* in het reguliere publiek opleidingsprogramma, noch in de inhoud, noch in de omvang.

Stenden biedt de maatwerktrajecten aan onder voorwaarden conform de notitie 'Helderheid':

Zo wordt er gewerkt met een contract, waarin de bedrijfsvraag en de inspanningen van Stenden Hogeschool worden geëxpliciteerd, als ook de meerkosten voor het bedrijf van de aanvullingen op het reguliere programma. Vanzelfsprekend is het bedrijf ook geïnformeerd over alle randvoorwaarden die publieke bekostiging en CROHO-registratie betreffen. Tevens volgen studenten ten minste tweederde van de opleiding in het kader van deze maatwerktrajecten op een locatie⁵ van Stenden Hogeschool, conform de 'Beleidsregel doelmatigheid hoger onderwijs'.

Voor het overige betreft het in alle genoemde gevallen een reguliere opleiding, die ook werd en wordt aangeboden aan (andere) studenten die aan de normale toelatingseisen voldoen. Een overzicht van de maatwerkcontracten voor 2015 is opgenomen in bijlage 8.3.

8.4 Horizontale verantwoording

De hogeschool legt niet alleen verantwoording af aan de overheid via dit jaarverslag, maar zoekt ook de horizontale dialoog met de stakeholders om opening van zaken te bieden over het gevoerde beleid en om vanuit een nadrukkelijk aanvaarde maatschappelijke verantwoordelijkheid de organisatie zo vraaggericht mogelijk te laten opereren.

Overleg met **collega-hogescholen** wordt gevoerd binnen de Vereniging Hogescholen waarbij de voorzitter van het College van Bestuur tevens bestuurslid is van de Vereniging Hogescholen. Binnen dit bestuur is hij belast met de portefeuilles Sector Economie en Kwaliteitszorg & accreditaties. Daarnaast werd in 2015 door de vice voorzitter binnen de Vereniging Hogescholen deelgenomen aan de bestuurlijke werkgroepen Bildung en Lerarenopleidingen.

Met de **toeleverende scholen** wordt overlegd in het kader van verschillende aansluitingsnetwerken zoals HBO-VO Fryslân, de toeleverende scholen in Drenthe, via jaarlijkse decanendagen, via inhoudelijke samenwerking (met de ROC's als het gaat om Associate degrees; met de Drentse technasia als het gaat om het faciliteren van onderzoekend en ontwerpend onderwijs) en via werkbezoeken van het College van Bestuur. Het toelatingsbeleid is een punt van overleg met toeleverende scholen en met collega-hogescholen in het Noorden. Centraal thema van het jaarlijkse VO/HO overleg was kwaliteitszorg.

De dialoog met het **personeel** wordt gevoerd via de formele weg van deelmedezeggenschapsraden en Centrale Medezeggenschapsraad, maar ook via de informele weg van de regelmatige informatiebijeenkomsten die het College van Bestuur op de diverse locaties organiseert en waar ruimte is voor directe dialoog en discussie. Ook de jaarlijkse samscholingsdag en de kleinere, openbare thematische koffiemomenten van het College van Bestuur moeten in dit verband genoemd worden. De vice voorzitter van het college houdt een [weblog](#) en een [facebookpagina](#) bij.

⁴ Het betreft hier niet-Stenden studenten die studeren aan een buitenlandse instelling en gebruik makend van een uitwisselingsprogramma een deel van hun studie volgen aan Stenden Hogeschool.

⁵ De (hoofd-)vestigingsplaats van hieronder te noemen bedrijven waarmee Stenden een maatwerktraject is overeengekomen, is nadrukkelijk niet de 'vanzelfsprekende' locatie waar (een deel van) de betreffende opleiding plaats heeft gevonden in 2015.

Het contact met de **aspirant-studenten** wordt vooral onderhouden via de website en via de sociale media. Startende studenten worden in de studiestartweek (SSW) via allerlei kanalen geïnformeerd waaronder Stenden TV en Radio. Het formele overleg met de **actuele studentenpopulaties** loopt via de aan de medezeggenschap gekoppelde studentenraden ('Stura's'), via het programma studiesucces en via de opleidingscommissies. Dit overleg vindt niet alleen binnen de opleidingen plaats maar ook op overstijgend niveau met het College van Bestuur. De informele dialoog wordt gevoerd in het overleg met de studentenverenigingen, maar steeds vaker ook via sociale media. Deze dialoog wordt sterk bevorderd door de opzet van de gebouwen en de onderwijskundige keuzes (leerbedrijven en kleine groepen in PGO). Het contact met de **alumni** wordt gecoördineerd door de opleidingen en verliep in 2015 vooral via opleidingsgebonden groepen op sociale media.

De dialoog met de **werkgevers** krijgt structureel vorm door de Raden van Advies. Iedere opleiding heeft zijn eigen Raad van Advies (werkveldcommissie), die regelmatig bijeenkomt en waarvan de adviezen zwaar wegen. Het College van Bestuur heeft jaarlijks een overleg met alle voorzitters van de Raden van Advies van de opleidingen. Dit overleg fungeert als een Raad van Advies op instellingsniveau. In Emmen is de dialoog met de werkgevers fysiek georganiseerd rond het Ondernemersplein, waar de Gemeente, de Kamer van Koophandel en het MKB elkaar ontmoeten in de zogenaamde Kenniscampus.

Het College van Bestuur overlegt regelmatig met de **provincies** (bijvoorbeeld in het kader van de uitvoering van de plannen in het Sectorplan Noord, in het kader van de University Campus Fryslân (UCF) of in het kader van het gezondheidstoerisme of de duurzame vezelchemie in Drenthe), met alle gemeenten waarin de Hogeschool vertegenwoordigd is (Leeuwarden, Emmen, Groningen, Assen en Meppel), en daarnaast ook met de gemeente Hoogeveen.

Alumni, studenten en werknemers geven via respectievelijk de hbo-Monitor, de NSE en het medewerkers-tevredenheidsonderzoek hun feedback op de kwaliteit van de opleidingen.

De dialoog over het **toegepaste onderzoek en de kenniscirculatie** wordt gevoerd met de voorzitters van de Raden van Advies en – sinds 2012 – met de Advisory Board for Research and Academization.

Alle opleidingen binnen Stenden Hogeschool zijn lid van een eigen Landelijk Overleg waarin de dialoog met **collega-opleidingen** in Nederland plaatsvindt. Onderwerpen van gesprek binnen de LO's zijn onder andere: het landelijk beroepsopleidingsprofiel, het niveau en de borging van de eindkwalificaties, uniforme toelatingseisen en uitwisseling van examencommissieleden in het kader van uitvoering van de notitie 'Vreemde ogen dwingen'.

8.5 Medezeggenschap

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) heeft een aantal wettelijk vastgelegde taken en bevoegdheden, waarvan het instemmings- en adviesrecht de belangrijkste zijn. Stukken die ter instemming werden aangeboden in 2016 waren de fusiedocumenten, de OER-en, de kaderbrief 2016, het locatieplan Leeuwarden, de onderwijsjaarplanning 2015-2016 en het professionaliseringsplan. Hieronder volgt een korte toelichting op de besluitvorming van de CMR.

Voorgenomen fusie

De CMR heeft de plannen, die zij eind juli van het College van Bestuur (CvB) ontving, in een tweedaagse sessie onder leiding van een drietal adviseurs beoordeeld en geconstateerd dat belangrijke documenten en informatie ontbraken. Op grond van dat signaal heeft het CvB in september besloten de stukken terug te nemen voor nader overleg.

Na dat besluit van het CvB heeft de CMR een informatieronde gehouden in alle Stenden vestigingen in Nederland, waarin medewerkers en studenten toelichting hebben gekregen over het proces dat de raad heeft doorlopen en de redenen die ten grondslag lagen aan de conclusie dat op dat moment niet de gewenste informatie voorhanden was om tot een instemmingsbesluit te komen.

In een aantal daarop volgende formele en informele overleggen tussen CvB en CMR is verder gesproken over de ontstane situatie en hoe vandaar uit verder te gaan. In de communicatie naar de medewerkers en studenten van Stenden is in die periode zoveel mogelijk gezamenlijk opgetrokken. Eind 2015 heeft de CvB een roadmap ter informatie besproken met de CMR. Deze roadmap beschreef hoe het besluitvormingsproces aangaande de fusie te vervolgen. Dit luidde de volgende fase in van het fusiebesluitvormingsproces.

OER

De CMR heeft in juli om verschillende redenen niet ingestemd met de Onderwijs- en Examenregelingen (OER-en) van alle opleidingen. Na aanpassingen zijn de OER-en opnieuw ter instemming voorgelegd en is de gevraagde instemming verkregen. De gang van zaken heeft ertoe geleid dat de CMR het besluitvormingsproces aangaande de OER-en nader heeft bezien. Vervolgens is het initiatief genomen een wijziging van de besluitvormingsprocedure voor te stellen. Het voorstel daartoe zal begin 2016 aan het College van Bestuur worden aangeboden.

Locatieplan Leeuwarden, onderwijsjaarplanning, professionaliseringsbeleid

Naast instemming met de OER-en heeft de CMR ingestemd met het locatieplan Leeuwarden en de onderwijsjaarplanning 2015-2016. Instemming met het professionaliseringsbeleid van de bij Stenden werkzame docenten, onder de titel "Qualified and competent teachers" is in 2015 nog niet gegeven. Besluitvorming dienaangaande is doorgeschoven naar 2016.

Kaderbrief

In 2015 is op grond van de ervaringen in de jaren daarvoor besloten om, als pilot, de betrokkenheid van CMR bij de totstandkoming van de kaderbrief en het jaarplan te versterken. De pilot heeft nog niet tot het gewenste resultaat geleid en zal in 2016 worden vervolgd. Wel is instemming verleend aan de kaderbrief voor 2016.

Adviesrecht

In 2015 is veel tijd en energie gestoken in het beleid en de uitvoering van het beleid ten aanzien van kosten die studenten maken bovenop het wettelijk verplichte collegegeld. Het onderwerp "student costs" bleek een langlopende kwestie, die eind 2015 nog niet konden worden afgesloten.

Daarnaast is over de volgende onderwerpen en stukken advies uitgebracht:

- jaarplan 2014;
- de resultaten van het medewerkers tevredenheidsonderzoek;
- de nationale studentenenquête;
- de cultuurscan die is gehouden in het kader van de fusieplannen, maar die ook los daarvan interessante informatie verschaft;
- de uitvoering van de thuiswerkregeling;
- de T-rapportages;
- het internationaliseringsbeleid.

Contact binnen en buiten de organisatie

Er is overleg gevoerd met de andere Noordelijke hogescholen, vakbonden en de personeelsvertegenwoordiging van Stenden Hotel. Het overleg met het Dagelijks Bestuur van de Medezeggenschapsraad van de NHL is in de eerste helft van 2015 intensief geweest. Na de fase waarin de fusiedocumenten zijn terug genomen is dat overleg op een lager pitje komen te staan.

In 2015 heeft tweemaal een regulier overleg plaatsgevonden met de Raad van Toezicht en eenmaal een informeel overleg. Tijdens de overleggen in 2015 waren de fusieplannen steeds het belangrijkste onderwerp.

Werkwijze

De CMR bestaat uit tien personeelsleden en uit tien studentleden. De personeelsposities zijn in de loop van 2015 allemaal bezet geraakt. Het verloop in de studentposities is tamelijk groot, doordat studenten op enig moment op stage of uitwisseling gaan. Desalniettemin waren eind 2015 ook alle studentposities bezet, waarbij als novum één lid vanaf de uitwisselingsuniversiteit in de Verenigde Staten via een Skype verbinding deelnam aan vergaderingen. De zittingsduur voor personeelsleden is drie jaar en voor studentleden minimaal één jaar.

Het dagelijks bestuur bestond uit vier leden, twee personeelsleden en twee studenten. De studentendelegatie is in augustus gewijzigd, de voorzitter en secretaris (beiden personeelsleden) zijn in functie gebleven. De CMR en het dagelijks bestuur worden ondersteund door het ambtelijk secretariaat. Tot de zomer was dit een duobaan. In juli 2015 is de functie volledig belegd bij één ambtelijk secretaris en is onder dankzegging voor de professionele ondersteuning afscheid genomen van één van de secretarissen. Een vaste notulist verzorgt de notulen van de formele vergaderingen.

De vaste CMR-dag is de woensdag. Hierbij werd tot de zomervakantie 2015 een 6-weekse cyclus gehanteerd. De CMR kent drie commissies: Education&ICT, Finance&Facilities en HRM&Organisation. Onderwerpen werden voorbesproken in de betreffende commissie die een advies uitbracht aan de voltallige CMR. Het uitgebrachte advies kan mede gebaseerd zijn op gesprekken met belanghebbenden in de organisatie of met externe experts. Het advies is een voorstel om over een onderwerp een bepaald besluit te nemen. Het staat ieder CMR-lid vrij om dat advies ter discussie te stellen, dan wel over te nemen. De 6-weekse cyclus bestond uit een informatie- of leesdag, een commissiedag, een CMR-vergaderdag, een 2^e informatiedag en de vergadering van de CMR met het College van Bestuur. Daarnaast is er in deze cyclus één dag opgenomen voor een informeel overleg tussen het dagelijks bestuur van de CMR en het College van Bestuur.

Om, gezien de fusieplannen en de planning van de besluitvormingsprocessen dienaangaande, zoveel mogelijk gelijke tred te houden met de beoogde fusiepartner is de CMR na de zomervakantie 2015 overgegaan op een 4 weekse cyclus. Daarin zijn ten opzichte van de 6-weekse cyclus de lees- en informatiedagen komen te vervallen en is sprake van een grotere “vergaderdichtheid”.

Met het CvB is een bevredigende regeling getroffen over de **facilitering** van studenten in de CMR. De vergaderdata, vergaderstukken en notulen worden gepubliceerd op ELO onder medezeggenschap@stenden. Alle CMR vergaderingen zijn openbaar voor alle studenten en personeelsleden. De CMR constateerde dat er nauwelijks gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheid om vergaderingen bij te wonen.

Deelmedezeggenschap: School MR en Cluster/Stafdienst MR

Naast de CMR functioneren op decentraal niveau de school medezeggenschapsraden en de medezeggenschapsraad van Cluster en Stafdiensten. De afstemming en samenwerking tussen centrale en decentrale medezeggenschap is een blijvende uitdaging. Informeren en communiceren is daarbij van het grootste belang, om daarmee Stenden als geheel te versterken.

De vergaderingen van Dagelijks Bestuur van de CMR en de voorzitters van de School MR-en de cluster en stafdiensten MR zijn in de vier wekelijkse cyclus opgenomen. Dat is de plek waar ook in 2015 informatie over en weer werd uitgewisseld.

Vooruitblik

Ook in het jaar 2016 zal de agenda van het College van Bestuur en de CMR naar verwachting weer gedomineerd worden door de fusieplannen van Stenden en NHL. Daarnaast is het van groot belang hoe de instroom van studenten zich gaat ontwikkelen.

8.6 Rechtsbescherming en financiële ondersteuning

Klachtenmanagement

Stenden streeft een open sfeer na waarbinnen vragen en klachten tussen studenten en docenten, in goed onderling overleg opgelost kunnen worden. Voor de gevallen waarin dit niet (meer) lukt beschikt Stenden conform de WHW over de zogenoemde ‘**Eenloketfaciliteit**’ (ELF) voor klachten van studenten. Dit loket wordt beheerd door de afdeling Legal Affairs. ELF heeft in 2015 309 vragen, klachten, bezwaarschriften en beroepschriften binnengekregen, die vervolgens naar de juiste persoon, afdeling of commissie binnen Stenden zijn doorgeleid.

Het **College van Beroep voor de Examens** van Stenden Hogeschool (COBEX) bestaat uit een voorzitter, een plaatsvervangend voorzitter, twee studentleden en twee docentleden. Het College behandelt en beoordeelt bezwaren van studenten op beslissingen van examencommissies. Beroep tegen beslissingen van het College van Beroep voor de Examens staat alleen open voor de student.

Als gevolg van de uitspraak van het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs van 31 oktober 2014, waarin is aangegeven dat de WHW geen grond biedt voor een bezwaarprocedure bij de examencommissie, maar dat alle bezwaarschriften dienen te worden aangemerkt als een beroepschrift en derhalve te worden ingediend bij College van Beroep voor de Examens, zijn er in 2015 beduidend meer beroepschriften ingediend dan in 2014. Een stijging van 65 beroepschriften naar 117 beroepschriften.

Voordat tot behandeling is overgegaan zijn er 20 beroepschriften voor behandeling ter zitting ingetrokken door de betreffende studenten. Vier beroepschriften zijn kennelijk niet ontvankelijk verklaard omdat deze buiten de daarvoor geldende termijn waren ingediend. Het College van Beroep voor de Examens heeft 93 beroepschriften behandeld. Daarvan zijn 57 beroepszaken geschikt, 8 gegrond verklaard en 24 ongegrond verklaard en 4 tijdens de zitting nog ingetrokken. Er zijn vanuit het College van Beroep voor de Examens twee beroepszaken bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) geweest. Deze zaken kenden een gunstige uitslag voor Stenden Hogeschool.

De **Geschillen- en Klachtenadviescommissie** bestaat uit drie leden, te weten twee externe leden, waaronder de voorzitter, en één student-lid. Deze commissie adviseert het College van Bestuur met betrekking tot klachten en bezwaarschriften. Het College van Bestuur neemt de uiteindelijke beslissing. Tegen beslissingen op bezwaar (van het College van Bestuur) staat beroep open bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs. Tegen beslissingen van het College van Bestuur op klachten staat geen beroep open. In 2015 zijn bij de Geschillen- en Klachtenadviescommissie 27 zaken binnengekomen. Het betrof 23 klachten en 4 bezwaren. In 2015 zijn in totaal 23 klachten afgewikkeld door middel van een succesvolle bemiddeling of door middel van een advies van de commissie. De Commissie heeft uiteindelijk, net als in 2014, ten aanzien van 9 zaken een advies uitgebracht aan het College van Bestuur.

Profileringfonds

Stenden beschikt over een zogenoemd Profileringfonds (conform artikel 7.51 WHW), ten behoeve van studenten die door bijzondere omstandigheden (zoals ziekte, zwangerschap en familieomstandigheden) studievertraging hebben opgelopen. Ook kunnen studenten, onder voorwaarden, aanspraak maken op de sinds 2011 bestaande Regeling Financiële Ondersteuning Topsport Stenden Hogeschool. Studentenverenigingen kunnen, mits zij zijn opgenomen in het Studentenstatuut, een bestuursbeurs aanvragen in het kader van de Regeling Financiële Ondersteuning Medezeggenschapsraden en Studentenorganisaties. Ingediende aanvragen worden beoordeeld door de Commissie Profileringfonds, bestaande uit medewerkers die bekend zijn met het onderwijssysteem van Stenden.

In 2015 hebben zes individuele studenten en één studentenvereniging een aanvraag ingediend bij het Profileringfonds Stenden. Daarvan is voor alle aanvragers (individueel) een positief besluit genomen. De genoemde zes individuele aanvragers waren allen EER- studenten. De aanvraag van de studentenvereniging is gehonoreerd.

De totale toekenning uit het Profileringfonds in 2015 bedroeg € 26.614,78.

Stichting Steunfonds Stenden Hogeschool

Stenden kent een Regeling Studenten Noodfonds ten behoeve van studenten die incidenteel en onvoorzien in financiële moeilijkheden zijn geraakt en daardoor in hun studievoortgang worden belemmerd. Het fonds heeft jaarlijks een budget van € 25.000,-. Dit zijn private middelen. In 2015 zijn acht aanvragen gehonoreerd voor een totaal bedrag van ruim € 4.164,-.

De stichting Steunfonds stelt middelen ter beschikking voor het Studentenpastoraat (Expect), het Centrum voor Levensbeschouwing en de Douwe Tamingabeurzen. Deze beurzen worden toegekend aan talentvolle studenten die financiële ondersteuning nodig hebben en die geen beroep kunnen doen op andere fondsen.

In oktober 2014 zijn de stichtingen Steunfonds en Noodfonds samengegaan in één stichting: Stichting Steunfonds Stenden Hogeschool. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door het College van Bestuur van Stenden aangevuld met de heer Reitsma, lid van de Raad van Toezicht. Aanspraken op het Steunfonds verlopen via het decanaat en via de directeur ESR.

8.7 Privacybeleid

Het privacybeleidsplan is begin februari 2016 vastgesteld door het College van Bestuur en gepubliceerd op iStenden. In de loop van het jaar is gewerkt aan de voorbereiding van de documentatieplicht met betrekking tot de talloze verwerkingen van persoonsgegevens binnen Stenden Hogeschool. Concreet is er via een melding op iStenden duidelijkheid verschaft over de omgang met de gegevens van de aspirant-studenten (de leads).

In 2015 is ook gestart met een 'operatie bewerkersovereenkomsten', die tot doel heeft met alle bestaande bewerkers (derden die in opdracht van Stenden persoonsgegevens verwerken) tot de voorgeschreven bewerkers-overeenkomst te komen. Beide acties droegen bij aan een beter zicht op de interne en externe verwerkingen van de persoonsgegevens van zowel medewerkers als studenten.

Via het privacyportal op iStenden en het PrivacyContactPersonennetwerk (PCP-netwerk) werd kennis over privacy in de organisatie verspreid. In het PCP-netwerk zijn alle schools, clusters en stafafdelingen vertegenwoordigd en het vormt de ogen en oren van de organisatie daar waar het gaat om gegevensbescherming. Het PCP-netwerk kwam in 2015 drie keer bijeen. Vanuit het netwerk werd een bewustwordingscampagne 'privacy op de werkvloer' voorbereid, en naderhand werd besloten die te integreren in een grotere, gezamenlijke campagne voor privacy en informatiebeveiliging in 2016. Het PCP-netwerk maakte een privacy guideline voor alle vestigingen van Stenden Hogeschool, dus inclusief de buitenlandse vestingen. Een interne, internationale gedragscode als opmaat naar een nog structurelere manier om de doorgifte van persoonsgegevens met landen buiten de EU te regelen, in het bijzonder met onze International Branch Campuses.

Naast het PCP-netwerk functioneert de Regiegroep Informatiebeveiliging (RIB), die informatiebeveiliging vanuit technisch perspectief onder haar hoede heeft. De RIB zorgde voor kennisdeling en gaf gevraagd en ongevraagd advies op het overlappende gebied van privacy en informatiebeveiliging. Vanuit de RIB werd onder meer de BIV-classificatie opgesteld: de classificatie van informatie en het bepalen van het vereiste beveiligingsniveau op basis van de eisen die aan de Beschikbaarheid, de Integriteit en de Vertrouwelijkheid van de informatie worden gesteld. Via dit overlegorgaan werd ook de dialoog over privacy met de beoogde fusiepartner gestart.

2015 stond ten slotte in het teken van de voorbereiding op nieuwe Europese wetgeving op het gebied van gegevensbescherming: de uitbreiding van de Wet bescherming persoonsgegevens met de meldplicht datalekken per 1 januari 2016, en de (Europese) Algemene verordening gegevensbescherming, waarover in december een politiek akkoord werd bereikt en die naar verwachting medio 2016 zal worden aangenomen. Kern van deze wet is dat organisaties toonbaar in control zijn op het gebied van beheersing van (persoons)gegevens.

OCT 15TH 2015

TONY BUZAN • FOOD FOR THE BRAIN • MINDMAPPING • ROB & EMIL
INSPIRATION • LUNCH • PITCHES

Stenden BRAIN FACTORY

GLOBAL MENTAL LITERACY CONFERENCE

*Are you ready to
challenge the mind?*



Stenden

Hoofdstuk 9

Jaarrekening

9.1 Kengetallen

	2015	2014
Solvabiliteit		
eigen vermogen/totaal vermogen	33,27	34,74
(eigen vermogen+voorzieningen)/totaal vermogen	37,87	38,84
Liquiditeit		
current ratio: vlottende activa/kortlopende schulden	65,41	71,31
quick ratio: (vlottende activa-voorraden)/kortlopende schulden	64,99	70,88
Rentabiliteit		
resultaat/eigen vermogen	-5,59	1,40

9.2 Geconsolideerde balans van Stichting Stenden Hogeschool per 31-12-2015 na resultaat bestemming (x € 1.000)

ACTIVA	31 december 2015		31 december 2014	
	€	€	€	€
Vaste activa				
Bedrijfsgebouwen en - terreinen	46.376		46.205	
Inventaris en apparatuur	9.648		9.864	
In uitvoering en vooruitbetalingen	715		324	
Egalisatierekening	-3.689		-3.889	
		53.050		52.504
Financiële vaste activa				
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	-		334	
Langlopende vorderingen op groepsmaatschappijen en verbonden partijen	459		459	
Overige langlopende vorderingen	37		12	
		496		805
Vlottende activa				
Vorraden		154		149
Vorderingen				
Debiteuren	9.150		8,574	
Kortlopende vorderingen op groepsmaatschappijen	432		56	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	44		-	
Overlopende kortlopende vorderingen en overlopende activa	2.973		3,813	
		12.599		12.443
Liquide middelen		11.153		12.512
		<u>77.452</u>		<u>78.413</u>
PASSIVA				
	€	€	€	€
Eigen vermogen		25.767		27.239
Voorzieningen				
Belastingvoorziening	395		344	
Overige voorzieningen	3.186		2.869	
		3,563		3.213
Langlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen	11.017		12.148	
Schulden aan participanten	561		611	
		11,578		12.759
Kortlopende schulden				
Aflossingsverplichtingen langlopende schulden	1.181		1.306	
Crediteuren	4.722		4.589	
Schulden aan groepsmaatschappijen	-		21	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.111		3,430	
Schulden terzake van pensioenen	602		634	
Overige schulden en overlopende passiva	26.928		25.222	
		36.544		35.202
		<u>77.452</u>		<u>78.413</u>

9.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2015 van Stichting Stenden Hogeschool (x € 1.000)

	2015	Begroting 2015	2014
	€	€	€
Baten			
Rijksbijdragen	66.219	64.600	63.932
College-, cursus-, les- en examengelden	25.823	20.963	23.830
Baten in opdracht van derden	2.860	2.749	3.444
Overige baten	7.126	4.235	6.662
Totaal baten	<u>102.028</u>	<u>92.547</u>	<u>97.868</u>
Lasten			
Personeelslasten	70.061	65.579	65.576
Afschrijvingen	5.317	5.345	5.341
Huisvestingslasten	6.172	4.908	5.872
Overige lasten	21.417	18.027	20.524
Totaal lasten	<u>102.967</u>	<u>93.859</u>	<u>97.313</u>
Saldo baten en lasten	-939	-1.312	555
Financiële baten en lasten	<u>-477</u>	<u>-513</u>	<u>-477</u>
Resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering voor belastingen	-1.416	-1.825	78
Belasting	-24	-	-24
	<u>-1.440</u>	<u>-1.825</u>	<u>54</u>
Resultaat deelnemingen	-	325	328
Resultaat na belastingen	<u><u>-1.440</u></u>	<u><u>-1.500</u></u>	<u><u>382</u></u>

Toelichting balans en staat van baten en lasten

Grondslagen

De toegepaste waarderingsgrondslagen gaan uit van historische kosten. Voor zover niet anders is vermeld zijn activa en passiva tegen nominale waarde opgenomen. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verkorte financiële overzichten zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Stenden Hogeschool per 31 december 2015. De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 van de raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

De verkorte financiële overzichten bevatten niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Voor een meer uitgebreide uiteenzetting van de grondslagen verwijzen wij naar de geconsolideerde jaarrekening 2015 van Stichting Stenden Hogeschool.

Ontwikkeling balans

De ontwikkeling van de balans laat geen bijzonderheden zien. De vaste activa zijn toegenomen met het saldo van investeringen en afschrijvingen. Door het met ingang van 2015 (proportioneel) mee consolideren van de Kenniscampus in Wyswert Beheer BV (i.v.m. aandelenovername) zijn de financiële vaste activa in omvang afgenomen. De stand van de vlottende activa per ultimo 2015 betreft een momentopname en laat geen bijzonderheden zien.

Aan de passivazijde is het eigen vermogen gedaald door de bestemming van het resultaat. Dit was gepland en is in lijn met de begroting 2015. Met de tekortbegroting is invulling gegeven aan de inspanningsverplichting die het hoger onderwijs heeft om extra investeringen te doen in de onderwijskwaliteit (in het kader van de wet studievoorschot hoger onderwijs). Het is en was een bewust en verantwoorde keuze; onze vermogenspositie laat het toe. De voorzieningen zijn per saldo toegenomen onder andere door de vorming van de voorziening loonruimte, de voorziening duurzame inzetbaarheid en de voorziening RVU (Regeling voor Vervroegde Uittreding). Op de langlopende schulden hebben de reguliere aflossingen plaatsgevonden. De stand van de kortlopende schulden per ultimo 2015 betreft een momentopname en laat geen bijzonderheden zien.

Voor een nadere toelichting op de balans verwijzen wij naar de geconsolideerde jaarrekening 2015 van Stichting Stenden Hogeschool.

Ontwikkeling resultaat

Stenden streeft naar het duurzaam versterken van de kwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie en investeert gericht in die kwaliteit. Omdat de vermogenspositie het toelaat, zijn in de begroting 2015 daartoe meer middelen ingezet dan ontvangen en is een tekort begroot van € 1,5 miljoen. Hiermee is ook invulling gegeven aan de binnen het hoger onderwijs afgesproken inspanningsverplichting om extra te investeren in de onderwijskwaliteit (in het kader van de wet studievoorschot hoger onderwijs). Het resultaat 2015 is in lijn met de begroting en bedraagt een kleine € 1,5 miljoen negatief. Op afzonderlijke baten- en lastenregels zijn er wel verschillen tussen realisatie en begroting.

Ten eerste is de verwerkingwijze van onze deelnemingen ($\geq 50\%$ belang) verschillend. In de begroting wordt het resultaat van deze deelnemingen verantwoord als "resultaat deelneming". In de jaarrekening worden de deelnemingen (proportioneel) meegeconsolideerd. Het effect op de afzonderlijke baten- en lastenregels bedraagt ongeveer € 4,5 - € 5,0 miljoen.

Verder zijn er op hoofdlijn de volgende verschillen tussen realisatie en begroting:

- De rijksbijdrage is hoger door een toevoeging voor loon- en prijscompensatie en voor het afgesloten loonruimteakkoord publieke sector. In de rijksbijdrage zijn ook middelen opgenomen die niet direct in 2015 zijn ingezet. Deze middelen (loonruimteakkoord, wetenschap & technologie) zijn voorzien; zie hierna.
- De collegegeldbaten zijn hoger door hogere studentaantallen dan begroot. Tevens is er een andere samenstelling van de studentpopulatie (meer studenten die het instellingscollegegeld betalen) waardoor het gemiddeld collegegeldtarief hoger ligt.
- Er is sprake van hogere personeelslasten voornamelijk door aanpassing en vorming van diverse personele voorzieningen die niet zijn begroot. De disconteringsvoet voor de bepaling van de jubileumvoorziening en de voorziening WW/BWW is verlaagd richting de marktrente. Er zijn voorzieningen gevormd samenhangend met wet- en cao-wijzigingen, te weten voor het loonruimteakkoord, de duurzame inzetbaarheid en voor transitievergoedingen. Ook zijn voorzieningen gevormd voor afvloeiing en de RVU (regeling voor vervroegde uittreding).
- Onder de overige lasten is een overlopende post opgenomen van de nog niet ingezette rijksbijdragemiddelen wetenschap & technologie. De komende jaren zullen deze middelen ingezet worden binnen de Opleiding tot leraar Basisonderwijs. Door een overlopende post op te nemen ter hoogte van de nog niet ingezette middelen is er een match tussen toewijzing en besteding van de middelen.
- Ten slotte zijn de projectbaten en -lasten hoger dan begroot. Deze hebben op het resultaat niet of nauwelijks effect, wel op de afzonderlijke baten- en lastenregels.

Voor een nadere toelichting op de staat van baten en lasten verwijzen wij naar de geconsolideerde jaarrekening 2015 van Stichting Stenden Hogeschool.

9.4 Vooruitblik 2016

Samenvatting jaarplan 2016: Versterken van het fundament en bouwen aan de toekomst

Als hoger onderwijsinstelling opereren we te midden van een wereld die steeds sneller verandert en waarin we met vele onzekerheden om moeten gaan. De arbeidsmarkt verandert snel als gevolg van wijzigende mondiale economische verhoudingen en de invloed van nieuwe technologieën. Er is een onoverzichtelijke multipolaire wereld ontstaan. Technologie ontwikkelt zich exponentieel; er is sprake van robotisering en digitalisering waardoor de baan zekerheid van het middensegment van de arbeidsmarkt onder druk komt te staan. Tevens is sprake van een toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt.

Daarbij zien we steeds vaker dat de beroepspraktijk sneller innoveert dan traditionele opleidingen kunnen bijhouden. Het onderwijs leidt jonge mensen op voor een economische realiteit die moeilijk voorspelbaar wordt, laat staan dat het onderwijs nieuwe generaties voorbereidt op de zekerheden van morgen. Er is sprake van een sterke vermindering van het aantal banen dat gekenmerkt wordt door routinematige taken of handwerk. De taken die in belang sterk toenemen, zijn complexe non-routine cognitieve taken en complexe non-routine communicatieve taken.

Ook zijn er flinke (maatschappelijke) opgaven ten aanzien van klimaat, energie-, grondstoffen-, water- en voedselvoorziening. Ze dagen ons uit om te komen met creatieve oplossingen.

Met deze veranderingen, onzekerheden en uitdagingen in onze samenleving, zowel op economisch, sociaal-maatschappelijk als technologisch gebied, staat het hoger onderwijs voor een grote opdracht. Wij moeten jongeren vaardigheden bijbrengen waarmee zij in staat zijn om te kunnen gaan met én in te kunnen spelen op de veranderingen, onzekerheden en uitdagingen.

We willen onze studenten voorbereiden op de competentiewissel naar non-routine skills. We moeten hen leren zich te ontwikkelen in de context van onvoorspelbaarheid en onzekerheid én in de context van een toenemende internationale verwevenheid. Waar routine en stabiliteit aan waarde verliezen, neemt het belang van vindingrijkheid en creativiteit toe. Voor onze studenten, maar ook voor ons.

In ons onderwijs- en onderzoeksportfolio is voortdurende interactie tussen onderwijs, onderzoek en de (internationale) praktijk noodzakelijk. Interdisciplinariteit is daarbij cruciaal: het ontdekken en leggen van (vaak verrassende) verbanden tussen verschillende kennisdomeinen, verschillende manieren van denken en verschillende manieren van doen.

Daarbij dienen we tevens invulling te geven aan nieuwe vormen van onderwijs en kennisdistributie. We moeten de talenten, behoeften en ambities van individuele studenten meer centraal stellen, het onderwijs verder differentiëren en een rijke fysieke en virtuele leeromgeving aanbieden. De technologische vooruitgang maakt dit mogelijk. Ook zullen we beter in moeten spelen op de groeiende vraag naar flexibel en marktgericht onderwijs.

Al deze ontwikkelingen en uitdagingen vragen van ons 'responsiviteit'. Vanuit een kwalitatief stevig fundament moeten we snel en adequaat in kunnen spelen op nieuwe omstandigheden. We zullen multidisciplinair moeten gaan samenwerken om de uitdagingen het hoofd te bieden: samenwerking tussen hbo-en overige onderwijsinstellingen, tussen opleidingen, tussen studenten en samenwerking met het werkveld.

We doen dit nadrukkelijk met het oog op de voorgenomen fusie met de NHL. Vanuit onze eigen profielen, achtergronden en culturen zien we gelijksoortige uitdagingen. Stenden en NHL hebben samen de focus en de massa om deze uitdagingen aan te gaan. We hebben elkaars (aanvullende) kwaliteiten nodig om op de juiste manier te reageren. We hebben gezamenlijk een ontwerp van de nieuwe hogeschool gemaakt: een toekomstbestendige hogeschool die responsiviteit organiseert en die invulling geeft aan de mondiale veranderingen en uitdagingen in het hoger onderwijs. Dit ontwerp geeft de richting waarin we ons willen ontwikkelen.

In 2016 bouwen we aan die hogeschool van de toekomst. In afwachting van definitieve besluitvorming over de voorgenomen fusie Stenden – NHL, zullen we een aantal samenwerkingsprojecten ter hand nemen in lijn met het ontwerp van de nieuwe hogeschool. Dit zijn bijvoorbeeld de doorontwikkeling en flexibilisering van het onderwijsaanbod (AD's, Leven Lang Leren) en de afstemming van de curricula.

Tegelijkertijd zullen we ons fundament verder versterken. We zijn koersvast en werken aan de versterking van de kwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. We hebben continue aandacht voor een actueel, flexibel en kwalitatief goed onderwijsaanbod met kruisbestuiving tussen de curricula en tussen onderwijs en onderzoek. We gaan het onderwijsconcept doorontwikkelen met verdere integratie van onderwijs en (toegepast) onderzoek. Inspiratie vormt hierbij het onderwijs gebaseerd op Design Thinking. Dat beschouwen wij als doorontwikkeling van PGO in de zin van "wereldwijd onderwijs". We willen studenten, docenten, onderzoekers en het werkveld laten samenwerken aan oplossingen voor real-life vraagstukken.

We zullen ons onderzoeksprofiel verder aanscherpen en verstevigen ons unieke internationale profiel langs de drie hoofdlijnen: abroad, @home en mobility. Ook zetten we de prestatie-indicatoren door in 2016. Ze zijn voor ons een middel om de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek te verbeteren, waaronder de verbetering van het studiesucces.

Voor het versterken van het fundament en het bouwen aan de toekomst zetten we meer middelen in dan we ontvangen. Dit leidt tot een tekort voor 2016 van € 2,5 miljoen. Dit is een bewuste en verantwoorde keuze: onze vermogenspositie laat het toe. De investeringen zetten we gericht in voor de onderwijskwaliteit. We willen ons fundament versterken, de prestaties en rankings van onze Stendenopleidingen op het gebied van studieresultaten en studenttevredenheid verbeteren en we gaan verder bouwen aan een toekomstbestendige hogeschool. Continuïteit van ons beleid is het uitgangspunt, waarbij we ons in 2016 vooral richten op:

- De ontwikkeling van de nieuwe, toekomstbestendige hogeschool. Hierbij zal in 2016 de nadruk liggen op:
 - het onderwijskundige en bedrijfskundige fundament van de beoogde nieuwe hogeschool,
 - de doorontwikkeling en flexibilisering van het onderwijsaanbod (Leven Lang Leren),
 - de afstemming van de curricula van beide hogescholen, en
 - de technische en organisatorische zaken die op het moment van fusie geregeld moeten zijn.
 Binnen de begroting 2016 is hiervoor in totaal € 2,0 miljoen vrijgemaakt. Vanzelfsprekend werken we deze zaken in samenwerking met de NHL uit.
- De versteviging van de kwaliteit van docenten en medewerkers door scholing en opleiding. Ook dit jaar investeren we hierin circa € 2,0 miljoen. Naast het vergroten van het aantal docenten met een master of PhD, richten we ons in 2016 op de uitrol van de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB) en de Basis Kwalificatie Examinering/Senior Kwalificatie Examinering (BKE/SKE). Ook de deskundigheidsbevordering op het gebied van digitaal onderwijs zal in 2016 aandacht krijgen.
- De verbetering van het studiesucces. Het in 2015 gestarte integrale programma studiesucces wordt in 2016 binnen de staande organisatie doorgezet. Bovendien wordt hierin als impuls € 250.000 geïnvesteerd. Op opleidingsniveau, maar ook Stendenbreed worden evidence-based en duurzame maatregelen genomen om het studiesucces te vergroten. We willen meer grip krijgen op de succesfactoren en de struikelblokken in de studieloopbaan van de student om daarmee de uitval te verlagen en het rendement te verhogen.
- De verbetering van de instroom. Om de instroom te vergroten, onderzoeken we de verbetermogelijkheden van het zogeheten instroommanagement. Er wordt gekeken naar verbeteringen van de conversie (aanmelding – instroom) en verbetering van de open dagen. We investeren in 2016, naast de reguliere activiteiten, € 250.000 extra in marketing, waaronder extra investeringen in het agentennetwerk (internationale studenten), in beurs- en schoolbezoeken en in intensieve online werving.

- De versteviging en verbetering van onze faciliteiten, zowel van onze huisvesting als onze ICT infrastructuur. De investeringsbegroting 2016 bedraagt € 12,0 miljoen. Dit bedrag zetten we in voor:
 - de uitvoering van het locatieplan Leeuwarden ad € 9,2 miljoen, waaronder de start van de renovatie van de molen, het uitbreiden van het aantal m² en de bouw/inrichting van een multifunctionele collegezaal;
 - de reguliere investeringen in facilitair (onderhoud) inclusief investeringen het leerbedrijf hotel voor in totaal € 1,3 miljoen, en
 - investeringen in onze ICT ad € 1,5 miljoen gericht op de doorontwikkeling naar een stabiele, gemoderniseerde en uniforme ICT-infrastructuur ten behoeve van de realisatie van een samenhangende, toegankelijke, gepersonaliseerde digitale omgeving van leren en werken. Eveneens zal ingezet worden op projecten als digitaal toetsen, digitaal archiveren en informatiebeveiliging/privacy.

Tegelijkertijd hebben we binnen de begroting € 250.000 vrijgemaakt voor nog in te zetten innovatiemiddelen. Deze middelen zijn nog niet specifiek gelabeld en kunnen in principe flexibel worden ingezet voor een specifieke behoefte, voor projecten waarvan nu nog niet zeker is of én in welke omvang deze zich zullen manifesteren en voor onvoorziene omstandigheden. Hierbij kan gedacht worden aan inzet voor verder onderzoek naar de mogelijkheden van onderwijs en onderzoek binnen het concept van Wildlands (de nieuwe Emmen Zoo), voor het aangaan en verstevigen van strategische partnerschappen op het gebied van internationalisering en voor mogelijke projecten op het gebied van kunststoftechnologie en biobased economy.

Begroting 2016

In 2016 zetten we meer middelen in dan we ontvangen en begroten een tekort van € 2,5 miljoen. Een bewuste en verantwoorde keuze: onze vermogenspositie laat het toe. Tevens geven wij hiermee invulling aan de inspanningsverplichting die het hoger onderwijs heeft om extra investeringen te plegen in de onderwijskwaliteit (samenhangend met de invoering van de wet studievoorschot hoger onderwijs).

De investeringen zetten we gericht in voor de onderwijskwaliteit. We willen ons fundament versterken, de prestaties en rankings van onze Stendenopleidingen op het gebied van studiesucces en studenttevredenheid verbeteren en we gaan verder bouwen aan een toekomstbestendige hogeschool.

Naast voorliggende begrote winst- en verliesrekening 2016 zijn als bijlagen opgenomen de meerjaren winst- en verliesrekening, de meerjarenbalans, het meerjarencashflow overzicht en het meerjarenoverzicht financiële kengetallen.

Investeringsbeleid

De begrote investeringen 2016 van € 12,0 miljoen. hebben betrekking op:

	2016
Locatieplan Leeuwarden	€ 9,2 miljoen
Regulier Facilities incl. Hotel	€ 1,3 miljoen
ICT	€ 1,5 miljoen
Totaal	€ 12,0 miljoen

Kasstromen en financieringsbehoeften

Stenden verwacht voor 2016 een negatieve kasstroom van € 10 mln. De grootste kasstroom is die uit investeringsactiviteiten van ruim € 12 mln. De financiële dekking vindt plaats uit de operationele kasstromen en de aanwezige liquide middelen.

9.5 Treasurybeleid

Stenden Hogeschool conformeert zich, zoals vastgelegd in het treasurystatuut, aan de richtlijnen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zoals vastgelegd in de 'Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek'.

Samenvattend en geoperationaliseerd betekent dit, dat Stenden doet aan schatkistbankieren en de middelen hoofdzakelijk belegt en beleent bij het ministerie van Financiën. Verder heeft Stenden als beleidslijn dat hypothecaire leningen worden opgenomen bij het Ministerie van Financiën. Ook voor het valutabeleid kiest Stenden voor prudent en eenvoudig beleid (geen complexe instrumenten), gericht op minimalisatie van de (koers)risico's.

9.6 Continuïteitsparagraaf

A. Gegevensset

A1. Kengetallen

	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
Personele bezetting (Fte)	769	759	752
- management/directie	38	38	38
- onderwijzend personeel	410	405	401
- wetenschappelijk personeel	23	23	23
- overige medewerkers	298	294	291
Studentaantallen	10.507	10.246	10.076

Algemeen

In de hiervoor genoemde tabel zijn de geconsolideerde getallen opgenomen. Dit betekent dat ook de personele bezetting van de commerciële entiteiten (exclusief de IBC's) zijn meegenomen. De weergegeven cijfers zijn ontleend aan de meerjarenbegroting en betreffen gemiddelden over het desbetreffende jaar zodat aansluiting wordt gehouden met de financiële vertaling zoals die hierna is opgenomen. Onder de noemer management/directie is meegenomen het College van Bestuur, het management van de opleidingen en de ondersteunende afdelingen en het management van de commerciële entiteiten.

Studentaantallen

Het aantal studenten zal de komende jaren dalen, mede als gevolg van afname van het aantal langstudeerders.

Personele bezetting

De personele bezetting beweegt mee met de ontwikkeling van het aantal studenten. Voor de jaren 2017 en 2018 wordt, zoals hiervoor beschreven, een daling verwacht van het aantal studenten. Deze daling zal een negatief effect hebben op de ontwikkeling van de personele bezetting voor 2017 en 2018.

A2. Meerjarenbegroting

Balans

Geconsolideerde balans (x € 1.000)	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
Materiële vaste activa	€ 53.050	€ 59.305	€ 59.455	€ 58.605
Financiële vaste activa	€ 496	€ 799	€ 796	€ 793
<i>Totaal vaste activa</i>	€ 53.546	€ 60.105	€ 60.252	€ 59.399
Vorderingen	€ 12.599	€ 12.592	€ 12.592	€ 12.592
Vorraden	€ 154	€ 154	€ 154	€ 154
<i>Vlottende activa</i>	€ 12.753	€ 12.438	€ 12.438	€ 12.438
Liquide middelen	€ 11.153	€ 1.149	€ 2.321	€ 226
TOTAAL ACTIVA	€ 77.452	€ 73.846	€ 75.165	€ 72.217
<i>Eigen vermogen</i>	€ 25.767	€ 24.403	€ 22.903	€ 21.403
Algemene reserve	€ 24.328	€ 26.903	€ 24.403	€ 22.903
Bestemmingsreserve publiek				
Bestemmingsreserve privaat				
Bestemmingsfonds privaat				
Resultaat boekjaar	€ -1.440	€ -2.500	€ -1.500	€ -1.500
Voorzieningen	€ 3.563	€ 3.992	€ 3.992	€ 3.992
Langlopende schulden	€ 11.578	€ 10.397	€ 13.216	€ 11.768
Kortlopende schulden	€ 36.544	€ 35.054	€ 35.054	€ 35.054
TOTAAL PASSIVA	€ 77.452	€ 73.846	€ 75.165	€ 72.217

Materiële vaste activa

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een investeringsbudget van:

	2016	2017	2018
Locatieplan Leeuwarden	€ 9,2 miljoen	€ 3,2 miljoen	€ 2,2 miljoen
Regulier Facilities incl. Hotel	€ 1,3 miljoen	€ 1,4 miljoen	€ 1,5 miljoen
ICT	€ 1,5 miljoen	€ 1,25 miljoen	€ 1,25 miljoen
Totaal	€ 12,0 miljoen	€ 5,85 miljoen	€ 4,95 miljoen

De effecten hiervan zijn verwerkt in de balans (materiële vaste activa), winst- en verliesrekening (afschrijvingen), cashflow overzicht (financiering) en de kengetallen (solvabiliteit).

Financiering (liquide middelen en langlopende schulden)

Verwacht wordt dat de kasstromen de komende jaren niet van voldoende omvang zijn om de hiervoor genoemde investeringen uit bestaande liquiditeiten te kunnen financieren. Om deze reden is rekening gehouden met aanvullende financiering in 2017.

Er zal worden afgelost op de bestaande langlopende schulden (€ 1,2 miljoen op jaarbasis). Verder zal als gevolg van de investeringen naar verwachting in 2017 een nieuwe lening worden aangetrokken ter hoogte van € 4 miljoen. Dit heeft effect op de rentelasten.

Eigen vermogen

Het verwachte resultaat voor de periode 2016–2018 bedraagt € 5,5 miljoen negatief als gevolg van de extra investeringen in de onderwijskwaliteit. Stenden heeft een eigen vermogen van voldoende omvang om dit resultaat op te vangen met instandhouding van een solvabiliteitsniveau van 30%. Ontwikkelingen in bijvoorbeeld overheidsbeleid, studentenaantal en de voorgenomen fusie kunnen aanleiding geven tot aanpassing van het meerjarenperspectief. Dit wordt jaarlijks gezien ten tijde van het opstellen van het jaarplan.

Voorzieningen

Er worden (per saldo) geen mutaties in de (personeelsgerelateerde) voorzieningen verwacht.

Staat van baten en lasten

Geconsolideerde winst- en verliesrekening (x € 1.000)	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
Rijksbijdrage	€ 66.219	€ 65.300	€ 65.453	€ 65.608
Collegegelden	€ 25.823	€ 22.245	€ 22.617	€ 22.745
Overige opbrengsten	€ 7.126	€ 4.649	€ 5.252	€ 5.305
Baten in opdracht van derden	€ 2.860	€ 3.469	€ 3.469	€ 3.469
Intercompany baten	-	€ 4.805	€ 4.800	€ 4.800
Baten	€ 102.028	€ 100.467	€ 101.591	€ 101.926
Afschrijvingslasten	€ -5.317	€ -5.525	€ -5.700	€ -5.800
Personele lasten	€ -70.061	€ -68.138	€ -68.261	€ -68.701
Instellingslasten	€ -27.589	€ -24.483	€ -24.262	€ -24.007
Intercompany doorbelast	-	€ -	€ -	€ -
Intercompany lasten	-	€ -4.805	€ -4.800	€ -4.800
Lasten	€ 102.967	€ -102.950	€ -103.023	€ -103.308
Saldo baten en lasten	€ -939	€ -2.483	€ -1.432	€ -1.382
Financiële lasten	€ -501	€ -463	€ -513	€ -563
Resultaat deelnemingen	-	€ 445	€ 445	€ 445
Exploitatiesaldo	€ -1.440	€ -2.500	€ -1.500	€ -1.500

Rijksbijdrage

De rijksbijdrage is gebaseerd op de meest actuele inzichten zoals die zijn weergegeven in het macrokader van het ministerie van OCW. Enerzijds wordt er een daling verwacht vanwege het eindigen van de bijdrage aan het Centre of Expertise GreenPAC (€ 1,0 miljoen). Deze middelen blijven overigens wel binnen het macrokader. Ook is er sprake van een lichte daling van het aantal bekostigde inschrijvingen en graden. Anderzijds wordt een toename verwacht door de loon- en prijscompensatie (loonakkoord publieke sector) en de middelen voor de Kwaliteitsagenda (middelen wet studievoorschot). Per saldo wordt een licht stijgende rijksbijdrage verwacht.

Collegegelden

De lagere instroom in 2015 wordt grotendeels gecompenseerd door een hoger aantal herinschrijvingen. Wij verwachten vanaf september 2016 een lichte daling van het totaal aantal studenten. Enerzijds verwachten we een daling van het aantal EER-studenten, anderzijds een toename van het aantal internationale (NON-EER) en master studenten. De tarieven voor het wettelijk- en het instellingscollegegeld zullen de komende jaren conform voorgaande jaren iets stijgen (indexatie). Per saldo levert dit een lichte stijging op van de baten uit collegegelden.

Overige opbrengsten en baten in opdracht van derden

Vanaf 2017 zal het Centre of Expertise GreenPAC geen € 1,0 miljoen meer ontvangen vanuit de rijksbijdrage (zwaartepuntvorming en profilering). Wij verwachten dat het wegvallen van deze bijdrage (deels) zal worden opgevangen door een toename van overige opbrengsten. Daarnaast verwachten wij een autonome toename van deze baten als gevolg van het meebewegen met de inflatie.

Intercompany baten en lasten

Omdat deze baten en lasten volledig een intern karakter hebben zijn deze ongewijzigd gebleven in de meerjarenbegroting.

Afschrijvingen

De afschrijvingslasten zijn gebaseerd op de activastaat waarin jaarlijks de afschrijvingen toenemen als gevolg van activeringen (investeringen) en afnemen doordat activa volledig zijn afgeschreven. De afschrijvingslasten nemen de komende jaren toe als gevolg van het investeringsprogramma (zie ook toelichting op de balans).

Personele lasten

Het merendeel van de kosten van Stenden bestaan uit personele lasten. De personele lasten zijn in grote mate gebaseerd op het aantal studenten. Omdat we per saldo een lichte daling van het aantal studenten verwachten, dalen de personele lasten ook licht. Bovendien bevat de begroting 2016 zoals toegelicht in paragraaf 9.4 een eenmalige, extra investering in de onderwijskwaliteit en kent de begroting 2016 daarmee projecten met een eenmalig karakter. Dit zal niet worden voortgezet. Tegelijkertijd zullen de personele lasten als gevolg van de jaarlijkse prijsindexatie gebaseerd op de inflatie gaan stijgen. Per saldo is er sprake van een lichte stijging van de personele lasten.

Instellings- en huisvestingslasten

In het begrotingsjaar 2016 is een eenmalige, extra investering van € 1,0 miljoen meegenomen. De hiermee gepaard gaande eenmalige instellingslasten zijn niet meegenomen in de begrotingsjaren 2017 en 2018. De instellingslasten zijn geïndexeerd met de verwachte inflatie voor 2017 en 2018.

Financiële lasten

De financiële lasten (rente) zijn begroot op basis van een cash flow prognose. Vanwege de investeringen (zie ook toelichting op de balans) en de aflossingen op de lopende leningen zal naar verwachting vanaf 2017 aanvullende financiering benodigd zijn van € 4 miljoen. Het aantrekken van deze lening heeft een opwaarts effect op de rentelasten vanaf het jaar 2017.

Resultaat deelneming

Het resultaat deelnemingen is voor de planperiode gelijk gesteld aan het niveau van de begroting 2016.

B. Overige rapportages

9.7 B1. Rapportage aanwezigheid en werking interne risicobeheersingssysteem- en controlesysteem

Risicohouding

Stenden is, als maatschappelijke organisatie die bijdraagt aan de toekomstige carrière van 11.000 studenten, risicoavers. Dit impliceert dat (grote) risico's niet willens en wetens actief worden opgezocht. Risicoavers betekent overigens niet dat Stenden geen enkel risico loopt of dat risico's nooit bewust worden gelopen, maar dat prudent met de ter beschikking gestelde middelen wordt omgegaan en dat inzichtelijk wordt gemaakt (veelal door middel van besluitvorming en periodieke informatievoorziening) welke risico's worden gelopen. De meer dan 1.000 medewerkers hebben een grote verantwoordelijkheid voor het dagelijks maken van de juiste afwegingen en het bestuur onderkent dat zij dit alleen succesvol kunnen doen als risicomanagement niet een doel op zich is, maar een gedachtegoed waarmee het mogelijk wordt om expliciet nog meer inzicht en bewustzijn te creëren in de mate waarin de gestelde doelstellingen voor onze studenten worden gerealiseerd.

Risicomanagement aanpak

Op basis van deze risicohouding en het toegenomen belang van risicomanagement voor Stenden, alsmede de richting vanuit de regelgeving en de status en kwaliteit van het risicomanagementproces ultimo 2013, is door het College van Bestuur vastgesteld dat risicomanagement integraal en expliciet ingepast moet worden in de bestaande planning&control-cyclus.

Het plan van aanpak voor risicomanagement dat hier invulling aan moet geven en waarvan de uitvoering in 2014 ter hand is genomen, is onder regie van een stuurgroep in 2015 verder uitgevoerd, waarbij de volgende stappen zijn gezet:

- De 2014 geformuleerde strategische risico's zijn aangescherpt en nader uitgewerkt qua prioritering en noodzakelijke acties ter beheersing;
- De belangrijkste operationele risico's binnen de processen van Stenden zijn ingeschat en er is een aanvang gemaakt met de evaluatie van bestaande en noodzakelijke beheersingsmaatregelen rond deze risico's. Dit proces zal in 2016 worden afgerond.

Strategische risico's

De strategische risico's voor Stenden hebben betrekking op:

Onderwijs- en onderzoeksprofiel

- Stenden wil zich onderscheiden door probleemgestuurd onderwijs (PGO) aan te bieden. Dit vraagt, zowel in de ontwikkeling als uitvoering van onderwijs, om gerichte motivatie, creativiteit en aanpassingsvermogen van onze medewerkers. Als wij niet in staat zijn om PGO als pijler van ons profiel goed uit te voeren dan leidt dit niet tot een concurrentievoordeel voor onze studenten op de arbeidsmarkt waardoor ons profiel niet verder wordt versterkt. De uitwerking van PGO, de implementatie en de voortgang van de resultaten moeten om deze reden scherp bewaakt worden.
- Stenden wil aantrekkelijk zijn voor een grote groep studenten. Dit vraagt om een breed, marktgericht en innovatief aanbod van opleidingsvormen (voltijd, deeltijd, VWO-verkort, duaal, AD). In 2016 zal verder aandacht gegeven worden aan de wijze waarop innovatie (ook op het gebied van ICT) als essentieel proces structureel prioriteit krijgt.
- Indien wij de profielpijlers internationalisering en onderzoek niet ontwikkelen en inbedden in het onderwijs, dan zal het profiel van Stenden niet verder worden versterkt, wat als mogelijk gevolg heeft dat de gewenste groei van studenten stagneert. De doelstellingen op deze terreinen dienen dan ook concreet en niet vrijblijvend te zijn en er zal expliciet op de voortgang gestuurd moeten worden.

Financieel beleid

Uit de (meerjaren)begroting van OCW kunnen financiële beperkingen voor Stenden voortvloeien, waardoor minder financiële middelen beschikbaar zijn voor strategisch noodzakelijke innovaties en/of beleidsruimte. Het is essentieel dat wij ons zo flexibel inrichten en bij het volgen van de ontwikkelingen zo ver mogelijk vooruitkijken, zodat we deze financiële beperkingen kunnen opvangen en tegelijkertijd ons profiel kunnen handhaven. In samenhang met het voorgaande punt bestaat het risico dat door het aangaan van lange termijn verplichtingen, de financiële flexibiliteit wordt aangetast en op termijn dat er minder middelen beschikbaar zijn voor onderwijsontwikkeling. In de administratieve systemen en rapportages zullen de langjarige verplichtingen systematisch en transparant moeten blijken, zodat hier op het beperken hiervan gestuurd kan worden.

Facilitair en ICT

- de continuïteit en veiligheid van de basisvoorzieningen voor onze studenten en medewerkers, en het voldoen aan wet- en regelgeving die hierop van toepassing (bijvoorbeeld op het gebied van privacy), is essentieel voor Stenden. In 2015 is gewerkt aan het verder professionaliseren van de processen op facilitair en ICT gebied. Er is een informatiebeleid (inclusief informatiebeveiliging) opgesteld en een implementatieplan vastgesteld dat in 2016 verder uitgevoerd zal worden.
- Vanuit het internationale profiel van Stenden is het creëren van een kwalitatief hoogstaande en veilige omgeving voor studenten, gegeven de diversiteit van campussen, een uitdaging waaraan wij zowel beleidsmatig, als in de accreditatie en beheersing voortdurend aandacht besteden.

Prioriteiten 2016

In 2016 worden de voornoemde strategische risico's geactualiseerd in het planning&control-proces.

Er zal dan tevens worden beoordeeld in hoeverre de beheersing gevorderd is en waar nodig wordt bijgestuurd.

De inventarisatie van risico's en beheersingsmaatregelen in de processen zal worden afgerond.

9.8 B2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Hier wordt verwezen naar de voorgaande paragraaf.

9.9 B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

Hier wordt verwezen naar het verslag van de Raad van Toezicht.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Stenden Hogeschool te Leeuwarden

Bijgesloten samengevatte jaarrekening zoals opgenomen in hoofdstuk 9 van het jaarverslag 2015, bestaande uit de geconsolideerde balans per 31 december 2015 en de geconsolideerde staat van baten en lasten over 2015 met bijbehorende toelichtingen, is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Stenden Hogeschool. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening, in onze controleverklaring van 28 juni 2016.

De samengevatte jaarrekening 2015 bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening 2015 kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening 2015 van Stichting Stenden Hogeschool.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde jaarrekening 2015.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de samengevatte jaarrekening 2015 op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810, "Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten".

Oordeel

Naar ons oordeel is de samengevatte jaarrekening 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2015 van Stichting Stenden Hogeschool en in overeenstemming met de grondslagen zoals die zijn gehanteerd in de gecontroleerde jaarrekening.

Leeuwarden, 28 juni 2016

Deloitte Accountants B.V.



J.S. Huizinga RA

Paraaf voor identificatiedoeleinden:





Stenden



Bijlagen

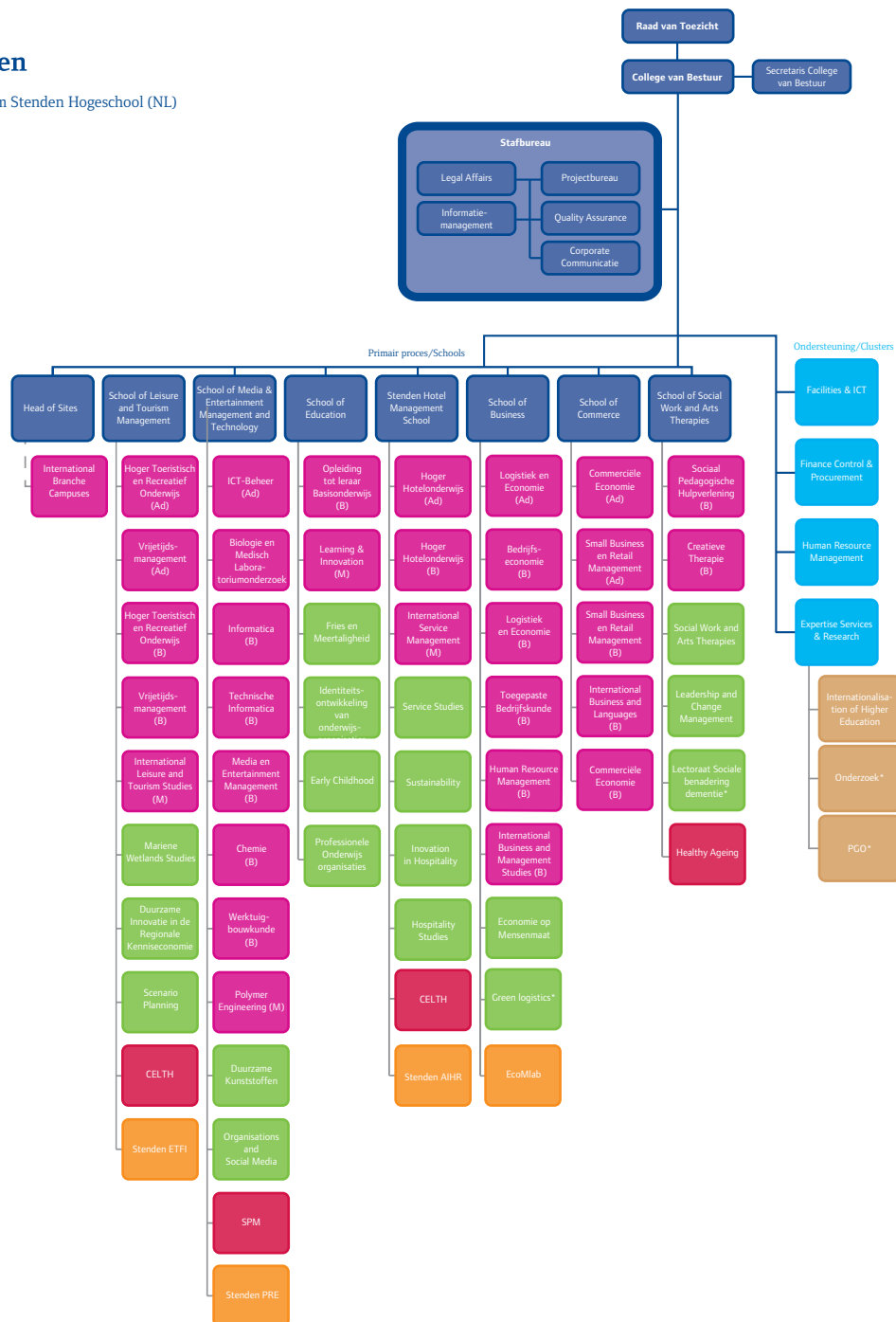
Bijlage 1

Organogram Stenden Hogeschool 2015



Stenden

Organogram Stenden Hogeschool (NL)



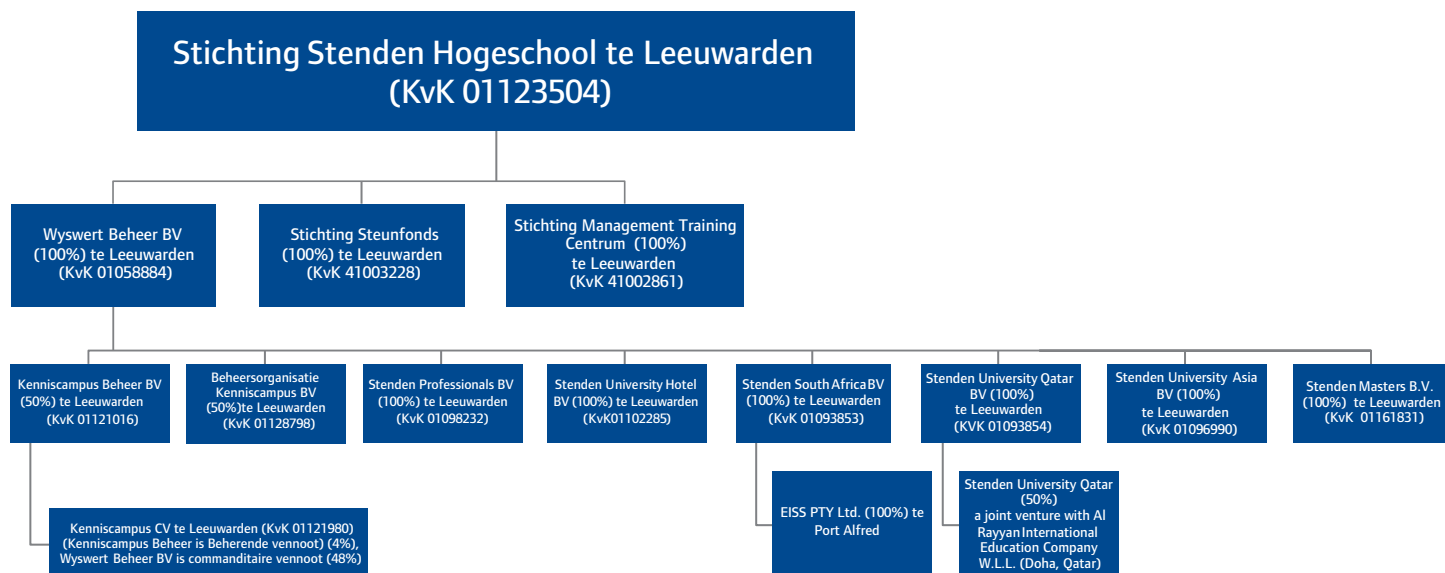
* Gestart in 2015, geïnstalleerd in 2016

Organogram Stenden Hogeschool, 31 december 2015 (Nederlandse versie)

Opleiding Lectoraat Pijler Lectoraat Kenniscentrum Centre of Expertise (B) = Bachelor (Ad) = Associate degree (M) = Master

Bijlage 2

Juridische Structuur Stenden Hogeschool 2015



Bijlage 3

Lijst met Opleidingen

Opleidingen die schuingedrukt staan, worden ook in het Engels aangeboden. Opleidingen die vetgedrukt staan, worden **uitsluitend** in het Engels aangeboden.

School of Leisure and Tourism Management	Leeuwarden	Emmen			
Ad Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs		voltijd			
Ad Vrijetijdsmanagement	voltijd	voltijd			
B Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs	voltijd				
<i>B Vrijetijdsmanagement</i>	voltijd, dual				
M International Events Management*, **					
M International Leisure and Tourism Studies	voltijd				
* In licentie van London Metropolitan University ** Wordt sinds augustus 2015 niet meer aangeboden					
School of Media & Entertainment Management and Technology	Leeuwarden	Emmen			
Ad ICT-Beheer		voltijd			
B Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek		voltijd			
B Chemie		voltijd			
<i>B Informatica</i>		voltijd			
<i>B Media en Entertainment Management</i>	voltijd				
B Technische Informatica		voltijd			
B Werktuigbouwkunde		voltijd, dual			
M Polymer Engineering*		deeltijd			
*Samenwerkingsverband met Hogeschool Windesheim en Rijksuniversiteit Groningen					
School of Education	Leeuwarden	Emmen	Groningen	Assen	Meppel
B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	voltijd	voltijd	voltijd	voltijd	voltijd
B Academische Opleiding tot Leraar Basisonderwijs*			voltijd		
B International Teacher Education Primary Schools					voltijd
M Learning & Innovation	deeltijd				
M Special Educational Needs**	voltijd, deeltijd				
*Samenwerkingsverband Hanzehogeschool, NHL, Rijksuniversiteit Groningen, Stenden Hogeschool **Opleiding tot Leraar Speciaal Onderwijs in licentie van Christelijke Hogeschool Windesheim					
School of Hospitality Management	Leeuwarden	Emmen			
<i>Ad Hoger Hotelonderwijs</i>	voltijd, deeltijd, dual	voltijd			
B Hoger Hotelonderwijs	voltijd, deeltijd, dual				
M International Service Management*	voltijd, deeltijd				
*In samenwerking met de University of Derby					

School of Business	Leeuwarden	Emmen
Ad Logistiek en economie		duaal
B Bedrijfseconomie		voltijd
B International Business and Management Studies	voltijd*	
B <i>Logistiek en Economie</i>		voltijd, duaal
B Human Resource Management	Voltijd, deeltijd	
B <i>Toegepaste Bedrijfskunde</i>	voltijd, deeltijd	
* In samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein en NHL Hogeschool, ex art. 8.1 WHW		
School of Commerce	Leeuwarden	Emmen
Ad Commerciële Economie		voltijd
Ad Small Business en Retail Management	voltijd, duaal	
B Commerciële Economie		voltijd
B International Business and Languages		voltijd
B Small Business en Retail Management	voltijd, duaal	
School of Social Work and Arts Therapies	Leeuwarden	
B Creatieve Therapie	voltijd	
B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	voltijd, deeltijd	

Bijlage 4

Raad van Toezicht per 31 december 2015

Mr. C. Bijl (herbenoemd in 2012; herbenoembaar in 2016), 27 juni 1955

Voorzitter

Burgemeester Gemeente Emmen.

Nevenfuncties:

- Voorzitter ledenvereniging Eveen-Icare
- Voorzitter Raad van Toezicht Stenden Hogeschool
- Voorzitter Stichting Nazorg Ousterhaule
- Voorzitter stichting Veiligheidszorg Drenthe
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Grote Kerk Cultureel
- Voorzitter Veiligheidsregio Drenthe
- Voorzitter Vereniging van Drentse Gemeenten
- Lid Dagelijks Bestuur Veiligheidsberaad + AB
- Lid AB Instituut Fysieke Veiligheid + DB
- Voorzitter Bestuurlijk veiligheidsoverleg Drenthe (voorheen Regionaal College Politie Drenthe)
- Voorzitter Emco Sociale werkvoorziening
- Adviserend lid Dagelijks Bestuur SNN (Samenwerkingsverband Noord-Nederland)
- Vice voorzitter PvdA Drenthe

Lid comité van aanbeveling:

- Hospice Emmen
- Stichting bijlarten voor goede doelen
- Stichting leergeld
- Wensstichting Drenthe
- Landelijke Stichting Tegen Zinloos Geweld
- Stichting Toon Hermanshuis Drenthe
- Demma Foundation
- Stichting Drentse Veteranen
- Oktobermaand Kindermaand
- Business Sociëteit Dierenpark Emmen
- Vrienden GGZ Drenthe
- Stichting 250/400 (250 jr. het Stadskanaal/400 jaar de Emslinie)
- Stichting bevrijdingsfestival Drenthe

De heer A. Bruggeman (herbenoemd in 2012; herbenoembaar in 2016), 21 februari 1950

Vicevoorzitter

Wethouder gemeente Leerdam.

Nevenfuncties:

Voorzitter Kenteq, Kenniscentrum voor de Techniek;

Lid Raad van Toezicht Revalidatiefonds / Fonds Verstandelijk Gehandicapten;

Vicevoorzitter Districtscollege KNVB Zuid I.

**Mevrouw J.G. Beukers-Maatje (MGM) (benoemd in 2011, herbenoemd in 2015),
27 juni 1955**

Voorzitter onderwijs- en onderzoekscommissie

Directeur Anneke Beukers Advies.

Nevenfuncties:

- Lid raad van Commissarissen Sociale Werkvoorziening Almelo (Soweco);
 - Lid Provinciale Staten Overijssel;
 - Voorzitter Roeivereniging Salland Gramsbergen.
-

**Mevrouw C.H. van Eekelen (benoemd in 2013, afgetreden door een benoeming in Parijs
per 31 december 2015), 30 mei 1963**

Lid auditcommissie

COO ACCOR HotelServices BeNeLux

**De heer T. Eerenstein (herbenoemd in 2012, conform rooster afgetreden per
31 december 2015), 10 september 1952**

Lid onderwijs- en onderzoekscommissie

Nevenfuncties:

- Commissaris Waterleiding Maatschappij Drenthe;
 - Bestuurslid Coöp. uitvaartvereniging Zuid Oost Drenthe;
 - Bestuurslid Stichting Wielerdrome Assen;
 - Bestuurslid Promotie Wielrennen ZO Drenthe (stichting PWZ);
 - Lid van de Bondsraad van de ANWB.
-

De heer J.N.M. Haerkens MIB (benoemd in 2013, herbenoembaar in 2017), 19 juli 1958

Directeur Technasium

Nevenfuncties:

- Voorzitter bestuur stichting bevrijdingsfestival Drenthe;
 - Lid landelijke jury Drentse cultuurprijzen.
-

**Mevrouw F.J.M.A.G. Mooren (benoemd in 2013, om persoonlijke redenen afgetreden
per 31 december 2015), 7 juni 1968**

Lid remuneratiecommissie

Director of Strategy and Corporate Development bij Stage Entertainment BV.

Nevenfuncties:

- Bestuurslid Peeterschool;
 - Bestuurslid Stichting Bekezela.
-

Drs. Ing. J. Reitsma (herbenoemd in 2012, aftredend in 2016), 5 augustus 1945

Lid auditcommissie

Gepensioneerd

Voorheen: Burgemeester van de gemeente Wymbritseradiel;
 Lid van de Tweede Kamer der Staten Generaal voor het CDA (1986-2001);
 Voorzitter Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond (2001-2006).

Nevenfuncties:

- Voorzitter Stichting Steunfonds Stenden Hogeschool;
 - Adviseur IJswegencentrale Sneek-Wymbritseradiel IJlst;
 - Voorzitter Stichting Elfmeren op de schaats;
 - Voorzitter Schaats Trainings Club Rutten;
 - Voorzitter Stichting Topschaatsen Fryslân;
 - Voorzitter Koepelbaancommissie KNSB Gewest Fryslân.
-

De heer F. Schepers (herbenoemd in 2012, aftredend in 2016), 9 juni 1943

Voorzitter auditcommissie

Gepensioneerd

Voorheen: Lid raad van Bestuur Wavin B.V.

Nevenfuncties:

- Vice voorzitter raad van Commissarissen AVEBE U.A.;
 - Voorzitter Verantwoordingsorgaan Pensioenfonds OWASE.
-

Alle leden hebben de Nederlandse nationaliteit.

Bijlage 5

Bestuur & Management Stenden Hogeschool

College van Bestuur

Mr. L.J. Klaassen	Voorzitter
Drs. K.W. van der Hoek	Vicevoorzitter

Portefeuilleverdeling College van Bestuur

Mr. L.J. Klaassen

- Algemeen bestuur
- Strategie-ontwikkeling
- Kwaliteitsbeleid
- Contactpersoon voor Raad van Toezicht en centrale medezeggenschapsraad
- School of Leisure & Tourism Management
- School of Business
- School of Hospitality Management
- Cluster Finance & Control & Procurement
- Internationalisering/Head of Sites
- Stafafdeling Corporate Communicatie
- Stafafdeling Legal Affairs
- Stafafdeling Quality Assurance
- Commerciële organisatie-onderdelen, inclusief de leerbedrijven
- Project studenttevredenheid/NSE
- Projectbureau
- Prestatieafspraken
- Instellingstoets

Nevenactiviteiten Mr. L.J. Klaassen

- Voorzitter Raad van Toezicht Regionale Omroep RTV Noord, te Groningen
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ZINN, te Haren/Groningen
- Voorzitter Maatschappelijke Adviesraad Stichting Philadelphia, te Nunspeet
- Lid Raad van Toezicht Groninger Forum, te Groningen
- Voorzitter NNO fonds (instrumentenfonds Noord Nederlands Orkest), te Groningen
- Voorzitter Gebiedscoöperatie Westerkwartier
- Onafhankelijke Raadsman afhandeling schadeclaims door aardbevingen als gevolg van gaswinning Groningen

Drs. K.W. van der Hoek

- Waarnemend voorzitter
- Onderwijsbeleid
- Onderzoeksbeleid
- School of Social Work and Arts Therapies
- School of Education
- School of Media & Entertainment Management and Technology
- School of Commerce
- Cluster Expertise, Services & Research
- Cluster HRM (inclusief Management Development)
- Cluster Facilities & ICT
- Informatiemanagement

Nevenactiviteiten Drs. K.W. van der Hoek

- Gemeenteraadslid Zuidhorn
- Voorzitter VV Grijpskerk
- Bestuurslid Stichting Knappe Koppen (Fryslân Unlimited)
- Bestuur Stichting Verkiezing Friese Ondernemer van het Jaar
- Bestuur Waddengroep (verlening van keurmerk Waddengoud aan bedrijven in het Waddengebied)

Secretaris College van Bestuur

Mw. mr. A. van Weelden

Staffbureau

Corporate Communicatie

Manager

Drs. P.J. Mulder

Corporate Quality Assurance

Manager

Mw. D. Maassen MBA

Legal Affairs

Manager

Mw. mr. I. Janssen

Projectbureau

Mw. Drs. J. Walstra

Informatiemanager

Ing. E. van Gorkum

Clusters

Expertise, Services, Research (ESR)

Directeur

Drs. R. Nijenbanning

Facilities & ICT

Directeur

Mw. drs. R.A. Coumou

Finance, Control & Procurement

Directeur

Drs. H. Wolters

Human Resource Management

Directeur

Mw. drs. A. Hospers

Stenden Professionals

Directeur

Mw. A. Verhoef

Stenden Hotel

General Manager

J.J.D. Wisselink tot 31 juli 2015

Mw. M. de Beer a.i. vanaf 1 augustus 2015

Stenden university Qatar (Campus Site: Doha)

Executive Dean

Mw. A. B. Mannen MSc. (ad interim)

Stenden Rangsit university (Campus Site: Bangkok, Thailand)*Academic Dean*

Mw. S. Loup MA

Stenden university South Africa (Campus Site: Port Alfred)*General manager / Academic Dean*

Dr. W. Hensens

Stenden university Indonesia (Campus Site: Bali)*General Manager*

Dhr. M. de Jong

Stenden – School of Business*Head of School*

Mw. A.B. Mannen MSc

Human resource management**Toegepaste Bedrijfskunde****International Business and Management Studies****Logistiek en Economie****Bedrijfseconomie***Academic dean:*

Ir. C.W. Elbers

Stenden – School of Education*Head of School*

Drs. P. van Amsterdam

Opleiding tot Leraar Basisonderwijs*Academic dean*

Mw. H. Korfage MA (Leeuwarden, Groningen)

Mw. Drs. P. Krajenbrink (Assen, Emmen, Meppel, tot 1 november 2015)

Stenden – School of Leisure and Tourism*Head of School*

Dr. F. de Klerk Wolters

International Tourism Management*Academic Dean*

Dr. K.J.S. Miller

Leisure management*Academic Dean*

Drs. M. Groters

ETFI*Programma manager*

Drs. B. van der Tuuk

Stenden Hotel Management School*Head of School*

Mr. S.T. van der Galiën (tot 1 september 2015)

Drs. H. Noordhof (deeltijd a.i. van 1 maart tot 1 september 2015)

Dr. C. Thompson (vanaf 1 september 2015)

International Hospitality Management

Academic Dean

Dr. C. Thompson (tot 31 augustus 2015)

Stenden – School of Commerce

Head of School

Mw. Drs. J.T. van Geffen

Commerciële Economie**International Business and Languages**

Academic dean

Mw. Drs. G. Geitz

Small Business and Retail Business

Academic dean

Drs. R. Ferwerda MKM

Stenden – School of Social Work and Arts Therapies

Head of School

Mw. drs. A. Schokker

Sociaal Pedagogische hulpverlening**Creatieve Therapie**

Academic dean

R.J. Kuipers

Stenden – School of Media&Entertainment Management and Technology

Head of School

Mr. P.P.C.J. Bemelmans

Media&Entertainment Management

Academic Dean

Mw. Drs. M. de Jager

Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek**Chemie****Informatica****Technische Informatica****Werktuigbouwkunde**

Drs. R.M. Delger MA

Stenden – Head of Sites and Internationalisation

W. Johnson

Bijlage 6

Instroom en Inschrijvingen

Tabel 1. Instroom bekostigde studenten per opleiding 2011/12 – 2015/16 Bron: Stenden1; peildatum: 1 oktober 2015					
Stendenopleiding	Cursusjaar				
	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Hoger Economisch Onderwijs	1.910	1.834	2.000	2.145	1.925
Bedrijfseconomie (BE)	44	30	60	35	55
Commerciële Economie (CE)	114	112	74	63	68
Associate degree CE (ADCE)		3	17	29	22
Logistiek & Economie (L&E)	33	37	43	48	25
International Business & Management Studies (IBandMS) ²	111	89	94	139	160
International Business & Languages (IBL)	34	35	42	27	33
Leisure Management (LM)	138	109	111	161	117
Associate degree LM (ADLM)	35	29	46	65	55
Tourism Management (TM)	224	220	169	170	154
Associate degree TM (ADTM)	7	6	10	11	12
Media & Entertainment Management (MEM)	278	288	284	256	211
Small Business & Retail Management (SBRM)	167	162	187	197	152
Associate degree RM (ADRM)	138	118	124	93	94
International Hospitality Management (IHM)	483	494	577	687	585
Associate degree HM (ADHM)	23	31	78	94	95
Toegepaste Bedrijfskunde (TBK)	41	29	38	25	18
Human Resource Management (HRM)	40	42	46	45	51
Hoger Pedagogisch Onderwijs	549	475	558	555	312
Opleiding Leraar Basisonderwijs (OLB)	530	457	536	542	290
Master Learning & Innovation (MLI)	19	18	22	13	22
Hoger Sociaal-Agogisch Onderwijs	290	303	421	429	329
Creatieve Therapie (CT)	64	72	86	82	56
Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH)	226	231	335	347	273
Hoger Technisch en Natuurwet. Onderwijs	94	97	156	158	159
Biologie & Medisch Laboratoriumonderwijs (B&ML)	9	10	16	17	17
Chemie (Ch)	5	11	10	11	12
Informatica (I)	43	37	75	76	86
Associate degree Informatica ICT-beheer (ADI)	3	6	14	19	10
Technische Informatica (TI)	6	5	6	7	5
Werktuigbouwkunde (WTB)	28	28	35	28	29
Totaal	2.843	2.709	3.135	3.287	2.725

Tabel 2. Inschrijving bekostigde studenten per opleiding 2011/12 – 2015/16

Stendenopleiding	Cursusjaar				
	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Hoger Economisch Onderwijs	5.542	5.439	5.490	7.671	7.651
Bedrijfseconomie (BE)	108	97	123	148	174
Commerciële Economie (CE)	385	339	289	386	328
Associate degree CE (ADCE)		5	26	57	72
Logistiek & Economie (L&E)	110	94	102	175	148
Associate degree L&E (ADL&E)				14	22
International Business & Management Studies (IBandMS)	238	242	237	375	423
International Business & Languages (IBL)	132	112	117	147	141
Vrijetijdsmanagement (VM)	469	414	378	554	539
Associate degree VM (ADVM)	50	56	84	125	133
Tourism Management (TM)	690	689	617	745	714
Associate degree TM (ADTM)	8	11	17	28	28
Media & Entertainment Management (MEM)	734	812	823	1.181	1.193
Retail Management (RM)	446	424	451	634	579
Associate degree RM (ADRM)	231	260	249	232	219
International Hospitality Management (IHM)	1.664	1.606	1.623	2.346	2.412
Associate degree HM (ADHM)	33	49	110	192	203
Toegepaste Bedrijfskunde (TBK)	99	96	111	155	130
Human Resource Management (HRM)	145	133	133	191	193
Hoger Pedagogisch Onderwijs	1.333	1.214	1.228	1.544	1.265
Opleiding Leraar Basisonderwijs (OLB)	1.111	1.197	1.195	1.482	1.195
Master Learning & Innovation (MLI)	22	17	33	62	70
Hoger Sociaal-Agogisch Onderwijs	793	826	937	1.203	1.182
Creatieve Therapie (CT)	205	202	210	245	226
Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH)	588	624	727	958	956
Hoger Technisch en Natuurwet. Onderwijs	251	264	324	465	510
Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek (BML)	28	24	31	46	44
Chemie (Ch)	14	21	26	28	42
Informatica (I)	101	105	142	222	267
Associate degree Informatica ICT-beheer (ADI)	5	7	18	27	27
Technische Informatica (TI)	17	26	24	34	32
Werktuigbouwkunde (WTB)	86	81	83	108	98
Totaal	7.919	7.741	7.979	10.897	10.608

Bijlage 7

Overzicht per lectoraat

Green Logistics – dr. Matthias Olthaar – School of Business

Het lectoraat green logistics is halverwege september 2015 van start gegaan waarbij de officiële startbijeenkomst plaatsvond op 25 januari 2016. Het lectoraat richt zich op onderzoek naar de transitie naar een biobased en circulaire economie vanuit een logistiek ketenperspectief. Logistiek omvat daarbij op- en overslag en transport, maar omvat daarnaast ook het management van logistieke productieketens van primaire producent tot aan de consument. Biobased en circulair ondernemen biedt kansen voor bedrijven en ketens om zowel duurzaam te ondernemen alsmede de concurrentiepositie van bedrijven te verstevigen. De start in 2015 is gebruikt om het lectoraat op te zetten, een strategie, missie en visie te formuleren, inbedding te zoeken in het werkveld en onderwijs en zichtbaar te worden. Op www.kcgreenlogistics.org is meer te lezen over het lectoraat.

Fries en Meertaligheid in Onderwijs en Opvoeding – dr. Alex M.J. Riemersma – School of Education / lectoraat in samenwerking met de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

Centraal thema van het onderzoek en de onderwijsactiviteiten is de doorlopende leerlijn van drietalig basis-onderwijs naar meertalig voortgezet onderwijs. Uitwerkingsthema's:

- PhD-onderzoek door Eabele Tjepkema (SoE) naar de Didactiek in de drietalige school: interactie tussen leraar en leerlingen, transfer en translanguaging, leeropbrengsten.
- PhD-onderzoek door Folkert de Jong (TBK) naar samenhang tussen Engels als voertaal in bacheloropleiding en academic performance.
- PhD-onderzoek door Dymphi van der Hoeven (International Affairs) naar de waardering door studenten van Engels als voertaal in het hoger onderwijs.
- Meertalig onderwijs in de digitale leeromgeving m.b.v. "MySchoolsNetwork". Project voor de "Trijetalige Skoalle" (2013-2016) met speciale "events", waarin studenten van beide Pabo's functioneren als e-coaches.
- Traineeship tot ontwikkeling van de "Meertalige PABO" in kader fusie Stenden en NHL.
- Minor "Multilingual Education in international perspective".
- Het lectoraat FMOO werkt in een consortium met Afûk en Cedin aan "Evaluaasjesysteem foar it fak Frysk" (2014-2016).
- Symposium (30 januari) met prof. Antonella Sorace (Schotland) over de Added Value of Multilingualism & Multilingual Education.
- Drents en Duits op de basisschool en op de Pabo (Emmen) in samenwerking met Huus van de Taol (Beilen)

Identiteitsontwikkeling – dr. Cil Wigmans – School of Education

Er zijn vier domeinen waarop het lectoraat zich richt:

1. "De identiteitsontwikkeling van Stenden als bijzondere instelling voor Hoger onderwijs (wat betekent "serving to make it a better world"? en wat wordt verstaan onder "unleashing potential in staff, students and surrounding communities"?)"
2. "De identiteitsontwikkeling van de diverse Pabo's binnen Stenden als instituten met een eigen visie op onderwijs en leren en op de pedagogische en maatschappelijke opdracht van scholen".
3. "De identiteitsontwikkeling van jonge mensen in het kader van hun opleiding tot leraar basisonderwijs".
4. "De identiteitsontwikkeling van (basis)scholen die samenwerken met de Pabo's aan de opleiding van leerkrachten".

Ook wordt het thema van het lectoraat maatschappelijk steeds relevanter, vanwege de vraag welke gemeenschappelijke waarden onze samenleving kenmerken en wat de rol van de school is in het versterken van die waarden en het bestrijden van radicalisering onder jongeren.

Binnen de kenniskring zijn, naast medewerkers en een MT lid van de School of education, ook (basis)school-directeuren en een vertegenwoordiger van een landelijke besturenorganisatie actief. Er wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een minor identiteitsontwikkeling binnen de bacheloropleiding. De lector maakt deel uit van een landelijke werkgroep “krimp en identiteit”. Hij houdt ook lezingen over het thema in diverse gremia. De lectoren van de SoE werken samen binnen een onderzoeksprogramma. Daartoe heeft de lector IO diverse stukken geschreven.

Early Childhood – prof. dr. S.M. Goorhuis-Brouwer en dr. C.E.Oenema-Mostert – School of Education

De toenemende eisen die aan het onderwijs en de zorg voor jonge kinderen worden gesteld, leiden tot grote handelingsverlegenheid in het werkveld van basisscholen, kinderopvang en zorginstellingen. Dit uit zich bijvoorbeeld in het ‘omarmen’ van programma’s en methodes waarvan de effectiviteit niet vaststaat. De kennisontwikkeling binnen het lectoraat biedt onderwijsprofessionals een basis om meer gefundeerd en zelfbewust een onderwijsmethodiek te kiezen en te verantwoorden zodat de leerkracht aansluit op de psychologische basisbehoefte van elk kind: autonomie, relatie en het gevoel competent te zijn.

De verkenning van centrale onderzoeksvraag ‘Op welke wijze wordt een beredeneerd en gedifferentieerd aanbod vormgegeven dat recht doet aan de ontwikkeling en het leren van het jonge kind in het onderwijs, maar ook recht doet aan het toeleiden naar het formele leren?’ wordt vormgegeven vanuit het perspectief van de breinontwikkeling. Het vormt de bouwstenen voor het pedagogisch-didactisch handelen van de Early Childhood professional (voor- en vroegschool, Integrale Kindcentra) en geeft steun aan de handelingsbekwaamheid. Het lectoraat levert zo een bijdrage aan het onderzoek in de leerlijn pedagogiek en de leerlijn SLB (empowerment van de student en docent) in de (A)OLB en in de post-hbo-JK, master SEN en de MLI en is betrokken bij een aantal (inter)nationale onderzoeksprojecten.

Professionele Onderwijsorganisaties – dr. ir. Albert Weishaupt – School of Education

Het lectoraat houdt zich bezig met de vraag welke inrichting van onderwijsorganisaties voldoet om de leraar als professional en onderwijskundig leider te kunnen positioneren.

Binnen het lectoraat wordt gewerkt aan twee promotieonderzoeken. De lector fungeert in beide onderzoeken als copromotor. De twee promovendi worden daarnaast begeleid door promotoren bij respectievelijk de Technische Universiteit Eindhoven en de Rijksuniversiteit Groningen.

Het promotieonderzoek heeft betrekking op de thema’s:

- de relatie tussen praktijkonderzoek, het professioneel handelen van leraren en onderwijskwaliteit;
- ontwerp van een organisatiemodel (in een school voor voortgezet onderwijs) dat uitgaat van onderwijskundig leiderschap van de leraar.

Sustainability in Hospitality and Tourism – dr. Elena Cavagnaro – Stenden Hotel Management School

Het lectoraat ‘Sustainability in Hospitality and Tourism’ beoogt om, in samenwerking met studenten, bedrijven in de toeristische en hotelsector te ondersteunen bij het realiseren van winst voor mensen, middelen en milieu.

Bouwend op de resultaten van het succesvolle CELTH project ‘Fully sustainable hotel experience’, zijn in 2015 verschillende projecten gestart met als focus reductie van voedselverspilling. In enkele van deze projecten heeft het lectoraat samen met de Ministerie van Economische zaken gewerkt.

Samen met NHTV heeft het lectoraat aan de wieg gestaan van een nieuw CELTH project: ‘Sustainable Strategies for Events’. Dit project heeft mede als doel om evenementen bij Leeuwarden 2018, zoals ‘Welcome into the Village’, te ondersteunen bij hun wens om verder te verduurzamen.

Het lectoraat heeft dit jaar de minor ‘Future Proof Hospitality, the CSR challenge’ ontwikkeld.. Deze minor werkt met het innovatieve concept “Pressure Cooker”, dat zich het beste laat omschrijven als PBL in één dag. Tijdens een Pressure Cooker werken studenten aan een opdracht die direct wordt geleverd door het bedrijfsleven.

De taak van studenten is om, op basis van de kennis die zij hebben vergaard en met de steun van leden van het lectoraat, de uitdaging die is ingebracht door het bedrijf te analyseren en een advies te geven die winst oplevert voor mens, middelen en milieu. Deze minor is voor het eerst aangeboden in moduulperiode twee van het academisch jaar 2015-2016. 21 studenten hebben zich voor de minor ingeschreven. In de eerste evaluatie gaven studenten een 9 aan dit moduul!

Tenslotte, heeft het lectoraat in november 2015 het tweedaagse AIHR congres georganiseerd met als thema 'Guests on Earth, sustainability in hospitality'. De eerste dag van het congres was wetenschappelijk van aard; bij de tweede hebben bedrijven zoals Accor, Landal GreenParks en Hilton laten zien welke stappen zij nemen om winst te realiseren voor mens, middelen en milieu. Stenden bachelor- en masterstudenten hebben ook gepresenteerd tijdens dit congres.

Innovation in Hospitality – dr. Sjoerd Gehrels – Stenden Hotel Management School

In 2015 zag het lectoraat Innovation in Hospitality (lector Sjoerd Gehrels) een grote toename van activiteiten. September 2015 zijn nieuwe kenniskringleden John Hornby, Radu Mihailescu en Prantik Bordoloi gestart. Extern betrokkenen bij de kenniskring zijn: Dr. Joseph Hegarty (professor in Ierland en UK), Drs. Geesje Duursma (hospitality ondernemer in Friesland), Thomas Landen (Revinat) en Anne Kleefstra (ondernemer sociale innovatie). In het kader van het CELTH project Employer Branding met de Nederlandse gastvrijheidssector is eind 2015 het rapport gepubliceerd. Vervolgonderzoek is opgestart en twee gefinancierde projecten zijn in voorbereiding over innovatie (hospitality) in de 'Care' sector (met MCL, Leeuwarden). De lector is jurylid van de EMCup. Revinat (USA) is in 2015 geaccrediteerd door het Lectoraat. De lector heeft verder in 2015 twee hotel management teams getraind in innovative personal leadership. **Studenten participeerden in onderzoeksprojecten:** Vanuit kenniskring zijn vijf master afstudeerprojecten begeleid, 36 BBA afstudeerprojecten en een groot aantal 3^e jaars BBA hospitality research projecten. Masterstudent Xiduo Wang won de Van Welderen Rengers Scriptieprijs 2015. Masterstudent Tineke de Jager heeft het consultancy project voor gastvrijheidsinnovatie in het Woudagemaal, Lemmer voltooid. De rol van de lector als course leader voor de Masters geeft een directe verbinding tussen onderwijs en onderzoek.

Hospitality Studies – prof. Conrad Lashley – Stenden Hotel Management School

The post was formally created in 2014 in the appointment made to the role as of December 2014. During the Spring of 2015 Dr Bill Rowson and Michael Chibili were appointed to the role of Research Associates – Hospitality Studies. The two were formally in post as of September 2015.

External collaboration

A bid was made to the Friesland province to fund a research project to Estimating the impacts of European Capital of Culture for Leeuwarden and Friesland through a study of previous cities that have hosted the event. The budget for this was € 25.000 and the work is due to formally report in early March 2016. The lector created and organized the Dutch hospitality studies group and through the year the lectorate organized four meetings of the universities offering hospitality management with the Netherlands. This has generated ten chapters for the new Hospitality Studies book.

Students research project

The lector was second grade assessor for 38 Management Projects and Project supervisor for four masters students. In 2015 the lector was Director of Studies for five PhD studies based in UK universities and was appointed to Chair the second Assessment panel.

Organizations and Social Media – dr. Jim Slevin – School of Media and Entertainment Management & Technology

Het lectoraat telt drie promovendi en een gepromoveerd kenniskringlid die allen ook werkzaam zijn binnen de School of Media and Entertainment Management & Technology. Per november 2015 heeft de lector afscheid genomen om volledig naar de UvA te gaan. Dr. F. Langen schrijft een verlengingsvoorstel voor het lectoraat. Hoofddoelstellingen zijn het verder aansluiten bij de onderzoeksagenda van de Topsector Creative Industries en het lectoraat verder inbedden in het bachelorprogramma van Media en Entertainment Management. Tevens zal het lectoraat dienen als uitvalsbasis voor een nieuwe Masteraanvraag. Het vierde jaar van het lectoraat, heeft in het teken gestaan van de ondersteuning van de opleiding bij de visitatie en het verder ontwikkelen van de onderzoeksinstrumenten voor het bacheloronderwijs.

Duurzame Kunststoffen – dr. J. Jager en dr. R. Folkersma, associate lector ir. D.van Rooijen – School of Media and Entertainment Management & Technology / Stenden PRE Polymore Research & Education, Green PAC (Centre of Expertise samen met Windesheim)

Het lectoraatonderzoek is ingebed in de opleidingen Werktuigbouwkunde, Chemie en Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek. De onderzoekslijnen van het lectoraat zijn:

- 3D-printing van duurzame kunststoffen
- Biocomposieten
- Upcycling en recycling
- Biopolymeren
- Polyester duurzame vezel chemie

Binnen het lectoraat zijn op onderwijsgebied de vakken Materiaalkunde Kunststoffen en Duurzame Productontwikkeling aangeboden in het curriculum van Werktuigbouwkunde. Binnen de opleiding Life Science is het vak Materiaalkunde Kunststoffen en Polymeerchemie aangeboden. De minor Duurzame Kunststoffen is aangeboden voor de Life Science opleiding. Daarnaast zijn verschillende projecten uitgevoerd met zowel studenten Werktuigbouwkunde als Life Science. Ook heeft het lectoraat 10 stage- en afstudeerprojecten begeleid. Stagiairs en afstudeerders doen dit binnen Stenden PRE en Green PAC.

In de masteropleiding Polymer Engineering is 2^e lichting studenten van start gegaan De Rijksuniversiteit Groningen, Wageningen Universiteiten en Universiteit Twente zijn betrokken bij deze masteropleiding. Het lectoraat zal nauw gaan samenwerken met het Centrum voor Innovatief Vakmanschap van het Drenthe College op het gebied van onderwijs en onderzoek. Ook is er een structurele samenwerking aangegaan met Hochschule Osnabrück (verstiging Lingen). De lectoren verzorgen colleges en practicum op het gebied van duurzame kunststoftechnologie.

Jan Jager en Rudy Folkersma zullen invulling gaan geven aan het nieuwe dubbellectoraat Duurzame Chemische Technologie van het Drenthe College en Stenden. Daarnaast zullen genoemde lectoren invulling gaan geven aan het lectoraat Circular Plastics van de NHL, voor ieder één dag per week.

Social Work and Arts Therapies – dr. Marinus Spreen – School of Social Work and Arts Therapies

Het Lectoraat Social Work and Arts Therapies heeft in 2015 haar werkzaamheden in onderzoek en onderwijs verder voortgezet en uitgebreid. Het Lectoraat is in nauwe samenwerking met externe werkveldorganisaties en kennisinstellingen, en met inzet van studenten in een groot aantal onderzoeksprojecten actief geweest.

Samenwerking met het werkveld

Met Lectoraat werkte in 2015 met de volgende werkveldinstellingen samen: Jeugdhulp Friesland, Mesdagkliniek, Zorggroep Alliade, Ontmoetingscentrum Jonge Ouders, GGD, GGZ, Rebounds VO en mbo in Friesland, MEE Friesland, Stichting Papageno, Zorg Innovatie Forum, ROC Friesland. Nieuw in 2015 is de Academische Werkplaats Transitie Jeugd Friesland, een samenwerkingsverband tussen kennisinstituten en hulpverleningsinstellingen op het gebied van jeugd.

Samenwerking met kennispartners

- Het Lectoraat heeft in 2015 met de volgende kennispartners samengewerkt:
- Universiteit van Tilburg (promotieonderzoeken, expertisegebied forensische psychiatrie)
- Rijksuniversiteit Groningen (promotieonderzoek, expertisegebied jeugd)
- Universiteit van Amsterdam (expertise gebied sociale benaderingen van dementie)
- Vrije Universiteit Amsterdam (promotieonderzoek, expertisegebied muziektherapie)
- Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (expertisegebied sociale wijkteams, jeugd)
- Saxion Hogeschool (expertisegebied SPH, muzisch-agogisch werken)

Internationalisering

In het kader van de samenwerking met Duitse onderwijspartners zijn verdere stappen gezet in de inbedding van onderzoeksactiviteiten in het netwerk van werkveldorganisaties rond Velbert, Marburg en Lippstadt.

Onderwijs

Het Lectoraat Social Work & Arts Therapies heeft ongeveer 120 studenten en 20 docenten betrokken bij de onderzoeksactiviteiten in de bovengenoemde samenwerkingsrelaties. De lector verzorgt samen met de andere research lecturers hoorcolleges Onderzoeksvaardigheden, daarnaast biedt hij methodologie-sprekuren voor studenten aan. De studenten voeren hun onderzoeksactiviteiten uit in stageverband, in het kader van een afstudeeronderzoek of in minorprogramma's.

Academisering / kwaliteitsbijdragen

In totaal zijn er acht docenten en medewerkers die promoveren met ondersteuning van de Onderzoekseenheid (vijf intern, drie extern). Vanuit de kenniskring wordt er ook actief bijgedragen aan de doorontwikkeling van het onderzoeksonderwijs, de implementatie en evaluatie/verbetering daarvan. Er wordt door de leden van de kenniskring actief gewerkt aan het doorontwikkelen van de unieke onderzoeksmethode systemische N=1. Docenten en studenten zijn geschoold in deze methode, zodat de studenten hun onderzoek op een verantwoorde wijze kunnen uitvoeren. Een aantal onderzoekers heeft op (internationale) congressen onderzoeksresultaten gepresenteerd.

Leadership and Change Management – dr. Gabriel Anthonio – School of Social Work and Arts Therapies en Bijzonder Hoogleraar, Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid

Het lectoraat heeft in 2015 een bijzonder en vruchtbaar jaar achter de rug. Per 1 september is de Lector, Dr. Gabriël Anthonio aangesteld als bijzonder hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen, Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid, bij de faculteit Gedrags- en Maatschappij Wetenschappen. Er is conform planning weer een lid van de kenniskring gepromoveerd Thomas Kowaleski met als onderwerp 'de impact van de Zeven Habits van Stephan Covey op (persoonlijk) leiderschap en organisatie ontwikkeling'. Ruim 20 studenten zijn door leden van de onderzoeksgroep ondersteund bij hun Bachelors en Masters scriptie. Tevens is Jacqueline Rietveld, mede ondersteund door de lector, gepromoveerd aan de Universiteit van Humanistiek op de dilemma's binnen het vakgebied van de test-psychologen bij werving en selectie procedures. Ook heeft de onderzoeksgroep weer een bijdrage geleverd aan diverse publicaties en congressen. De onderzoeksgroep bestaat uit 13 leden, waarvan vijf leden van Stenden, één (AIO) lid van de Rijksuniversiteit Groningen en overige leden zijn werkvelddeskundige uit diverse organisaties.

Weerbaarheid – dr. Piet Geert Nicolaij – School of Social Work and Arts Therapies

Het lectoraat Weerbaarheid heeft in 2015 in het teken gestaan van een drietal zaken:

1 Het schrijven van de inaugurele rede.

Het schrijven van de inaugurele rede is in mei 2015 afgerond en op 3 juni gepresenteerd als onderdeel van de inauguratie van ondergetekende.

2 Het formeren van een kenniskring en een adviesraad

De kenniskring is samengesteld uit docenten uit Stenden en professionals vanuit alle aangesloten zorginstellingen. De samenstellingen van de adviesraad bestaat uit leden met een diversiteit aan deskundigheid gericht op de doelgroep Lichte Verstandelijke Beperking (LVB), onderwijs, het gemeentelijk domein en zorg.

3 Het vaststellen van een viertal onderzoeksprojecten.

In overleg met alle betrokken zorginstellingen zijn een viertal Weerbaarheidskeuzes gedefinieerd waar het lectoraat de komende jaren mee bezig gaat. Het betreft hier de volgende weerbaarheidsproblemen:

- 1 LVB en gevaren van social media.
- 2 LVB en de zoektocht naar (betaald) werk.
- 3 De transitie van veilig wonen thuis naar wonen in een instelling.
- 4 Weerbaarheidsproblemen bij agressie van mensen met een LVB.

De onderzoeksvragen rondom deze thema's zijn geformuleerd en zullen in 2016 verder uitgewerkt worden in probleemverdiepingsvragen en oplossingsmogelijkheden. Studenten van de SPH voltijd hebben hun eerste medewerking verleend aan het lectoraat door literatuuronderzoek te doen op bovenstaande thema's.

Scenarioplanning – dr. Albert Postma – School of Leisure and Tourism Management/European Tourism Futures Institute (ETFI)

Het lectoraat Scenarioplanning onder leiding van dr. Albert Postma is ingebed in het European Tourism Futures Institute (ETFI), het kennis- en expertisecentrum van de School of Leisure and Tourism. Het lectoraat richt zich op de ontwikkeling, deling en toepassing van de kennis rond toekomststudies, scenarioplanning en strategische foresight in de domeinen vrijetijd, toerisme en gastvrijheid. Het lectoraat telt vier kenniskringleden, die elk vanuit een eigen perspectief bijdragen aan de kennisontwikkeling: hospitality, design thinking, virtual reality, en geopolitics & tourism flows. Eén van de kenniskringleden combineert dit met een promotieonderzoek. Twee anderen zitten in het voortraject van een promotie. De kennis rond strategische foresight, toekomststudies en scenarioplanning wordt via ETFI en CELTH toegepast in tal van, grotendeels betaalde, onderzoeksprojecten in binnen- en buitenland waarbij soms met andere partners wordt samengewerkt. Omgekeerd leiden de inzichten uit de praktijk tot nieuwe kennisvragen voor de kenniskring.

Het onderzoek van kenniskring en ETFI heeft in 2015 geleid tot tal van wetenschappelijke publicaties (journals, boeken, congrespapers), publicaties in vaktijdschriften, onderzoeksrapporten, keynote speeches en lezingen op podia binnen en buiten Europa – zowel voor een wetenschappelijk publiek als voor de toeristische sector. Het door ETFI gelanceerde wetenschappelijke Journal of Tourism Futures is in 2015 via Emerald Open Access online gegaan.

Binnen het onderwijs verzorgt het lectoraat een leerlijn in het curriculum van de opleidingen Tourism Management en Leisure Management, terwijl ook andere hogescholen een beroep op het lectoraat beginnen te doen. Lectoraat en ETFI hebben enkele jaren geleden het European Tourism Futures Research Network gelanceerd, met thans 20 leden in 17 landen. Op uitnodiging hebben lectoraat en ETFI zich in 2015 aangesloten bij het International Competence Network in Tourism and Hospitality (ICNT).

Mariene Wetlands Studies, drs. Hans Revier, School of Leisure and Tourism Management

Het lectoraat Mariene Wetlands Studies doet onderzoek naar de duurzame ontwikkeling van het toerisme in het internationale waddengebied en is verbonden aan het European Tourism Futures Institute (ETFI) en het Centre of Expertise, Leisure and Health (CELTH).

In juni gaat het project OILS met subsidie van SIA-RAAK van start, waarin de hogescholen NHL, Stenden, van Hall-Larenstein en de Waddenvereniging samenwerken. Als onderdeel daarvan onderzoeken lector en medewerkers van ETFI de economische effecten van een olieramp in de Waddenzee. Naast een inventarisatie van alle economische belangen (gebruikswaarden) in het waddengebied die schade kunnen ondervinden, is ook een start gemaakt met het onderzoek naar mogelijke gedragsveranderingen bij toeristen. Centrale vraag is of zij het waddengebied zullen mijden in het geval zich een van een olieramp voordoet.

Rond de koppeling tussen toerisme, kunst en het waddengebied is een uitgebreid netwerk opgezet. De lector heeft deelgenomen aan het organiseren van twee werkconferenties over dit onderwerp en is betrokken bij de voorbereidingsgroep voor een aanvraag om een internationale natuur-cultuurroute in het internationale waddengebied te realiseren. Met de noordelijke waterschappen is een kennisagenda opgesteld voor praktijkgericht onderzoek op de hogescholen dat in het kader van de projectoverstijgende verkenningen Waddenzeedijken kan worden uitgevoerd. In 2016 zal dit verder worden uitgewerkt.

Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie – dr. Ineke Delies – School of Leisure and Tourism Management/lectorat in samenwerking met het Alfa-college

Twee kenniskringen

Het lectoraat is in 2015 uitgebreid met een 2^e kenniskring en telt nu 31 kenniskringleden: 13 in Drenthe/Noordoost Overijssel en 18 in Groningen. Beide kenniskringen zijn multidisciplinair en multilevel: acht hbo leden uit vijf Stenden-schools: (vier SoLT, één MEMTech, één SWAT, één SoC, één SHMS), vier hbo leden uit vier Hanzehogeschool-schools, 15 mbo leden uit diverse Alfa-college-schools, de gasten uit Open Universiteit, gemeentes en kenniscentra. De twee PhD's promoveren bij UCF en Open Universiteit. Het lectoraat verbindt zich met de Leisure&Tourism Onderzoekseenheid op twee speerpunten: Duurzame Healthy Lifestyle/Gezondheidstoerisme en Geoparken. We hadden in totaal 35 projecten met 80 bedrijven.

Publiekprivate samenwerking in lerende netwerken

De lectoraatsopdracht betreft innovatieve en duurzame publiek-private samenwerking beroepsonderwijs-bedrijfsleven op sociaaleconomische vraagstukken in de regio bij nieuwe combinaties Zorg&Wonen&VrijeTijd. Het sociale, praktijkgerichte, reallife en al doende leren is bepalend voor onderzoek en onderwijsinnovaties. Alle samenwerkingsrelaties vinden plaats in lerende netwerken met en in de bedrijven-zelf: met 20 bedrijven in 10 regionale innovatiewerkplaatsen, elk bemenst met studententeamcombinaties van het Alfa-college en Stenden.

Programma Regionaal Comakership en lectoraat in the lead

In juni hadden we zeer positieve eind-audits op twee grote projecten: RecomaLab en CoPT. Beide projecten zijn daarna structureel ingebed in het onderwijs. De positieve audit Recomalab was mede grondslag voor de toekenning aan het Alfa-college van een langjarig strategisch RegionaalInnovatieFondsProgramma "Regionaal Comakership" met 70 kennispartners, waaronder Stenden, volledig gebaseerd op ons lectoraatsgedachtengoed met het lectoraat in the lead voor wat betreft het onderzoeksprogramma.

Onderzoek geclusterd, ook internationaler

Ons onderzoek kreeg een boost door Etienne Wenger's uitnodiging tot deelname aan zijn internationale workshop State of the Art CoP's doorontwikkeling naar Landscapes of Practice, Learning Networks and Conveners. Dat heeft ons geïnspireerd tot clustering van ons onderzoek in vijf clusters rondom Lerende Netwerken en Convener-rollen in regionale, euronale en internationale Landschappen. Dat sloot aan bij onze sterkere focus op internationale onderzoeksparticipatie zoals:

- binationaal/multidisciplinair onderzoeksconsortium "LION" (Learning in Innovative Organisations and Networks) i.s.m. Duitse instellingen;
- international researchprogramm "Convenership" i.s.m. Zuid Afrika, USA, Engeland en Duitsland;
- drie minors: Healthy Ageing regio, VrijeTijd Noord-Nederland en HealthTourism International.

Internationalisation of Higher Education (pijler lectoraat) - Dr. Robert Coelen – Expertise, Services and Research (ESR)

Het lectoraat 'internationalisation of higher education' heeft in 2015 met andere hogescholen het onderzoek naar de toereikendheid van IBandMS opleidingen als voorbereiding op functioneren in het werkveld afgerond en gepubliceerd in een management rapportage. Het onderzoek is al gebruikt om het nieuwe landelijke professionele competentieprofiel van de IBandMS-opleiding te verbeteren. De IBL opleiding van Stenden heeft dezelfde enquête aangepast en uitgevoerd als een deel van de voorbereiding van de accreditatie. Deze ontwikkeling heeft verder geleid tot betrokkenheid van het lectoraat bij de omvorming van het nationale professionele profiel van de IBandMS en IBL opleidingen.

Alle presentaties die door het lectoraat zijn gegeven (binnen- en buitenland, Stendencolleges), alsmede alles dat geschreven is en in het publieke domein is terecht gekomen staat op de academia.edu website. Analyse van de op deze site aanwezige stukken) laat zien dat deze in totaal 2860 keer waren bekeken en 833 keer gekopieerd.

Publicaties

De onderstaande lijst bevat een representatieve selectie uit de (onderzoeks)publicaties van docenten en lectoren van Stenden. De talrijke in- en externe presentaties, workshops en populaire artikelen in diverse media zijn buiten beschouwing gelaten.

Jong, F. de, (2015). When assumptions meet reality. An assessment of the entrance levels of students at the start of IBandMS. In: Van der Hoek, K.W., Blom, H., Flohr R.(red.), Nieuwe Nieuwsgierigheid. Oogst van Stendenonderzoek in artikelen.

Fries en Meertaligheid in Onderwijs en Opvoeding – dr. Alex M.J. Riemersma – School of Education / lectoraat in samenwerking met de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

Jonkman, Reitze J. (2015), What is easy Frisian? First research into the levels of the basic user of the Frisian language. In: Van der Hoek, K.W., Blom, H., Flohr R.(red.), Participatiesamenleving. (Stenden te verschijnen).

Jonkman, R.J. & J.Y. Kingma, (2015), In: Filologia Frisica. Frysk Filologenkongres 2014.

Riemersma, A.M.J. (2015), Fjouwer jier fierder (2011-2015). Lectoraat Fries en Meertaligheid in Onderwijs en Opvoeding. Leeuwarden: NHL-Stenden.

Early Childhood – prof. dr. S.M. Goorhuis-Brouwer en dr. C.E.Oenema-Mostert – School of Education

Goorhuis-Brouwer, S. (2015). De ziekmakende effecten van de toetscultuur. In Bas Levering, Willem Koops, Micha de Winter, Jan van Tartwijk, *In de schoolbanken. De complexe en dynamische wereld van het onderwijs*, pp. 141-167. Amsterdam:SWP

Sustainability in Hospitality and Tourism – dr. Elena Cavagnaro – Stenden Hotel Management School

Cavagnaro, E. (2015). Sustainable restaurant concepts, in Sloan, P., Legrand, W. and Hindley, C. (eds.), *Handbook of Sustainable Food, Beverages and Gastronomy*, London: Routledge, pp.245-252

Cavagnaro, E. and Staffieri, S. (2015) A Study of Students' Travellers Values and Needs in Order to Establish Futures Patterns and Insights in *Journal of Tourism Futures*, Vol. 1 (2) pp. 94-107 DOI: 10.1108/JTF-12-2014-0013

Cavagnaro, E., Staffieri, S and Ngesa, F. (2015). Looking from a local lens: Inbound tour operators and sustainable tourism in Kenya, *Research in Hospitality Management*, 5(2) pp.135-145

Hoekstra, I., Lashley, C. and Cavagnaro, E. (2015). A atitude da Geração Y em relação ao vinho orgânico, *Revista Hospitalidade*, 12 (nr special) pp. 276-297, accessible at <http://www.rev Hosp.org/ojs/index.php/hospitalidade/issue/view/63/showToc>

Hoekstra, I., Lashley, C. and Cavagnaro, E. (2015). Generation Y's attitude towards organic wine, *Research in Hospitality Management*, 5 (1) pp.107-113

Melissen, F., Cavagnaro, E., Damen, M. and Düweke, A. (2015) Is the Hotel Industry Prepared to Face the Challenge of Sustainable Development?. *Journal of Vacation Marketing* DOI: 10.1177/1356766715618997

Staffieri S. and Cavagnaro, E. (2015). Understanding youngsters' tourism experiences: values and motivations to travel as a key for identifying target clusters for sustainable tourism. In: *Proceedings of the Annual Conference for the Council of Hospitality Management Education*. Manchester Metropolitan University, Manchester – Best Paper Award

Seidel, S. (2015) Das Emsland und das 'Veenland': Regionale Produkte als Aspekt touristischer Attraktivität in Blom, H., Zantingh, C. (red.) *Rijnland in de Regio II*, Stenden Hogeschool/Alfa-college, p. 59-70.

Innovation in Hospitality – dr. Sjoerd Gehrels – Stenden Hotel Management School

Gehrels, S. A., & Altan, M. (2015). Exploring the Concept of Employer Branding for the Dutch Hospitality Industry. *Report for the Centre of Expertise in Leisure, Tourism & Hospitality*, Leeuwarden/Breda: CELTH Publications.

Gehrels, S.A. & Landen, T. (2015). Hotel Quality in the European Capital of Culture: Leeuwarden 2018. *Research in Hospitality Management*, 5(2), 153-159.

Gehrels, S.A. (2015). Caminhos Futuros para a Educação e a Pesquisa Internacionais em Hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, 5(12), Número especial – maio 2015, 218 – 240.

Heyes, A., Beard, C. & Gehrels, S.A. (2015). É Possível que um Hotel de Luxo Tenha Competitividade, sem um Spa? Opiniões de Gerentes de Hotéis de Luxo de Londres. *Revista Hospitalidade*, 5(12), Número especial – maio 2015, 262 – 275.

Gehrels, S.A. (2015). *Inaugural Lecture Professorship Innovation in Hospitality*. 28 April 2015. Leeuwarden: Stenden University of Applied Sciences.

Gehrels, S. A. (2015). Future Directions in Education and Research. *Research in Hospitality Management*, 5(1), 77-84

Heyes, A., Beard, C.M. & Gehrels, S.A. (2015). The Real Value of a Hotel Spa Facility - Is it actually still valued? Opinions from Senior Managers of London's Luxury Hotels. *Research in Hospitality Management*, 5(1), 93-98.

Hospitality Studies – prof. Conrad Lashley – Stenden Hotel Management School

Refereed articles and papers

1. Bardelle, C., & Lashley, C., (2015) Pining for Home: studying crew homesickness aboard a cruise liner, *Research in Hospitality Management*, Volume 5.2, 207-214
2. Bolt, E., & Lashley, C., (2015) All at Sea: insights into crew work experiences aboard a cruise liner, *Research in Hospitality Management*, Volume 5.2, 199-206
3. Lashley, C., (2015) Hospitality Studies: making good the escape, *Quality Assurance in Education*, (special issue) Vol. 23, No. 4, 364-377
4. Lashley, C., (2015) Snails on Holiday: insights into caravanning and caravanners, *Research in Hospitality Management*, Volume 5, No 2, 115-122
5. Lashley, C., (2015) Hospitality and Hospitableness, *Research in Hospitality Management*, Volume 5, No. 1, 1-8
6. Lashley, C., (2015) Editorial, *Research in Hospitality Management*, Volume 5, No. 1, iii-v
7. Hoeksra, I., Lashley, C., and Cavagnaro, E., (2015) Generation Y's attitudes to organic wine, *Research in Hospitality Management*, Volume 5, No. 1, 107-113

Books

1. Lashley, C., & Rowson, B., (2015) *Profiles in Student Achievement*, Stenden University of Applied Sciences: Leeuwarden

Chapters in books

1. Lashley, C., (2015) Celebrating Student Achievement, in Lashley, C., & Rowson, B., *Profiles in Student Achievement*, Stenden University of Applied Sciences: Leeuwarden
2. Bardelle, C., & Lashley, C., (2015) Homesickness amongst crewmembers: insights from a cruise line, in Lashley, C., & Rowson, B., *Profiles in Student Achievement*, Stenden University of Applied Sciences: Leeuwarden
3. Bolt, E., & Lashley, C., (2015) Working and Living at Sea, in Lashley, C., & Rowson, B., *Profiles in Student Achievement*, Stenden University of Applied Sciences: Leeuwarden
4. Dietlin, B., & Lashley, C., (2015) The Impact the Current Organizational Culture has on Job Satisfaction at a Colorado Hotel, in Lashley, C., & Rowson, B., *Profiles in Student Achievement*, Stenden University of Applied Sciences: Leeuwarden
5. Fuchs, A., & Lashley, C., (2015) Analyzing the reasons for the low problem resolution in a five star hotel in the Middle East, in Lashley, C., & Rowson, B., *Profiles in Student Achievement*, Stenden University of Applied Sciences: Leeuwarden
6. Schlaugat, L., & Lashley, C., (2015) Job Satisfaction in a Small Luxury Hotel, in Lashley, C., & Rowson, B., *Profiles in Student Achievement*, Stenden University of Applied Sciences: Leeuwarden
7. Willemsma, T., & Lashley, C., (2015) Knowledge management and its improvement areas within the hotel, in Lashley, C., & Rowson, B., *Profiles in Student Achievement*, Stenden University of Applied Sciences: Leeuwarden
8. Gross, M.J., and Lashley, C., (2015) Hospitality Higher Education: a multidisciplinary approach to liberal values, hospitality and hospitableness, *Handbook of Tourism & Hospitality*, Chap 6, p73-87, Routledge: London

Organizations and Social Media – dr. Jim Slevin – School of Media and Entertainment Management & Technology

- Slevin, J. (2015), "Internet," in Wiley-Blackwell Encyclopedia of Sociology, 2nd Edition, George Ritzer (ed.), Oxford: Wiley-Blackwell.
- Slevin, J. (2015), "Time-Space," in Wiley-Blackwell Encyclopedia of Sociology, 2nd Edition, George Ritzer (ed.), Oxford: Wiley-Blackwell.
- Slevin, J. (2015), "Social Media," in Wiley-Blackwell Encyclopedia of Sociology, 2nd Edition, George Ritzer (ed.), Oxford: Wiley-Blackwell.

Social Work and Arts Therapies – dr. Marinus Spreen – School of Social Work and Arts Therapies

- Bogaerts, S., Spreen, M., Ter Horst, P. & Polak, M. (2015), *De predictieve validiteit van de HKT-R voor geweldddadige recidive: onderzoek op het WODC tbs-uitstroomcohort 2004 -2008*. In: Forensische Psychiatrie: fundamenteen en praktijk, 271-284, Koninklijke Van Gorcum BV, Assen.
- Hakvoort, L., Bogaerts, S., Thaut, M. H. & Spreen, M. (2015), *Influence of music therapy on coping skills and anger management in forensic psychiatric patients: An exploratory study.* In : International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology. 59, 8, p. 810-836.
- Pomp, L. S., de Beer, C., van der Lem, R., Spreen, M. & Bogaerts, S. (2015) , *Monitoring risk behaviors by managing social support in the network of a forensic psychiatric patient: A single-case analysis.* In: The Journal of Forensic Psychology Practice. 15, 2, p. 114-137.

Schaap, R, Bogaerts, S, Giesing, M, Reisdorf, L. & Spreen, M. (2015) *Weer zelf aan het stuur: een systemische N=1 studie naar de effecten van een gerichte aanpak van gedragsproblematiek bij een Rebound jongere*. In: Tijdschrift voor Orthopedagogiek, Kinderpsychiatrie en Klinische Kinderpsychologie, 54, 146-158.

Spreen, M. & Bogaerts, S. (2015), *B-graph sampling to estimate the size of a hidden population*, In: Journal of Official Statistics. 31, 4, p. 723-736.

Ter Haar-Pomp, L., Spreen, M., Bogaerts, S. & Volker, B. 2015, *The personal social networks of personality disordered forensic psychiatric patients*. In : Journal of Social Work. 15, 3, p. 254-276.

Ter Horst, P., Jessen, A., Bogaerts, S. & Spreen, M. (2015), *Behandelduur tot eerste toekenning tbs-verlof in een Nederlandse forensische psychiatrische kliniek; dossieronderzoek naar invloed van patiëntkenmerken en delict*. In: Tijdschrift voor Psychiatrie, 57, 5, 314 – 322

Leadership and Change Management – dr. Gabriel Anthonio – School of Social Work and Arts Therapies Publicaties Anthonio

Blauw, E. Strijker, G. Veersma, G. Meer-Jansen van der M. & Anthonio G.G. (2015). *Dual diagnoses among female systematic offenders*, the Journal of Advances in Dual diagnoses, Routledge, Taylor & Francis Group.

Jessurun, J.H., Bevington D., Fuggle P. & Anthonio, G.G. (2015). *Outreaching Mentaliserend werken met moeilijk te bereiken jongeren: AMBIT, Uitgangspunten en Basishouding*. in: Kinder- en Jeugdpsychotherapie, jaargang 42 nr. 3 p.44-56.

Anthonio G.G. (2015), *Duurzaam Samenwerken, Sociologisch onderzoek naar de impact van interventies in organisaties*, In: De Wetenschapper bij de kapper, Noorderbreedte ism. Rijksuniversiteit Groningen, Speciale uitgave nr. 2 2015, p.32-35, April, Groningen: RUG.

Book chapter

Silitonga, S. M., Anthonio G., Heyse, L. & Wittek, R., (2015), *Institutional Change and Corruption of Public Leaders: A Social Capital Perspective on Indonesia*. in: *Decentralization and Governance in Indonesia*, Holzhacker R.L., Wittek, R., Woltjer, J. (ed.), New York: Springer.

Publicaties: Zandberg

Hartman, S., & Zandberg, T. (2015). The future of mega sport events: examining the “Dutch approach” to legacy planning, *Journal of Tourism Futures*, 1(2), 108-116.

Oskam, J. & Zandberg, T. (2015) Who will sell your rooms? Hotel distribution scenarios, *Journal of Vacation Marketing*, 10.1177/1356766715626965

Twee publicaties in een vaktijdschrift

Smit, B., & Zandberg, T. (2015) Belevingsbenchmark van dagattracties. In K. d. Bruijn (Ed.), *Tendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd* 2015 (pp. 542-546) NRIT media, CELTH, NBTC Holland Marketing.

Zandberg, T. (2015) Wie eet er van twee walletjes in de recreatiesector: de opkomst van tweezijdige platforms In K. d. Bruijn (Ed.), *Tendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd* 2015 (pp. 120-124) NRIT media, CELTH, NBTC Holland Marketing.

Publicaties: de Boer

Boer, de, E.A. (2015). Longitudinaal Onderzoek in een Organisatie: *Medewerkerstevredenheidsrapport Jeugdhulp Friesland 2015*. Leeuwarden: Jeugdhulp Friesland.

Scenarioplanning – dr. Albert Postma – School of Leisure and Tourism Management / European Tourism Futures Institute (ETFI)

- Bijl, J., Buysrogge, B., Graaf, E. van der., Groenendaal, E., Korteweg Maris, D., Neijenhof, F., Postma, A., Willemsen, C. (2015). *Toekomst van de vaste gast*. Breda/Leeuwarden/Vlissingen: CELTH.
- Cavagnaro, E., de Brito, M., & Postma, A. (2015). The sustainability agenda and international events. In N. Ferdinand, N. and P. Kitchin (Eds.). *Events management: an international approach* (2nd ed., in press), London; Sage.
- Hartman, S. (2015). *Vechtdal. Naar een vrijetijdslandschap*. Leeuwarden: ETFI.
- Hartman, S., & Zandberg, T. (2015). The future of mega sport events: examining the “Dutch approach” to legacy planning, *Journal of Tourism Futures*, 1(2), 108-116.
- Naisola-Ruiter, V. (2015). Hunters and Gatherers Hospitality in Africa. In Lashley, C. et al., (in press), *A Handbook of Hospitality Studies: A Handbook of Hospitality Studies: perspectives and cases*, Taylor and Francis.
- Oskam, J. & Zandberg, T. (2015) Who will sell your rooms? Hotel distribution scenarios, *Journal of Vacation Marketing*, DOI: 10.1177/1356766715626965
- Postma, A. (2015). Review of the books *Accessible Tourism. Concepts and Issues*, by D. Buhalis and S. Darcy (Eds.) and *Best Practice in Accessible Tourism. Inclusion, Disability, Ageing Population and Tourism*, by D. Buhalis, S. Darcy and I. Ambrose (Eds.). *Journal of Tourism Futures*, 1(3), 285-288. doi: 10.1108/JTF-07-2015-0042.
- Postma, A. (2015). Review of the *Tourism Outdoor Conference, Snowdonia, 14-15 October 2014*. *Journal of Tourism Futures*, 1(2), 170-174. DOI: 10.1108/JTF-12-2014-0015.
- Postma, A. (2015). The Future of Visitor Attractions in the Netherlands. *Tourism and Recreation Research*, 39(3), 437-452. Online Publication. DOI:10.1080/02508281.2014.11087010.
- Postma, A. (2015). *Toeristisch-recreatieve potenties van de Afsluitdijk. Resultaten van het onderzoek naar wensen van (potentiële) bezoekers aan de Afsluitdijk*. Leeuwarden: ETFI.
- Postma, A. (red.), Bijl, J., Graaf, E. van der., Revier, H., Bergsma, M. (januari 2015). *Kustlandschappen Noord-Holland Noord. Een studie naar de toeristisch-recreatieve potentie van de oostelijke kustlandschappen in de kop van Noord-Holland*. Breda/Leeuwarden/Vlissingen: CELTH.
- Postma, A. (red.), Hoogeveen, R., Jeuring, J., Oskam, J. (februari 2015). *Reiswerk. De werkomgeving van de reisprofessional in 2025*. Leeuwarden: ETFI.
- Postma, A. (red.), Wielenga, B., & Neehus S. (december 2015, in druk). *Groepsverblijven Ameland. Op weg naar een dynamische toekomst*. Leeuwarden: ETFI.
- Postma, A., (2015). Investigating scenario planning – a European tourism perspective. *Journal of Tourism Futures*, 1(1), 46-52. doi: 10.1108/JTF-12-2014-0020.
- Robertson, M. & Yeoman, I. (2015). Visioning, Technology and the Music Festival Experience. *Event Management*, 19(4), 567-587.
- Singleton, P. (2015). The Geopolitics of Future Tourism Development in an Expanding EU. *Journal of Tourism Futures* (in press).

- Smit, B., & Zandberg, T. (2015) Belevingsbenchmark van dagattracties. In K. d. Bruijn (Ed.), *Tendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd 2015* (pp. 542-546), Breda: NRIT media, CELTH, NBTC Holland Marketing.
- Smit, B., Zandberg, Tj. (2015). *Touchpoint analyse dierentuinen*. Breda/Leeuwarden/Vlissingen: CELTH.
- Wielenga, B. (2015). *Daar zit muziek in! Een publieksonderzoek voor klassiek muziekfestival CityProms Leeuwarden*. Leeuwarden: ETFI.
- Wielenga, B. (2015). *Klanttevredenheidsonderzoek Wagenborg Passagiersdiensten B.V. 2015. Ameland en Schiermonnikoog*. Leeuwarden: ETFI.
- Wielenga, B., Postma, A. (2015). *Ethical issues of all-inclusive tourism – UNWTO*. Leeuwarden: ETFI.
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2015). The Future of Food Tourism: Star Trek Replicator and Exclusivity. In I. Yeoman, U. McMahon-Beattie, K. Fields, J. Albrecht and K. Meethan (Eds.). *The future of food tourism*, Bristol: Channelview.
- Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. (2015). The Changing Demographics of Male Foodies: Why Men Cook But Don't Wash Up! In I. Yeoman, U. McMahon-Beattie, K. Fields, J. Albrecht and K. Meethan (Eds.). *The future of food tourism*, Bristol: Channelview.
- Yeoman, I., & Postma, A. (2015). Developing an Ontological Framework for Tourism Futures. Editorial. *Tourism and Recreation Research*, 39(3), 293-298. Online Publication. DOI:10.1080/02508281.2014.11087002.
- Yeoman, I., Andrade, A., Leguma, E., Wolf, N., Ezra, P., Tan, R., & McMahon-Beattie, U. (2015). 2050: New Zealand's Sustainable Future. *Journal of Tourism Futures*, 2(1), 118-130.
- Yeoman, I., McMahon-Beattie, U. & Wheatley, C. (2015). The Future of Food Tourism: A Cognitive Map(s) Perspective. In I. Yeoman, U. McMahon-Beattie, K. Fields, J. Albrecht and K. Meethan (Eds.). *The future of food tourism*, Bristol: Channelview.
- Yeoman, I., McMahon-Beattie, U., Fields, K., Albrecht, J. & Meethan, K. (2015). An Introduction to the Future. In I. Yeoman, U. McMahon-Beattie, K. Fields, J. Albrecht and K. Meethan (Eds.). *The future of food tourism*, Bristol: Channelview.
- Yeoman, I., McMahon-Beattie, U., Fields, K., Meethan, K. & Albrecht, J. (2015) (Eds.) *The Future of Food Tourism*. Bristol: Channelview.
- Yeoman, I., Postma, A., Oskam, J. (2015). Editorial. *Journal of Tourism Futures*, 1(1), 3-5. doi: 10.1108/JTF-12-2014-0016.
- Zandberg, T. (2015) Wie eet er van twee walletjes in de recreatiesector: de opkomst van tweezijdige platforms In K. d. Bruijn (Ed.), *Tendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd 2015* (pp. 120-124), Breda: NRIT media, CELTH, NBTC Holland Marketing.

Mariene Wetlands Studies, drs. Hans Revier, School of Leisure and Tourism Management

Gerbrand Gaaf, Romke Kats, Tim van Ooijen, Hans Revier, 2015. *Meer waddenwijsheid, een bundel populair wetenschappelijke artikelen over het waddengebied*. Waddenacademie-Uitgeverij UNIEpers.

Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie – dr. Ineke Delies – School of Leisure and Tourism Management / lectoraat in samenwerking met het Alfa-college

Delies, I. (2015). Grenzenloos verbinden en combineren. In H.Blom en C. Zantingh (red.) *Rijnland in de Regio. Onderzoek en activiteiten van Stenden hogeschool en het Alfa-college in de noordelijke Nederlands-Duitse grensregio*. Leeuwarden /Groningen: Stenden hogeschool en Alfa-college p. 47-69

Delies, J.J., & Hendriksen, M. (2014) Kwaliteit van leefomgeving. In J.Veuger et al (red.). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (pp 173-179)* Groningen: Hanze Kenniscentra Noorderruimte

de Jong, M., & van Raders, A. G. (2015). Representing Sacred Objects in Ethnographic Museums: From Cabinet of Curiosities to Community Curation. *Anthropology as a Driver for Tourism Research*, p. 117-138.

Blom, H., Zantingh, C., Smit, L. (2015). De grens als uitdaging en kans. Tweesporenbeleid nodig: van grens-effecten en afstemming van onderwijs op relevante sectoren. In *Rijnland in de Regio II, inzichten op het gebied van grensoverschrijdend samenwerken in de noordelijke Nederlands-Duitse grensregio van Stenden en Alfa-college*. Leeuwarden/Groningen: Stenden Hogeschool, p. 167-177.

Internationalisation of Higher Education (pijlerlectoraat) - Dr. Robert Coelen – Education, Services and Research (ESR)

Coelen, R.J. (2015) Why internationalize education? *International Higher Education* 83:4-5

Coelen, R.J., and Kouwenaar, C.T.M. (2015) The Netherlands. In De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., Egron-Polak, E. (2015) *Internationalisation of Higher Education. [IP/B/CULT/IC/2014-002]*. p 128- 138. European Parliament.

De Wit, H, Hunter, F., and Coelen, R.J. (2015) Internationalisation of Higher Education in Europe: Future Directions. In De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., Egron-Polak, E. (2015) *Internationalisation of Higher Education. [IP/B/CULT/IC/2014-002]* p 317 – 360. European Parliament.

Bijlage 8

Toelichting Notitie Helderheid in de bekostiging

8.1 Uitbesteding (thema 1)

Stenden verantwoordt zich hier over het uitbesteden van (delen van het) bekostigd onderwijs aan zowel niet- als wel-bekostigde instellingen, tegen betaling van de geleverde prestatie.

Grand Tour

- *Wat heeft Stenden uitbesteed?*

Stenden heeft in 2015 bachelor studenten in het kader van de Grand Tour in de gelegenheid gesteld één of twee modules (maximaal een semester) te studeren aan één van de International Branch Campuses van Stenden.

- *Vanuit welke overwegingen?*

Vanuit de pijler Internationalisering heeft Stenden het Grand Tour-concept ontwikkeld, waarmee zij studenten de mogelijkheid biedt om één of twee periodes (maximaal een semester) te studeren aan één van de buitenlandse vestigingen van Stenden. Omdat de modules worden georganiseerd op eigen vestigingen (dus onder eigen auspiciën, met eigen kwaliteitseisen en -systemen), is het mogelijk te garanderen dat er volledige aansluiting bestaat tussen de onderwijsonderdelen die in Nederland en elders worden gevolgd. Het Grand Tour concept biedt studenten de kans een unieke ervaring op te doen in het buitenland, met programma's die worden verzorgd op een gelijk kwaliteitsniveau en die plaats vinden in een veilige context. De Grand Tour staat open voor studenten van alle opleidingen van alle vestigingen.

Stenden Hotel

- *Wat heeft Stenden uitbesteed?*

Stenden UHotel is een leerbedrijf van en voor vooral de opleiding Hogere Hotelschool van Stenden. Elk jaar, zo ook in 2015, participeren studenten in dit leerbedrijf waar zij praktijkonderwijs ontvangen.

- *Vanuit welke overwegingen?*

Binnen het Stenden-concept met PGO nemen leerbedrijven een belangrijke plaats in. Leerbedrijven zijn een beschermde omgeving waarin de student zijn of haar leerdoelstellingen kan verwezenlijken. In een leerbedrijf van Stenden oefent de student relevante competenties door op een werkplek in de rol van werknemer realistische beroepstaken uit te voeren op hbo-niveau. De leerbedrijven voeren op commerciële basis werkzaamheden uit binnen de hogeschool en voor externe partijen. De studenten werken uitsluitend onder begeleiding van docenten.

Stenden MeetingU

- *Wat heeft Stenden uitbesteed?*

Stenden MeetingU verzorgt vooral in opdracht van onderdelen van Stenden congressen, studiedagen, evenementen, accreditaties en getuigschriftenuitreikingen. SMU is een leerbedrijf, waarin studenten worden opgeleid in het organiseren van meetings en events.

- *Vanuit welke overwegingen?*

Binnen het Stenden-concept met PGO nemen leerbedrijven een belangrijke plaats in. Leerbedrijven zijn een beschermde omgeving waarin de student zijn of haar leerdoelstellingen kan verwezenlijken. In een leerbedrijf van Stenden oefent de student relevante competenties door op een werkplek in de rol van werknemer realistische beroepstaken uit te voeren op hbo-niveau. De leerbedrijven voeren op commerciële basis werkzaamheden uit binnen de hogeschool en voor externe partijen. De studenten werken uitsluitend onder begeleiding van docenten.

Overige vormen van samenwerking

Naast deze uitbestedingen werkt Stenden op diverse punten samen met andere bekostigde instellingen, waarbij partijen hun aandeel inbrengen in een gemeenschappelijk product, zonder strikt genomen onderwijstaken uit te besteden in de zin van 'Helderheid' en 'Aanvulling op Helderheid'. Twee voorbeelden illustreren dit.

Academische Pabo (AOLB)

Deze opleiding, die in september 2010 in Groningen van start ging, is een samenwerkingsverband tussen de Rijksuniversiteit Groningen, de Hanzehogeschool Groningen, de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en Stenden Hogeschool. Genoemde instellingen bieden met deze opleiding studenten de mogelijkheid zowel de hbo-bachelor 'Leraar Basisonderwijs' als de WO-bachelor 'Pedagogische Wetenschappen' te behalen. Het betreft hier een samenwerkingsverband, waarin partijen hun aandeel in het onderwijs inbrengen en zelf uitvoeren. Formeel wordt er niets uitbesteed.

International Business and Management Studies (IBandMS)

Stenden biedt in samenwerking met Van Hall Larenstein en NHL Hogeschool de opleiding IBandMS aan. IBandMS is een gemeenschappelijke regeling ex artikel 8.1 WHW. Vanaf september 2007 is Stenden penvoerder. Dit is een samenwerkingsverband waarin partijen hun aandeel in het onderwijs inbrengen en zelf uitvoeren. Formeel wordt er, behalve genoemd penvoerderschap, niets uitbesteed.

8.2 Overzicht inkomende en uitgaande exchange studenten (thema 4)

Semester 2 14-15 en semester 1 15-16

Partner universiteiten binnen Europa	Land	inkomende Exchange studenten	Uitgaande exchange studenten
IMC Kems	Austria	1	0
Southern Cross University	Australia	1	0
Artesis Hogeschool Antwerpen	Belgie	0	1
Helmo Belgium	Belgie	1	0
HOWEST	België	0	2
Vives University college	Belgie	0	1
St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo	Bulgarije	1	0
Brescia University college	Canada	3	4
Universiad Mayor	Chile	0	5
Hongkong Institute of Education	China	3	0
Politécnico Grancolumio	Colombia	2	2
TEKO - VIA University College	Denemarken	0	4
EBC Berlin, Dusseldorf, Hamburg	Duitsland	3	4
Fachhochschule Heilbronn	Duitsland	0	2
Hochschule Bremen	Duitsland	2	1
Hochschule Bremerhafen	Duitsland	2	0
Magdeburg	Duitsland	1	0
Munich University of Applied Sciences	Duitsland	4	1
Hochschule Osnabruck	Duitsland	0	1
Hochschule Zittau Görlitz	Duitsland	1	0
Birmingham College	Engeland	0	8
London Metropolitan University	Engeland	0	4
The Scottish Agricultural College (SRUC)	Engeland	0	1

Partner universiteiten binnen Europa	Land	inkomende Exchange studenten	Uitgaande exchange studenten
The University of Strathclyde	Engeland	2	1
Coventry University	Engeland	0	3
University of Northampton	Engeland	0	1
University of Ulster	Engeland	2	2
University of Derby Buxton	Engeland	0	1
Haaga-Helia University of Applied Sciences	Finland	4	3
JAMK University of Applied Sciences	Finland	1	0
Karelia University	Finland	2	0
Kymenlaakson Polytechnic, University of Applied Sciences	Finland	0	2
Satakunta University of Applied Sciences	Finland	1	0
TAMK University of Applied Sciences	Finland	3	2
Ecole Supérieure de Commerce Montpellier	Frankrijk	2	3
Group Ecole Supérieure de Commerce de Troyes	Frankrijk	0	1
Université de Savoie	Frankrijk	8	3
Université du Havre	Frankrijk	2	0
Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki	Griekenland	0	2
Budapest Business School	Hongarije	0	3
Institute of Technology Tralee	Ierland	0	3
Institute of Technology Carlow	Ierland	0	1
Zagreb School of Economics and Management	Kroatie	0	1
Vern	Kroatie	2	0
SMK University	Litouwen	2	0
University of Macedonia of Economic and Social Sciences	Marcedonie	0	0
Universidad de Guadalajara	Mexico	0	7
BI Norwegian Business School	Noorwegen	0	1
Molde University College	Noorwegen	0	1
University of Tromsø	Noorwegen	0	1
Internationales Man. Center Krems Ges.M.B.H.	Oostenrijk	1	0
Instituto Artes Visuais Design e Marketing	Portugal	1	3
University of Ljubljana	Slovenie	0	0
Dankook University	Zuid-Korea	1	2
Kyunghee University	Zuid-Korea	4	3
Universidad de Deusto Bilbao	Spanje	2	3
Universidad Girona	Spanje	1	1
Universidad de Deusto San Sebastian	Spanje	5	0
Universidad of Valencia	Spanje	2	5
Universidad Rey Juan Carlos	Spanje	6	1
Universitat Autònoma de Barcelona	Spanje	0	5
University of Alicante	Spanje	2	1
University of Cadiz	Spanje	0	1
University of Huelva	Spanje	0	1
University of Zaragoza	Spanje	0	4
IVPH Bern	Switzerland	1	0

Partner universiteiten binnen Europa	Land	inkomende Exchange studenten	Uitgaande exchange studenten
Beykent University	Turkije	2	2
Izmir University of Economics	Turkije	1	7
Yasar University	Turkije	0	4
Michigan State University	USA	7	5
University of Tennessee Knoxville	USA	0	3
Linnaeus University	Zweden	1	4
Mid Sweden University	Zweden	0	7
Totaal		93	144

8.3 Overzicht Maatwerktrajecten 2015 (thema 8)

Bachelor en Associate Degree Small Business & Retail Management

Aanbieder: Stenden Hogeschool, School of Commerce

Maatwerktraject voor (aantal studenten):

- Albert Heijn (93)
- Hoogvliet Supermarkten (2)
- Scapino BV (4)
- Staples Office Centre (2)
- Vroom & Dreesmann BV (3)

Bijlage 9

Internationalisation Advisory Board

Stenden wordt voor de ontwikkeling van het internationale onderwijs- en onderzoeksbeleid bijgestaan door de International Advisory Board. De board bestaat uit vijf leden en vergadert twee maal per jaar.

Members:

- Prof. Stephen Dunnett, SUNY at Buffalo, NY, USA
- Prof. Jiang Bo, Tongji University, Shanghai, P.R. China
- Prof. dr. Hans de Wit, CHEI, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milan, Italy ,
2015 Director Center for International Higher Education Lynch School of Education, Boston College
- Drs. Hanneke Teekens, Chair of the Board at AFS Intercultural Programmes Netherlands
- Mr. Jan Roersma, Hospitality Support Group, Amsterdam, The Netherlands

Ex officio:

- Mr. Leendert Klaassen, L.L.M., President of the Executive Board
- Drs. Klaas-Wybo van der Hoek, Vice-President of the Executive Board
- Mr. Wayne Johnson, Head of Sites and internationalisation (*Secretary to the IAB*)
- Dr. Robert Coelen, Professor of applied sciences, Internationalisation of Higher Education
- Mrs. Andrine van Weelden, Secretary to the Executive Board

Bijlage 10

Advisory Board for Research and Academization

Op 17 april 2014 is door het College van Bestuur van Stenden de 'Stenden Advisory Board for Research and Academization' geïnstalleerd. Dit orgaan adviseert Stenden bij de opzet en ontwikkeling van onderzoek en academisering van Stenden Hogeschool. De advisory board bestaat uit:

Prof. Dr. H.C. Moll, Voorzitter

Professor Milieukunde en directeur van het [Instituut IVEM](#) van de RUG.

Prof. Dr. Jur. F. Lehmann, Lid

Degree Course Director '[Master in European Studies](#)' aan de Hochschule Bremen, University of Applied Sciences

Prof. Dr. M. A. Allers, Lid

Professor Economie van de Lagere Overheden en Directeur [Instituut COELO](#) van de RUG.

Prof. T. Buzan, Lid

Uitvinder en ontwikkelaar van de [Mindmap](#).

Drs. Ing. M. Geersing, Lid

voorheen vicevoorzitter Raad van Toezicht Stenden Hogeschool (voorheen CHN)

Bijlage 11

Gebruikte definities verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces

Overzicht van de definities, methoden en databronnen op basis waarvan de realisatie van de prestatie-indicatoren zijn bepaald. Deze definities, methoden en databronnen sluiten aan met de definities, methoden en databronnen waarop de prestatieafspraken met OCW zijn gebaseerd.

Studiesucces: uitval

Definitie: Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.

Methode: Conform Technische Afleiding DUO-INP – Query: ‘selectie cohort’ met één toegevoegd selectie-criterium: inschrijvingsvorm = ‘S’. Hiermee worden inschrijvingen onder de noemer A (= auditor) of E (= extraneus) uitgesloten.

Databron: DUO/1CHO.

Studiesucces: switch

Definitie: Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling.

Methode: DUO.

Databron: DUO/1CHO.

Studiesucces: bachelorrendement

Definitie: Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma behaalt.

Methode: DUO.

Databron: DUO/1CHO.

Kwaliteit/excellentie: studentenoordeel over de opleiding in het algemeen

Definitie: Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen.

Methode: Het betreft het aandeel van de respondenten (voltijd studenten) in de NSE van februari 2011 respectievelijk 2015 dat tevreden (score in categorie 4) of zeer tevreden (score in categorie 5) is over de opleiding in het algemeen, in het totaal aantal respondenten (voltijd studenten) aan de instelling.

Databron: DUO/NSE.

Maatregelen: docentkwaliteit

Definitie: Het aandeel van de docenten (OP) met een master/PhD in het totaal aantal docenten (OP).

Methode: Hierbij is de hele OP-formatie in de bepaling van het getal betrokken, te weten allen met een vaste en tijdelijke aanstelling. Daarnaast zijn de docenten met een MO-B vooropleiding meegeteld als master (een zeer beperkt aantal).

Databron: Het formele formatiebeheersprogramma van Stenden.

Maatregelen: onderwijsintensiteit

- Definitie:** Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar.
- Methode:** Conform nadere omschrijving RCHOO, uitgaande van 40 onderwijsweken en OER/studiegidsen als bron. Stenden zal zo spoedig mogelijk starten met het ontwikkelen van een geautomatiseerd systeem waarin op modulniveau een aantal cruciale feiten over het onderwijsverloop worden vastgelegd: de geplande onderwijsintensiteit, het modulrendement en modulevaluaties. Op 1 oktober 2015 dient er een voldoende doorontwikkeld en breed gebruikt instrumentarium beschikbaar te zijn, waaruit de gevraagde gegevens met betrekking tot onderwijsintensiteit kunnen worden afgelezen.
- Databron:** Centrale jaarplanning.

Aanvullende toelichting onderwijsintensiteit:

Met betrekking tot de prestatie-indicator "onderwijsintensiteit" is aan de voorkant afgesproken, dat Stenden de OER als bron zou gebruiken om aan te tonen dat de voltijd bacheloropleidingen in het eerste studiejaar tenminste 12 contacturen (klokuren) per week hebben geprogrammeerd. Hiertoe heeft Stenden een zogenoemd "overzichtstabel contacturen" opgesteld die de opleidingen in de OER zouden opnemen. Het is echter gebleken dat niet alle opleidingen in de OER 2015-2016 deze tabel hebben opgenomen. Daarom is gekozen terug te vallen op de methode/bron die gebruikt is ten tijde van het opstellen van de prestatieafspraken, namelijk:

1. De 12-12 norm is verankerd in ons beleid. Stenden kent als onderwijsconcept PGO (Probleem Gestuurd Onderwijs). Binnen dit concept geldt als vaste regel de 12-12 norm: 12 studenten in een groep krijgen minimaal 12 contacturen (klokuren) per week onderwijs aangeboden.
2. De Heads of School verantwoorden zich richting het College van Bestuur middels de zogenoemde T-rapportage over de uitvoering van dit beleid. In de T-rapportages verklaren en verantwoorden alle Schools dat hun voltijd bacheloropleidingen in het eerste studiejaar tenminste 12 contacturen (klokuren) per week hebben geprogrammeerd.

Om op een andere wijze aan te tonen dat de voltijd bacheloropleidingen in het eerste studiejaar tenminste 12 contacturen (klokuren) per week hebben geprogrammeerd, is aan de hand van het Stenden-roosterprogramma per voltijd bacheloropleiding het aantal contacturen (klokuren) per week voor het eerste studiejaar inzichtelijk gemaakt. In het roosterprogramma worden enkel de 'directe' onderwijsactiviteiten geroosterd (hoorcollege, werkcollege, pgo). Overige onderwijsactiviteiten als studie(loopbaan)begeleiding, stagebegeleiding, studiestart-week en tentamens zijn wel geprogrammeerd (o.a. opgenomen in modulboeken), maar worden niet geroosterd. Om een goed vergelijk te maken, is per opleiding het aantal contacturen (klokuren) per week berekend door de totaal geroosterde klokuren voor de 'directe' onderwijsactiviteiten af te zetten tegen de 'directe' onderwijsweken. Hiermee krijgen we een 'fair' inzicht, waarbij teller en noemer vergelijkbaar zijn.

Dus in plaats van de OER als bron concluderen wij nu op basis van het beleid en de verantwoording binnen de planning & controlcyclus via de T-rapportages, dat alle voltijd bacheloropleidingen van Stenden tenminste 12 contacturen (klokuren) per week in het eerste jaar hebben geprogrammeerd. Het verkregen aanvullend inzicht via het roosterprogramma bevestigt dit.

Maatregelen: indirecte kosten

- Definitie:** De ratio OP/OOP (fte).
- Methode:** Conform nadere omschrijving RCHOO. Indeling van personeel uitgaande van de Berenschot methodiek.
- Databron:** Het formele formatiebeheersprogramma van Stenden.

Bijlage 12

Lijst van afkortingen

Ad	Associate degree
B&ML	Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek
BNGR	Boven Nominaal of behaalde Graad
BV	Besloten Vennootschap
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst, in dit geval: de cao-hbo voor 2010-2012
CE	Commerciële Economie
CELTH	Centre for Expertise Leisure, Tourism and Hospitality
Ch	Chemie
CHN	Christelijke Hogeschool Nederland
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
COBEX	College van Beroep voor de Examens
COSO	Referentiekader voor interne controle (ontwikkeld door de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
CRM	Customer Relationship Management
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
COCI	Center of Open Chemical Innovation
CoE	Centre of Expertise
CT	Creatieve Therapie
CvB	College van Bestuur
DNA	Desoxyribo Nucleic Acid: een verzameling van moleculen waarin de informatie voor erfelijke eigenschappen opgeslagen ligt; ook figuurlijk gebruikt als 'wezenskenmerk'
Dr.	Doctor
Drs.	Doctorandus
EC	European Credit (studiepunt in het HO) (een studiejaar omvat 60 EC)
EER	Europese Economische Ruimte
Ehbo	Eerste Hulp Bij Ongelukken, in dit verband: Eerste Hulp Bij Onderzoek
ETFI	European Tourism Futures Institute
Fte	Full Time Equivalent
GreenPAC	
HAVO	Hoger Algemeen Voortgezet Onderwijs
hbo	Hoger Beroeps Onderwijs
HD	Hogeschool Drenthe
HHO	Hoger Hotel Onderwijs
HTRO	Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
HO	Hoger Onderwijs
HoS	Head of School
HRM	Human Resource Management
HTS	Hogere Technische School
HZ	Hogeschool Zeeland

I	Informatica
IBC	International Branch Campus
IBL	International Business & Languages
IBandMS	International Business and Management Studies
ICE	International Center of Excellence in Hospitality and Tourism Education
ICT	Informatie & Communicatie Technologie
IK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
IHM	International Hospitality Management
Inspectie	Inspectie van het Onderwijs
Ir.	Ingenieur (WO)
ITEPS	International Teacher Education for Primary Schools
ITM	International Tourism Management, de Engelse benaming voor Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
L&E	Logistiek & Economie
LLM	Legum Magister (Master of Laws)
MILTS	Master of International Leisure and Tourism Management
MINT	Mapping Internationalisation: een gedigitaliseerde vragenlijst om de mate van internationalisering van een opleiding of een instelling in kaart te brengen
MISM	Master of International Service Management
MLI	Master Learning & Innovation
mbo	Middelbaar Beroeps Onderwijs
MEM	Media & Entertainment Management
MEMTech	School of Media & Entertainment Management en Techniek
MKB	Midden- en Kleinbedrijf
Mr.	Meester in de rechten
MT	ManagementTeam
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
NHL	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
NHTV	Nederlandse Hogeschool voor Toerisme en Vrijetijd
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OBP	Ondersteunend- en beheerspersoneel
OCW	(Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OLB	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs
OP	Onderwijzend Personeel
Pabo	Pedagogische academie voor het basisonderwijs (verouderd, maar nog steeds gebruikelijk)
P&O	Personeel & Organisatie
PGO	Probleem Gestuurd Onderwijs
PhD	Doctor of Philosophy
PRE	Polymore Research & Education
Prof.	Professor
Rel	Relatief, in percentages
RM	Retail Management
ROC	Regionaal Opleidingen Centrum
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
RvT	Raad van Toezicht

SBRM	Small Business & Retail Management
SHMS	Stenden Hotel Management School
SIA-RAAK	Stichting Innovatie Alliantie – Regionale actie en aandacht voor kennisinnovatie
SNN	Samenwerkingsverband Noord-Nederland
SoB	School of Business
SoC	School of Commerce
SoE	School of Education
SoLT	School of Leisure and Tourism management
SPH	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
SH	Stenden Hotel
SW&AT	Social Work and Arts Therapies
TBK	Toegepaste BedrijfsKunde
TI	Technische Informatica
TM	Tourism Management
T-rapportage	Trimesterrapportage, managementrapportage per vier maanden
VM	Vrijetijdsmanagement
VKO	Validatie Kwaliteitsonderzoek Onderzoek
VO	Voortgezet Onderwijs
VWO	Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WTB	Werktuigbouwkunde



Stenden