

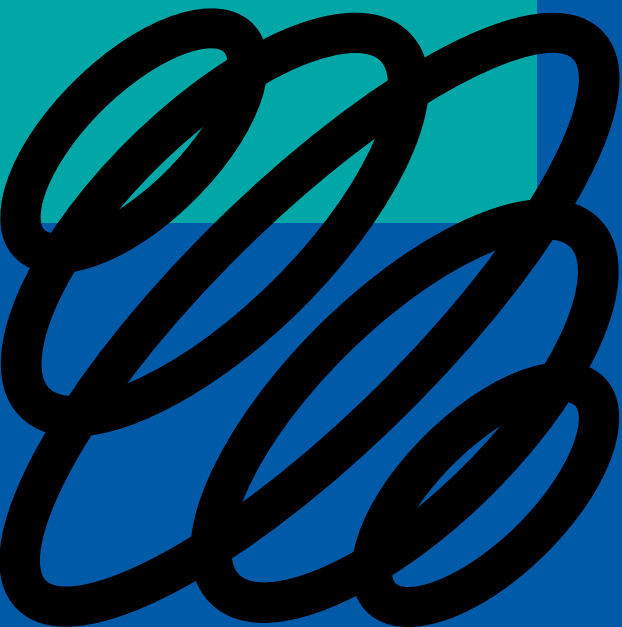


Jaarverslag 2025

Vliegden

Vliegen doet hij niet,
de vliegden. Buigzaam
is de boom wel, gevormd
door aantrekkende wind
en verplaatsend zand.

*Foto: Stefan Hartlief
Model: Roos Wiglema*



Inhoudsopgave

I BESTUURSVERSLAG

Deel I Bestuursverslag	3
Wendbaarheid in beeld	4
Voorwoord	5
Het College van Bestuur aan het woord	7
NHL Stenden wie zijn wij	11
1 Onderwijs	22
2 Onderzoek en valorisatie	27
3 Studenten	39
4 Medewerkers	43
5 De leer- en werkomgeving	55
6 Duurzaamheid	61
7 Bestuur en Governance	65
8 Hogeschoolmedezeggenschapsraad	74
9 Bestuursakkoord	78
10 Financieel jaarverslag	82
Ondertekening door het College van Bestuur en de Raad van Toezicht	109

BIJLAGEN

Bijlagen	111
----------	-----

II JAARREKENING

Geconsolideerde jaarrekening 2025	127
Enkelvoudige jaarrekening 2025	160

III OVERIGE GEGEVENS

Deel III Overige gegevens	182
Controleverklaring	184

I Bestuursverslag



De scholekster

Tussen muren en lijnen staat de scholekster. Vervreemding toont hoe wendbaar de natuur is.

Foto: Steijn Roosendaal

Wendbaarheid in beeld

In onze hogeschool stond het thema wendbaarheid centraal in 2025. Om dit thema creatief alle ruimte te geven, is er voor inspiratie gekeken naar de natuur om ons heen. Van wortels die om obstakels heen groeien tot rivieren die hun koers verleggen, deze beelden laten zien: wendbaarheid is overal!

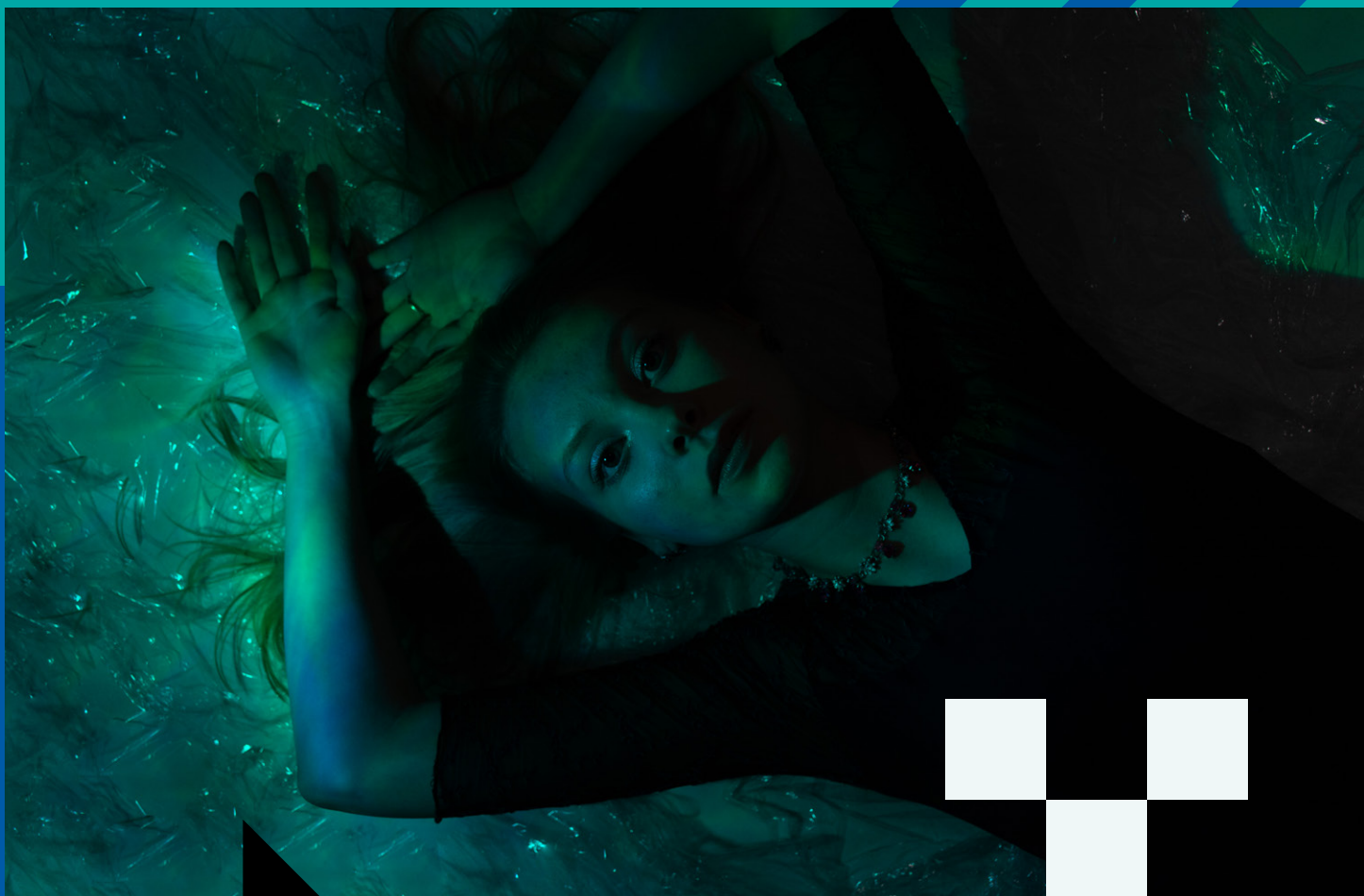
Dit heeft een speciaal gemaakt fotoproject opgeleverd voor dit jaarverslag. Een mooie samenwerking tussen studenten en docenten als resultaat. Studenten van de minor fotografie werkten samen met theaterstudenten om het

thema wendbaarheid tot leven te brengen. Vanuit inspirerende voorbeelden uit de natuur vertaalden zij verhalen naar krachtige, menselijke beelden.

Docenten begeleidden het proces en daagden studenten uit om verder te kijken, te experimenteren en keuzes te durven maken. Van eerste idee tot uiteindelijke foto: alles is samen opgebouwd.

In het jaarverslag kom je deze unieke beelden tegen aan het begin van ieder hoofdstuk. De bijschriften vertellen wat je ziet én wat eronder ligt. Met dank aan alle studenten, docenten en iedereen die dit mogelijk heeft gemaakt.

Voorwoord



Veranderende rivieren

Zoals een boom in het water verlegt zij de bedding. De rivier zoekt een nieuwe route.

*Foto: Luca Mennen
Model: Noëlla Popkema*

Voorwoord

2025 was voor NHL Stenden Hogeschool een jaar van contrasten. Een jaar waarin maatschappelijke en politieke discussies nadrukkelijk voelbaar waren in het hoger onderwijs, maar ook een jaar waarin opnieuw zichtbaar werd waar onze kracht ligt: samenwerken, vernieuwen en blijven investeren in mensen.

Vanaf de zomer was ons College van Bestuur weer voltallig. Met de komst van Evelyn Finnema en Carlo Segers is het bestuur opnieuw compleet. Tegelijkertijd spreken wij onze grote waardering uit voor Wim van de Pol, die in de eerste helft van het jaar als interim-bestuurder een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de continuïteit en koers van onze hogeschool.

Het afgelopen jaar stond in belangrijke mate in het teken van onzekerheid rondom de aangekondigde bezuinigingen van het vorige kabinet. Daarbij stonden ook onderwerpen als internationalisering in het hoger onderwijs en de rol van praktijkgericht onderzoek nadrukkelijk ter discussie. Dat raakt direct aan wie wij zijn als hogeschool. Juist in een regio als Noord-Nederland zien wij iedere dag hoe belangrijk goed onderwijs en toegepast onderzoek zijn voor de ontwikkeling van mensen, organisaties en samenleving.

Tegelijkertijd bracht 2025 ook veel positieve ontwikkelingen. We hebben onze samenwerking met andere onderwijsinstellingen verder versterkt, onder andere binnen de Universiteit van het Noorden, de Noordelijke Educatieve Alliantie en het Onderwijsakkoord Friesland. Denk aan doorlopende leerlijnen (lycea), een betere aansluiting met universitaire masters en hybride onderzoeksgroepen. Ook in samenwerking met maatschappelijke partners en bedrijven hebben we mooie stappen gezet. Samenwerkingen met onderdelen van het Ministerie van Defensie, zorginstellingen en partners als Greenwise Campus en MICA laten zien hoe onderwijs en onderzoek kunnen bijdragen aan actuele maatschappelijke vraagstukken en regionale innovatie.

Onderwijs en onderzoek vormen de kern van onze hogeschool. Iedere dag werken onze medewerkers, onderzoekers en studenten samen aan praktijkgerichte oplossingen, nieuwe inzichten en persoonlijke ontwikkeling. Daar zijn we trots op. In een tijd waarin veranderingen elkaar snel opvolgen, blijft het onze opdracht om studenten goed voor te bereiden op een toekomst die voortdurend in beweging is.

De komende jaren zullen uitdagend blijven. We hebben te maken met demografische krimp en krappere budgetten. Juist daarom maken we duidelijke keuzes. Wij blijven investeren in een aantrekkelijke en inspirerende omgeving voor onze studenten én medewerkers. Dat betekent dat wij bewust niet bezuinigen op het studentenklimaat, op internationalisering en op innovatie. Onderwerpen als Leeuwarden Student City, studentenwelzijn, internationale samenwerking via onder andere Grand Tour en RUN-EU, en ruimte voor ontwikkeling en vernieuwing voor medewerkers blijven voor ons essentieel.

Want juist deze onderwerpen vormen de kern van onze strategie en identiteit. Wij geloven dat studenten het beste leren in een omgeving waarin zij zich gezien, uitgedaagd en verbonden voelen. En wij geloven dat medewerkers het verschil maken wanneer zij ruimte krijgen voor ontwikkeling, samenwerking en nieuwe ideeën.

Boven alles willen wij een geweldige plek zijn om te studeren én te werken. Een hogeschool waar onderwijs en onderzoek hand in hand gaan, waar ruimte is voor verschillende perspectieven en waar we samen blijven bouwen aan brede welvaart in Noord-Nederland en daarbuiten.

Met trots presenteren wij daarom dit jaarverslag van 2025. Een verslag dat laat zien hoe wij, samen met onze studenten, medewerkers en partners, blijven werken aan een toekomstbestendige hogeschool.

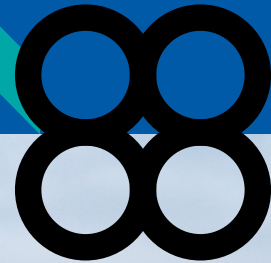
Leeuwarden, 25 mei 2026

Evelyn Finnema

Marc Otto

Carlo Segers

Het College van Bestuur aan het woord



Aanpassing op de wind

De wind verandert alles, maar ik sta
waar ik sta.

*Foto: Erica Rosalinde Tolsma - Brandes
Modellen: Tess ter Weeme & Hilbrand Westra*



College van Bestuur NHL Stenden

Het College van Bestuur aan het woord

Marc Otto:

“Als ik terugkijk op 2025 hebben we als hogeschool best een heel goed jaar achter de rug. Zo valt de krimp van studentenaantallen mee, staan we opnieuw hoog in de keuzegids en waren alle visitaties meer dan goed. Daarbij is onderzoek een steeds substantiëler deel van ons pakket en kunnen we samen met onze betrokken partners echt wat voor de regio betekenen.

De aangekondigde bezuinigingen wierpen wel een schaduw over 2025, maar met de komst van een nieuw kabinet lijkt de basis weer positiever. Er wordt gesproken over het hbo als ruggengraat van de toekomstige beroepsprofessionals. Positief is ook dat er een stabielere financiering in het verschiet ligt, waarbij we minder afhankelijk zijn van het aantal studenten. Dat vermindert ook de concurrentiedruk tussen hogescholen onderling. Ook is er geld beschikbaar voor het Nationale Plan Beethoven. Hier in het Noorden, onder de vlag van de Universiteit van het Noorden, zetten we ons in om talent versneld op te leiden voor de semiconindustrie.

Wendbaarheid, dat we als thema gekozen hebben voor dit jaarverslag, is voor onze studenten als toekomstige professionals van belang, maar ook voor onze organisatie. Hoe kun je het vermogen om ontwikkelingen tijdig waar te nemen en hier adequaat naar te handelen, verder versterken?

Een persoonlijke anekdote hierover: Toen we na de aangekondigde bezuinigingen met het voltallige management bij elkaar waren, vreesde ik best een beetje voor de reacties. Ik dacht dat er wellicht stevig leiderschap nodig was, maar er heerste een collectieve sfeer van: hier staan we voor en we komen er wel uit. Het verraste me dus hoe wendbaar en weerbaar we zijn. Er is veel vrijwillige mobiliteit op gang gekomen, mensen die best eens een andere plek binnen de hogeschool wilden ontdekken. Sowieso is er binnen alle lagen van de hogeschool-organisatie grote animo om iets nieuws te leren.

De ambities uit ons Strategisch Instellingsplan 2025-2030 blijven fier overeind: de focus op de regio en de brede welvaart, de internationale focus en samenwerking. We zijn tevreden met de financiële situatie dat we ruim vijf miljoen in de plus staan, de komende jaren hebben we daardoor een zachtere landing. Dit resultaat toont ook aan dat de maatregelen die we genomen hebben effect hebben.

Multidisciplinaire samenwerkingen zijn erop gericht een krachtige innovatieve regio te zijn en te blijven, waarbij onze maatschappelijke rol leidend is. Onze lectoraten doen samen met studenten, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties praktijkgericht onderzoek en ontwikkelen slimme oplossingen voor real-life vraagstukken. Een voorbeeld is het project Versterking Maritiem Onderwijs, dat samen met andere maritieme onderwijsinstellingen het maritiem onderwijs gaat versterken en toekomstbestendig maken. Het is onderdeel van het Maritiem Masterplan, dat als doel heeft de maritieme energietransitie te versnellen door het ontwikkelen, bouwen en toepassen van betrouwbare en klimaatneutrale schepen binnen een cyclische innovatieketen. Ook werken we met ons kersverse lectoraat Bestuur, Veiligheid en Ondernijning samen met politie, justitie en overheden om ondernijvende praktijken in Noord-Nederland te onderzoeken, net als de bestuurlijke en integrale aanpak ervan.

De veiligheids-campus in Assen, een samenwerking tussen het ministerie van Defensie, provincie, gemeente, RUG en NHL Stenden, is van groot belang voor de regio. Mooi in Drenthe is ook dat de campus in Meppel steeds meer vorm krijgt, vooral voor internationale studenten. En in Emmen is begonnen met de bouw van het vernieuwde kennis- en innovatiecentrum Greenwise, dat een samenwerking is met RUG, DC Terra, gemeente Emmen en provincie Drenthe. Het gaat om een brede campusontwikkeling waarin onder andere samengewerkt wordt aan circulaire plastics, groene energie en slimme maakindustrie.

Binnen het Onderwijsakkoord Fryslân positioneren het mbo, hbo en wo zich samen tot een stevige partner bij de ontwikkeling tot een krachtige innovatieve regio. Verder zetten we binnen de Universiteit van het Noorden als gezamenlijke kennisinstellingen in Noord-Nederland stappen om de uitdagingen op de arbeidsmarkt in een vergrijsde regio het hoofd te bieden. Met het Actieplan Leven Lang Ontwikkelen Noord-Nederland (ApLLON) geven we samen vorm en inhoud aan het leven lang ontwikkelen, met onder andere een traject omtrent biobased bouwen. Binnen het Beethoven-initiatief trekken hogescholen en universiteiten samen met de overheid op om internationale studenten naar Nederland te trekken in verband met de grote vraag naar goed opgeleid technisch talent in Nederland.

Het afgelopen jaar was Wim van de Pol tijdelijk lid van het college en in juli kwamen Evelyn Finnema en Carlo Segers het bestuur versterken. Op papier leek de match heel goed

en dat pakte in de praktijk ook zo uit. Evelyn komt uit de wetenschappelijke hoek van Zorg & Welzijn en is daarbij al heel lang werkzaam hier op onze hogeschool. Carlo komt van Firda en heeft een sleutelrol gespeeld in de fusie tussen twee mbo's. Binnen ons college liep het heel snel allemaal heel logisch."

Evelyn Finnema:

"Wat mij na een paar maanden als lid van het College van Bestuur opvalt, is hoe ongelooflijk professioneel we als hogeschool zijn, met betrokken en bevlogen collega's. Iedere dag als ik een van de gebouwen van onze hogeschool inloop en studenten en collega's zie en spreek, denk ik: wat is dit toch een fantastische werkplek! We hebben een krachtige basis, waardoor wendbaarheid ook mogelijk is. Wendbaarheid is onze focus, vanuit de doelstelling dat we onszelf weerbaar maken. Zowel in het Strategisch Instellingsplan als in de profielen van de opleidingen zelf wordt wendbaarheid als een belangrijke vaardigheid gezien, dat is mooi om te zien. Dit hebben we ook nodig.

Zo moeten er in het portfolio de komende jaren een aantal scherpe keuzes op tafel komen, dat gaat niet zonder slag of stoot. Tegelijkertijd blijft er nog meer dan genoeg te kiezen voor studenten. Er komen kaders voor het aantal opleidingen en samenwerking tussen gelijksoortige opleidingen, met bijvoorbeeld een gemeenschappelijk basisjaar of basisjaren. In 2026 zijn er minder minoren en wordt meer ingezet op hogeschoolbrede samenwerking: er zijn zeven hogeschoolbrede minoren gekomen, zoals ondernemerschap of oriëntatie op het leraarschap. Dit zorgt er ook voor dat studenten buiten hun eigen vakgebied kunnen kijken, dit is een belangrijk onderdeel van ons onderwijsconcept DBE. Binnen regionale en landelijke afstemmingstafels zijn hogescholen bezig hun portfolio's onderling beter af te stemmen. Het liefst zouden we deze afstemming nog wat breder neerzetten, of thematisch binnen bijvoorbeeld maritiem of educatie.

Verder zijn we als hogeschool maatschappelijk relevant. Wij doen ertoe in de regio, in onderwijs en onderzoek. We zijn steeds bewuster van ons belang voor de brede welvaart in de regionale omgeving. Ik kan hier vele voorbeelden van noemen, zoals de technische campus in Emmen of het onderzoek dat samen met het programma Leeuwarden Oost wordt uitgevoerd, het programma dat in twintig jaar tijd de oostelijke wijken van Leeuwarden wil verbeteren op met name armoedegebied. Ook RUN-EU en onze unieke Grand Tour wil ik graag noemen, waarbij studenten zich niet alleen

zelf ontwikkelen, maar ook van betekenis zijn voor de omgeving waar ze naartoe gaan en waardevolle ontmoetingen hebben.

Het NHL Stenden-huis is op orde, maar natuurlijk valt er altijd wel iets te verbeteren. In onze eerste honderd dagen zagen Carlo en ik dat de doe-agenda binnen het bestuurlijke vaak dominant is en de denk-agenda nog versterking kan gebruiken. Wendbaarheid vraagt om onderbouwde besluitvorming, juist bij complexe en gevoelige dossiers. We zouden nog meer naar scenario-denken kunnen gaan, waarmee je keuzes afweegt en expliciet maakt. Dit is ook een volwassen fase in bestuurlijk handelen. Ik kom uit de wetenschap en zit nu op een positie waarin we grote besluiten nemen die impact hebben op individuen. Een zoektocht en ook persoonlijke missie is om daarin oog te blijven houden voor het individu.”

Carlo Segers:

“Het eerste halfjaar heb ik alléén maar betrokken en loyale collega’s ontmoet. Natuurlijk zien we allerlei ontwikkelingen en hebben we met uitdagende omstandigheden te maken, maar toch wordt dit alles met werkplezier gedragen. Dat hebben we ook nodig voor de komende jaren. En dit is bovendien ook wat we jongeren willen laten zien. Het werken vanuit welbevinden en betrokkenheid zijn wat mij betreft belangrijke pijlers binnen onze hogeschool.

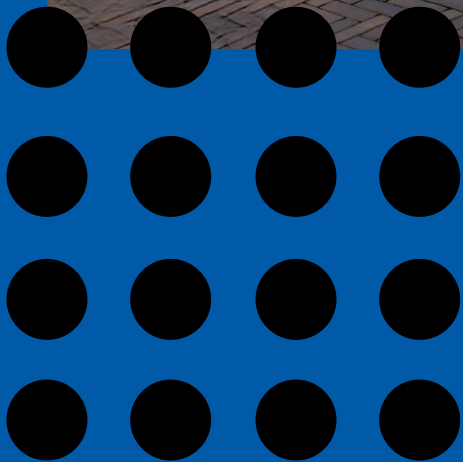
Wat we de studenten willen meegeven in hun opleiding, willen we expliciet ook een plek geven in onze organisatie, met de Design Based Way of Working. Dit gaat om de principes van Design Based Education (DBE): een multidisciplinaire aanpak, internationaal & intercultureel, ontwerpgericht, persoonlijk leiderschap en duurzame ontwikkeling. Om oplossingen te vinden voor complexe vraagstukken in onze samenleving en bij te dragen aan duurzame ontwikkeling is een andere manier van denken en werken nodig: een vindingrijke, grensverleggende en verbindende manier van werken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het smeden van niet voor de hand liggende coalities in onderzoek en onderwijs. De herijking van onze besturingsfilosofie is erop gericht onze strategie en design based way of working mogelijk te maken.

Om wendbaar te kunnen zijn, moet je draagkracht hebben. Om bezuinigingen aan te kunnen en intussen goede kwaliteit onderwijs te blijven geven en impact te hebben op je regionale omgeving. En dat doen we. Onze kracht ligt in samenwerking, zowel intern als extern. In onze 100-dagen

analyse hebben we wendbaarheid als een samenbindend principe gezien. Deze reflectie heeft zichtbaar gemaakt waar we al wendbaar zijn en waar nog gerichte versterking nodig is. De komende jaren kunnen we onze wendbaarheid verder uitbouwen: als bestuurlijke opgave, in sturing, in werkprocessen, in cultuur en positionering. Dat betekent onder andere dat we wendbaarheid nog meer willen combineren met richting en focus. Een volwassen wendbaarheid betekent bijvoorbeeld ook het vermogen om moeilijke keuzes niet uit te stellen. Aan de andere kant hoeft ook niet alles meteen opgelost te worden, als je het maar expliciet maakt.

Een plan dat concreet klaarligt voor dit jaar is dat van digitalisering. Flexibilisering van het onderwijs en cybersecurity zijn onder andere aanleiding hiervoor. Een team van interne mensen zorgt ervoor dat dit komend jaar tot uitvoering komt.”

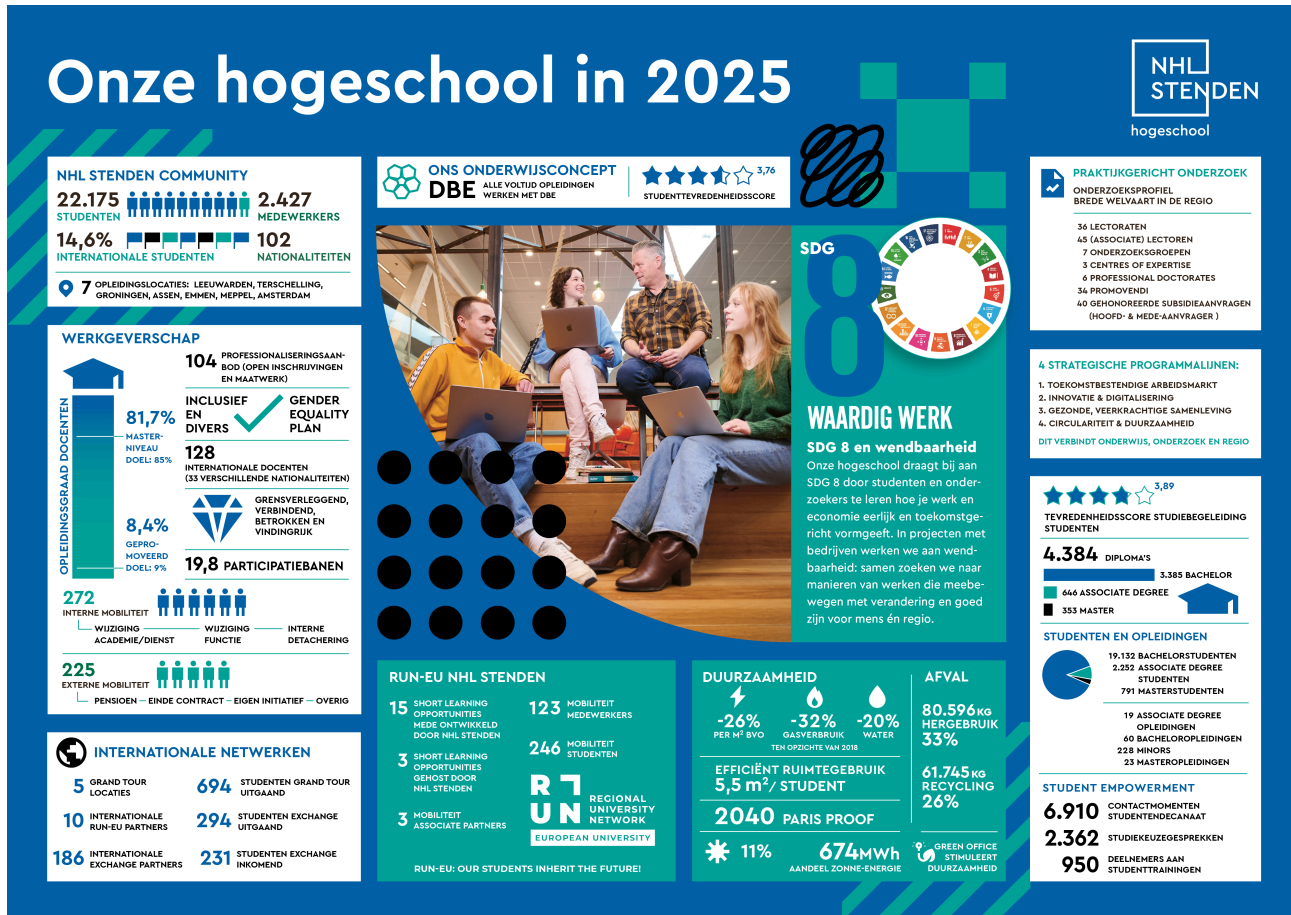
NHL Stenden wie zijn wij



Stadsnatuur

Met bloemen op de rug spiegelt de graffiti haar kleuren. Stadsnatuur bloeit waar je het niet verwacht.

*Foto: Luca Mennen
Model: Noëlla Popkema*



Infographic over onze hogeschool in 2025

Onze missie

Bij NHL Stenden leiden we de professionals van morgen op. We maken leven lang ontwikkelen mogelijk en dragen bij aan innovatie en kennisontwikkeling door praktijkgericht onderzoek. We willen hiermee brede welvaart en duurzame ontwikkeling versterken in Noord-Nederland en daarbuiten. Jij kan de toekomst aan. Dat is de belofte van NHL Stenden Hogeschool. Wij zijn ervan overtuigd dat het leven gaat over het verleggen van je grenzen.

Onze visie

Onze visie is: 'Onderwijs en onderzoek zijn de dragers van persoonlijke ontwikkeling én maatschappelijke vooruitgang'. We zijn een geïnternationaliseerde hogeschool die studenten opleidt tot ondernemende en vindingrijke professionals. Professionals die zelfbewust zijn en hebben geleerd om over de grenzen van hun vakgebied en over landsgrenzen heen te kijken. Bij ons worden studenten en medewerkers uitgedaagd om (hun) mogelijkheden te ontdekken, te ontwikkelen en hierin zelf de leiding te nemen. We doen dat vanuit de overtuiging dat

het leven interessant wordt door grenzen te verleggen; ten behoeve van je persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke vooruitgang. Onze unieke hogeschool maakt dit bij uitstek mogelijk.

Onze waarden

We werken vanuit de waarden verbindend, betrokken, vindingrijk en grensverleggend. Het gaat er namelijk niet alleen om de juiste dingen te doen, maar ook om de dingen op een juiste manier te doen.

Onze maatschappelijke opdracht

NHL Stenden Hogeschool ziet het als haar maatschappelijke opdracht om de professionals van de toekomst op te leiden, leven lang ontwikkelen mogelijk te maken en tevens, door middel van praktijkgericht onderzoek, kennis en innovatie, een bijdrage te leveren aan het versterken van brede welvaart en de duurzame ontwikkeling van Noord-Nederland en de andere regio's, nationaal en internationaal, waarin we actief zijn.

Een uniek profiel

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek en hoogwaardige voorzieningen realiseren we door middel van:

- een uniek onderwijsconcept: design based education
- een duidelijke focus in praktijkgericht onderzoek: impact op brede welvaart in de regio

- een uitgesproken internationaal profiel
- onze design based way of working

Deze profielkenmerken samen maken onze hogeschool krachtig en uniek.

Wendbaarheid

Gail Essens volgde de militaire minor



“Mijn overste wees me tijdens mijn stage bij Defensie in Vught op de militaire minor die ik bij NHL Stenden kon volgen. Ik studeerde toegepaste psychologie aan de Hogeschool van Amsterdam en deed onder andere onderzoek naar de werving van potentiële militairen en de identiteit en verbondenheid van genieveteranen. Ik moest nog een minor doen voor mijn opleiding, dus dat kwam goed uit. En hoewel ik niet in de buurt van Assen woon en de eerste tien weken van de minor bij NHL Stenden in Assen waren, had ik het ervoor over.

In de minor Intelligence en Counterintelligence leerden we over het werk van inlichtingendiensten en de technieken en vaardigheden die daarbij komen kijken. De tien weken daarna volgden we de opleiding van de Nationale Weerbaarheidstraining in Amsterdam. Een nieuw programma binnen Defensie waarbij deelnemers worden opgeleid tot reservist. Tien weken lijkt misschien kort maar het was uitdagend, fysiek en mentaal, en het heeft me veel gebracht.

Door onder andere te presteren onder druk, met beperkte informatie, heb ik geleerd om rust te bewaren, overzicht te creëren en bewuste keuzes te maken. De grootste uitdaging was om de militaire structuur te leren kennen, hoe verplaats je tactisch en bouw je een onderkomen bijvoorbeeld. Terwijl het fysiek en metaal uitdagend is en je ook in een groepsproces zit.

Wendbaarheid zie ik vooral als aanpassingsvermogen. Ik heb geleerd wanneer ik leiding neem en wanneer het juist krachtiger is om te volgen. Daarnaast grenzen te stellen zowel naar anderen, als naar mezelf en te bouwen op de kennis en kunde van de groep; juist ook op momenten van onwetendheid, vermoeidheid of twijfel. Tijdens de barettenparade krijg je je baret en de rang die je hebt verdiend na deze tien weken opleiding. Het is traditie om dan onderscheidingen voor uitzonderlijke inzet uit te reiken. Toen kreeg ik de titel The Best Buddy, iemand waar je altijd op kan rekenen in de groep, die verantwoordelijk is en oog heeft voor de omgeving. Het is een eer. En ik ben ook dankbaar en enthousiast dat ik mijn loopbaan bij Defensie voortzet.”

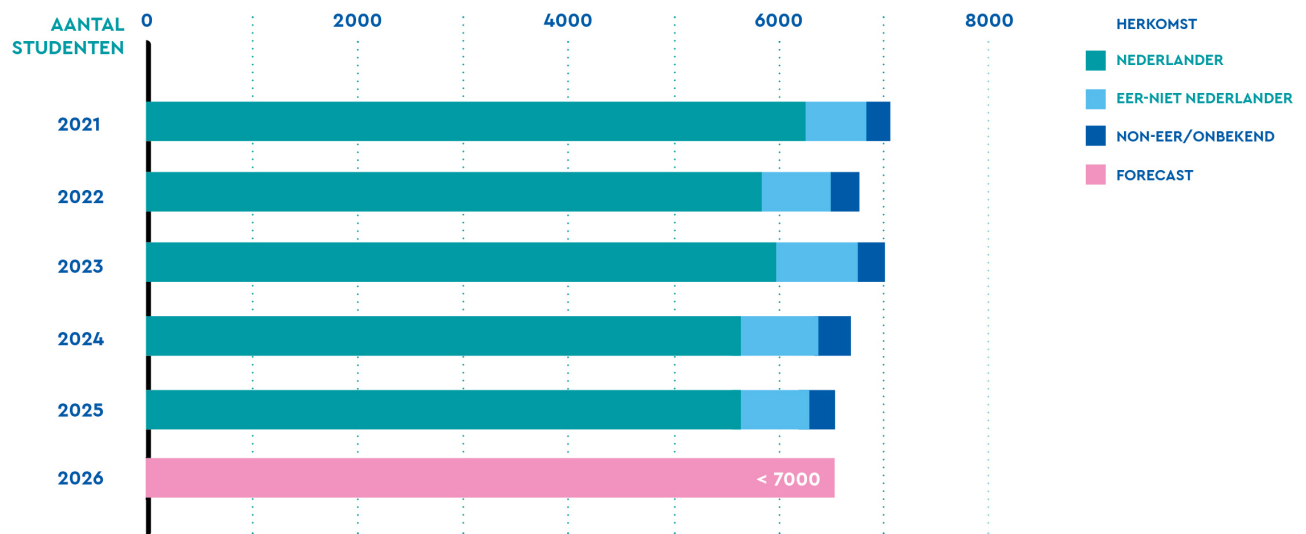
Onze hogeschool in cijfers

Kerngegevens NHL Stenden					
Geconsolideerd	2025	2024	2023	2022	2021
Studenten					
Instroom	6.694	6.745	7.045	6.803	7.096
Populatie (per 1 oktober van het jaar)	22.175	22.736	23.088	23.786	24.742
Aantal afgestudeerden	4.384	4.177	4.241	3.695	4.148
Aantal uitvallers	3.113	3.249	3.733	3.947	3.367
Uitval 1e jaars	24,2%	24,1%	26,5%	27,5%	22,5%
Marktaandeel					
Instroom (bron: Vereniging Hogescholen)	4,7%	4,7%	4,7%	4,5%	4,5%
Inschrijvingen (bron: Vereniging Hogescholen)	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%
Medewerkers (exclusief International Campus Zuid-Afrika)					
Personeelsomvang in aantallen (ultimo verslagjaar)	2.427	2.570	2.584	2.620	2.498
Personeelsomvang in fte (ultimo verslagjaar)	1.988	2.085	2.111	2.114	2.018
Flexibele schil	10,1%	13,8%	17,7%	19,8%	18,3%
Ratio OP/OOP	1,63	1,59	1,56	1,58	1,53
Aantal docenten met master	82%	80%	77%	76%	75%
Aantal gepromoveerde docenten	8,4%	8,0%	7,6%	7,2%	6,3%
Verzuim	4,5%	4,8%	5,7%	6,2%	5,5%
Financiën					
Baten totaal (x € 1.000)	301.684	293.962	286.792	273.615	249.239
Baten uit Onderzoek (x € 1.000)	1.572	1.697	1.228	1.531	1.467
Kwaliteitsafspraken (€ 1.000)	0	15.380	12.711	14.577	13.962
Resultaat (x € 1.000)	5.462	4.251	7.279	10.365	15.189
Eigen vermogen (x € 1.000)	100.813	95.192	90.930	83.749	73.377
Solvabiliteit	0,50	0,48	0,46	0,45	0,46
Gemiddelde cashpositie (x € 1.000)	71.107	60.843	52.950	39.377	15.449
<i>Solvabiliteit: eigen vermogen + voorzieningen/balanstotaal</i>					
<i>Gemiddelde cashpositie: gemiddeld saldo liquide middelen</i>					

Tabel: Onze hogeschool in cijfers

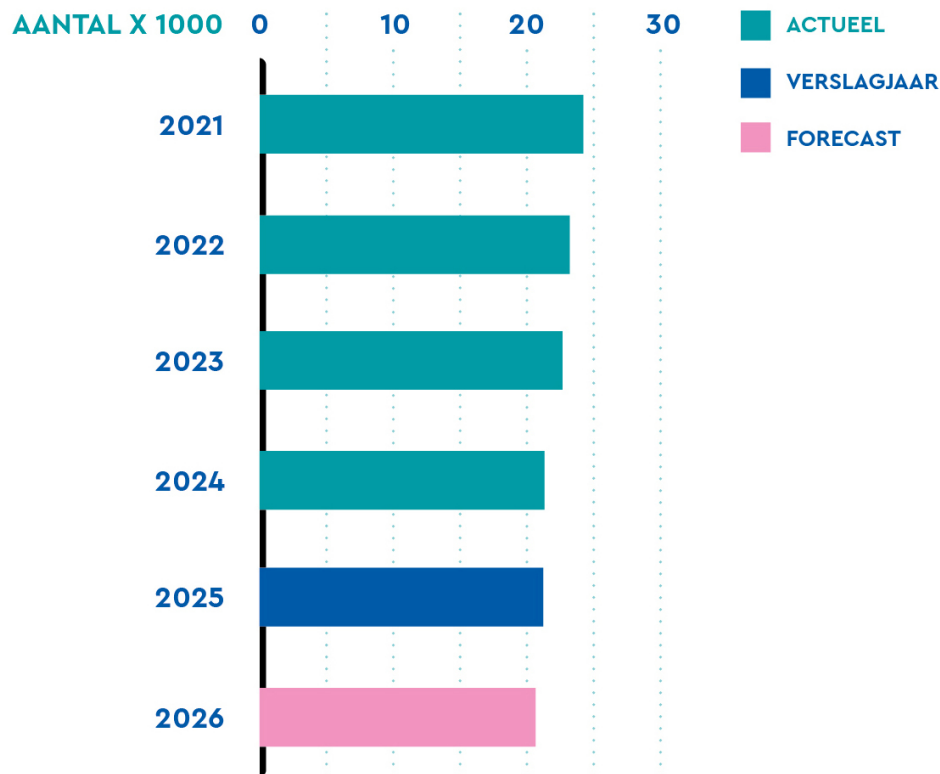
Onze hogeschool in grafieken

INSTROOM STUDENTEN



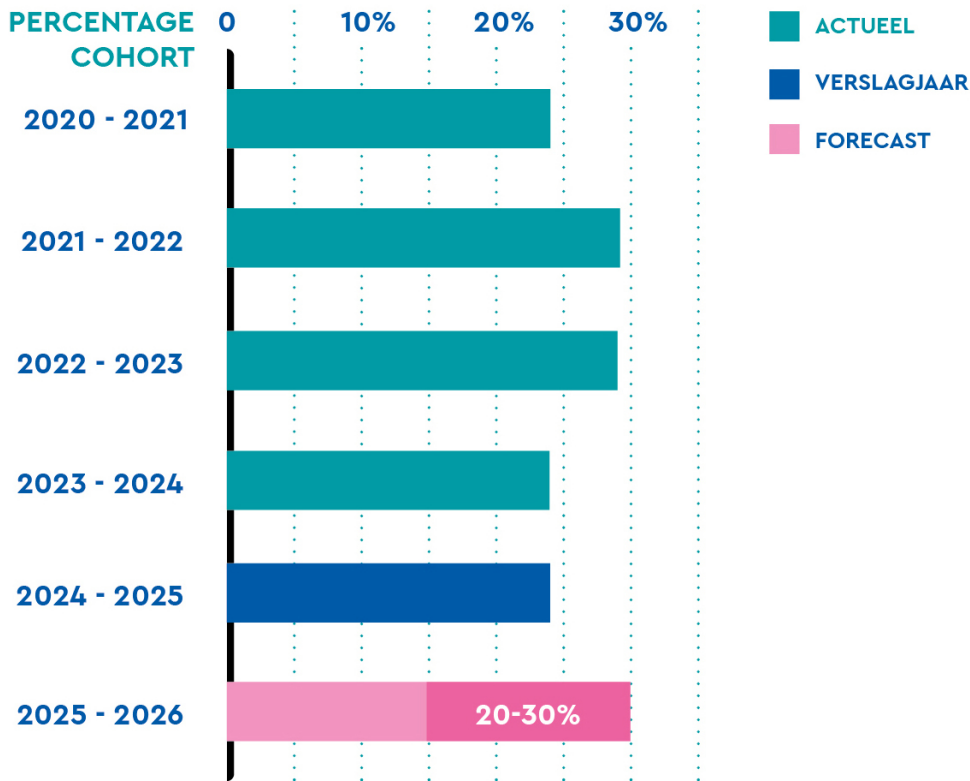
Grafiek: Instroom studenten 2025

AANTAL INSCHRIJVINGEN PER 1 OKTOBER



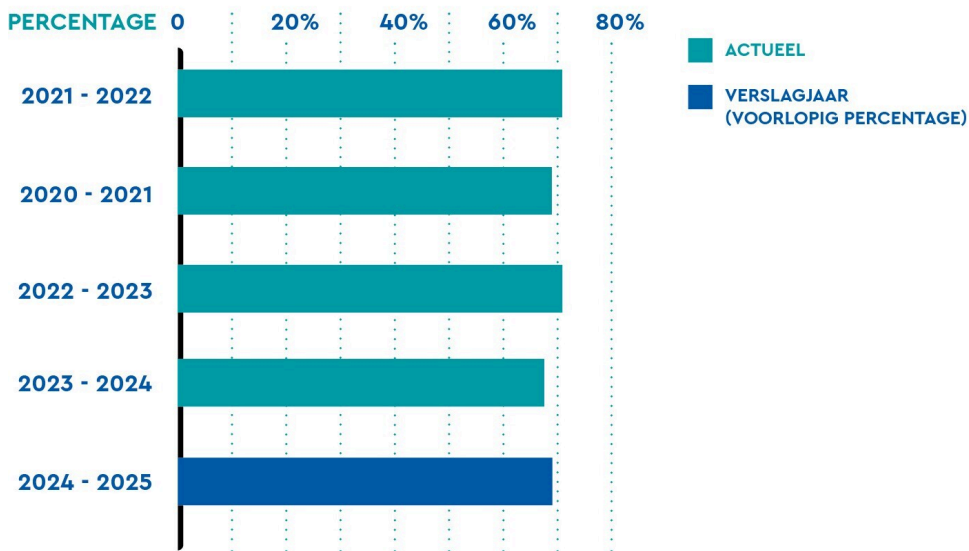
Grafiek: Aantal inschrijvingen

UITVAL NA EERSTE JAAR



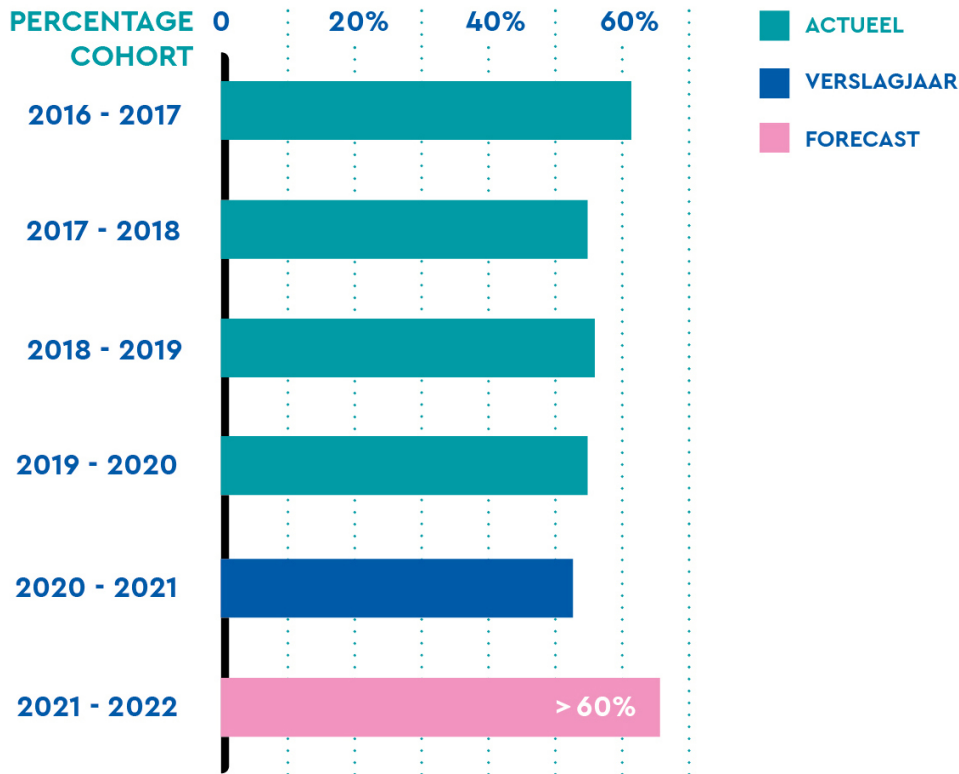
Grafiek: Uitval eerste jaar

BEKOSTIGDE STUDENTEN



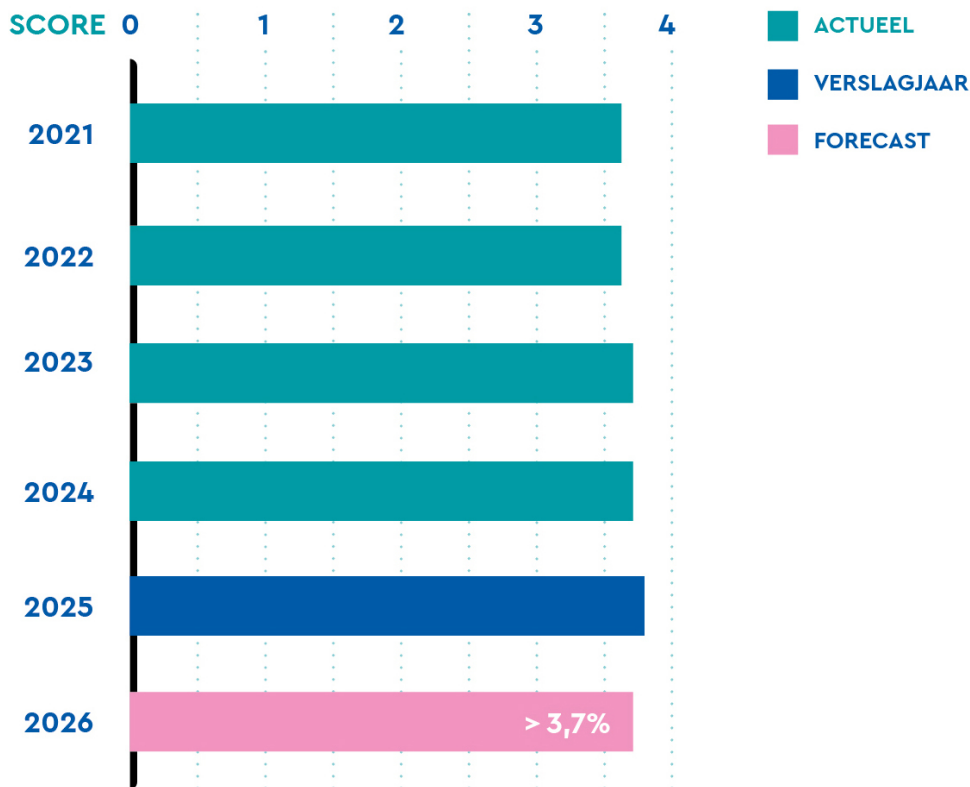
Grafiek: Bekostigde studenten

RENDEMENT BACHELOR OPLEIDINGEN



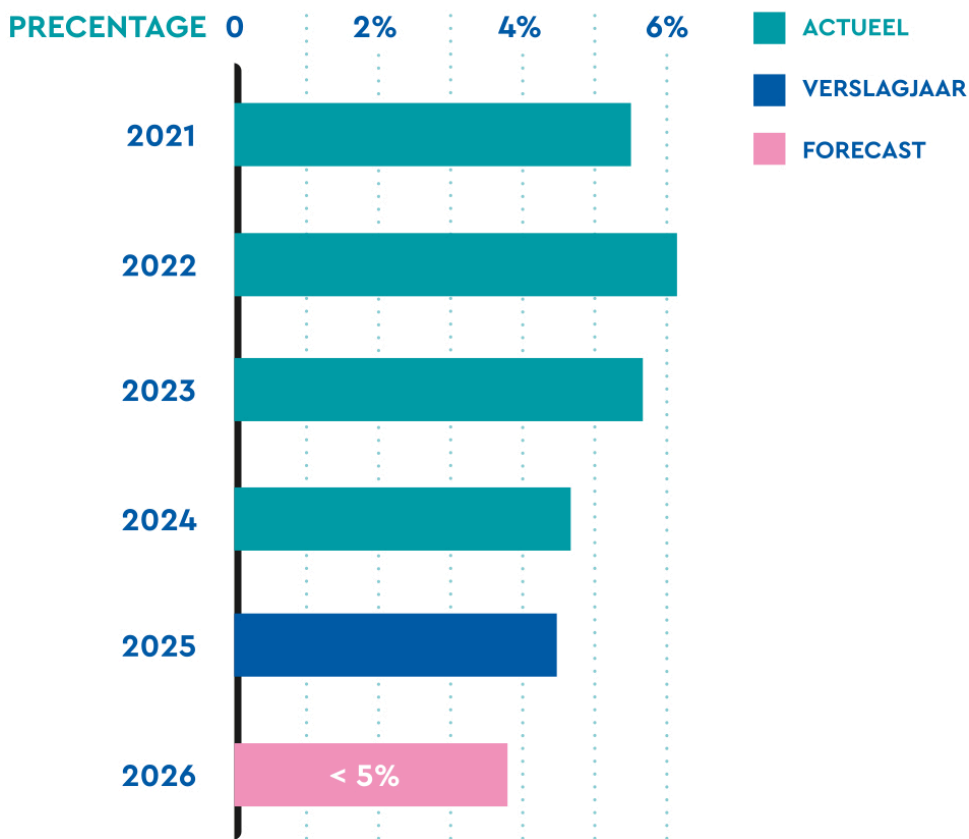
Grafiek Rendement Bachelor

NSE



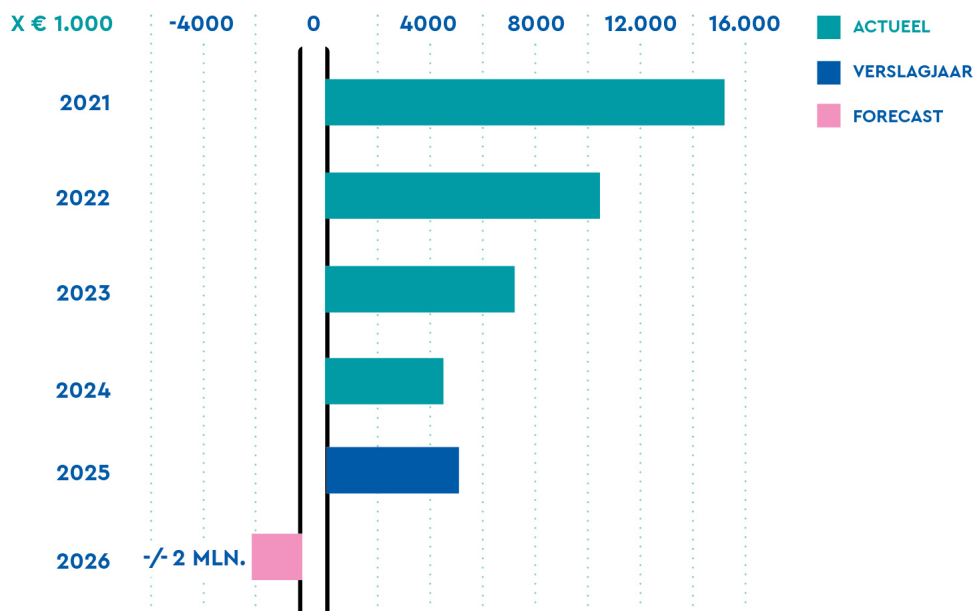
Grafiek: NSE

ZIEKTEVERZUIM



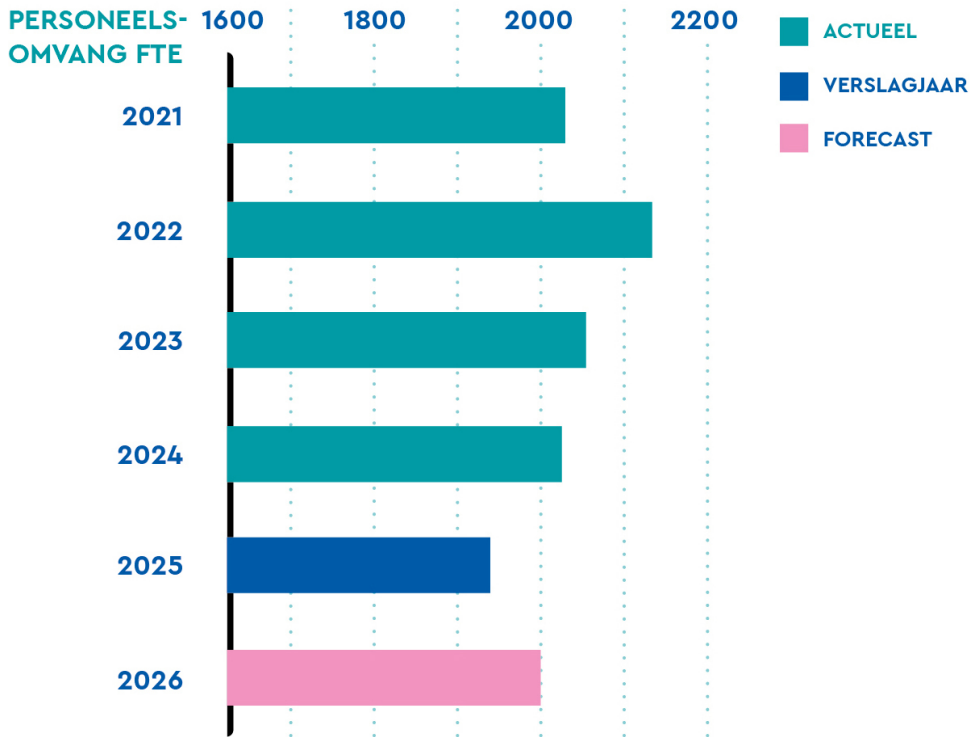
Grafiek: Ziekteverzuim

FINANCIEEL RESULTAAT



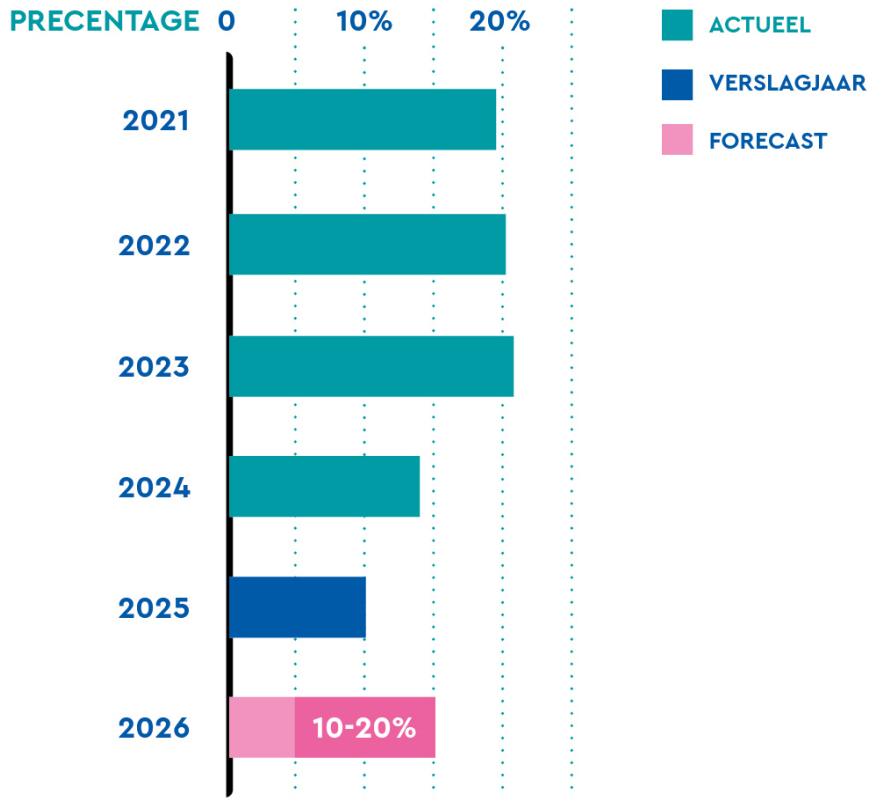
Grafiek: Financieel resultaat

PERSONEELSOMVANG PER EINDE BOEKJAAR



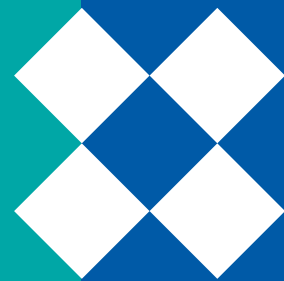
Grafiek: Personeelsbestand per einde boekjaar

FLEXIBELE SCHIL



Grafiek: Flexibele schil

Strategisch Instellingsplan 2025–2030



Natuurinclusieve landbouw

Konijn en bij delen de tafel. Wie meer variatie zaait, krijgt een rijker menu voor mens en natuur.

*Foto: Angela Hendriksen, Iris Jacobs
Modellen: Eline Jansen & Mette Hulleman*

Strategisch Instellingsplan

NHL Stenden ziet het als haar maatschappelijke opdracht om de professionals van de toekomst op te leiden. Door kennis en innovatie willen we een bijdrage leveren aan het versterken van de brede welvaart en de duurzame ontwikkeling van Noord-Nederland en de andere regio's, nationaal en internationaal, waarin we actief zijn. Dit doen we in samenwerking met partijen in de kennisketen, overheden, bedrijven en instellingen.

Om succesvol in te kunnen spelen op de ontwikkelingen die op ons afkomen is flexibiliteit en wendbaarheid vereist. Het Strategisch Instellingsplan 2025-2030 is hierbij ons kompas. Ons kompas is gericht op een toekomstbeeld. Onze studenten en docentonderzoekers dragen bij aan antwoorden op de grote maatschappelijke vraagstukken van onze tijd en aan het versterken van brede welvaart voor een vitale noordelijke regio. De toekomst van NHL Stenden is een toekomst van adaptatie, innovatie, en inclusie, waarbij de hogeschool studenten voorbereidt om de wereld te veranderen met een glimlach op hun gezicht.

Dit toekomstperspectief is onze koers, het 'Noorden' van ons kompas.

De belofte aan onze studenten is: jij kan de toekomst aan.

In het varen van onze koers en het waarmaken van deze belofte werken we vanuit ons profiel:

- een uniek onderwijsconcept: Design Based Education (DBE)
- een duidelijke focus in praktijkgericht onderzoek: impact gericht op brede welvaart in de regio
- een uitgesproken internationaal profiel
- onze design based way of working

Deze profielkenmerken samen maken onze hogeschool uniek, zeker in combinatie met de manier waarop we werken vanuit onze waarden: verbindend, betrokken, vindingrijk en grensverleggend. Het gaat er namelijk niet alleen om de juiste dingen te doen, maar ook om de dingen op een juiste manier te doen.

Om onze ambities met betrekking tot DBE, praktijkgericht onderzoek gericht op brede welvaart, internationalisering en onze design based way of working waar te kunnen maken zijn een aantal randvoorwaarden/uitgangspunten van belang: kwaliteit als leidraad, diversiteit,

gelijkwaardigheid en inclusie, welzijn van student en medewerker, dienstverlening dicht bij de student en duurzame ontwikkeling.

Om succesvol invulling te kunnen geven aan onze maatschappelijke opdracht en in te kunnen spelen op de ontwikkelingen die op ons afkomen is flexibiliteit, wendbaarheid en veerkracht vereist. Met beleid, actie- en implementatieplannen op onderdelen wordt uitvoering gegeven aan de strategie. Door diverse perspectieven te hanteren en uitvoering te monitoren, borgen we dat we op de juiste koers blijven. Op basis van de in het instellingsplan beschreven koers en uitgangspunten, werken we beleid en uitvoeringsplannen uit. We willen daarnaast ook borgen dat we in de uitvoering van onze strategie verschillende perspectieven blijven hanteren, vandaar dat we een maatschappelijke adviesraad en een toekomstberaad, bestaande uit scholieren en studenten, hebben ingesteld.

Onze strategie is een integraal geheel die we volgens een ontwerpgerichte aanpak operationaliseren. Jaarlijks leggen we daarbij in onze kaderbrief specifieke accenten vanuit de koppeling naar het Strategisch Instellingsplan en het daaruit voortvloeiende beleid en uitvoeringsplannen en vertalen we die in indicatoren die ons handvatten geven in de uitvoering. We leggen zo de verbinding tussen onze ontwerpgerichte benadering en de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus en zijn hiermee in staat te monitoren of we op koers blijven.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

In 2025 zijn de voorbereidingen voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) die eind 2026 zal plaatsvinden, opgestart. Er zijn ten behoeve van de latere selectie van vier opleidingen voor het instellingsbezoek negen opleidingen geselecteerd en geanalyseerd op basis van het systeem op en visie van kwaliteit. Dit beleidsdocument is in 2025 herzien en vastgesteld en vormt het uitgangspunt voor de inrichting van de kwaliteitszorg van onderwijs en onderzoek en beschrijft ook de vijf perspectieven op kwaliteit die we hanteren. De dienst Onderwijs, Onderzoek en Internationalisering (OO&I) is verantwoordelijk voor het voorbereidingsproces: er is een projectleider ITK aangewezen en een plan van aanpak opgesteld. Ook zijn in 2025 de directeuren, de Raad van Toezicht en het hogeschoolberaad geïnformeerd over zowel de inhoud van de instellingstoets als het proces dat gevolgd wordt. De stuurgroep is samengesteld en zal in februari 2026 operationeel zijn.

1 Onderwijs



Vlottende vuurmieren

Samen blijven ze drijven. Elk lichaam telt wanneer vuurmieren hun nest verplaatsen naar veilig land.

Foto: Steijn Roosendaal

Wendbaarheid

Charissa van de Beek-van het Ende is trainer bij ECNO



“Van het Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG)-traject in Zwolle ben ik overstapt naar het ECNO in Groningen. De aanleiding was dat de samenwerking tussen NHL Stenden en Deltion College stopte. In het kader van regionale afspraken wordt het PDG-traject na de zomer namelijk door Windesheim hogeschool gegeven. Mogelijk zou ik naar de PDG/Ad Didactisch Educatief Professional (DEP) in Leeuwarden of Groningen kunnen overstappen, maar dat was nog onzeker, dus ik ging om me heen kijken. Op dat moment hoorde ik van een collega bij ECNO dat er een vacature vrijkwam.

Ik werd gelukkig aangenomen en het voelde gewoon helemaal passend. In deze rol kom ik helemaal tot mijn recht. Ik heb een groot hart voor leren en didactisch coachen. De doelgroep bij het ECNO is veel breder. Van alleen het scholen van mbo-professionals ga ik nu scholing geven aan docenten binnen het primair, voorgezet, middelbaar beroeps- en hoger onderwijs.

Intussen loop ik al mee met collega's en heb ik een mentortraining gegeven, een onderwerp dat me goed ligt. En ik ga ook een master pedagogiek starten als ik een lerarenbeurs krijg. Ik ben iemand die graag inspeelt op kansen en flexibel is. Gezien de veranderende wereld vind ik dat ik bij moet blijven. Straks moet ik wel verder reizen voor mijn werk, want ik blijf in de regio Zwolle wonen. Eigenlijk vind ik het erg wendbaar van mezelf dat ik deze kaders heb losgelaten.”

Design Based Education

In 2024 heeft het lectoraat Design Based Education (DBE) in opdracht van het CvB onderzoek gedaan naar de effectiviteit van DBE. De belangrijkste inzichten vanuit dit onderzoek zijn meegenomen in de herijking van het onderwijsbeleid waarin het concept DBE verder is uitgewerkt. Als NHL Stenden hebben we ook in 2025 blijvend ingezet op de ontwikkeling en doorontwikkeling van DBE in de opleidingen. In het onderwijsbeleid is DBE verrijkt met een uitwerking van de inner development goals. Deze uitwerking helpt de opleidingen meer invulling aan persoonlijk leiderschap te geven. Ook is er gewerkt aan nadere duiding van design thinking en met name in relatie tot de beroepsproducten.

In 2025 zagen we de verdere doorvoering van beroepsproducten, ook in de eindwerken ter vervanging van de eerdere scripties en afstudeeronderzoeken. De komst van AI en de inzet van design thinking maken dat opleidingen kijken naar de wijze waarop de individuele inzet van de student getoetst kan worden. In de toetsprogramma's wordt vaker gewerkt met assessments,

criteriumgerichte interviews en andere vormen van 'performance assessment' om de validiteit en betrouwbaarheid van toetsen op niveau te houden. De volgende iteratie van de invoering van DBE was het afgelopen jaar vooral de verbetering van de toetsing: meer formatief handelen en robuustere toetseenheden. De ontwikkeling van DBE in de opleidingen vraagt om onderwijskundig leiderschap van de teamleiders. Om hen daarin goed te faciliteren is in samenwerking met MyAcademy een leergang voor hen opgericht.

Tot slot zagen we ook in 2025 dat visitatiepanels, zowel intern als vooral extern, DBE erkennen als een werkend onderwijsconcept dat aansluit bij de beroepspraktijk en de behoeften van studenten. Daarbij slagen we er als hogeschool in de kwaliteit van alle in 2025 gevisiteerde opleidingen aan te tonen (geen enkel hersteltraject).

Portfolio

In 2025 is aandacht uitgegaan naar het toekomstbestendig maken van het portfolio, waartoe een hogeschoolbreed programmateam portfolio is ingericht. Dit programmateam

kreeg drie opdrachten: de rationalisatie van het minorenportfolio, het toekomstbestendig maken van het opleidingenportfolio en later ook het onderzoeksportfolio. Er is door het programmateam een minorenkader opgeleverd dat aan de academies inhoudelijke kaders biedt voor de vaststelling van het minorenaanbod naast kwantitatieve criteria (minimum aantal studenten), zodat het aanbod passender wordt bij de vraag. Per CvB-besluit wordt het aantal minoren vastgesteld zodat hierin een efficiëncyslag wordt gemaakt en er hogeschoolbreed meer regie op het aanbod is. Een ander aspect van de opdracht rond de minoren betrof de realisatie van zeven hogeschoolbrede minoren: elke academie is eigenaar van een minor die past bij de thematiek van de academie en zorgt voor samenwerking met bestaande minoren vanuit andere academies. Deze minoren zullen ook wat meer geprofileerd worden op bijvoorbeeld de minorenmarkt. In 2025 heeft de planvorming plaatsgevonden en in 2026 zullen deze minoren vanaf september aangeboden gaan worden aan studenten.

Naar analogie van het minorenkader is aan het eind van 2025 ook een concept-portfolio kader opgesteld. Hierin zijn kwalitatieve en kwantitatieve criteria (boas: betaalbaar, organiseerbaar, accreditteerbaar en studeerbaar) opgenomen die als eerste zullen worden ingezet bij de uitvoering van de nulmeting van het opleidingenportfolio in 2026. In 2025 is door de Vereniging Hogescholen een model opgezet waarin sectorbreed aan portfoliomanagement wordt gedaan om daarmee in samenwerking met OCW tot een optimalisatie van het landelijk opleidingenportfolio te komen. De voorbereidingen zijn gestart in 2025 en de realisatie hiervan zal in 2026 zijn.

Parallel hieraan was er voor het Engelstalig aanbod een separate route via de VH, via de werkgroep anderstalig aanbod, die ervoor zorgde dat nieuwe initiatieven met betrekking tot Engelstalige opleidingen eerst de goedkeuring van deze werkgroep moesten krijgen alvorens deze aan te bieden bij de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO). Met de noordelijke instellingen samen overleggen we over een passend onderwijsaanbod, met name in het technisch domein.

Een overzicht van alle opleidingen binnen onze hogeschool is opgenomen in bijlage 4.

Aansluiting

Onze hogeschool werkt samen met instellingen voor voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs binnen diverse regionale netwerken. Deze netwerken hebben tot doel de aansluiting en doorstroom tussen het voortgezet onderwijs, het mbo en het hbo te versterken. Dit gebeurt onder meer door het gezamenlijk uitvoeren van projecten die gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteit van de doorstroom naar het hbo. Een deel van deze projecten is opgenomen in het Regionaal Ambitieplan (RAP) 2025. In 2025 richtten de ambities van het RAP zich op de thema's studievaardigheden, oriëntatie op het hbo (waaronder studiekeuze) en het versterken van netwerken tussen voortgezet onderwijs, mbo en hbo. Vanuit het RAP zijn middelen ingezet voor de ontwikkeling en implementatie van het aanbod voor nieuwkomers. In 2025 zijn de RAP-projecten afgerond. De projecten zijn daarbij óf verduurzaamd en ingebed in de staande organisatie, óf beëindigd.

In 2025 is een format ontwikkeld voor een schooldossier voor vo-scholen, ter ondersteuning van een zorgvuldige en soepele overgang naar het hbo. In dit schooldossier vindt een vo-school relevante informatie over de doorstroom van de vo-school naar het ho-onderwijs. Verder is in 2025 het aantal havo-scholen, waarmee wordt samengewerkt in het kader van het Praktijkgericht programma (havo-p), uitgebreid.

In 2025 is verder gewerkt aan de uitvoering van Vabok-projecten (Versterking Arbeids Beroeps Kolom). Doel van deze projecten is de instroom en uitval respectievelijk te bevorderen en te verminderen in sectoren die gerekend worden tot de tekortsectoren.

Honours

Het Honoursprogramma, een extracurriculair traject waarmee studenten een extra uitdaging aangaan en meer uit hun studie kunnen halen, is in 2025 opnieuw succesvol gebleken. In 2024 is het programma vernieuwd. Nu studenten de mogelijkheid hebben om iedere moduleperiode te beginnen, zien we een continue stijging in het aantal deelnemers aan het programma. Begin 2025 waren er 46 studenten, in 2025 is dat aantal toegenomen met 99 tot 145 actieve studenten. Het aantal afvallers is significant afgenomen en beperkt tot negen. De redenen om voortijdig te stoppen is gelegen in de tijdsinvestering.

Het programma wordt op onze locaties Leeuwarden, Emmen en Meppel aangeboden. In 2025 waren er zeven medewerkers werkzaam binnen het programma voor in totaal 1,3 Fte. Het Honoursprogramma heeft in 2025 afscheid moeten nemen van haar vaste leslocatie, het X-Lab. Uit de evaluatiegesprekken met studenten blijkt dat het ontbreken van een vaste ontmoetingsruimte ook buiten de geplande sessies als een gemis wordt ervaren. Opleidingen toonden in 2025 meer interesse in de modules van Honours en onderzoeken de mogelijkheid om onderdelen in de eigen vrije ruimte op te nemen.

Lang Leven Ontwikkelen

Het jaar 2025 stond in het teken van doorwerken aan de extern gefinancierde projecten en programma's in het kader van de LLO-Katalysator. De nieuwe ontwikkelingen vragen iets van bedrijfsvoering en de niet-WHW-werkgroep heeft

zich onder andere gericht op het proces van facturatie maar ook op andere operationeel-juridische facetten van de uitvoering van onbekostigd onderwijs. Een voorbeeld hiervan is de voorbereiding van een besluit over de hogeschoolbrede verwerking van microcredentials.

In het onderdeel Wendbaar georganiseerd onderwijs van het programma Npuls leverden we een actieve bijdrage aan 'Samen verder bouwen aan microcredentials in het hbo en wo', de GetConnected-regeling (Kies-op-Maatminoren) en de verdere realisatie van het Center for Teaching and Learning (CTL), waarover later meer.

De wet Leeruitkomsten trad in werking en is in het Onderwijs- en Examenreglement opgenomen. In het nieuwe studiejaar werken we toe naar een verdere integratie van het OER WHW en de OER Wet Leeruitkomsten.

Wendbaarheid

Marjolein Tijpens-van Katwijk is docent en studieadviseur bij Technische Bedrijfskunde en coördinator stage en eindassessment bij Leisure en Eventmanagement.



"Als ik te lang hetzelfde doe ga ik me vervelen en op de automatische piloot. Eerst werkte ik vijf jaar als docent bij Technische Bedrijfskunde (TBK) op de 'ouderwetse' manier, nu sinds vijf jaar volgens de DBE principes. Nog altijd vind ik het geweldig. Ik wil dan ook niet weg bij TBK, maar wel graag iets anders erbij doen. Ter vervanging van zwangerschap ben ik nu twee dagen coördinator stage en eindassessment bij Leisure en Eventmanagement. Ook ben ik provocatief coach en geef ik workshops, onder andere over humor, binnen en buiten onze hogeschool. Dit past helemaal bij me. Als deze tijdelijke functie is afgelopen sta ik weer bij het Carrier Development Center, want mijn droom is om mijn carrière zo te blijven vormgeven.

Ik ben van het wendbare soort en het is goed dat wendbaarheid binnen onze hogeschool gestimuleerd wordt, ook al kun je het niet van iedereen verwachten. Er zijn ook mensen die goed gedijen als ze 25 jaar op dezelfde plek zitten. Een tijdje iets anders of soortgelijks gaan doen bij een andere academie kan je persoonlijk veel opleveren en ook geeft het heel zinvolle cross-over verbanden. Als medewerkers zijn we erg veel op onze eigen academies gericht.

Als hogeschool weet je, in tegenstelling tot vroeger, niet voor welke functies je studenten opleidt. Wat er over vijf tot tien jaar van ze wordt gevraagd. Adaptatievermogen, dat vind ik een passende term, wordt dan ook steeds meer van het onderwijs zelf gevraagd en de vraag voor studenten wordt simpel gezegd: waar ben je goed in, en waar niet?"

Center for Entrepreneurship

In 2025 vierde het Center for Entrepreneurship (CfE) haar vijfjarig bestaan. In deze periode heeft onze hogeschool een stevige positie opgebouwd binnen de relevante regionale ecosystemen. Met gemiddeld ongeveer zeventig startende student-ondernemingen per jaar leveren wij een aantoonbare bijdrage aan de economische ontwikkeling van de regio.

Het investeringsklimaat in Nederland staat onder druk. In vergelijking met de wereldwijde ontwikkeling blijft het aantal startende, innovatieve bedrijven achter. Deze trend benadrukt het belang van het stimuleren van ondernemerschap. In Noord-Nederland kunnen hogescholen een wezenlijke bijdrage leveren aan het keren van deze ontwikkeling. Onze hogeschool heeft daarom in 2025 het begeleiden en opleiden van ondernemende studenten verder versterkt. De regio biedt voldoende kansen om startende bedrijven een duurzame toekomst te geven.

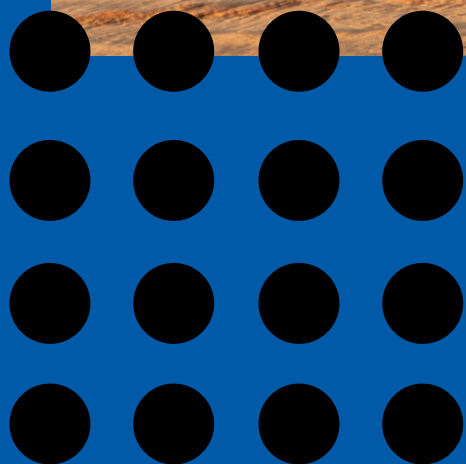
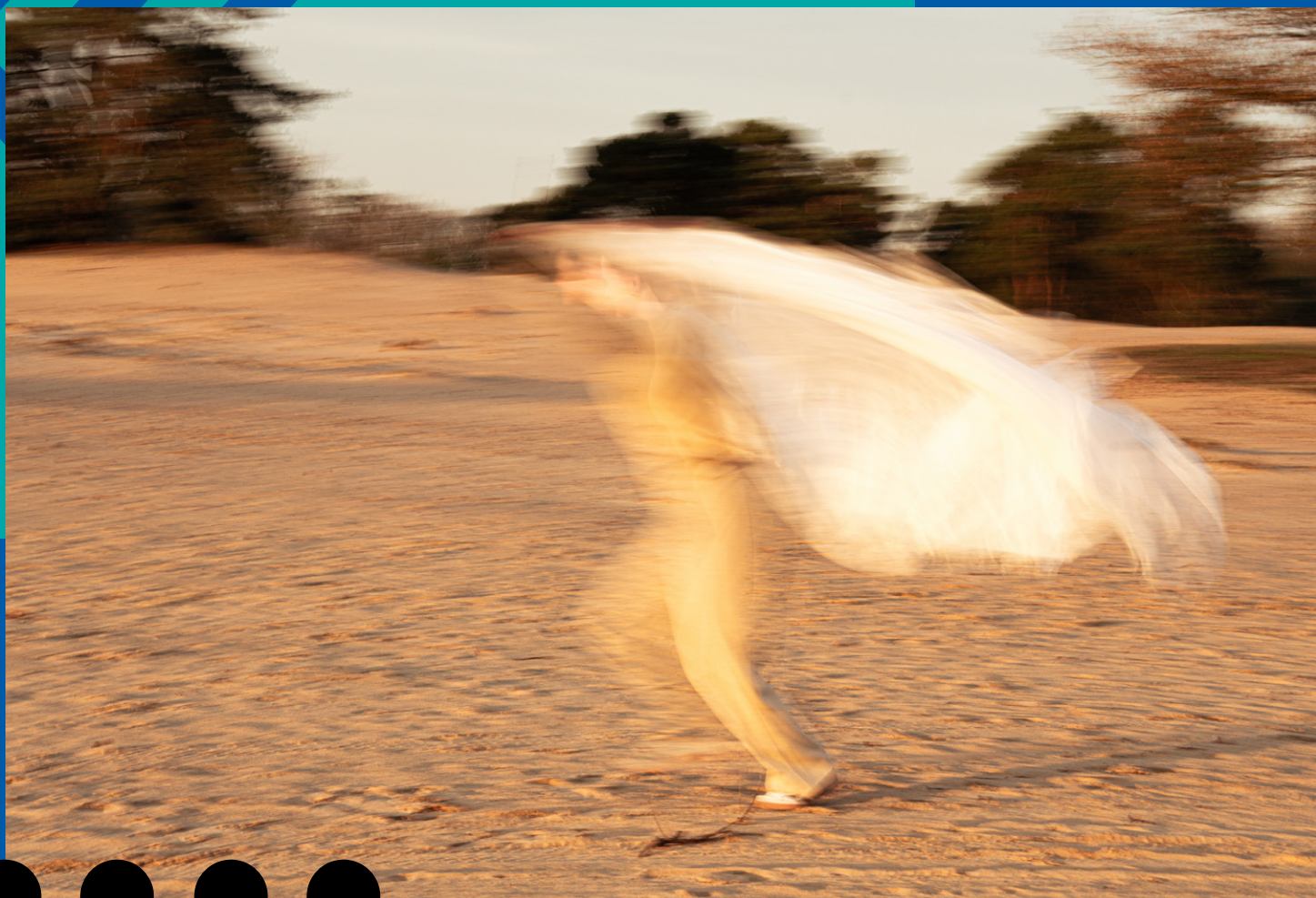
Om studenten gericht toe te leiden naar ondernemerschap inspireert NHL Stenden jaarlijks ongeveer 2.300 studenten. Naast het reguliere aanbod, zoals ondernemerschapsminoren en -opleidingen, namen ongeveer 750 studenten deel aan de extra-curriculaire programma's van het CfE. In 2025 is het extra-curriculaire aanbod verder gecompleteerd. Met de doorontwikkeling van het CfE nemen wij een toonaangevende positie in binnen de regio.

In de komende jaren werkt het CfE toe naar een rol als regionaal expertisecentrum. Dit vraagt, naast een solide financiële basis en een compleet en goed functionerend team, om blijvende aandacht voor de kwaliteit en brede verankering van passend ondernemerschapsonderwijs binnen NHL Stenden. Verder streven we naar een grotere bekendheid van deze faciliteiten onder studenten. Daarbij is met name de verdere integratie binnen techniek- en innovatiegerichte opleidingen van groot lokaal en regionaal belang. Verder zal het CfE waar mogelijk ook activiteiten ontplooiën voor ondernemend Noord-Nederland buiten de hogeschool.

Center for Teaching & Learning

In een Center for Teaching & Learning (CTL) kunnen docenten terecht voor ondersteuning bij het vernieuwen van hun onderwijs. Alle publieke mbo-scholen, hogescholen en universiteiten ontwikkelen een CTL op een manier die past bij de eigen context, structuur en cultuur. Onze hogeschool is in september 2024 gestart met de ontwikkeling van een CTL, in samenwerking met partners in het Noorden. In het ontwikkelteam nemen collega's van de diensten DLWO, HRM en OOI en vertegenwoordigers vanuit academies deel. De eerste fase wordt vooral gebruikt om te verkennen wat de rol van het CTL is en welke samenwerkingen er binnen de hogeschool gevormd kunnen worden. Het CTL verbindt onderwijsontwikkeling met professionalisering en digitale transformaties. Een mooi resultaat is het aanbod van workshops rond het thema AI en toetsing. Deze workshops zijn in groten getale afgenomen door opleidingen, gezien ook de actualiteit van het onderwerp.

2 Onderzoek en Valorisatie



Veranderende duinen

Wind, zand en mens bewegen samen. Het duin leeft, schuift op en verandert elke dag.

Foto: Erik Wiechers, Amber Koolen en Noël Paal

Onderzoek en valorisatie

NHL Stenden Hogeschool speelt een steeds nadrukkelijker rol bij het aanpakken van maatschappelijke opgaven ten behoeve van dBrede Welvaart in de regio. Dat doen wij via praktijkgericht onderzoek, in nauwe samenwerking met bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Onze lectoren, docent-onderzoekers en studenten werken samen met de beroepspraktijk aan oplossingen die bijdragen aan het versterken van de brede welvaart – nu én in de toekomst.

Onze onderzoeksactiviteiten staan in het teken van brede welvaart: alles wat mensen van waarde vinden. Het gaat niet alleen om economische ontwikkeling, maar ook om gezondheid, leefomgeving, sociale samenhang, kansengelijkheid, onderwijs, veiligheid en persoonlijke ontplooiing. Daarbij kijken we nadrukkelijk verder dan het hier en nu. De effecten van ons handelen op andere regio's en op toekomstige generaties zijn een vast onderdeel van onze benadering.

De maatschappelijke vraagstukken waarvoor de regio staat, worden complexer en grijpen steeds sterker in elkaar. Dat vraagt om nauwe verbinding tussen onderwijs, praktijkgericht onderzoek en beroepspraktijk. Praktijkgerichte onderzoekers vervullen hierin een sleutelrol: zij verbinden kennisontwikkeling direct aan onderwijs en aan concrete vragen uit de praktijk.

In 2025 zien we een duidelijke ontwikkeling: waar voorheen kennis en expertise soms versnipperd waren over domeinen en opleidingen, werken we nu steeds meer vanuit gezamenlijke opgaven. De breedte van de hogeschool is daarbij een kracht. Door verbindingen te leggen tussen vakgebieden en academies ontstaan nieuwe perspectieven op complexe vraagstukken.

Vier ambities als richtinggevend kompas

Ons praktijkgericht onderzoek is, net als voorgaande jaren, georganiseerd rond vier strategische ambities die direct voortkomen uit regionale behoeften:

1. Het aantrekken, behouden en ontwikkelen van voldoende professionals;
2. Het versterken van regionale innovatiekracht en digitalisering;
3. Het samenwerken aan een veerkrachtige, gezonde en inclusieve samenleving;
4. Het bouwen aan circulariteit en duurzaamheid.

We zetten stappen om lectoraten en onderzoeksgroepen hun krachten te laten bundelen rond deze ambities. Hierdoor ontstaat focus, massa en samenhang. Onderzoek wordt niet alleen multidisciplinair, maar daarmee steeds vaker ook integraal opgezet: verschillende perspectieven worden vanaf het begin met elkaar verbonden rond één maatschappelijke opgave.

Onderzoek als motor voor leren en vernieuwen

Wat al onze onderzoeksactiviteiten verbindt, is dat onderzoek niet losstaat van onderwijs of praktijk. Studenten, professionals en docent-onderzoekers werken gedurende het hele onderzoeksproces samen. Daardoor worden resultaten direct toegepast in het werkveld en vinden nieuwe inzichten snel hun weg naar het onderwijs.

In 2025 is daarmee een volgende stap gezet: NHL Stenden ontwikkelt zich steeds nadrukkelijker tot een verbindende kennispartner in regionale transitie. Door over grenzen van domeinen, organisaties en sectoren heen te werken, dragen we met praktijkgericht onderzoek bij aan duurzame oplossingen en aan brede welvaart voor huidige en toekomstige generaties.

Wendbaarheid

Lector Marco Mazereeuw: “Waar het hart wordt geraakt, daar zit de ontwikkeling”



In een snel veranderende wereld is wendbaarheid van professionals en organisaties een must. Dat betekent dat de studenten die we opleiden binnen onze hogeschool niet alleen vakbekwaam moeten zijn, maar ook kunnen meebewegen met nieuwe technologieën en onverwachte wendingen in hun werk. Wat verstaan we precies onder wendbaarheid en kun je het (anderen) leren? Het lectoraat Beroepsgerichte didactiek en Leven Lang Ontwikkelen richt zich op beroepsonderwijs als katalysator voor leven lang ontwikkelen en professionele wendbaarheid in de regio.

Eerst een nuancering over de snel veranderende wereld. “Verandering

is van alle tijden en het gevoel dat de wereld snel verandert is ook niet nieuw”, vertelt Marco Mazereeuw van het lectoraat Beroepsgerichte didactiek en Leven Lang Ontwikkelen. De opa van zijn moeder, die 96 jaar van de hele twintigste eeuw leefde, maakte bijvoorbeeld de komst van de auto, televisie en ruimtereizen mee.

Dat de wereld steeds sneller verandert en huidige professionals daarin mee moeten om de slag niet te missen is volgens Marco een halve waarheid. “Het gaat niet alleen om extern gestuurde processen, we zien namelijk ook dat werk verandert doordat leidinggevend en medewerkers het werk zelf willen verbeteren. Waar het hart wordt geraakt, daar zit de ontwikkeling.”

Neem het optimaliseren van werkprocessen door het aanschaffen van nieuwe machines bijvoorbeeld. “Niet iedereen wil dezelfde optimalisering. Lassers zijn in eerste instantie veelal minder enthousiast over de introductie van lasrobots dan leidinggevend. Er zijn vaak meerdere stemmen over wat goed en het goede is. Hoe je daar samen uitkomt en een stap kan zetten, terwijl het ook persoonlijk van waarde is, is een belangrijke vraag om wendbaarheid te realiseren.”

Begeleiden als gevoeligheid

Het lectoraat doet onderzoek naar hoe professionele wendbaarheid kan worden versterkt. “Wij stellen niet de vraag: hoe staat het ervoor met de wendbaarheid?” In de onderzoeksprojecten werken onderzoekers van het lectoraat onder andere met mkb-bedrijven in de maakindustrie en zorginstelling samen, waarbij de onderzoekers ook begeleiders van de ontwikkeling zijn. Het raamwerk dat het lectoraat ontwikkelde, heeft betrekking op de vraag wanneer je als begeleider ruimte kunt geven aan professionele wendbaarheid en wanneer je meer richting moet geven aan de basisprofessionaliteit. Het eerste vraagt om een meer coachende rol van de begeleider, het tweede meer om een sturende rol. Dat vraagt bij de begeleider om gevoeligheid voor wat er in de (veranderende) situatie nodig is. “Iedereen

die leren en ontwikkelen van onze toekomstige vakmensen begeleidt, kan deze gevoeligheid ontwikkelen, zoals docenten, leidinggevend en onderwijsontwikkelaars." Inzichten uit het onderzoek zijn door verschillende begeleiders persoonlijk opgepakt en onder andere terechtgekomen in het 'Handboek voor Beroepsgerichte Didactiek'.

In beroepsopleidingen

De ontwikkeling van professionele wendbaarheid doet zich elke dag tijdens het werk voor. Daarom is het volgens Mazereeuw belangrijk dat mensen professionele wendbaarheid kunnen ervaren in de beroepsopleiding. "Wij doen veel onderzoek binnen het mbo, maar onze inzichten kunnen natuurlijk ook binnen NHL Stenden gebruikt worden."

Onze hogeschool heeft met het onderwijsconcept DBE ook veel oog voor het leerproces zelf, en van elkaar en met elkaar leren. "Ik denk dat we ons als hogeschool steeds bewuster worden waarom we voor DBE gekozen hebben. Dat is mooi om te zien. We willen professionals zijn die zichzelf opnieuw uitvinden, voor ons persoonlijk én voor de praktijken waar we werken."

Strategie en visie

We stellen ons als hogeschool tot doel om met ons praktijkgericht onderzoek een positieve impact te hebben op brede welvaart in de regio. We werken aan maatschappelijke vraagstukken, die van belang zijn in de regio's waarin we actief zijn. Samenwerking en kennisuitwisseling zijn hierbij essentieel en dit kan zowel regionaal, nationaal als internationaal plaatsvinden. In ons Strategisch Instellingsplan benadrukken we specifiek het belang van 'een global context' in het aanpakken van de maatschappelijke opgaven. Focus en massa in ons onderzoek is essentieel om daadwerkelijk de impact te kunnen maken die we wensen, op die thema's die voor de regio relevant zijn. Door te focussen op specifieke thema's kunnen middelen en expertise beter worden benut en kan meer gerichte kennis worden ontwikkeld. Onderzoek met een duidelijke focus kan ook beter worden gepromoot en zal daardoor sneller worden herkend en erkend, wat de invloed van de onderzoeksresultaten vergroot. Een gerichte aanpak stimuleert daarnaast het aangaan van meer omvangrijke en

duurzame samenwerkingsverbanden met relevante partners, wat de uitwisseling van kennis en de maatschappelijke impact vergroot. Vanuit het praktijkgericht onderzoek vindt er daarnaast overdracht van kennis en vaardigheden plaats naar het onderwijs, zowel naar de graadverlenende opleidingen als naar ander type onderwijs.

In onderstaande tabel beschrijven we hoe onze onderzoeksgroepen werken aan thema's uit de strategische onderzoeksagenda. Het afgelopen jaar heeft de focus gelegen op het vergroten focus en massa binnen de onderzoeksgroepen. Daarnaast is aandacht uitgegaan naar het formuleren van meerjarenplannen voor deze robuustere onderzoekseenheden, inclusief kwaliteitscriteria en een duidelijke(r) verbinding tussen onderwijs en onderzoek. In het verlengde hiervan is eveneens gestart met het project 'impact-indicatoren', om hogeschool brede kwaliteitscriteria op te stellen voor onderzoek en daarbij (ook) voldoende ruimte te laten voor specifieke aard en context van de verschillende onderzoeksgroepen.

Thema	Manier waarop wij bijdragen aan dit thema:
Gezondheid en Welzijn	De onderzoeksgroep Gezondheid & Welzijn bestrijkt een breed scala aan gezondheids- en welzijnsaspecten: van Zorg voor Jeugd tot ouderen met psychische problemen en van verpleegkundig leiderschap naar aandacht voor verslaving en leefstijl. Daarnaast is er specifieke aandacht voor Sociale Kwaliteit en digitale innovatie.
Onderwijs- en talentontwikkeling	De lectoraten van de onderzoeksgroep Educatie én het lectoraat Design Based Education dragen direct bij aan onderwijsonderzoek en -ontwikkeling binnen de hogeschool én betrokken po-, vo- en mbo-scholen.

Thema	Manier waarop wij bijdragen aan dit thema:
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	De cross-over Digital Citizenship is een samenwerkingsverband tussen het lectoraat Organisations and Social Media en de onderzoeksgroep Cybersafety. Digital Citizenship staat voor de opgave om mensen actief, autonoom en mediawijs te laten deelnemen aan de digitale informatiesamenleving. De cross-over slaat een brug tussen het veiligheidskundig perspectief - het tegengaan van polarisatie, uitsluiting en politiek wantrouwen - en het communicatieperspectief - het bevorderen van betekenisvolle communicatie online en media-empowerment.
Sleuteltechnologieën en duurzame Materialen	Binnen het Centre of Expertise Smart Manufacturing zijn we onder andere trekker van Groeifonds Opschaling PPS Skills4Life. Het lectoraat Circular Plastics maakt deel uit van het Centre of Expertise GreenPAC en de SPRONG-groepen Circulaire Kunststoffen en Duurzame Chemie. Beide groepen gaan in 2026 Fase 2 in (jaar 4-8). Verder kennen we het Groeifonds Opschaling PPS Groene Transitie in Water, Chemie en Food en samenwerking binnen de GreenWise Campus en Chemport Europe. De lectoraten Maritime Law en Bestuur in een digitaliserende samenleving van de Thorbecke Academie doen verder samen met twee lectoraten van de Academie Tech & Design praktijkgericht onderzoek naar de toepassing van AI in de maritieme sector (Maritime AI InnovationLab, Groeifonds) Een NHL Stenden PD onderzoek naar de juridische en ethische aspecten van AI maakt onderdeel uit van dit project.
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	In 2025 heeft de hogeschool nog geen concrete activiteiten op dit thema uitgevoerd. Wel is er significante vooruitgang geboekt in het opzetten van een lectoraat Integrale Gebiedsontwikkeling. De verwachting is dat dit lectoraat in 2026 van start gaat.
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	Het lectoraat Maritime Law, het lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken en het lectoraat Maritime Efficiency doen samen met de Thorbecke Academie en de Academie Tech & Design praktijkgericht onderzoek naar de juridische en technische aspecten van het (ver)bouwen van schepen die op methanol varen binnen het project Methanorms (Maritiem Masterplan, Groeifonds). Het lectoraat Maritime Law en het lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken zijn net gestart binnen het Raak PRO project STARSHIP naar autonoom varende schepen. Daarnaast is het lectoraat Maritime Law werkpakketleider binnen het EU Horizon SEUS project over data driven ship design. In dit SEUS project participeren ook het lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken en het lectoraat Maritime IT Security. Binnen dit project wordt een PD onderzoek uitgevoerd. Bovendien leidt het lectoraat het Maritime AI InnovationLab namens NHL Stenden waarin vier lectoraten van de hogeschool samenwerken met bedrijven en kennisinstellingen (MARIN) en waarin ook een PD project binnen onze hogeschool wordt uitgevoerd.
Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening	Het lectoraat Transformational Media draagt hier onder andere aan bij als werkpakketleider binnen het programma Sluiten Nutriëntenkringlopen (SNUK) Friesland, en doet daarnaast onderzoek om onder meer burgers te bewegen medicijnresten op de juiste manier weg te gooien en om biologische en plantaardige voedingsconsumptie te stimuleren.
Energietransitie en duurzaamheid	We werken aan energietransitie binnen onder meer het lectoraat Watertechnologie, de onderzoekslijn Waterslim Waterstof, het lectoraat Circular Plastics en het Centre of Expertise Smart Manufacturing. Het lectoraat Maritime Law doet verder internationaal en multidisciplinair onderzoek naar duurzaam gebruik van de zee, met docent-onderzoekers en studenten van de Thorbecke Academie en de Academie Tech & Design en het werkveld binnen het Interreg project REMARCO. Het lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken en het lectoraat Maritime Efficiency voeren een aantal onderzoeksprojecten uit met partners uit het bedrijfsleven naar emissiereductie door schepen, zoals SEANERGETIC, Path2Zero en projecten gericht op wind assisted propulsion.
Kunst en de creatieve industrie	Binnen de onderzoeksgroep Vitale Economie wordt onderzoek gedaan naar duurzaamheidscommunicatie door Europese muziekfestivals en naar Media CSR met onderzoekers uit acht verschillende landen.

Thema	Manier waarop wij bijdragen aan dit thema:
Ondernemen: verantwoord en vernieuwend	<p>We onderzoeken Ethisch leiderschap en verzorgen binnen het Zinlab workshops voor een veerkrachtig mkb. De onderzoeksgroep Vitale Economie richt zich met projecten op prestatie management van circulaire doelen, financiering van circulaire bedrijfsmodellen, verslaglegging van meervoudige waardecreatie en 'sufficiency-driven' bedrijfsmodellen. Ook hebben we expliciet aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers en voor duurzame arbeidsrelaties.</p>
Veiligheid	<p>De onderzoeksgroep Cybersafety kent inmiddels vier lectoraten, waarbij er sinds 2025 meer aandacht is voor ondermijning als maatschappelijk vraagstuk. De lectoraten richten zich aanvullend op vraagstukken rondom digitale aspecten van politiewerk en digitale weerbaarheid van burgers en organisaties. Denk hierbij aan digitale weerbaarheid van ouderen, fraudepreventiecommunicatie en weerbaarheid van mkb. Voor de onderzoekslijn 'politie in een digitaliserende samenleving' wordt onderzoek verricht naar onder andere de intensivering van de lokale aanpak van online criminaliteit, het ontwikkelen van digitale nabijheid voor online community policing en de impact van slachtofferschap van cybercrime. Het lectoraat Bestuur en Veiligheid richt zich op de bestuurlijke uitdagingen rond openbare orde in een digitaliserende samenleving. Het onderzoekt hoe overheden kunnen omgaan met online aangejaagde ordeverstoringen, digitale monitoring en nieuwe vormen van toezicht, met expliciete aandacht voor legitimiteit, publieke verantwoording en lerend bestuur. Daarnaast werkt het lectoraat aan vraagstukken rondom digitalisering en digitale soevereiniteit: hoe publieke organisaties controle houden over technologie, data en AI, en hoe deze verantwoord kunnen worden ingezet binnen democratische en rechtsstatelijke kaders.</p> <p>Het lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken doet samen met de Marine onderzoek naar de veiligheid van marineschepen. Onderdeel van dit D-Side project is een PD onderzoek binnen onze hogeschool.</p>
Toerisme en gastvrijheid	<p>De onderzoeksgroepen Academy of International Hospitality Research (AIHR) en European Tourism Futures Institute (ETFI) richten zich volledig op de gastvrijheidssectoren, met de lectoraten Sustainability in Hospitality & Tourism, International Hospitality Education, Transformative Foresight in Leisure, Tourism & Hospitality en Disruption, Innovation and New Phenomena in Tourism & Hospitality. AIHR en ETFI hebben nauwe banden met het landelijk Center of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH).</p>

Tabel: Overzicht bijdragen aan strategische onderzoeksagenda

Inkomsten

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar	Gerealiseerde inkomsten in € (x 1000)
1 Inkomsten onderzoek 1e geldstroom*	11.252
2 Inkomsten 2e geldstroom*	14.608
3 Inkomsten 3e geldstroom*	1.572
4 Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	0
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	27.432

Tabel: Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek

Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

Integratie in het kennisecosysteem

Het is essentieel bij het werken aan brede welvaart om ons onderzoek, samen met bedrijven en organisaties, te integreren in het kennisecosysteem. Alleen op die manier komen we tot elkaar versterkende netwerken en samenwerkingsverbanden.

Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

We lichten eerst toe binnen welke Centres of Expertise we samenwerken. Daarna volgen een drietal voorbeelden van andere manieren waarop we integratie in het kennisecosysteem bewerkstelligen.

Centre of Expertise	Korte omschrijving Centre of Expertise
Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality	CELTH is het enige Centre of Expertise binnen het domein vrije tijd, toerisme en gastvrijheid. Het kenniscentrum is opgezet door Breda University of Applied Sciences, NHL Stenden Hogeschool en HZ University of Applied Sciences (zie https://www.celth.nl/)
Centre of Expertise GreenPac	Centre voor onderzoek naar Groene Polymeren van NHL Stenden en Windesheim (zie https://greenpac.eu/)
Centre of Expertise Watertechnology	Centre voor Watertechnologie met NHL Stenden, Hogeschool Van Hall Larenstein en industriepartners als Wetsus, WLN en Watercampus. Trekker Groeifonds van het Opschaling publiek-private samenwerking (PPS) Groene Transitie in Water, Chemie en Food
Centre of Expertise Smart Manufacturing	Centre voor Smart Manufacturing, trekker van het Groeifonds Opschaling PPS Skills4Life

Tabel: Overzicht Centres of expertise

En er zijn meer mooie voorbeelden van duurzame samenwerking met de regio.

Greenwise Campus

Greenwise Campus is een initiatief van NHL Stenden Hogeschool, Rijksuniversiteit Groningen, Drenthe College, gemeente Emmen en provincie Drenthe. Door nauwe samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheden

wordt kennisontwikkeling, innovatievermogen en onderwijsvernieuwing in de regio aangejaagd. Dit levert bedrijven nieuwe kennis, inzichten en talent op en helpt het onderwijs te innoveren en aan te sluiten bij de nieuwste ontwikkelingen in de werkpraktijk. Een voorbeeld hiervan is Datagedreven Wijkaanpak, waarbinnen in samenwerking met de gemeente Emmen gewerkt wordt aan de mentale gezondheid van jongeren binnen de stad, door jongeren zelf

een stem te geven. Hoewel de opdracht nog loopt zien we vanuit verschillende andere partners in de regio interesse ontstaan: zo wordt onder meer ook kennis uitgewisseld met soortgelijke initiatieven in Meppel en Hoogeveen.

Wad Gaat Om

Binnen het project Wad Gaat Om slaan zo'n vijftien partners, die allemaal een band hebben met het Waddengebied, de handen ineen om de problematiek van rondzwervend plastic afval in het Waddengebied te verminderen en waar mogelijk uit te bannen. Het unieke aan dit project is, naast de multidisciplinaire samenwerking, dat het soortgelijke initiatieven in het Waddengebied met elkaar verbindt dankzij samenwerking met onder meer de Waddenvereniging, De Friese Milieu Federatie en Rijkswaterstaat, maar ook met Hanze en de Rijksuniversiteit Groningen.

Veiligheidscampus

De Veiligheidscampus is een unieke samenwerking tussen onderwijsinstellingen, overheden, veiligheidsregio's, Defensie en andere partners in het veiligheidsdomein. De

campus krijgt een vaste plek op de Johan Willem Frisokazerne in Assen. Hier worden studenten, onderzoekers en professionals opgeleid en voorbereid op de veiligheidsvraagstukken van morgen. De kracht van de Veiligheidscampus zit in samenwerking. Naast de gemeente Assen en onderwijsinstellingen (mbo, hbo, wo) in het Noorden, sluiten ook ministeries aan (waaronder Defensie, Binnenlandse Zaken en Justitie & Veiligheid) evenals de Veiligheidsregio Drenthe, de politie, diverse justitiële diensten en bedrijven.

Deelname aan aanvragen

Ten opzichte van 2024 zijn er dit jaar aanzienlijk minder aanvragen ingediend door NHL Stenden. Dit heeft verschillende redenen: enerzijds omdat lectoraten en onderzoeksgroepen volop in de uitvoering zitten van eerdere aanvragen, anderzijds omdat er veel focus is geweest op het meer verbinden van onderzoek aan partners in de regio en aan het onderwijs, zoals ook verder uitgewerkt bij de paragraaf over kwalitatieve verduurzaming.

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij NHL Stenden betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij NHL Stenden betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	8	1
Nationale Wetenschapsagenda	Nvt	Nvt
GroEIFonds	Nvt	1
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	Nvt	Nvt
Andere aanvragen met kennispartners.	1	3

Tabel: Overzicht gehonoreerde aanvragen

Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Ten opzichte van 2024 is het aantal fte's op jaarbasis voor onderzoek uitgebreid: enkel het aantal postdocs is licht gedaald. Hoewel het aantal lectoren gelijk is gebleken, is de omvang van het aantal fte's wel toegenomen: lectoren hebben gemiddeld meer tijd beschikbaar voor hun onderzoekswerkzaamheden. Het aantal kandidaten Professional Doctorate en het aantal promovendi is zowel in aantal als in gemiddelde urenomvang gestegen ten opzichte van 2024.

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

We kiezen er binnen NHL Stenden voor om alle docenten en onderzoekers de functie docent-onderzoeker te geven, om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te benadrukken. Ook voor ondersteunend personeel maken we geen onderscheid tussen onderzoek en onderwijs. Nadeel daarvan is dat we niet uit systemen kunnen ophalen welke docent-onderzoekers voor welke omvang precies deelnemen aan praktijkgericht onderzoek en lectoraten.

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	45	34,93
Onderzoekers en docent-onderzoekers	Niet geregistreerd*	
Aantal kandidaten professional doctorate	6	5,00
Promovendi	34	24,75
Postdocs	7	5,40
Onderzoeksondersteuning	Niet geregistreerd*	
Totaal onderzoekspersoneel	92	70,1

Tabel: Personele inzet

Categorie	Cijfer
Percentage lectoren met vaste aanstelling	93%
Percentage lectoren met tijdelijk contract	7%
Gemiddelde omvang in aanstelling lector aan de hogeschool (in fte over gehele jaar)	0,86
Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	10

Tabel: Overzicht personele inzet lectoren

Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

We hechten veel waarde aan de kwaliteit van ons praktijkgericht onderzoek. We zien dit terug in de waardering bij visitaties van onze onderzoeksgroepen. Winst ten aanzien van kwaliteit is vooral te behalen op het gebied van de eigen onderzoekskwaliteitscyclus op hogeschoolbreed niveau. In het komend jaar richten we ons (verder) op implementatie van deze cyclus.

Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

In 2025 zijn er drie onderzoeksgroepen gevisiteerd. Onderstaande tabel laat zien wat hiervan de resultaten zijn geweest. In de tabel kijken we ook nog terug op de definitieve beoordeling van de visitatie van de onderzoeksgroep Gezondheid & welzijn in 2024, waarvan in 2025 de eindrapportage werd opgeleverd.

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de 4 standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere (relevante) opmerkingen
Gezondheid & Welzijn (visitatie in 2024, rapportage in 2025)	Voldoende: standaarden 1,3 Excellent: standaarden 2,4	Voldoende	Expliciteren kwaliteitszorg en indicatoren, aandacht voor valorisatie en carrièreperspectief docent-onderzoekers gewenst
Maritiem	Voldoende: standaarden 1,3,4 Excellent: standaard 2	Voldoende	Advies te komen tot meer geformaliseerde kwaliteitszorgcyclus, incl. specifieke indicatoren & financieel inzicht. Daarnaast advies tot doorontwikkelen organisatiestructuur.
Leisure & Tourism	Excellent: standaarden 1,2 Voldoende: standaarden 3, 4	Voldoende	Advies om te investeren in derde-geldstroom en meer professionele monitoring van output en impact. Verder formaliseren van kwaliteitszorg, waaronder op gebied van ethiek en datamanagement.
Cybersafety (visitatie in 2025, nog in afwachting van definitieve rapportage)	Voldoende: alle standaarden	Voldoende	Doorontwikkelen tot robuuste onderzoeksgroep, verdere concretisering van profiel en keuze-indicatoren. Formaliseren van meer gestructureerd professionaliserings-beleid en opleidingsaanbod.

Tabel: Gevisiteerde onderzoeksgroepen

Voorbeelden

Dat de lectoraten en onderzoeksgroepen zonder uitzondering bijdragen aan de verbinding met het werkveld enerzijds en het onderwijs anderzijds lijkt geen twijfel. Onderstaand geven we een paar succesvolle voorbeelden van deze verbindingen.

Plastic Soup? Close the loop!

Elke minuut wordt er gemiddeld één vuilniswagen aan plastic gedumpt in de oceaan. We staan wereldwijd dus voor een enorme uitdaging om kunststofvervuiling een halt toe te roepen. Onder leiding van lector Vincent Voet worden binnen een activerend hybride atelier, en met een multidisciplinaire studentenpopulatie, kunststofafval-gerelateerde problemen binnen het Noord-Nederlandse bedrijfsleven gezamenlijk onderzocht en opgelost met behulp van de design thinking cyclus. Het project heeft, onder meer, samen met WILDLANDS Adventure Zoo, de publieksprijs gewonnen bij de Duurzame Dertig 2025: de lijst met duurzame koplopers uit Noord-Nederland.

MOI

MOI is ontstaan uit de wens om de streektaal – het Grunnegs en het Drèents – een structurele en positieve plek te geven in het basisonderwijs. De aanleiding ligt in de Sociale Agenda Nij Begun (2025), waarin het behoud van het Nedersaksisch wordt genoemd als belangrijk cultureel erfgoed. Verschillende partners, waaronder Erfgoed in Groningen, Huus van de Taol, de Rijksuniversiteit Groningen, RTV Noord, RTV Drenthe en het Lectoraat Meertaligheid & Geletterdheid van NHL Stenden, bundelden hun krachten om dit plan te realiseren. MOI ontwikkelt in de periode 2025–2030 een volledige leerlijn Grunnegs/Drèents voor het primair onderwijs. De aanpak is co-creatief en gefaseerd: samen met leerkrachten worden lesmodules ontworpen, getest en verbeterd. De leerlijn richt zich op drie kerncomponenten van meertaligheid: taalattitude, taalbewustzijn en taalvaardigheid. Onderzoek en evaluatie lopen parallel aan de uitvoering, zodat het programma continu kan worden bijgestuurd.

Van Winst naar Impact

Met het project van Winst naar Impact ontwikkelt de onderzoeksgroep REconomy, en het lectoraat Green Economics & Process Optimization in het bijzonder, samen met MKB Accountantskantoren, instrumenten die de accountantskantoren in staat stellen om een regiehoudende rol te pakken richting hun mkb- klanten op het gebied van meervoudige waardecreatie en rapportage daarvan. Als zodanig worden de mkb-klanten betrouwbaardere toeleveranciers voor grootbedrijven die CSRD-plichtig zijn, leidt het tot meer bewustzijn over de maatschappelijke impact van bedrijvigheid en kunnen mkb-klanten richting (potentiële) financiers aantonen hoe ze werken aan toekomstbestendigheid. Daarnaast is met het project Global Circularity Protocol kennis en expertise op het gebied van circulair prestatie management verder gedeeld: na eerdere samenwerkingen met de Ellen MacArthur Foundation, Verenigde Naties en Association for Supply Chain Management, ontwikkelen we nog meer expertise, in samenwerking met KPMG, voor de World Business Council for Sustainable Development.

De frontlinie van het zorgonderwijs

In een wereld waarin één op de drie mensen straks in de zorg moet werken, kan digitale innovatie het verschil maken. Het is een manier om studenten voor te bereiden op wat hen in de toekomst te wachten staat. Binnen de onderzoeksgroep Zorg & Welzijn wordt veelvuldig onderzocht hoe digitale innovatie bij kan dragen aan (het onderwijs voor) de zorg van morgen. Met succes: studenten leren binnen het onderwijs via levensechte simulaties: omgaan met stervende patiënten, het voeren van emotioneel beladen gesprekken met hologrammen, of zelfs ervaren hoe het is om dementie te hebben. En dat werkt: studenten voelen zich zelfverzekerder én beter voorbereid. Niet voor niets maken ook ziekenhuizen inmiddels gebruik van deze aanpak.

Methanorms

Het Methanorms project draagt bij aan een duurzamere maritieme sector. In dit project wordt het onderzoeksschip Fugro Galaxy omgebouwd, zodat het naast MGO ook op methanolbrandstof kan varen om de uitstoot van broeikasgassen te verlagen. Dit project zal het eerste Nederlandse methanol retrofit concept ontwikkelen en demonstreren, zowel voor de motoren als voor het veiligheidsconcept. De rol van het lectoraat Maritime Law richt zich op de regelgeving voor schepen op methanol,

evenals op bunkerprocedures en training van de bemanning. Het project vereist input in de vorm van hardware en systemen van verschillende onderaannemers. Maritieme studenten van NHL Stenden aan het Maritiem Instituut Willem Barentsz en rechtenstudenten van de Thorbecke Academie nemen deel aan het Methanorms project.

Crisisbeheersing

De lectoren binnen de onderzoeksgroep Cybersafety verzorgen binnen de opleidingen van de Thorbecke Academie in de eerste twee jaren colleges over digitale veiligheid, gekoppeld aan praktijkgerichte opdrachten, zoals de impact van cyber risico's voor het mkb (semester Bedrijf en Veiligheid) en voorbereiding op cybercrises (semester Crisisbeheersing). Leden van de onderzoeksgroep hebben inbreng in de werkveldadviescommissie, zijn lid van de curriculumcommissie en sluiten – indien nodig – aan bij het Managementteamoverleg. De (associate-) lectoren en docent-onderzoekers dragen bij aan eerste- en tweedejaars vakken, derdejaars minoren en het vierdejaars atelier Veiligheid en Recht. Studenten kunnen daarnaast kiezen voor de afstudeerrichting Digitalisering en Veiligheid, wat bij voltooiing leidt tot een aantekening op het diploma. Juist dankzij de grote zichtbaarheid van de onderzoeksgroep, staan studenten vaak in de rij om ook in latere studiejaren deel te nemen aan onderzoeksprojecten en afstudeerrichtingen die verzorgd worden door de lectoraten.

Next Gen Leadership

Samen met het Stads klooster in Leeuwarden ontwikkelt het lectoraat Mens, Werk & Organisatie van de onderzoeksgroep REconomy een minor waarin studenten leren om op een positieve en effectieve manier invloed uit te oefenen op het gedrag van anderen. Dit kan betrekking hebben op de eigen loopbaan, het functioneren binnen teams of een toekomstige rol als leidinggevende. De minor richt zich op het ontwikkelen van zelfvertrouwen en vaardigheden die nodig zijn om vanuit bewustzijn en verbinding impact te maken in een wereld die voortdurend verandert en geldt als premaster voor de opleiding Sustainable Entrepreneurship aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Functiehuis

Er zijn het afgelopen jaar geen aanpassingen geweest in het functiehuis van onze organisatie. Wel is gewerkt aan een herziening van de procedure lectoraten en lectoren, om

meer helderheid te verschaffen over het onderscheid tussen de functies van associate lector en lector. De verwachting is dat de vernieuwde procedure in 2026 vastgesteld zal worden. Associate lectoren en lectoren (evenals lijnmanagement, HRM en onderzoeksadviseurs) zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van de procedure.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

We streven als hogeschool naar een veilige, inclusieve omgeving met gelijke kansen voor iedereen, zowel binnen onderwijs als binnen onderzoek. Een toelichting op diversiteit en inclusie voor de hogeschool als geheel is opgenomen hoofdstuk 5.

Aanvullende kwalitatieve verduurzaming

We zijn trots op de totstandkoming van ons nieuwe onderzoeksbeleid. Het beleid is opgesteld, met medezeggenschap van lectoren en docent-onderzoekers, door in kaart te brengen in hoeverre het voorgaande beleid tot zijn recht gekomen was. Ook is in kaart gebracht welke wensen er leefden ten aanzien van nieuw beleid. Het beleidsstuk is vervolgens breed in de organisatie gedeeld waarbij we actief feedback ophaalden bij individuele- en groepsessies met lectoren en onderzoekers. Dit maakt dat er een breed gedragen onderzoeksbeleid 2025-2030 is opgesteld, als integraal onderdeel van het beleid Onderwijs, Onderzoek & Internationalisering. Het nieuwe beleid gaat onder meer in op het verder verstevigen van profilering van onderzoeksgroepen en er gaat veel aandacht uit naar verdere professionalisering van de kwaliteitszorg van onderzoek: het beleid vormt daarmee ook de basis voor tegemoetkomen aan de aanbevelingen die in 2025 tijdens onderzoeksvisitaties zijn gedaan. Zo is er een start gemaakt

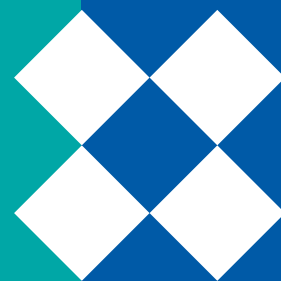
met onderzoek naar impact-indicatoren naar hoe we tot een beter onderzoeksinformatie-registratie kunnen komen. Ook namen we deel aan Publinova om Open Science te stimuleren.

Er is een beperkt aanbod aan hogeschoolbrede activiteiten om onderzoekspersoneel te scholen: veelal vindt scholing binnen maatwerktrajecten plaats. Wel heeft professionalisering zich het afgelopen jaar gericht op data-awareness, security en kennisveiligheid.

De ethische adviescommissie

De Ethische Adviescommissie (EAC) bestond in 2025 uit acht leden, had door het jaar heen meerdere zittingen en liet zich informeren over de rol van AI in onderzoek. De voorzitter van de EAC ging met pensioen, waarna een interim-voorzitter de reguliere taken waarnam. In de tussentijd is gewerkt aan een drietal scenario's ten behoeve van uitbreiding en professionalisering van de EAC. In het komend jaar wordt actief ingezet op implementatie van deze uitbreiding van het aantal leden en professionalisering van de EAC. Doel is tot een brede hogeschoolvertegenwoordiging te komen om daarmee ook meer actief te profileren op het gebied van onderzoek & ethiek. Naast de ethische adviescommissie neemt NHL Stenden deel aan de regionale klachtencommissie Wetenschappelijke Integriteit, samen met de Hogeschool Arnhem Nijmegen, Christelijke Hogeschool Ede, Hanze, Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Saxion. In 2025 heeft deze commissie overigens geen klachten ontvangen. Ook de vertrouwenspersoon onderzoek van NHL Stenden, in samenwerking met de vertrouwenspersoon van Hanze, ontving in 2025 geen meldingen.

3 Studenten



Braam op pad

De braam wint terrein. Meer stikstof geeft hem vleugels en laat het landschap langzaam veranderen.

Foto: Ilse Lorenza Nauta

Wendbaarheid

Dennis Mennema is student Ondernemerschap & Retail Management en ondernemer



“Wendbaarheid is wel een term waar ik me in herken. Ik ben vierdejaars Ondernemerschap & Retail Management en geef les in dronetechiek aan militairen. Daarnaast heb ik een eigen bedrijf in reparatie van SMD elektronica printplaten en in het reviseren van mechanische horloges. Mijn weekrooster is nooit hetzelfde, het vraagt een flexibele opstelling. De grootste uitdaging is om alles in één week te krijgen. Het lesgeven aan militairen is ontstaan uit de behoefte van Defensie aan meer technische kennis over FPV (first person view) drones. Toevallig doe ik dit al tien jaar en ben meervoudig Nederlands kampioen, dus die link was snel gelegd. Ik ben hiervoor gevraagd en had zelf helemaal niet de intentie om les te geven maar de coachende rol bevalt me heel goed. FPV houdt in dat de drone wordt bestuurd via een video-bril en je live meekijkt via de camera. Dit jaar richt ik me op het reviseren van horlogebanden en -kasten in het hogere segment. Ik heb namelijk sinds vorig jaar alle machines in mijn kantoor verzameld om dit te kunnen uitvoeren. Omdat ik het zo druk heb, realiseerde ik me laatst dat er mensen bij moeten om me te helpen, ook dat is vooruitzien. Mijn doel is om dit jaar

erkend leerbedrijf te worden, zodat ik er een stagiair bij kan halen en om een stabielere basis aan te leggen. Een belangrijk leerpunt is om niet alles te willen doen maar keuzes te maken. Dan ben je te wendbaar misschien, en op een gegeven moment aan het overleven in plaats van bouwen. Het is zaak te kiezen wat bij je past.”

Rechtsbescherming

Onze hogeschool hecht aan een toegankelijke en adequate rechtsbescherming en heeft daartoe een College van Beroep voor de Examens ingericht en een Geschillen- en klachtenadviescommissie. In beide gremia hebben naast externe experts ook studenten en medewerkers zitting.

College van Beroep voor de Examens

Studenten die in beroep wilden gaan tegen een beslissing van de examencommissie van de opleiding konden terecht bij het College van Beroep voor de Examens. Dit College bestaat uit twee kamers met elk vijf leden, een voorzitter daarbij inbegrepen en uit vijf plaatsvervangende leden, een plaatsvervangend voorzitter daarbij inbegrepen.

In 2025 kwamen er 76 beroepschriften binnen. En er stonden nog drie beroepschriften uit 2024 ter afhandeling. Van al deze beroepschriften werden er 68 opgelost door de examencommissies samen met de betreffende studenten. Twee beroepschriften werden vlak voor een zitting ingetrokken. Negen beroepschriften werden ter zitting door het College van Beroep behandeld. Hiervan zijn er zes ongegrond verklaard en één gegrond verklaard. Eén beroep werd na de zitting geschikt. Ook werd één beroep door het College van Beroep niet-ontvankelijk verklaard.

Geschillen- en klachtenadviescommissie

De Klachtenregeling studenten voorziet in een Klachtenadviescommissie die bestaat uit drie leden, te weten een extern lid als voorzitter (en een plaatsvervanger) en twee medewerkersleden (en twee plaatsvervangers). 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 de Raad van State. Tegen beslissingen van het College van Bestuur op klachten staat geen beroep open.

In 2025 kwamen 83 zaken binnen bij de Klachtadviescommissie NHL Stenden Hogeschool. Het betrof 52 klachten en 31 bezwaren. Er werden in totaal 38

klachten en tien bezwaren afgewikkeld door middel van een succesvolle bemiddeling. Er werden zeven klachten en zeventien bezwaren ingetrokken. De commissie bracht zeven keer advies uit aan het College van Bestuur. In 2026 resteert nog één bezwaar en drie klachten die op dit moment in behandeling zijn.

Wendbaarheid

Kas Looije is student Leraar Maatschappijleer



“Sinds heugenis zit ik in het klaslokaal. Daarom trok de minor crisisbeheersing en de Nationale Weerbaarheidstraining die eraan gekoppeld is, me meteen toen ik erover hoorde. Ik hou ervan om me te ontwikkelen en doe dat altijd al, maar iets meer levenservaring en fysieke uitdaging zal me goed doen. Sowieso vind ik mezelf met negentien jaar best jong om straks als leraar maatschappijleer voor de klas te staan. De minor Crisisbeheersing in Leeuwarden is gestart en tot nu toe vind ik het erg interessant, maar ik kijk vooral uit naar de weerbaarheidstraining.

Als leraar maatschappijleer in opleiding hou ik me natuurlijk veel bezig met de gebeurtenissen in de wereld, in het Midden-Oosten bijvoorbeeld. Het is realistisch dat er ook in ons land iets gebeurt: je kan maar beter voorbereid zijn. Ik bereid me ook al voor op de training. Zes keer in de week ben ik in de sportschool te vinden en ook let ik net als mijn medestudenten steeds meer op voeding. Mijn doel is om in ieder geval straks goed mee te komen daar. Ik hoef niet voorop te lopen straks maar wil zeker niet achteraan lopen. De

samenwerking van Defensie en de hogeschool is een slim idee. Ik vind het erg leuk dat deze kans er is. Zonder de minor had ik me zeker niet opgegeven als reservist, want ik ben nu eerst gefocust op het afmaken van de studie: volgend jaar ga ik de afstudeerstage doen. De studieschuld loopt intussen op. Wat dat betreft vind ik het ook heel mooi dat Defensie een serieuze vergoeding geeft voor de training. Ik sluit niet uit dat ik de kant van Defensie opga na mijn studie. Maar eerst dit. Ik hoop eigenlijk dat ik het zwaar ga krijgen tijdens de weerbaarheidstraining, daar zit de meeste groei.”

Studentenondersteuningsfonds

Onze hogeschool beschikt over een Studentenundersteuningsfonds conform artikel 7.51 in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), voor studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging oplopen. Ook studenten die lid zijn van een opleidingscommissie, een academiemedezeggenschapsraad of de hogeschoolmedezeggenschapsraad, krijgen financiële ondersteuning vanuit het Studentenundersteuningsfonds op grond van de ‘Faciliteitenregeling Medezeggenschap’.

Studenten die aan topsport doen, kunnen een beroep doen op de ‘Regeling Topsport’ en studenten die bestuurslid zijn van een studie- of studentenvereniging kunnen, mits deze vereniging door het college van bestuur erkend is, een bestuursbeurs aanvragen in het kader van de regeling ‘Reglement Studentenundersteuningsfonds. Bijlage 1 Bestuursbeurzen en studentenorganisaties’. De commissie Studentenundersteuningsfonds beoordeelt de aanvragen. In 2025 werd viermaal een beroep gedaan op financiële ondersteuning op grond van de prestaties op gebied van sport of cultuur. Ongeveer 48% van het uitgekeerde bedrag ging naar studenten uit de medezeggenschap. De totale

toekenning uit het Studentenondersteuningsfonds in 2025 bedroeg € 1.361.745 De verdeling hiervan is weergegeven in de tabel hieronder.

Omschrijving	Aantallen ho- studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Ho-studenten in overmachtssituaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Aanvragen: 259 Toewijzingen: 240	€ 699.000	€ 2.913	9,68 maanden
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	Aanvragen: 309 Toewijzingen: 309	€ 651.045	€ 2.107	6,14 maanden
Overige categorieën Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER ho- studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen: 4 Toewijzingen: 4	€ 11.700	€ 2.925	9.75 maanden
Totaal:		€ 1.361.745		

Tabel: Toekenningen uit het Studentenondersteuningsfonds

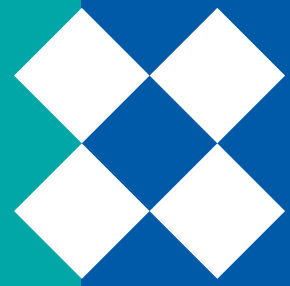
Stichting Steunfonds

Studenten die incidenteel en onvoorzien in financiële moeilijkheden raakten en daardoor in hun studievoortgang werden belemmerd, konden een beroep doen op de Regeling Studenten Noodfonds. Op basis van de regeling werd in 2025 aan 1 student een lening verstrekt voor een totaalbedrag van € 2.750. Het fonds heeft jaarlijks een budget van € 25.000. Het door de hogeschool beheerde noodfonds ontvangt zijn middelen van de Stichting

Steunfonds NHL Stenden Hogeschool. Naast middelen voor het Studenten Noodfonds stelde de stichting Steunfonds eveneens middelen ter beschikking voor het studentenpastoraat (Bries), het Centrum voor Levensbeschouwing en de Douwe Tammingabeurzen (fonds voor speciale doelgroep). Deze laatste beurzen zijn toegevoegd aan het steunfonds en worden toegekend aan talentvolle studenten die financiële ondersteuning nodig hebben en die geen beroep kunnen doen op andere fondsen.

Omschrijving	aantallen studenten	totaal van de toekenningen
Verstekte leningen aan studenten met overmachtssituatie	Toewijzingen: 1	€ 2.750
Verstekte giften aan studenten met overmachtssituatie	Toewijzingen: 0	€ 0
Aantal afwijzingen:	3	

Tabel: Toekenningen uit Stichting Steunfonds



4 Medewerkers



De bijeneter

Waar het warmer wordt, duikt de bijeneter op. Wendbaarheid geeft deze kleurrijke vogel nieuwe ruimte.

Foto: Xander, Leon, Senna en Christian

Als hogeschool werken we gezamenlijk aan het creëren van een veilige leer- en werkomgeving waarin professionaliteit, wendbaarheid, welbevinden en persoonlijke groei centraal staan. De huidige tijd van complexe maatschappelijke vraagstukken en transitieopgaven vraagt om medewerkers met een onderzoekende, ontwerpgerichte, reflectieve, zelfbewuste houding en om het over de grenzen van de eigen discipline en het domein heen samenwerken.

NHL Stenden-medewerkers zijn lerende, creërende en onderzoekende professionals, die zich vol overgave verbinden aan hun doelen en taken. Daarbij halen ze plezier en voldoening uit hun werk en waarderen ze de vrijheid in de uitvoering daarvan. Als hogeschool staan we voor een open cultuur in onze teams, waarin diversiteit, veiligheid en vertrouwen de basis vormen. Onze medewerkers faciliteren we om persoonlijk leiderschap te tonen, professioneel en persoonlijk te groeien en daarbij studenten en collega's te inspireren.

Visie op werkgeverschap

Onze visie op werkgeverschap is gebaseerd op de drie universele basisbehoeften van de mens: autonomie, relatie en competentie (Ryan & Deci, 2000). De vraagstukken voor leren in een complexe organisatie verkennen we vanuit de visie op leren en ontwikkelen; het sociaal-constructivisme.

Design Based Education is een vorm van sociaal-constructivisme en vraagt een onderzoekende en creërende mens. Deze krijgt ruimte om zijn omgeving te vormen en verbeteren, passend bij zijn talenten.

Om de hoogst mogelijke kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek te realiseren, zetten we in op de hoogst mogelijke kwaliteit van onze medewerkers. Dat doen we door te investeren in professionalisering van al onze medewerkers, de ontwikkeling van goed teamwerk, en leidinggevendend die richting geven, ruimte bieden en rekenschap/resultaat vragen en het stimuleren van een kwaliteitscultuur. Kortom: een organisatie waar mensen kunnen groeien, graag willen werken, ruimte krijgen om hun werk vorm te geven en aangesproken en ingezet worden op hun kwaliteiten en daarin uitgenodigd worden om te excelleren.

In 2025 hebben we de eerste aanzet gemaakt voor het ontwikkelen van het werkgeversmerk gericht op het aantrekken, ontwikkelen, behouden én duurzaam inzetten van talent: zowel intern als extern.

Leiderschaps- en teamontwikkeling

Het inspireren en ondersteunen van goed teamwerk en leiderschap heeft ook in 2025 een vervolg gekregen. De behoefte aan ondersteuning op het gebied van team- en leiderschapsontwikkeling nam stevig toe. Latente vraagstukken werden, mede ten gevolge van de bezuinigingen en transitieopgave, meer manifest. Er is voorzien in (in- en externe) procesbegeleiding en teamcoaching ten aanzien van vraagstukken als: organisatie inrichting (omvang en positionering van teams binnen de domeinen), samenwerking, opgavegericht werken, visievorming, sociale veiligheid, leiderschap en eigenaarschap.

We zetten bewust in op de doelgroep managementteams (MT's) met de intentie een duurzame ontwikkeling in gang te zetten. Juist wanneer een groter beroep gedaan gaat worden op de wendbaarheid van de organisatie, zijn goed samenwerkende MT's van groot belang. Overigens sluiten we hierbij aan bij de door directeurs uitgesproken behoefte om meer te investeren in de leiderschapsontwikkeling van MT's. MT's werden ondersteunt met procesbegeleiding, vooral op plekken waar er bijzondere situaties zijn en/of vraagstukken zich hebben voorgedaan en dus extra ondersteuning noodzakelijk was. De trajecten in en met de MT's werden ook gebruikt om te ervaren in hoeverre de resultaten van de eerdere praktijkonderzoeken 'Teamleider in zicht' en 'Reden van vertrek als teamleider' in ontwikkeling zijn gebracht. Verder startte een eerste groep directeurs met kennisrijke intervisie onder begeleiding van een externe partij. Het Leadership Development (LD) programma werd uitgebreid met een drietal leerplatforms, waarbij thematiek passend bij de huidige leiderschapspraktijk. Het betreft: 'De kunst van het veranderen', 'Het goede gesprek over onderwijskwaliteit' en 'Moeilijke gesprekken makkelijker maken'. Verder is voorzien in ondersteuning en toerusting van de teamleiders in de vorm van een inwerkprogramma, kennisrijke intervisie en individuele coaching.

R&O Gesprekkencyclus

Dit jaar stonden professionaliteit, wendbaarheid, welbevinden en persoonlijke groei centraal in de Resultaat- en Ontwikkelgesprekkencyclus (R&O). Na de invoering van de nieuwe cyclus in 2023 lag de nadruk dit jaar op doorontwikkeling en een eerste evaluatie van de toepassing in de praktijk. De cyclus ondersteunt medewerkers en teams om vanuit professionele ruimte bij te dragen aan de ambities van NHL Stenden. Daarbij is niet alleen aandacht

voor individuele gesprekken, maar ook voor het goede gesprek binnen resultaatverantwoordelijke teams, omdat goed functionerende teams aantoonbaar bijdragen aan onderwijskwaliteit en medewerkerstevredenheid.

Uit de evaluatie onder leidinggevendens blijkt dat individuele R&O gesprekken inmiddels stevig zijn ingebed in de werkwijze. Teamgesprekken vinden nog niet overal structureel plaats, maar het aantal neemt toe. Waar deze gesprekken wel worden gevoerd, versterken zij de teamfocus, verbeteren zij de afstemming van rollen en leiden zij vaker tot het opstellen van teamplannen. De administratieve verwerking van de cyclus wordt niet overal als ondersteunend ervaren; daarom wordt in de aanbesteding van een nieuw personeelsinformatiesysteem gezocht naar een beter passend alternatief.

De beoordelingscyclus is in 2025 sterk verbeterd: 98% van de medewerkers is beoordeeld. De score Goed wordt het meest gebruikt, terwijl Voldoende en Onvoldoende nauwelijks worden toegepast. Omdat Voldoende juist bedoeld is als ontwikkelinstrument, krijgt dit in 2025–2026 extra aandacht in kalibratiesessies. Leidinggevendens maken daarnaast goed gebruik van de beschikbare HRM tools, waaronder procesbegeleiding en teamcoaching. Dit draagt bij aan zowel individuele ontwikkeling als de collectieve kracht van teams.

Ook in 2025–2026 blijft binnen de R&O cyclus extra aandacht uitgaan naar mobiliteit, employability en welbevinden. Het concretiseren van doelen en ontwikkelmogelijkheden blijft een belangrijk onderdeel, evenals het gesprek over duurzame inzetbaarheid, positieve energie en veerkracht in het werk.

Wendbaarheid

Siwarde Spoelstra is teamleider bij HR Development en manager HR & Expertisecentrum bij het Regiecentrum Bescherming & Veiligheid



“Al ongeveer tien jaar werk ik binnen HRM op onze hogeschool, waar ik nu teamleider HRD ben. Leren en ontwikkelen vind ik van groot belang, voor studenten, professionals, de organisatie, én ook voor mezelf. Vorig jaar was ik daarom op zoek naar een opleiding, in het verlengde van wat ik nu doe. Maar ik vond niets wat helemaal paste en waar ik écht zin in had, en dat ‘zin hebben in’ is voor mij een belangrijke graadmeter.

Via via hoorde ik van de vacature als manager Human Resources & Expertisecentrum bij het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid (Jeugd- en gezinsbescherming & Veilig thuis Friesland). Het leek me supermooi om in een nieuwe context bezig te zijn, maar ik wilde niet persé een overstap maken. Ik belde en vroeg of ze openstonden voor iets creatiefs. Nu ben ik voor een halfjaar twee dagen in de week gedetacheerd.

Wendbaarheid zit bij mij vooral in dat ik ervan hou om anders naar dingen te kijken. Anders kijken dan hoe je het gewend was. De combinatie van functies en verschillende organisaties vraagt flexibiliteit en tegelijk is er kruisbestuiving. Zo is integraal samenwerken bij beide een belangrijk thema. Het brengt me heel veel en het vraagt ook wel wat van mijn eigen team. Wat blijf ik doen als teamleider en wat laat ik aan het team? Dit vraagt om focus en ook om heldere afspraken. Dankzij hen kan dit.

De jeugdzorg is interessant, er worden dagelijks ingrijpende beslissingen genomen die veel impact hebben op betrokkenen. Ik heb enorm respect voor de mensen die dit werk doen, overigens ook voor onze docenten. Van tevoren had ik dit niet zo bedacht, maar het maatschappelijk belang van het Regiecentrum is zo tastbaar, dat raakt. Ook als hogeschool hebben we een belangrijke maatschappelijke rol. We willen dat onze studenten ten volle kunnen leren, en dat geldt ook voor ons: blijf nieuwsgierig.”

Professionalisering

Onze hogeschool stimuleert en faciliteert professionalisering, waarbij MyAcademy – onderdeel van de dienst HRM – medewerkers en teams ondersteunt met passende leer- en ontwikkelinterventies. Het aanbod sluit aan bij de strategische ambities van NHL Stenden en is geactualiseerd en ingedikt in het kader van het Strategisch Instellingsplan en de bezuinigingen. Het portfolio is geclusterd naar drie herkenbare doelgroepen: onderwijsprofessionals, professionals in het algemeen en leidinggevenden. Door het schrappen van verouderd aanbod

ontstond ruimte voor nieuwe thema's, zoals AI, studiecoaching en gespreksvoering. Daarnaast is het professionaliseringsaanbod van andere diensten beter ontsloten, zodat medewerkers het totale aanbod eenvoudiger kunnen vinden.

Binnen het aanbod voor professionals in het algemeen is gewerkt met een aantal hoofdthema's, waaronder mobiliteit en loopbaanontwikkeling, design based way of working, internationalisering, diversiteit en inclusie en vitaliteit.

In 2025 is bovendien het Career Development Center (CDC) opgericht. Ruim 170 collega's meldden zich voor een oriënterend gesprek, waarvan meer dan tachtig zijn gestart met een intern of extern loopbaantraject. Ongeveer honderd medewerkers gaven aan open te staan voor benadering bij interne vacatures. Het CDC bood daarnaast trainingen, zoals 'Weten wat je wilt in je loopbaan', en begeleidde medewerkers met leidinggevende ambities via maatwerktrajecten met scholing, opdrachten en assessments.

Door naast open inschrijvingen ook meer maatwerk aan teams te bieden, werden interventies als impactvoller ervaren. In teambegeleiding werden de effecten van krimp en bezuinigingen zichtbaar, waardoor latente vraagstukken explicieter naar voren kwamen, onder andere op het gebied van anders organiseren van onderwijs, samenwerking en leiderschap.

Binnen MyAcademy zijn inmiddels ongeveer zeventig medewerkers actief als assessor, trainer of begeleider, waarmee intern talent optimaal wordt benut. In het najaar van 2025 vond voor deze groep een professionaliseringsdag plaats, gericht op ontmoeting en gezamenlijke verdieping van de koers voor leren en ontwikkelen. De energie en betrokkenheid die daaruit voortkwam, vormen een stevige basis voor verdere uitwerking in het komende jaar.

Vakbekwaamheid

Landelijk hebben hogescholen afgesproken dat de certificering Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) de standaard is voor de didactische kwaliteit van docenten. Deze leergang is modulair opgebouwd en bestaat uit de onderdelen: bewust docentschap, ontwerpen, uitvoeren, beoordelen (BKE), waaraan NHL Stenden het onderdeel digitale didactiek (DD) heeft toegevoegd. Voor met name examencommissies wordt de gevorderde kwalificatie toetsen en beoordelen (SKE) aangeboden. Het doel is dat alle docenten met een dienstverband voor onbepaalde tijd, BDB geregistreerd zijn. De BDB-leergang wordt jaarlijks geëvalueerd met betrokkenen en verder ontwikkeld.

In 2025 zijn er twee Nederlandstalige BDB leergangen gestart waaraan het aantal van 47 deelnemers heeft deelgenomen. Daarnaast is er een Engelstalige BDB leergang georganiseerd voor de Grand Tour locatie Zuid-Afrika. Deze heeft op locatie plaatsgevonden.

De realisatie van de verplichte scholing loopt iets achter op de eigen geformuleerde doelstellingen (zie tabel). Een van de redenen betreft het vertrek van gecertificeerde collega's (onder andere ten gevolge van pensionering). In onderstaande tabel zijn alleen de gecertificeerde collega's met een vast dienstverband meegeteld.

	BDB		BDB +		
	verkort	DD	BKE	SKE	DD
Doel	75%	85%	85%	15%	75%
Realisatie	80%	78%	80%	15%	67%

Tabel: Vakbekwaamheid

De onderdelen Ontwerpen van onderwijs, Uitvoeren van onderwijs en Bewust Docentschap worden ook wel aangeduid als BDB Verkort. Samen met het onderdeel BKE (Basiskwalificatie Examinering) vormen zij het landelijke BDB certificaat. NHL Stenden Hogeschool heeft aan deze certificering Digitale Didactiek toegevoegd.

Master- en PhD niveau

Onze hogeschool wil het aantal onderwijsgevende medewerkers met een mastergraad en het aantal gepromoveerde medewerkers verhogen. In 2025 bedroeg het percentage onderwijsgevende medewerkers met een masteropleiding 81,7%. Samen met de 6,4% van de docenten die bezig is met het behalen van een mastergraad, zijn wij hard op weg om het doel van 85% te behalen. Van de onderwijsgevende medewerkers was 8,4% gepromoveerd, waarmee het doel van 9% zo goed als bereikt is. Daarnaast is 3,5% bezig met een promotietraject.

Deskundigheidsbevordering

Minimaal 3% van het jaarinkomen wordt besteed aan kosten voor deskundigheidsbevordering, zo schrijft de cao hbo voor. Over 2025 bedroeg de minimale gebudgetteerde reservering € 4.627k en de geregistreerde uitputting € 4.786k

	Uitputting in € (x 1000)
Master- en promotietrajecten	€ 1.367
Congressen, seminars, externe korte trainingen	€ 738
Intern georganiseerde trainingen	€ 2.681
Totaal	€ 4.786

Tabel: Deskundigheidsbevordering

Duurzame inzetbaarheid en welbevinden

In 2025 is de arbodienst gewijzigd. Na een aanbesteding is de samenwerking met Arbo Unie beëindigd en opgestart met Baarsma & Janssen. Deze overgang had invloed op de manier waarop ondersteuning en interventies zijn ingezet. Dit is terug te zien in een lichte daling van het gebruik van interventies via Present Service. Present Service is onze vaste route voor het inzetten van ondersteunende maatregelen bij medewerkers. In 2025 is het gebruik hiervan afgenomen, omdat de arbodienst in een aantal gevallen interventies adviseerde die buiten deze route vallen. In 2025 lag de nadruk binnen Present Service wederom op mentale ondersteuning (63). Daarnaast waren er enkele fysieke trajecten (2) en overige interventies (14), zoals vervoer of aanvullende ondersteuning.

De arbodienst heeft in 2025 diverse interventies ingezet, variërend van coaching tot specialistische ondersteuning op het gebied van werk en welzijn. Door deze inzet buiten Present Service is een deel van het beschikbare budget niet benut. Dit budget blijft beschikbaar en wordt doorgeschoven naar het volgende jaar, omdat het gaat om middelen uit eigen bekostiging.

In 2025 hebben circa twintig medewerkers deelgenomen aan een intake binnen het programma Gezond en Vitaal. Meestal betrof dit een preventieve vraag, al was in enkele gevallen al sprake van verzuim. Medewerkers meldden zich zelfstandig aan of werden verwezen door hun leidinggevende of HRM-adviseur. Deze intakes hebben geleid tot vier individuele trajecten met HRV-biofeedback. Dit is een methode waarbij via metingen inzicht wordt gegeven in het stress- en herstelniveau van het lichaam. In andere situaties bleek een aanbod gericht op persoonlijke ontwikkeling, zoals via MyAcademy, passender.

Na een succesvolle pilot in 2024 zijn in 2025 twee nieuwe groepen gestart met het programma 'Van stress naar succes'. Dit programma is bedoeld voor medewerkers die stress ervaren die een negatieve invloed heeft op hun welzijn. Deelname staat open voor alle medewerkers. Gedurende twaalf weken krijgen deelnemers inzicht in hun stressniveau en leren zij hoe zij beter met stress kunnen omgaan. Onderdeel van het programma is het gebruik van metingen en Virtual Reality, waarbij hartritmevariatie wordt gebruikt om bewustwording en praktische vaardigheden te versterken.

Verzuim

In 2025 stond de introductie van een nieuwe arbodienst en vernieuwde aanpak verzuim op de agenda. In maart is de nieuwe arbodienst Baarsma & Janssen gestart. Hiermee is een volgende stap gezet in het plan van aanpak 'Van verzuim naar positieve gezondheid'. Deze samenwerking benadrukt de keuze voor een mensgerichte en professionele benadering, waarin verzuim wordt benaderd als een samenspel van mens, werk en context. Heldere rolverdeling en nauwe samenwerking tussen leidinggevenden, HRM, bedrijfsarts en de Coach Complex Verzuim & Re-integratie vormen daarbij de basis.

De introductie van de nieuwe arbodienst heeft geleid tot een vernieuwde procesomschrijving, met meer nadruk op eigen regie van medewerker en leidinggevende, waarbij de leidinggevende de rol van casemanager vervult. De werkwijze is ingericht langs de lijnen versterken, voorkomen en verhelpen, zodat niet alleen wordt gehandeld bij uitval, maar ook wordt geïnvesteerd in vitaliteit, signalering en preventieve ondersteuning. De bedrijfsarts werkt daarbij vanuit functionele mogelijkheden en kijkt nadrukkelijk naar wat medewerkers nog wel kunnen.

Deze vernieuwde aanpak draagt bij aan een integrale bevordering van inzetbaarheid en welzijn. Leidinggevenden staan er niet alleen voor, medewerkers ervaren meer duidelijkheid en maatwerk, en complexe trajecten worden beter begeleid. Daarmee sluit de samenwerking met de arbodienst aan bij goed werkgeverschap en bij de bredere visie op welzijn en duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie.

De ingezette vernieuwing in de aanpak van verzuim vraagt om blijvende aandacht en verdere doorontwikkeling. De inzichten uit 2025 maken dat in 2026 nadrukkelijker wordt ingezet op de rol van de leidinggevende als casemanager. Deze rol is essentieel voor een zorgvuldig, tijdig en

mensgericht verloop van het verzuimproces, waarbij eigenaarschap en continuïteit centraal staan. Tegelijkertijd wordt verder geïnvesteerd in de eigen regie van de medewerker en in contextrijk informeren. Door niet alleen het proces te verduidelijken, maar ook aandacht te hebben voor de bredere context waarin werk, gedrag en belastbaarheid samenkomen, ontstaat meer wederzijds begrip. Heldere communicatie over rollen en verantwoordelijkheden tussen medewerker, leidinggevende, HRM en arbodienst draagt bij aan vertrouwen, een open dialoog en het voorkomen van misverstanden en spanningen, ook binnen teams.

In het afgelopen jaar laat het verzuim een dalende trend zien (4,47% - was 4,79%). Psychische klachten laten een stijging zien en vormen met 43% de grootste verzuimoorzaak met tevens de langste gemiddelde duur van 162 dagen. De meldingsfrequentie bij jongere leeftijdsgroepen ligt hoger, waarbij het verzuimpercentage hoger ligt bij oudere leeftijdsgroepen. Bij 15% van het totale verzuim is er sprake van probleemverzuim. Dit betreft medewerkers bij wie sprake is van terugkerend of langdurig verzuim. Met behulp van FDT-analyse hebben we deze groep in beeld en wordt in samenwerking met de arbodienst per casus een plan van aanpak uitgewerkt om het probleemverzuim op te lossen.

Arbeidsomstandigheden

De Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) is volledig ingevoerd en getoetst en wordt nu doorontwikkeld tot een dynamisch instrument. Dit vraagt om een andere manier van werken en een consequente uitvoering binnen alle onderdelen van de organisatie. Door interne verschuivingen waren in enkele academies en diensten tijdelijk geen mandaathouders beschikbaar, wat leidde tot een minder consistente borging van arbeidsomstandigheden. Hier ligt een duidelijke verbetermogelijkheid.

Een dynamische RI&E betekent dat risico's en signalen gedurende het hele jaar kunnen worden gemeld. Hoewel de algemene RI&E goed functioneert en het proces al meer dynamiek kent, ontbreekt nog een specifieke RI&E voor Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA). Het medewerkersonderzoek biedt waardevolle inzichten, maar voldoet niet aan de wettelijke eisen voor een volledige PSA RI&E. Met de vernieuwde MO systematiek en de PSA vragenlijsten van Zestor wordt verwacht dat in 2026 volledig aan deze eisen kan worden voldaan.

De Arbocommissie bespreekt viermaal per jaar de voortgang en agendeert onderwerpen vanuit de HMR. Een thema dat hierdoor structureel aandacht heeft gekregen, is de toegankelijkheid van gebouwen en voorzieningen voor medewerkers en studenten met een beperking, mede in het kader van inclusiviteit en diversiteit. De HMR heeft daarnaast zorgen geuit over de mogelijke gevolgen van bezuinigingen voor de arbeidsomstandigheden.

In 2025 is de RI&E omgeving gemigreerd van AMS naar Qnect, waardoor registratie, opvolging en monitoring van risico's gebruiksvriendelijker en toekomstbestendiger zijn ingericht.

Recruitment en arbeidsmarkt

In 2025 zijn er 239 vacatures opengesteld en hebben we circa 1.234 sollicitaties in behandeling genomen. De nadruk lag meer dan voorheen op het bevorderen van interne mobiliteit (doorstroom). In 2025 is interne mobiliteit onze primaire wervingsstrategie bij de vervulling van vacatures.

Daarnaast is verder geïnvesteerd in een transparante interne arbeidsmarkt, waarin alle medewerkers tijdig en op gelijke wijze zicht krijgen op ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Vacatures zijn beter vindbaar en vaker onder de aandacht gebracht, zodat ook medewerkers die zich nog oriënteren worden bereikt en interne mobiliteit steeds meer wordt gestimuleerd als vanzelfsprekende stap in de loopbaan.

Ondanks dat de wetgeving omtrent toezicht op gelijke kansen bij werving en selectie niet van kracht is gegaan, hebben we onverminderd ingezet op het creëren van gelijke kansen en het voorkomen van discriminatie in het proces van werving en selectie van medewerkers. De vastgestelde werving & selectieprocedure en de sollicitatiecode vormen de grondslag hiervoor. In het kader van Kennisveiligheid zijn er maatregelen genomen bij externe werving & selectie in organisatieonderdelen met een verhoogd risico om ervoor te zorgen dat gevoelige informatie beschermd blijft en dat de kennis die binnen onze organisatie wordt gedeeld, op een verantwoorde manier bijdraagt aan de maatschappij.

DAM-gelden

Jaarlijks maken we met vakbonden afspraken over de inzet van de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen volgens hoofdstuk K van de cao-hbo, de zogenoemde DAM-gelden. Onderdeel daarvan vormen afspraken over de vergoeding van reiskosten woon-werkverkeer aan medewerkers en

vergoedingen voor thuiswerken. Daarnaast worden afspraken gemaakt over betaald ouderschapsverlof en over vitaliteit.

Voor 2025 is het doorbetalen van het reguliere salaris tijdens geboorteverlof voor partners in de cao hbo geregeld en valt niet meer onder de DAM. De betaald ouderschapsverlofregeling als aanvulling op het wettelijk betaald ouderschapsverlof blijft bestaan.

Over vitaliteit is afgesproken dat werknemers konden afzien van gratis sporten nabij de werklocatie en daarvoor in de plaats fiscaal vriendelijk in hun woonomgeving kunnen sporten- bewegen. Dat betekent concreet dat werknemers de kosten voor de sportschool of sportvereniging kunnen declareren tot aan een maximumjaarbedrag van € 360,-. In totaal hebben 486 medewerkers hier gebruik van gemaakt.

De afgesproken vergoedingen van een woon-werkverkeervergoeding op basis van 0,14 cent per kilometer voor een woon-werkafstand van minimaal 5 en maximaal 30 kilometer per dag, op basis van een enkele reis en vergoedingen voor thuiswerken bleven voor 2025 onverminderd van kracht. Ruim 150 werknemers hebben gebruik gemaakt van een NS-abonnement voor het woon-werkverkeer. Dit abonnement kan in Nederland gebruikt worden van treinstation naar treinstation. Deze kosten worden volledig gedragen door de werkgever. Voor de werknemer die hiervan gebruik maakt, vervalt de vergoeding voor het woon-werkverkeer en de mogelijkheid van fiscale uitruil.

Medewerkers ontvangen op thuiswerkdagen een tegemoetkoming in de kosten die samenhangen met het thuiswerken, zoals water- en elektriciteitsverbruik, verwarming, koffie/thee en toiletpapier. Deze vergoeding is verhoogd van €2,35 naar € 2,40 netto per dag. Deze vergoeding valt buiten de DAM-gelden. Daarnaast kregen thuiswerkers nog een aanvullende verhoogde tegemoetkoming in de abonnementskosten van een internetaansluiting van € 1,15 netto per dag, vergoed vanuit de DAM. De totale vergoeding op een thuiswerkdag bedroeg daarmee € 3,55 netto per dag.

Daarnaast kreeg elke medewerker een vaste vergoeding voor de internetaansluiting van € 18,00 per maand (€ 216,00 per jaar) die ook ten laste komen van de DAM. Tot slot maken medewerkers gebruik van de semi-collectieve verzekering voor loondoorbetaling na (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid. Met de bonden is afgesproken dat medewerkers voor de premie daarvan individueel (grotendeels) worden gecompenseerd met een vaste verhoging van de internetvergoeding. Hierbij worden de fiscale mogelijkheden zo goed mogelijk benut.

In bijgaande tabel is de inzet en deelname weergegeven. De initiële begrote reservering bedroeg € 2.256k. De werkelijke reservering bedroeg € 2.175k (de werkelijke grondslag was lager door de krimp van de formatie) uiteindelijk is € 2.234k besteed'.

DAM-afspraken	2025 begroot € (x 1000)	2025 besteed € (x 1000)	Deelname (aantal medewerkers)
Woonwerkverkeer	€ 620	€ 630	1.726
Openbaar vervoersabonnement	€ 150	€ 187	146
Thuiswerk-internetvergoeding (excl. NIBUD)	€ 710	€ 674	Internet vast: 2.820 Internet variabel: 1.672
Ouderschapsverlof	€ 610	€ 575	148
Vitaliteit	€ 166	€ 168	Vitaliteits-trackers: 169 Amplitieve zorg: ca. 75 Sporten fiscaal voordelig: 486 Sporten op locatie: ca 392
Totaal	€ 2.256	€ 2.234	

Tabel: Inzet Dam-gelden

HRM In cijfers

Aantal medewerkers

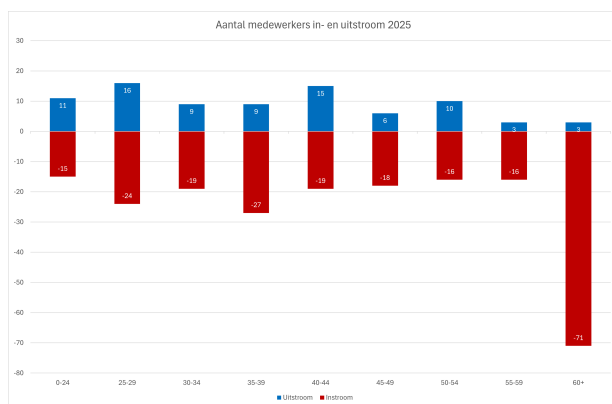
Ultimo boekjaar zijn er 2.427 medewerkers (1.988 fte) in dienst met een gemiddelde aanstelling van 0,82 fte. Hiervan is 59% vrouw en 41% man.

Flexibele schil

We streven naar een flexibele schil van 10% tot 20%. De ratio bedroeg gemiddeld 10,1%, waarvan 10,5% in het onderwijs- en onderzoekpersoneel (OP) en 9,6% in het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Binnen de flexibele schil geniet het de voorkeur om medewerkers een tijdelijk contract aan te bieden (aandeel ± 75%) of een tijdelijke uitbreiding op een bestaand contract (aandeel ± 13%). De inzet van inhuur (aandeel ± 11%) vond voornamelijk plaats om tijdelijk piekdrukke, ziekte en specialistische kennis in te vullen. Het aantal nulurencontracten is iets toegenomen (59 contracten met gemiddelde 112 uur per jaar). Dit is hoger dan vorig jaar (50 contracten met gemiddeld 114 uur per jaar).

Instroom en uitstroom

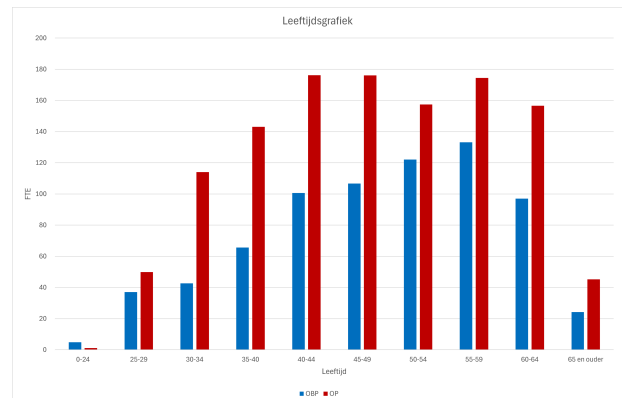
In totaal hebben we 82 nieuwe medewerkers mogen verwelkomen, waarvan 35 docent-onderzoekers, en ook 19 nieuwe buitenlandse collega's. Er zijn 225 medewerkers uitgestroomd, waarvan 70 medewerkers met een tijdelijk contract dat niet werd verlengd, 45 medewerkers met (keuze) pensioen, en 33 medewerkers met een vaststellingsovereenkomst. Helaas zijn ook drie medewerkers overleden. Het uitstroompercentage van NHL Stenden ligt dit jaar daarmee op ongeveer 9,3%.



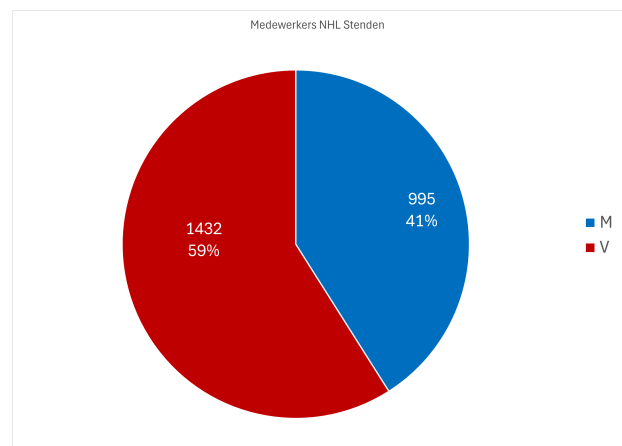
Grafiek: In- en uitstroom medewerkers

Leeftijd en OP-OBP

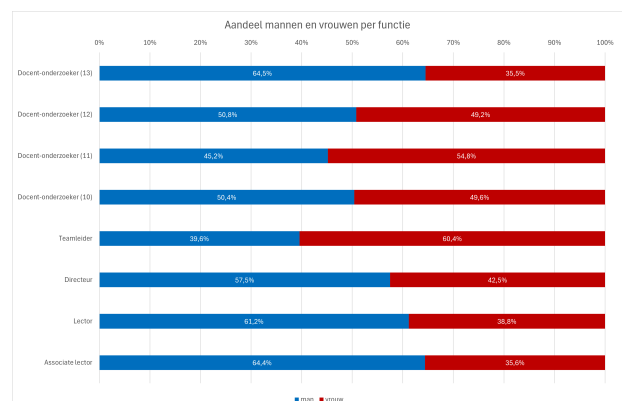
De gemiddelde leeftijd van het onderwijzend personeel lag eind 2025 op 47,8 jaar (dit is een lichte stijging ten opzichte van vorig jaar: 47,4 jaar). In de ondersteuning is de gemiddelde leeftijd iets hoger, namelijk 48,4 jaar (resp. 47,6 jaar in 2024). Zowel in het OP als OBP is de gemiddelde leeftijd van mannen hoger (49,5 jaar) ten opzichte van vrouwen (47,0 jaar). De ratio OP/OBP ultimo boekjaar bedraagt 1,63.



Grafiek: leeftijdsopbouw | OBP = Ondersteunend en beheerspersoneel OP = Onderwijs- en onderzoekpersoneel



Grafiek: Medwerkers naar gender



Grafiek: Genderverdeling in functies

Uitgaven inzake uitkeringen na ontslag

Bij gehele of gedeeltelijke werkloosheid kunnen (gewezen) werknemers onder bepaalde voorwaarden aanspraak maken op een WW-uitkering en op een bovenwettelijke uitkering op grond van de BWR hbo. Om werkloosheid te voorkomen of te beperken, heeft de werknemer – indien gewenst – de mogelijkheid om ondersteuning te krijgen bij een traject van werk-naar-werk. Hierdoor fungeert het sociaal beleid steeds meer als een trampoline naar nieuw werk, in plaats van als vangnet voor het aanvragen van een WW-uitkering en/of een uitkering op basis van de BWR hbo.

In sommige situaties wordt het dienstverband beëindigd via een vaststellingsovereenkomst, waarin specifieke afspraken worden opgenomen, onder meer over de aanspraak op BWW en over de inzet van re-integratiebevorderende middelen. In 2025 was dit in 23 gevallen aan de orde.

Arbeidsmarkttoelage

We hebben als werkgever de mogelijkheid om aan medewerkers een toelage op grond van arbeidsmarktoverwegingen toe te kennen op basis van artikel H-6 van de cao hbo. Dit jaar is dat voor 26 medewerkers het geval geweest. Een dergelijke toelage kan worden gegeven als de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk vervulbaar is.

Rechtsbescherming

Commissie Personele Aangelegenheden

Sinds september 2025 kent NHL Stenden de Commissie Personele Aangelegenheden (CPA). Deze commissie heeft tot taak het College van Bestuur te adviseren over:

- bezwaren tegen beoordelingen van medewerkers;
- bezwaren tegen functiewaarderingen;
- bezwaren tegen verstrekte taakopdrachten.

De commissie bestaat uit drie leden die door het CvB worden benoemd. Eén lid wordt namens de werkgever voorgedragen door de dienst HRM en één lid namens de werknemers door de medezeggenschap. De onafhankelijke voorzitter wordt benoemd op gezamenlijke voordracht van deze twee leden. De commissie wordt ondersteund door een secretaris en kan zich, afhankelijk van het onderwerp, laten adviseren door (externe) deskundigen.

In 2025 is na de inrichting van de nieuwe commissie één formeel bezwaar ontvangen. Deze procedure is nog niet in behandeling, nadat deze een periode is aangehouden voor

behandeling.

Bezwarencommissie professionalisering

Op basis van de notitie Professioneel Docentschap beschikt NHL Stenden over een bezwarencommissie professionalisering. Deze commissie bestaat uit een voorzitter (directeur HRM), een vertegenwoordiger van de NHL Stenden-assessoren en een externe deskundige. De commissie behandelt en beslist zelfstandig over bezwaren van medewerkers met betrekking tot professionaliseringskwesties. Daarbij worden betrokkenen gehoord en worden verslagen, correspondentie en gevolgde procedures beoordeeld op juistheid en volledigheid. In 2025 zijn door medewerkers geen bezwaren ingediend.

Landelijke bezwarencommissie functieordenen

Er is een landelijke bezwarencommissie functieordenen voor werkgevers en werknemers binnen het hbo waarop de cao hbo van toepassing is. Het secretariaat van deze commissie wordt gevoerd door de Vereniging Hogescholen. De commissie bestaat uit een vertegenwoordiger namens werkgevers, een vertegenwoordiger namens werknemersorganisaties en een onafhankelijk voorzitter, inclusief hun plaatsvervangers.

In 2025 heeft geen medewerker van NHL Stenden een bezwaar ingediend bij de landelijke bezwarencommissie functieordenen.

Commissie van beroep personeel

De commissie van beroep personeel is ondergebracht bij Stichting Onderwijsgeschillen te Utrecht en vindt haar grondslag in de cao hbo. Medewerkers kunnen hier beroep instellen tegen besluiten van of namens de werkgever die betrekking hebben op schorsing of disciplinaire maatregelen, niet zijnde ontslag.

In 2025 heeft één medewerker beroep ingesteld bij deze commissie. Het dossier was aan het einde van het kalenderjaar 2025 nog niet volledig afgerond.

Bezwarencommissie professionalisering

Op basis van de notitie Professioneel Docentschap beschikt NHL Stenden over een bezwarencommissie professionalisering. Deze commissie bestaat uit een voorzitter (directeur HRM), een vertegenwoordiger van de NHL Stenden-assessoren en een externe deskundige. De commissie behandelt en beslist zelfstandig over bezwaren

van medewerkers met betrekking tot professionaliseringskwesties. Daarbij worden betrokkenen gehoord en worden verslagen, correspondentie en gevolgde procedures beoordeeld op juistheid en volledigheid.

In 2025 zijn door medewerkers geen bezwaren ingediend.

Voorzieningenrechter en Gerechtshof

In 2025 is voor NHL Stenden één zaak aanhangig gemaakt bij de voorzieningenrechter. Daarnaast is dezelfde zaak bij het Gerechtshof aanhangig gemaakt maar later ingetrokken.

Wendbaarheid

Evie Walsma is docente Engels, lerarenopleider en instituutopleider Tweedegraads Lerarenopleiding (TLO)

“In november ben ik met een aantal collega’s naar de superweek van het FAPSA van het RUN-EU netwerk in Finland geweest. Deze Future and Advanced Pedagogy Skills Academy (FAPSA) richt zich op het versterken van wendbaarheid in onderwijsvaardigheden. De week en Academy sluiten nauw aan bij mijn eigen professionele rol binnen onze hogeschool.

Als lerarenopleider en instituutopleider werk ik op verschillende niveaus aan onderwijsontwikkeling. Juist daarin is wendbaarheid essentieel. Het onderwijs is voortdurend in beweging: zo zien we een verschuiving naar leeruitkomstgericht studeren door het bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen. Daarnaast verandert de instroom, met minder voltijdstudenten en juist meer deeltijdstudenten bij de lerarenopleidingen. Dit vraagt om bijsturen van het onderwijs.

Ondanks dat we samenkwamen in één programma tijdens de Superweek, verschilden de beginsituaties van de deelnemers sterk, wat met name in het begin om aanpassing vroeg en om het bijstellen van verwachtingen. Het ging niet alleen om het verschil in uitvoeringsniveau, maar ook om culturele verschillen. En of de deelnemers ook echt tijd hadden om met hun volle aandacht aanwezig te zijn.

De werkvormen vroegen ook wat van mijn persoonlijke wendbaarheid. De kwaliteit wisselde sterk: sommige werkvormen waren effectief, andere minder. Dit vroeg van mij dat ik bleef meebewegen en schakelen. Ik merkte dat ik zelf weer in een lerende modus kwam. Daarbij werd voor mij opnieuw duidelijk hoe belangrijk goede didactiek is: die zorgt voor motivatie, energie en de bereidheid om te leren. Juist doordat ik dit zelf ervoer, werd mijn inzicht hierin verdiept en bevestigd.”

Sociale veiligheid en onafhankelijke ondersteuning

In 2025 heeft NHL Stenden verdere stappen gezet om sociale veiligheid te versterken en onafhankelijke ondersteuning te bieden aan zowel medewerkers als studenten. De inzet van een ombudsfunctionaris voor beide groepen vormt hierbij een belangrijk onderdeel van het zorgpalet binnen de hogeschool.

Gedurende het jaar deden 42 medewerkers een beroep op een vertrouwenspersoon. De meeste meldingen hadden betrekking op (psychische) intimidatie, pesten en arbeids- of taakinhoudelijke kwesties. Daarnaast maakten 17

studenten gebruik van een vertrouwenspersoon, voornamelijk vanwege onheuse bejegening en communicatie.

In 2025 is een belangrijke stap gezet met de ontwikkeling van een centraal intranet, waarin extra aandacht wordt besteed aan (sociale) veiligheid. Dit platform borgt de toegankelijkheid van informatie en biedt medewerkers en studenten via meerdere kanalen inzicht in beleid, regelingen en protocollen rondom klachtenafhandeling en sociale veiligheid.

De samenwerking tussen vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen verloopt goed. Zij hanteren een gedeelde aanpak gericht op de-escalatie en passende

interventies. Hiermee draagt NHL Stenden actief bij aan een positieve, veilige en inclusieve leer- en werkomgeving.

Participatiebeleid

Het kabinet en werkgevers- en werknemersorganisaties hebben in 2015 een sociaal akkoord gesloten, waarin zij hebben afgesproken om 125.000 extra banen te creëren voor medewerkers met een beperking. Voor het realiseren van de participatiebanen is centraal budget beschikbaar

gemaakt. Vanuit dit budget is het mogelijk een tijdelijke overbruggingsperiode te financieren van maximaal een jaar voor participatiebanen die niet gefinancierd kunnen worden vanuit het eigen organisatieonderdeel. Op het moment dat daarvoor de mogelijkheid bestaat, vindt financiering vanuit het betrokken organisatieonderdeel plaats. Eind 2025 waren er in totaal 21 participatiemedewerkers in dienst die 19.8 participatiebanen van gemiddeld 25,5 uur per week ingevuld hebben.

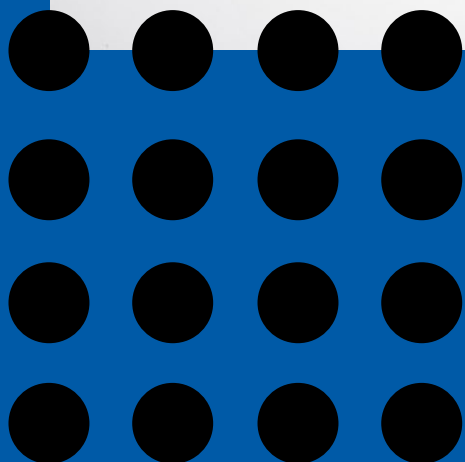
5 De leer- en werkomgeving



De distelvlinder

Als distelvlinder zoekt ze nieuwe bloemen. Klimaat duwt haar verder, van Afrika naar Scandinavië.

*Foto: Eva Tjalsma
Model: Lisette Terveer*



De fysieke leer- en werkomgeving

Gedurende 2025 werden de contouren van structurele krimp van het aantal studenten steeds duidelijker. Het teruglopen van inkomsten als gevolg van deze krimp enerzijds en de in 2025 aangekondigde bezuinigingen op het hoger onderwijs anderzijds, maakten dat de dekking voor onze huisvestingslasten versneld terugliep. Daarom hebben we in 2025, naast de compliance projecten en projecten die vanuit de technische onderhoudscyclus niet langer uitgesteld konden worden, prioriteit gegeven aan projecten die bijdragen aan het verlagen van onze exploitatielast. Met uitzondering van de verbouwingen die nodig waren om onze nieuwe locatie aan de Stationsweg in Groningen te kunnen betrekken, zijn alle overige (onder andere functionele, duurzaamheid) projecten en midlife renovaties on hold gezet.

In 2025 heeft dit geresulteerd in de voorbereiding / oplevering van de volgende activiteiten:

In Leeuwarden is begonnen met de engineering van twee grote installatieprojecten, te weten: het vervangen van de klimaatinstallatie in bouwdeel C0 op de locatie Rengerslaan 10 (R10) en een midlife renovatie van de klimaatinstallatie op Rengerslaan 8 (R8). Ook is het dak van bouwdeel F op R8 vervangen, inclusief de geïntegreerde lichtstraat. Bij deze vervanging is het isolatiepakket verhoogd, waarmee de stookkosten zullen reduceren. Verder is het Gebouwbeheersysteem (GBS) op R10 vernieuwd, waarmee we onze installaties energiezuiniger kunnen inregelen en zijn in Leeuwarden de eerste projecten vanuit het krimp-programma uitgevoerd. Zo is de Blokhuispoort afgestoten en is de voormalige shop samengevoegd met het Document Center op R10. Hiermee is een integrale Campus Store gerealiseerd die brede dienstverlening aanbiedt van uitleen Audio Visuele Middelen (AVM) tot drukwerk en aanbod van merchandise. Tenslotte is de groene plantenwand op R8 vervangen door een variant die minder onderhoudsintensief is en minder water verbruikt, is een onvoorzien defect in de koelmachine bij De Molen opgelost en het dak van het Wickelhuis vervangen.

Op Terschelling zijn de koel- en verwarmingsinstallatie van het Maritiem Simulatie Trainingscentrum (MSTC) vervangen en is het klimaatprobleem van het Maritiem Instituut Willem Barentsz (MIWB) opgelost.

De nieuwbouw van de Beroepsonderwijs Campus (BOC) Emmen is volop in ontwikkeling. Op de huidige locatie worden daarom nog sec onderhoudswerkzaamheden

uitgevoerd die borgen dat het primaire proces zonder hinder door kan blijven gaan. Zo zijn het lekkende dak van het Kenniscentrum Emmen (KCE), enkele zonweringen en een tweetal defecte toegangen (tourniquetten) vervangen. Ook zijn diverse installatietechnische defecten opgelost (onder andere brandmeldinstallatie (BMI), regeltechniek, Luchtbehandelingskast (LBK) kunststoffen lab en lift).

In Meppel is het buitenschilderwerk bijgewerkt en het lekkende dak van de gymzaal vervangen. Dit dak is meteen voorzien van een dikker isolatiepakket en zonnepanelen, waarmee een besparing op de energielasten zal worden gegenereerd. Ook zijn defecten in de inbraakinstallatie gerepareerd. In Groningen is onze nieuwe locatie aan de Stationsweg met minimale ingrepen aangepast. Dit was nodig om voldoende ateliers te kunnen realiseren. De benodigde installatietechnische aanpassingen zijn bekostigd door de eigenaar. Met deze verhuizing geven we invulling aan het vervangen van de tijdelijke locatie aan de Eemsgolaan.

Om te bepalen of we kunnen besparen op de kosten voor het Ruimtemanagementsysteem (RMS) is onderzocht of we een en ander in eigen beheer zouden kunnen ontwikkelen. Na een analyse met onder meer het programmteam digitale transitie en het team Informatie & Communicatie (I&O) van Digitale Leer- en Werkomgeving (DLWO) is geconcludeerd dat deze ontwikkeling nu geen prioriteit heeft. Om de benodigde data aangaande bezetting te kunnen blijven genereren, is daarom besloten de samenwerking met de huidige externe contractant Officebooking tot tenminste 2028 te verlengen. Wel zullen we het inzetten van smart building applicaties in combinatie met een data integratie systeem en internet Of Things (IoT) toepassingen verder door ontwikkelen, in samenwerking met SURF en diverse andere onderwijspartners. Hiermee beogen we onze facilitaire dienstverlening in de toekomst efficiënter, effectiever en duurzamer te kunnen uitvoeren.

In het najaar van 2025 is het College van Bestuur via de tool Vastgoedstratego meegenomen in de gevolgen van krimp ten aanzien van de vastgoedportefeuille. Tijdens deze sessies is inzicht gegeven in de locaties, omvang en kosten van de huidige vastgoedportefeuille en is inzage gegeven in de benodigde toekomstige omvang van de vastgoedportefeuille op basis van studentenprognoses. Hiermee werd de GAP ten opzichte van de huidige portefeuille op meerdere vlakken inzichtelijk, waarmee een

belangrijk vertrekpunt voor het Meerjarige Locatie Programma is gecreëerd, welke in 2026 een vervolg zal krijgen.

Als gevolg van de oorlog in Oekraïne is de gasprijs sinds 2022 sterk gestegen. Hierop is destijds adequaat gereageerd door tijdig extra ruimte op het stroomnet aan te vragen. In 2025 hebben we deze geaccordeerd gekregen, waarmee de problemen rondom netcongestie met name in Leeuwarden voorlopig zijn opgelost. Dit is belangrijk om in de toekomst

minder afhankelijk te kunnen zijn van relatief dure/vervuilende fossiele brandstoffen en meer in te kunnen zetten op elektrificering.

Tenslotte zijn overall diverse investeringen gedaan vanuit compliance. Dit betrof onder andere de wettelijk verplichte aanpassingen ten behoeve van arbeidsomstandigheden (Arbo), elektrotechnische veiligheid, keuringen van liften en klimaatinstallaties, legionella, brandveiligheid en valbeveiliging.

Wendbaarheid

Ellen Schat is tekstschrijver en deeltijdstudent Leraar Nederlands



“Tijdens de coronacrisis heb ik overwogen om een deeltijdopleiding te volgen en het onderwijs in te gaan, maar ik zag op tegen de lasten: de kosten, de tijd en moeite. Dan ben ik al vijftig als ik voor de klas sta. Dat idee. Ooit had ik bovendien al een hbo-opleiding en universiteit gedaan en toen bewust niet voor lerarenopleiding gekozen: dat was niks voor mij.

Toch bleef de vraag en behoefte knagen: hoe wil ik mezelf verder ontwikkelen? Een jobcoach stimuleerde me het onderwijs nogmaals te onderzoeken. Ik ging een dag meekijken op het voortgezet onderwijs en het mbo, waar leerlingen onder andere een podcast maakten, literatuur lezen en oefenden met een sollicitatiebrief. Allemaal leuke werkvormen vond ik. Daarna heb ik me ingeschreven voor de lerarenopleiding Nederlands.

Ik ben freelance tekstschrijver en beleef veel plezier aan taal, dat zou ik graag overbrengen aan anderen. Na meer dan tien jaar zelfstandig werken heb ik ook behoefte om meer onderdeel van een organisatie te zijn. Ook baankansen spelen mee, er is nu veel vraag naar docenten Nederlands. Daarbij zal AI het werk van een tekstschrijver veranderen, daar ben ik me ook van bewust. Of ik mezelf straks voor de klas zie, ga ik onderzoeken. Toen ik hoorde over de growth mindset versus fixed mindset gaf dat me het laatste zetje en inzicht. Dat gaat over het denken: ‘dit kan ik niet’ naar ‘dit kan ik leren’. Ook een docent gaf laatst aan in de les: mensen denken vaak dat je het in je hebt of niet, maar de meeste van de vaardigheden die nodig zijn kun je leren. Ik weet nu zeker dat er nieuwe verbindingen in mijn brein worden aangelegd.”

De digitale leer- en werkomgeving

In dit deel van het jaarverslag kijken we terug op de uitvoering van het jaarplan DLWO 2025. We kunnen vaststellen dat de operationele ondersteuning van DLWO aan de organisatie op een stabiel niveau is gebleven. Dat is geen vanzelfsprekendheid geweest, gezien de scherpere personele inzet, de doorvoering van de business case en het herijken van activiteiten binnen het realisme van diezelfde business case.

De realisatie van de business case is in 2025 nadrukkelijk voelbaar geworden in de dagelijkse praktijk. De verlaging van de investeringskalender en de aangescherpte keuzes in het hardware beleid hebben geleid tot een positief financieel resultaat en tot structureel lagere lasten. Tegelijkertijd is de dienstverlening soberder geworden. De ruimte voor maatwerk is kleiner en niet alle wensen vanuit de organisatie konden worden gehonoreerd. In het eerste kwartaal heeft dit effect gehad op de voortgang van geplande werkzaamheden. Er is minder gerealiseerd dan oorspronkelijk voorzien. Het belangrijkste uitgangspunt, het borgen van de businesscontinuïteit, is daarbij niet in gevaar

geweest. De digitale leer- en werkomgeving is stabiel gebleven en de primaire processen van de hogeschool zijn ondersteund zoals verwacht.

De betrokkenheid binnen de teams is in deze periode groot gebleven. Medewerkers hebben actief meegedacht over prioritering en alternatieven en zijn bereid geweest mee te bewegen binnen de gestelde kaders. Daarmee is zichtbaar geworden dat de business case niet alleen een financiële opgave is, maar ook een organisatiebrede veranderopgave waarin continu de balans gezocht moet worden tussen financiële beheersing en inhoudelijke kwaliteit.

DLWO staat aan de vooravond van een aantal ingrijpende infrastructurele veranderingen. In het bijzonder geldt dit voor het datacenterdossier, waarin in 2025 stappen zijn gezet richting een nieuwe aanbesteding. Daarbij wordt aangesloten op ontwikkelingen vanuit SURF die in 2026 verder vorm zullen krijgen. Deze beweging past bij de ambitie van de hogeschool om toe te werken naar meer flexibiliteit en schaalbaarheid in de infrastructuur. Tegelijkertijd laten technologische ontwikkelingen zien dat deze keuzes complexer zijn dan op het eerste gezicht lijkt. De snelle ontwikkeling van AI-toepassingen en de toenemende aandacht voor digitale soevereiniteit binnen Europa en Nederland vragen om een hernieuwde blik op capaciteitsvraagstukken. De behoefte aan meer eigen regie op infrastructuur en cloudvoorzieningen kan ertoe leiden dat op termijn juist ook aanvullende datacentercapaciteit nodig is. Het is relevant om dit spanningsveld expliciet mee te nemen in de besluitvorming, zodat korte termijn keuzes niet leiden tot beperkingen op de langere termijn.

Op het gebied van cybersecurity zijn in 2025 duidelijke stappen gezet. Dit beeld wordt bevestigd in de uitkomsten van de recente IT-audit en de managementletter. De professionalisering van disaster recovery, de toegenomen volwassenheid rondom meerdere kroonjuwelen en de verdere inrichting van governance en beheersmaatregelen laten zien dat de basis structureel is versterkt. Daarnaast is merkbaar dat de securitygeletterdheid binnen de organisatie is toegenomen. Cybersecurity is steeds meer een integraal onderdeel geworden van het dagelijks handelen binnen de hogeschool en niet langer uitsluitend een verantwoordelijkheid van DLWO. Dit is een belangrijke ontwikkeling, zeker in het licht van de toenemende externe eisen.

Tegelijkertijd vraagt deze stijgende volwassenheid om realisme. De komst van NIS2 betekent een aanzienlijke aanscherping van bestaande kaders en raakt de gehele

organisatie. Deze opgave vraagt om duidelijke keuzes en een organisatiebrede aanpak, terwijl de beschikbare middelen onder druk staan. De vraag hoe deze eisen op een duurzame manier kunnen worden geïmplementeerd binnen de huidige financiële en personele kaders, zal een belangrijk thema vormen in het jaarplan 2026 en heeft directe impact op het tempo en de haalbaarheid van verdere vernieuwing.

In 2025 is daarnaast een belangrijke stap gezet in de integratie van de bedrijfsbureaus van FM en DLWO. Dit is een langdurig traject geweest, waarbij bewust op detailniveau is gekeken naar processen, verantwoordelijkheden en samenwerkingsvormen. We kunnen vaststellen dat deze integratie steeds meer een integraal onderdeel vormt van de ondersteuningsstructuur van de hogeschool. Hiermee wordt niet alleen efficiency gerealiseerd, maar ook een steviger fundament gelegd voor toekomstbestendige dienstverlening.

De realisatie van de business case verloopt in de kern volgens de beoogde lijn, zij het niet altijd volgens de oorspronkelijke planning. De ingezette mobiliteit binnen de dienst is zichtbaar en effectief. Naast de stappen die in 2025 zijn gezet, worden in het eerste kwartaal van 2026 aanvullende besparingen gerealiseerd. Functioneel mogen we daarom terugkijken op een goed jaar. De achterstand in planning vertaalt zich in een positief financieel resultaat. Dat kan als ongemakkelijk worden ervaren, maar is ook een realistische uitkomst. Gegeven de huidige capaciteit en de diversiteit aan vraagstukken is dit het maximaal haalbare geweest zonder risico's te nemen op het gebied van stabiliteit.

Daarmee komen we bij een belangrijk aandachtspunt. De mobiliteit en beweging binnen de dienst leggen toenemende druk op de organisatie. Capaciteit wordt steeds vaker een beperkende factor, met name bij het ondersteunen van vernieuwings- en transitieopgaven. Dit beeld komt ook terug in het jaarplan DLWO 2026, waarin de focus nadrukkelijk ligt op het borgen van businesscontinuïteit, de ondersteuning van het transitieprogramma digitalisering en de realisatie van meerdere complexe aanbestedingen. Vernieuwing komt hierdoor onder druk te staan, terwijl tegelijkertijd ook de continuïteit kwetsbaarder kan worden.

Met name het infrastructuurteam van DLWO krijgt in de komende periode te maken met een opeenstapeling van veranderingen. Dit is een reëel risico, omdat verstoringen in deze laag direct impact hebben op de gehele hogeschool. Een vergelijkbaar beeld zien we binnen het

cybersecuritydomein, waar medewerkers meerdere rollen combineren, variërend van monitoring en bewaking tot crisisvoorbereiding en incidentafhandeling. Deze concentratie van verantwoordelijkheden bij een beperkte groep medewerkers is op termijn niet wenselijk en vraagt om blijvende aandacht.

We kijken terug op een jaar waarin de voortgang zichtbaar is en waarin belangrijke stappen zijn gezet op het gebied van stabiliteit, security en financiële beheersing. Tegelijkertijd is het noodzakelijk om de risico's die zich aandienen expliciet te blijven benoemen. Running the business vraagt momenteel de volledige aandacht, waardoor changing the business onder druk staat. Juist in een tijd waarin digitalisering, data en AI grote kansen bieden voor onderwijs en onderzoek, is het van belang om scherp te blijven op prioritering en samenhang.

Een goede aansluiting op programma's zoals NPuls en andere gesubsidieerde digitaliseringstrajecten is daarbij van groot belang, evenals het vermogen om deze initiatieven daadwerkelijk te laten landen binnen de nieuwe digitaliseringsorganisatie. Dit jaarverslag markeert hiermee niet alleen een moment van terugkijken, maar vooral een overgang naar een fase waarin bestuurlijke keuzes, samenhang en realisme bepalend zijn voor het vervolg.

De kennisveilige leer- en werkomgeving

In 2025 heeft NHL Stenden gewerkt aan het verder versterken van kennisveiligheid en het beschermen van de academische en sociale vrijheid. Kennisveiligheid omvat zowel de bescherming van informatie als het voorkomen van heimelijke beïnvloeding, ongewenste invloed van actoren, onethisch gebruik van technologie en ongewenste samenwerkingen met (statelijke) actoren.

In het afgelopen jaar zijn belangrijke stappen gezet in de implementatie van kennisveiligheid binnen onze hogeschool. Met het vastgestelde kennisveiligheidsbeleid zijn duidelijke kaders neergelegd. Daarnaast is het protocol voor buitenlandse dienstreizen herzien, waarbij kennisveiligheid expliciet is geïntegreerd. Ook binnen HR-processen, zoals werving en selectie, is kennisveiligheid opgenomen in de protocollen en sollicitatieprocedures. Daarnaast zijn in samenwerking met Juridische Zaken internationale partnercontracten aangepast met aandacht voor kennisveiligheid en zijn geheimhoudingsverklaringen aangescherpt op dit thema.

Verder is in 2025 een coördinator kennisveiligheid benoemd. Deze functionaris is verantwoordelijk voor het borgen van kennisveiligheid binnen de organisatie en fungeert als verbindende schakel tussen NHL Stenden en de overheid. Het Adviesteam Kennisveiligheid is ingericht als officieel orgaan binnen de organisatie, waar verzoeken en voorstellen kunnen worden ingediend die bijdragen aan het borgen van kennisveiligheid. Dit adviesteam opereert onder voorzitterschap van de coördinator kennisveiligheid.

Tot slot zijn in 2025 op maat gemaakte bewustwordingssessies geïmplementeerd, waarbij nadrukkelijk aandacht is besteed aan dynamiek, cultuur en systemen binnen de organisatie.

De veilige leer- en werkomgeving

Eén van de leidende principes van onze hogeschool is dat we willen dat mensen zichzelf kunnen zijn, zich veilig en welkom voelen en eerlijke kansen krijgen. We kunnen als hogeschool niet functioneren zonder persoonsgegevens te verwerken. Doen we dit op een zorgvuldige manier door te werken met de AVG als kader, dan dragen we bij aan het beschermen van grondrechten zoals het recht op privacy, diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, en daarmee dragen we allemaal bij aan het veilige gevoel dat we als hogeschool hoog in het vaandel hebben staan.

In 2025 is expliciet aandacht besteed aan het verstevigen van de privacyorganisatie, door de Data Protection Counselors (DPC-ers) in de eerste lijn goed in positie te brengen, zodat privacyvraagstukken in de gehele lijn tijdig gesignaleerd worden en we hier op in kunnen spelen wanneer nodig.

Niet alleen de DPC-ers, maar alle medewerkers van de hogeschool dragen bij aan dit thema. In 2025 is gezocht naar een passende e-learning die medewerkers hierbij kan helpen, waarin handvatten en kaders aangereikt worden. Deze e-learning is onderdeel van een bredere awarenessstool rond digitale veiligheid, privacy, en verantwoord gebruik van AI. Deze awarenessstool is uitgebreid ingericht en getest zodat deze begin 2026 uitgerold kan worden.

Ook is in 2025 aandacht gegaan naar de snelle opmars van kunstmatige intelligentie (AI) en de privacyrisico's die dat met zich meebrengt. Een multidisciplinair team heeft een AI-risicoscan ontwikkeld welke steunt op het AI-compliance beleid van NHL Stenden. Onze hogeschool kan risico's die gepaard gaan met de implementatie en het gebruik van AI-systemen identificeren, evalueren en mitigeren. Hoewel

hiermee de eerste stappen naar compliance gezet zijn, is de bekendheid met de AI-riscoscan en overkoepelend de algehele AI-geletterdheid van de hogeschool nog wel een aandachtspunt.

De internationale leer- en werkomgeving

In 2025 is gewerkt aan het OO&I-beleid. De voormalige beleidsstukken onderwijs, onderzoek en internationalisering zijn geïntegreerd in één compact beleidsstuk dat afgeleid is van het Strategisch Instellingsplan. Het is een kader voor de implementatie van internationaliseringsbeleid in de opleidingen en onderzoeksgroepen en beschrijft naast de doelstellingen, ook de mobiliteitsopties en de ambitie internationalisation@home verder te versterken. Het beleidsstuk is breed gedragen tot stand gekomen. Op academieniveau is gewerkt aan meerjarenplannen voor internationalisering, afgeleid van dit beleidsstuk. Het geeft de academies richting en het helpt de dienst OO&I de ondersteuning af te stemmen op de behoefte.

Ook in 2025 nam het aantal studenten dat op Grand Tour ging of deelnam aan een exchange-programma weer toe ten opzichte van eerdere jaren. We zien dat de specifieke marketingcampagne voor Grand Tour, in lijn met de huisstijl, zijn vruchten lijkt af te werpen naast de herbezinning op het minorenaanbod. Minoren die weinig deelnemers trokken zijn geschrapt, herzien of samengevoegd en dat leidt tot meer belangstelling en groei in deelname.

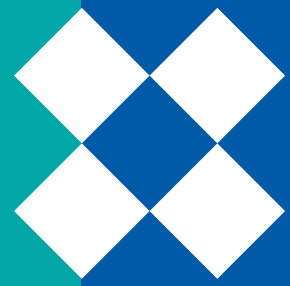
In 2025 zijn de pilotlocaties Pisa/Lucca en Aruba formeel bekrachtigd via een samenwerkingsovereenkomst.

Het programma RUN-EU is in de tweede fase aangekomen en heeft daarvoor financiering gekregen. Er zijn twee nieuwe partners aan het netwerk toegevoegd en de breedte van de werkpakketten is nog steeds fors: van studentparticipatie tot onderzoek, mobiliteit en ook green travel. We zien ook hier een toename van deelname aan de kortcyclische mobiliteitsopties zoals Short Advanced Programs en ook voor de online initiatieven.

De registratie van data is verbeterd, ontsluiting via het dashboard geeft inzicht en er is een stap gezet om ook de internationale stages centraal vast te leggen. Er is een hogeschoolbreed verzekeringsprogramma zodat we de zorgplicht voor onze studenten invullen en hen zoveel mogelijk ook veilig op reis laten gaan.

De inclusieve leer- en werkomgeving

De werkgroep IDARE (inclusion, diversity anti-racism & equity), bestaande uit medewerkers en studenten, heeft in 2025 een aantal activiteiten en evenementen ontwikkeld die bijdragen aan het behalen van de strategische doelstellingen op het gebied van Diversiteit en Inclusie van onze hogeschool. Een kleine greep uit de activiteiten: een expositie met als thema racisme, workshops BIAS aan medewerkers en groepen studenten van verschillende opleidingen, Paarse Vrijdag event in samenwerking met en op mede-initiatief van de partners van het Fries Onderwijsberaad, ontwikkeling training sociale veiligheid. De Pride groep heeft maandelijks bijeenkomsten voor studenten opgezet. Ook is IDARE geconsulteerd voor D&I gerelateerde vraagstukken door medewerkers en studenten. Voor sommige vraagstukken is doorverwijzing naar de Ombuds en/of de vertrouwenspersoon geweest.



6 Duurzaamheid



Wolf

Met de rug naar het oude verkent de wolf nieuw terrein. Verandering vraagt beweging.

Foto: Angela Hendriksen

Duurzaamheid

In 2025 heeft onze hogeschool gewerkt aan het bepalen van haar belangrijkste duurzaamheidsprioriteiten. Daarbij is gekeken naar de totale impact van de organisatie. Die impact ligt niet alleen in de bedrijfsvoering, maar juist ook in het onderwijs en onderzoek. Vanuit dat perspectief is de Environmental Social & Governance (ESG)-strategie opgestart.

Voor het formuleren van deze strategie zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers uit verschillende lagen en onderdelen van de hogeschool. Deze brede betrokkenheid heeft bijgedragen aan een compleet beeld van waar de kracht van de hogeschool ligt en waar de grootste duurzaamheidsimpact kan worden gerealiseerd.

Een belangrijk uitgangspunt van de strategie is dat ESG geen losstaand thema is, maar een geïntegreerd onderdeel van de identiteit van onze hogeschool. Dit betekent dat duurzaamheid is verbonden met onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en dat duurzaamheid breder opgevat wordt dan alleen klimaat. De strategie sluit aan bij de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) en de vijf Inner Development Goals (IDG's). De SDG's geven richting aan de maatschappelijke opgaven waar we als hogeschool aan willen bijdragen. De IDG's beschrijven de persoonlijke kwaliteiten die we nodig hebben om daadwerkelijk aan deze opgaven te kunnen bijdragen.

Studenten spelen hierin een sleutelrol. Zij hebben een grote invloed op de duurzaamheidsimpact van de hogeschool, maar zijn daarin ook afhankelijk van de ondersteuning van docenten, het curriculum en de leeromgeving. De grootste impact van de hogeschool ligt uiteindelijk in wat studenten na hun studie gaan doen. De kennis, vaardigheden en waarden die zij tijdens hun opleiding ontwikkelen, vermenigvuldigen de impact van de hogeschool in de samenleving. De ESG-strategie helpt de hogeschool om deze impact bewuster te sturen. Door duurzaamheid integraal te verankeren in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering ontstaat een gezamenlijke richting en worden inspanningen

beter met elkaar verbonden. Daarmee versterkt de strategie niet alleen de maatschappelijke bijdrage van de hogeschool, maar onze rol als opleider van professionals die actief bijdragen aan een duurzame en rechtvaardige samenleving.

Duurzame bedrijfsvoering

Om onze duurzaamheidsambities verder te concretiseren maakt NHL Stenden gebruik van inzichten uit het Circularity Gap Report (CGR) van Circle Economy. Dit internationaal erkende rapport analyseert hoe grondstoffen wereldwijd worden gebruikt en in welke mate deze opnieuw worden ingezet in de economie. Het rapport biedt hiermee organisaties een belangrijk analysekader om kansen te identificeren voor het verminderen van grondstoffengebruik, het stimuleren van hergebruik en het versnellen van de transitie naar een circulaire economie.

Voor NHL Stenden vormt het Circularity Gap Report een waardevolle referentie bij het verduurzamen van de bedrijfsvoering en het ontwikkelen van een circulaire campus. De inzichten uit het rapport ondersteunen initiatieven op het gebied van duurzaam inkopen, efficiënter materiaalgebruik en circulaire oplossingen binnen de organisatie. Daarnaast biedt het rapport een inhoudelijke basis voor het monitoren van onderwijs en praktijkgericht onderzoek rondom circulaire economie.

De relevantie hiervan wordt versterkt door de regionale context. Friesland behoort internationaal tot de koplopers op het gebied van circulariteit. Volgens het Circularity Gap Report Fryslân (2025) heeft de provincie een circulariteitsscore van 10,6%, waarmee de regio boven het Nederlandse gemiddelde (9,8%) en het wereldgemiddelde (6,9%) ligt.

Voor NHL Stenden benadrukt deze positie de rol van de hogeschool als kennisinstelling binnen deze transitie. Door onderwijs, onderzoek en samenwerking met regionale partners te verbinden, dragen we bij aan het verder versterken van de circulaire economie in Friesland en aan het opleiden van professionals die deze ontwikkeling in de toekomst voortzetten.

Wendbaarheid

Jelles Jaquet is herstelondersteuner bij Stjoer en volgde de deeltijdopleiding Social Work

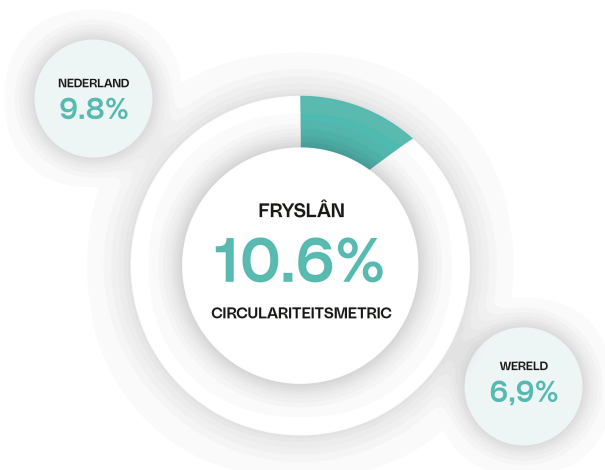


“In de afgelopen jaren heb ik maar liefst drie banen gehad. Ik werkte eerst in de gehandicaptenzorg, maar na verloop van tijd was ik toe aan een nieuwe prikkel. Ik wilde mezelf verder ontwikkelen en ben daarom gestart met de deeltijdopleiding Social Work. Het mooie aan deze opleiding is dat je je eigen invulling kunt geven aan het leerproces. Binnen de opleiding mag je bijvoorbeeld je eigen boeken en methodieken kiezen, passend bij je visie of je werk. Natuurlijk zijn er criteria waar je aan moet voldoen, maar hoe je die uitwerkt, is aan jou.

In die periode maakte ik de overstap naar werk in de psychiatrie. Al snel merkte ik dat deze organisatie niet aansloot bij mijn waarden en persoonlijke visie op zorg. Dat vroeg het nodige van mijn wendbaarheid. Sinds ongeveer vier jaar werk ik bij Stjoer, een

organisatie voor mensen met sociale en psychische kwetsbaarheid die willen werken aan hun herstel. Wij zijn een zelfregie- en herstelorganisatie met een holistische aanpak. We kijken verder dan een label, diagnose of indicatie en sluiten aan bij ieders hulpvraag, herstelbehoeften en mogelijkheden. Dat sluit goed aan bij mijn visie op zorg en welzijn.

Deze aanpak past ook bij de behoeften in de samenleving. Er spelen veel maatschappelijke thema's, zoals eenzaamheid, en het is duidelijk dat de huidige vorm van zorg, met lange wachtlijsten, niet langer houdbaar is. Als platte organisatie spelen wij hierop in. Zo zetten we onder andere in verschillende gemeenten, en vaak in samenwerking met andere partijen, laagdrempelige steunpunten op. Dit zijn plekken waar mensen zonder indicatie terecht kunnen met hun hulpvraag of herstelbehoefte. Ik heb al veel succesverhalen mogen meemaken waarbij mensen voorbij hun kwetsbaarheid leren te leven; bijvoorbeeld vanuit een isolement doorgroeien naar (vrijwilligers)werk, steviger in de maatschappij leren staan en weer een netwerk opbouwen. Het geeft veel voldoening om hieraan bij te dragen.”



Circularity Matrix. Bron: Circle Economy, Circularity Gap Report (2025)

Voor het doen van Europese Aanbestedingen (EA) werken we vanuit de Green Thinking methode, waarbij we uitvragen aan de hand van SDG's die van toepassing zijn op de

Werken, Levering of Diensten. We bevroegen de inschrijvers om hun impact te duiden met maatregelen om de negatieve impact op de SDG's te beperken. In 2025 hebben we vooral vanuit circulariteit (SDG 12) gewerkt voor de EA van onderhoud keukenapparatuur en afvalzorg. Hiermee brengen we de ambitie van een afvalvrije hogeschool weer een stapje dichterbij. Deze lijn van circulariteit zetten we ook door in 2026. Onze postdienstverlening hebben we opnieuw aanbesteed, waarbij we bewust gekozen hebben om de sociale impact van die dienstverlening voorop te zetten en te werken met een organisatie waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen krijgen om te participeren en te ontwikkelen.

Met de lancering van ons Originals merkconcept moesten de verschillende banners aangepast worden. Ook deze zijn circulair opgepakt door de materialen van de huidige banners te hergebruiken en enkel de doeken te vervangen.

De inrichting van onze nieuwe locatie Groningen heeft circulair plaatsgevonden. Met de uitgangspunten van hergebruik vanuit eigen materialen is zowel de verbouwing als inrichting voltooid met merendeel van de aanwezige grondstoffen. Daar waar nodig is vanuit de circulaire gedachte materiaal aangekocht en ingezet. Zo is er vanuit de repurpose gedachte geïsoleerd met oude spijkerbroeken en is meubilair hergebruikt voor de inrichting. En dit alles zonder concessies te doen in kwaliteit, functionaliteit of beleving van de ruimtes.

Binnen de schoonmaakdienstverlening met CSU zetten we de sinds de start al stappen om CO₂ te reduceren. In 2025 deden we dit concreet met drie acties: 1) Duurzamere en minder vuilniszakken gebruiken door afvalpunten slimmer in te richten, 2) Dagschoonmaak in te regelen waardoor schoonmakers zichtbaarder worden. Dit leidt niet alleen tot schonere ruimtes, maar ook tot wederzijds begrip en verantwoordelijk gedrag van studenten en medewerkers. Daarnaast reduceert het de mobiliteitsbewegingen en daarmee uitstoot. 3) Toepassen van datagedreven schoonmaak; door ruimtegebruik en vervuiling te meten en analyseren werken we resultaatgericht en zetten we schoonmaaktijd alleen in waar die nodig is.

Het samenvoegen van de beschikbare data van de CO₂ uitstoot en het aanvullende met ontbrekende data in een dashboard is de ambitie voor 2026. Door breed inzicht te hebben kunnen we maatregelen nemen die effect hebben daar waar nodig en ondernemen we activiteiten om de uitstoot te beperken.

Green Office en Green Wave

Een groeiend aantal studenten neemt deel aan de activiteiten van het Green Office. Green Office is de fysieke plek binnen onze hogeschool waar we multidisciplinair samenwerken aan het verduurzamen van ons onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. De beweging waar dit uit voortkomt noemen we de Green Wave, een initiatief van medewerkers, docenten en studenten die met elkaar een bijdrage leveren aan een duurzame hogeschool en Green Thinking stimuleert. We maken steeds beter inzichtelijk op welke gebieden NHL Stenden voortgang boekt om een duurzamer hogeschool te worden. De stijging in de ranking van de duurzame hoger onderwijsinstellingen, de Sustainability, naar plaats 8 is daar een mooie bevestiging van. Na een aantal jaren van pionieren en ontdekken is het nu tijd om onze duurzame ambities ook meer beleidsmatig vast te gaan leggen. Zo vraagt de nieuwbouw van de

beroepsonderwijs-campus in Emmen om circulaire en duurzame uitgangspunten voor de realisatie van nieuw vastgoed. Het proces om te komen tot een hogeschool brede ESG-strategie te komen gaat hierbij helpen en zal in 2026 verder doorgang vinden.

Duurzame Docent Verkiezing

De jaarlijkse landelijke Duurzame Docent Verkiezing zet docenten in het zonnetje die studenten voorbereiden op duurzaamheidsvraagstukken van de toekomst en hen inspireren om bij te dragen aan een duurzamere wereld. In 2025 won Frédérique Amting van onze Green Office de titel Duurzame Docent van het Jaar (hbo). Zij zet zich actief in om duurzaamheid te integreren in het onderwijs en verbindt studenten, docenten en medewerkers rond duurzame initiatieven en de SDG's.

SPARK the Movement

NHL Stenden werkt samen met SPARK the Movement aan het versterken van leren voor duurzame ontwikkeling in de regio (SDG 4 en SDG 17). SPARK verbindt onderwijs, bedrijven en overheden en ondersteunt onderwijsmakers om het leren voor een circulaire economie en een duurzame samenleving in het onderwijs te verankeren. SPARK Friesland is door de Verenigde Naties erkend als Regional Centre of Expertise (RCE), waardoor de regio deel uitmaakt van een wereldwijd netwerk rond leren voor duurzame ontwikkeling. Voor NHL Stenden versterkt deze samenwerking de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en regionale transitieopgaven.

Een concreet resultaat van deze samenwerking was de Week van de Regio Fryslân 2025. Tijdens deze week werkten 250 studenten uit mbo, hbo en wo aan een maatschappelijk vraagstuk in samenwerking met de regionale partners Frisius MC en de Groene Transitie. De centrale opgave richtte zich op het versterken van de mentale, sociale en fysieke gezondheid van jongeren in Friesland, met een focus op preventie. De door studenten ontwikkelde ideeën en prototypes worden door Frisius MC verder intern verkend en doorontwikkeld.

Kenmerkend voor de Week van de Regio is het multi-level en multidisciplinair leren: studenten van verschillende opleidingsniveaus en studierichtingen werken volgens design thinking samen aan een regionaal transitievraagstuk, met docenten in een coachende rol. Zo ontstaan waardevolle leerervaringen voor studenten en nieuwe perspectieven voor regionale vraagstukken.

7 Bestuur en Governance



Chinese wolhandkrab

De wolhandkrab komt uit Azië en leefde van oorsprong in zee. Nu beweegt hij zich moeiteloos tussen zoet en zout.

Foto: Stefan Hartlief

Bestuur en governance

Organisatie en strategie

NHL Stenden ziet het als haar maatschappelijke opdracht om de professionals van de toekomst op te leiden. Door kennis en innovatie willen we een bijdrage leveren aan het versterken van de brede welvaart en de duurzame ontwikkeling van Noord-Nederland en de andere regio's, nationaal en internationaal waarin we actief zijn. Dit doen we in samenwerking met partijen in de kennisketen, overheden, bedrijven en instellingen.

Dit toekomstperspectief is onze koers, het 'Noorden' van ons kompas.

De belofte aan onze studenten is: jij kan de toekomst aan.

In het varen van onze koers en het waarmaken van deze belofte werken we vanuit ons profiel:

- een uniek onderwijsconcept: Design Based Education (DBE)
- een duidelijke focus in praktijkgericht onderzoek: impact gericht op brede welvaart in de regio
- een uitgesproken internationaal profiel
- onze design based way of working

Deze profielkenmerken samen maken onze hogeschool uniek, zeker in combinatie met de manier waarop we werken vanuit onze waarden: verbindend, betrokken, vindingrijk en grensverleggend. Het gaat er namelijk niet alleen om de juiste dingen te doen, maar ook om de dingen op een juiste manier te doen.

Om onze ambities met betrekking tot DBE, praktijkgericht onderzoek gericht op brede welvaart, internationalisering en onze design based way of working waar te kunnen maken zijn een aantal randvoorwaarden/uitgangspunten van belang: kwaliteit als leidraad, diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, welzijn van student en medewerker, dienstverlening dicht bij de student en duurzame ontwikkeling.

Om succesvol invulling te kunnen geven aan onze maatschappelijke opdracht en in te kunnen spelen op de ontwikkelingen die op ons afkomen is flexibiliteit, wendbaarheid en veerkracht vereist. Met beleid, actie- en implementatieplannen op onderdelen wordt uitvoering gegeven aan de strategie. Door diverse perspectieven te hanteren en uitvoering te monitoren, borgen we dat we op de juiste koers blijven. Op basis van de in het instellingsplan beschreven koers en uitgangspunten werken we beleid en

uitvoeringsplannen uit. We willen daarnaast ook borgen dat we in de uitvoering van onze strategie verschillende perspectieven blijven hanteren, vandaar dat we een maatschappelijke adviesraad en een toekomstberaad - bestaande uit scholieren en studenten - hebben ingesteld.

Onze strategie is een integraal geheel die we volgens een ontwerpgerichte aanpak operationaliseren. Jaarlijks leggen we daarbij in onze kaderbrief specifieke accenten vanuit de koppeling naar het Strategisch Instellingsplan en het daaruit voortvloeiende beleid en uitvoeringsplannen en vertalen we die in indicatoren die ons handvatten geven in de uitvoering. We leggen zo de verbinding tussen onze ontwerpgerichte benadering en de plan-do-check-act (pdca) cyclus en zijn hiermee in staat te monitoren of we op koers blijven.

Onze strategische focus stelt ons in staat om te anticiperen op ontwikkelingen en keuzes te maken die bijdragen aan de koers. Bijvoorbeeld in relatie tot krimp in studentaantallen helpt onze focus ons bij het maken van keuzes betreffende ons portfolio, prioriteitstelling en verdere (interne en externe) samenwerking. En ook met betrekking tot Leven Lang Ontwikkelen (LLO), waarbij onze ambitie met betrekking tot flexibel onderwijs en maatwerk ook een antwoord biedt op het krimpvraagstuk. Dialoog, afstemming en overleg

Ook in 2025 vonden gesprekken in het kader van de pdca-cyclus (de zogenaamde R-gesprekken) plaats. Daaraan namen deel: één of twee leden van het CvB, de directeur van de desbetreffende academie of dienst vergezeld door MT-leden en de directeur van de dienst Finance, Control & Procurement. In deze R-gesprekken werd de voortgang ten opzichte van het jaarplan besproken aan de hand van onderwerpen zoals onderwijskwaliteit, onderzoek en valorisatie, internationalisering, financiën en HRM-zaken. Het jaarplan, de begroting en de meerjarige personele ontwikkeling werden eveneens in deze samenstellingen besproken. Het borgen van de informatie en communicatie gebeurde langs de lijn van het management. Leren van elkaar en het uitwisselen van good practices waren hierin belangrijk. Dit hielp om een goede kwaliteitscultuur te ontwikkelen en te onderhouden.

Hogeschoolberaad

Gemiddeld vond eens per drie weken een hogeschoolberaad plaats. Aan dit beraad namen de directeuren, de secretaris CvB en de leden van het CvB deel. Dit beraad was gericht op het bespreken van strategische zaken en had een

beleidsadviserend karakter. De meest in het oog springende onderwerpen waren: meerjarige business cases van academies en diensten, kaderbrief 2026, begroting en jaarplan 2026, instroom, portfoliebeleid, bezuinigingen, studentenwelzijn en digitalisering. In 2025 vond er eenmaal een tweedaagse plaats met op de agenda: opleidingen- en minorenportfolio en het transitieprogramma digitalisering.

College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) 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 CvB legt hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT) met behulp van onder meer geconsolideerde rapportages. Het CvB 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 risicobeheersings- en controlesysteem, het internationaliseringsbeleid en het integriteitsbeleid. Daarnaast is het CvB direct belast met onder meer het beheer van alle middelen van de hogeschool, de vaststelling van het jaarplan, de jaarrekening, het studentenstatuut en het format voor de onderwijs- en examenregelingen (OER'en), het inrichten van de medezeggenschap, het benoemen van examencommissies, het afleggen van horizontale en verticale verantwoording, verslagen van de Functionaris Gegevensbescherming en de CISO, het inrichten van een klachten- en bezwaarregeling voor studenten en het verlenen van behaalde graden.

Het CvB vergaderde in de regel tweewekelijks. Hierbij waren geregeld academiedirecteuren, dienstdirecteuren of specialisten aanwezig om agendapunten toe te lichten. In de maanden december 2024 tot en met juli 2025 werd Marc Otto, na het vertrek van Erica Schaper per 31 december 2024, tijdelijk ondersteund door Wim van de Pol als interim-lid CvB. Per 1 juli 2025 zijn Evelyn Finnema en Carlo Segers als CvB-leden gestart en is het CvB weer op volle sterkte.

Met regelmaat publiceert het CvB een eigen nieuwsbrief, waarin ze met de medewerkers delen wat zich afspeelt rond de bestuurstafel. Ook worden specifieke besluiten nader toegelicht en de blik op de nabije toekomst gericht.

Studentadviseur

Vanaf september 2018 wordt het CvB bijgestaan door een studentadviseur: een student die twee dagen in de week meeloopt en hen voorziet van advies, specifiek op het terrein van studentzaken. Jurre Kamminga werd in september 2025 opgevolgd door Bryan Haak. Bryan is daarmee is de achtste studentadviseur op rij die deze rol vervult. Een rol die door het CvB als zeer belangrijk en inspirerend wordt ervaren.

Besluitvorming

Besluitvorming vindt plaats in de vergaderingen van het CvB, waarbij de adviezen vanuit verschillende diensten en organen in de hogeschool worden meegenomen. De besluiten worden na de vergadering naar de directeuren gecommuniceerd en maandelijks wordt er een besluitenlijst gepubliceerd op het intranet, voorzien van alle relevante documenten.

Bestuurskosten

(x € 1)

Omschrijving	Otto	Segers	Finnema	Van de Pol	CvB Gezamenlijk	Totaal
Representatie	-	-	-	-	-	-
Reiskosten binnenland	3.718	327	609	251	408	5.313
Reiskosten buitenland	2.416	-	6.413	-	-	8.829
Overige kosten	66	-	-	67	-	133
Totaal	6.200	327	7.022	318	408	14.274

Verslag Raad van Toezicht 2025

De Raad van Toezicht (RvT) kijkt terug op een jaar waarin, met oog voor continuïteit en toekomstbestendigheid, verder is gewerkt aan de versterking van goed bestuur en toezicht. In 2025 is het wervings- en selectieproces van twee nieuwe leden van het College van Bestuur (CvB), in goede samenwerking met de organisatie, succesvol afgerond. Met een nieuw CvB en een toekomstgerichte agenda is een stevige basis gelegd om de uitdagingen waar de hogeschool en zijn medewerkers en studenten mee te maken hebben aan te gaan. Met dit verslag legt de RvT verantwoording af over zijn taken en bevoegdheden en over zijn handelen en de resultaten die dat handelen heeft opgeleverd.

1. Organisatie en werkwijze van de RvT

De RvT houdt toezicht op het bestuur, op de uitvoering van diens werkzaamheden en bevoegdheden, diens beleid en op de algemene gang van zaken. De RvT staat het CvB gevraagd en ongevraagd met raad terzijde. De RvT ziet erop toe dat de inzet van rijksmiddelen doelmatig plaatsvindt en weegt daarbij of de bestedingen in overeenstemming zijn met de visie van de hogeschool op zijn maatschappelijke opdracht. De RvT vervult de rol van werkgever van de leden van het bestuur. Het is de verantwoordelijkheid van de raad zorg te dragen voor continuïteit van (goed) bestuur.

Bij de uitoefening van hun taak richten de leden van de RvT zich naar het belang van stichting NHL Stenden en de daaraan verbonden hogeschool. De maatschappelijke opdracht van de hogeschool vormt hierbij het vertrekpunt. De RvT functioneert primair vanuit het maatschappelijk perspectief dat is verwoord in de missie, visie, kernwaarden en het hoofddoel van de hogeschool. De uitgangspunten die de RvT hanteert bij het houden van toezicht zijn vastgelegd in een toetsingskader dat is gepubliceerd op de website van NHL Stenden. Ook de actuele samenstelling van de RvT, de reglementen van de RvT en zijn commissies en het rooster van aftreden zijn daar te vinden.

De RvT hanteert de in 2024 hernieuwde branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo. Deze code gaat uit van drie pijlers die leidend zijn voor goed bestuur en toezicht in het hoger beroepsonderwijs: impact op de maatschappelijke opdracht, legitimiteit van het handelen en professionaliteit. Impact gaat over uitkomsten of resultaten in het kader van de maatschappelijke opdracht, legitimiteit gaat over het proces dat gevolgd wordt en professionaliteit gaat over de uitgedragen cultuur en gedrag van bestuurders en toezichthouders.

1.1 Samenstelling

De RvT is zodanig samengesteld dat hij zijn toezichthoudende taak op onafhankelijke en zorgvuldige wijze kan vervullen. De leden van de RvT hebben zitting op persoonlijke titel en oefenen hun functie uit zonder last. De samenstelling van de RvT is gebaseerd op een algemeen profiel dat is vastgesteld na advies van de hogeschoolmedezeggenschapsraad (HMR) en het bestuur. Naar eigen oordeel van de RvT was de raad in 2025 onafhankelijk samengesteld. Voor geen van de leden was bij enig agendapunt sprake van een schijn van belangenverstremming.

De RvT beziet regelmatig of de eigen samenstelling, werkwijze en deskundigheid nog passend zijn bij de maatschappelijke opgave en de kwaliteit die van het toezicht wordt verwacht. In 2025 besprak de RvT, in aanloop naar twee herbenoemingen en een vacature, het gewenste profiel, samenstelling en omvang van de raad. Het gesprek werd voorbereid door de werving- en selectiecommissie (W&S). De RvT stelde vast dat de huidige omvang van zeven leden passend is bij de opdracht, taken en omvang van de hogeschool. Als aanvullend accent is 'cybersecurity/digitale transitie' in de competentiematrix van de RvT opgenomen.

In 2025 was de samenstelling van de RvT als volgt:

- mr. drs. J.A. (Jannewietske) de Vries (voorzitter RvT, lid werving- en selectiecommissie, lid remuneratiecommissie)
- drs. D. (Dave) Pieters (lid auditcommissie)
- prof. dr. F.A. (Frans) Roozen (vicevoorzitter RvT; voorzitter werving- en selectiecommissie; voorzitter remuneratiecommissie; lid auditcommissie)
- drs. F. (Farah) Karimi (lid commissie onderwijs, onderzoek en internationalisering)
- prof. dr. S. (Sietske) Waslander (voorzitter commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering)
- dr. G. (Geesje) Duursma- Dijkstra (lid commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering, lid werving- en selectiecommissie, lid remuneratiecommissie)
- drs. U. (Uğur) Özcan (voorzitter auditcommissie)

De RvT is in lijn met de WHW voorzien van "functioneel onafhankelijke administratieve ondersteuning" in de vorm van een eigen secretaris.

1.2 Professionalisering

De RvT bespreekt tenminste eenmaal per jaar zowel buiten, als in aanwezigheid van het bestuur, het eigen functioneren als geheel en dat van de individuele leden en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. In het kader van de eigen PDCA-cyclus worden bij deze evaluatie tevens de resultaten en gemaakte afspraken uit eerdere evaluaties betrokken.

De RvT beschikt over een scholingsplan om de eigen deskundigheid te borgen. Jaarlijks bespreekt de RvT de behoefte aan deskundigheidsbevordering, zowel op het niveau van de individuele leden als van de raad als geheel. De leden van de RvT nemen deel aan bijeenkomsten en trainingen op het gebied van deskundigheidsbevordering voor toezichthouders. Dat geldt ook voor de secretaris RvT. In 2025 betrof dit onder meer intervisiebijeenkomsten voor RvT leden in het hbo, een leergang op het gebied van werkgeverstaken en een training voor leden van auditcommissies.

1.3 Overlegstructuur

De RvT vergadert minimaal zes keer per jaar plenair met het CvB. Ten minste één van deze vergaderingen staat in het teken van de strategische koers van de hogeschool. Voorafgaand aan een plenaire vergadering overlegt de RvT buiten aanwezigheid van het CvB. De RvT kiest er voor het toezicht zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de reguliere overleg- en besluitvormingscyclus van de hogeschool en maakt bij voorkeur gebruik van stukken uit de reguliere bestuurlijke cyclus en bestaande management- en bestuursinformatie. De voorzitter van de RvT voert regelmatig bilateraal overleg met de voorzitter van het CvB. Relevante onderwerpen uit dit overleg worden teruggekoppeld aan de overige leden van de RvT.

De RvT kent vier vaste commissies: de remuneratiecommissie, de W&S-commissie, de commissie Onderwijs, Onderzoek & Internationalisering (OO&I) en de auditcommissie. De remuneratiecommissie en de W&S-commissie vormen een personele unie. Elke commissie bestaat uit een voorzitter en twee leden, waardoor de werklust evenwichtig kan worden verdeeld en sprake is van voldoende tegenspraak. De commissies bereiden de besluitvorming van de RvT voor, geven een inhoudelijke verdieping aan het functioneren van de raad en fungeren als klankbord voor de portefeuillehouders van het CvB. De commissies vergaderen naar behoefte, doorgaans vier tot

vijf keer per jaar. In 2025 kwamen de OO&I en de auditcommissie ieder viermaal bijeen; de remuneratie en W&S-commissie vergaderde vijfmaal.

De vergaderingen van de commissies vinden in de regel één tot twee weken voorafgaand aan de plenaire vergaderingen van de RvT plaats. De RvT hanteert hierbij het uitgangspunt 'financiën volgt inhoud', wat betekent dat de vergaderingen van de auditcommissie plaatsvinden nadat de commissie OO&I bijeen is geweest.

De voorzitters van de commissies stemmen de agenda's van de commissievergaderingen bilateraal af met de portefeuillehouders van het CvB. Daarbij wordt gewerkt met een cyclische agendering in de vorm van een doorlopende jaaragenda. De uitkomsten van de commissiebesprekingen zijn beschikbaar bij de plenaire behandeling door de RvT. Indien nodig kunnen door het CvB naar aanleiding van de besprekingen in de commissies nog inhoudelijke aanpassingen worden doorgevoerd in de stukken die voor de plenaire vergadering worden geagendeerd. De agenda voor de plenaire vergadering wordt afgestemd in een agendaoverleg van de commissievoorzitters en de voorzitter van de RvT.

1.4 Overleg met de medezeggenschap

De RvT hecht groot belang aan een goed wederzijds contact tussen RvT, CvB en HMR. De RvT vergadert tweemaal per jaar plenair met de HMR, in aanwezigheid van het CvB. Daarnaast vindt tweemaal per jaar overleg plaats tussen (delegaties van) de RvT en HMR in commissieverband. Zo voert een afvaardiging van de auditcommissie overleg met een afvaardiging van de financiële commissie/commissie bedrijfsvoering van de HMR, en een afvaardiging van de commissie OO&I met een afvaardiging van de commissie studentaffairs van de HMR. De remuneratie-/W&S-commissie heeft, wanneer nodig, overleg met (het dagelijks bestuur van) de HMR in het kader van de werkgeverstaken van de RvT. Vanuit het oogpunt van transparantie wordt van de overleggen terugkoppeling gegeven in een eerstvolgende vergadering waarbij het bestuur aanwezig is. De agenda's van alle overleggen worden in onderling overleg tussen de HMR en RvT afgestemd.

In 2025 heeft de RvT tweemaal plenair overleg gevoerd met de HMR, in aanwezigheid van het CvB. De commissie OO&I en de auditcommissie kwamen ieder tweemaal bijeen met de respectievelijke commissies van de HMR. Tijdens deze overleggen zijn onder meer studentwelzijn, de ervaringen van studenten met betrekking tot

internationaliseringsmogelijkheden, het systeem van kwaliteitszorg, het onderwijs- en internationaliseringsbeleid, de effecten van bezuinigingen en mobiliteit, resultaatverantwoordelijke teams en het transitieplan digitalisering besproken.

De remuneratie-/W&S-commissie heeft in 2025 frequent overleg gevoerd met (het dagelijks bestuur van) de HMR in het kader van de werkzaamheden betreffende de werkgeversrol van de RvT (meer in het bijzonder de werving en selectie van twee nieuwe CvB-leden) en met betrekking tot de werving en selectie van een nieuw lid van de RvT, voorgedragen door de HMR.

1.5. Contacten met de organisatie

De RvT hecht eraan ook buiten de formele vergaderingen goed contact te onderhouden met de organisatie. In dat kader brengen leden van de raad jaarlijks werkbezoeken aan verschillende organisatieonderdelen, samenwerkingspartners en/of locaties van NHL Stenden. Van deze werkbezoeken wordt een beknopt verslag gedeeld met de overige leden van de RvT en het CvB. Daarnaast voert de RvT in het kader van zijn werkgeversrol gesprekken met academie- en dienstdirecteuren. Leden van de RvT worden bovendien uitgenodigd om trainingen en hogeschoolbrede bijeenkomsten voor medewerkers en/of studenten bij te wonen.

In 2025 bracht de RvT een werkbezoek aan het team International Affairs, waarbij de focus lag op de deelname van studenten aan internationaliseringsmogelijkheden binnen het RUN-EU-programma. Daarnaast werd een werkbezoek gebracht aan de dienst Digitale Leer- en WerkOmgeving, die de RvT inzicht gaf in het brede palet aan werkzaamheden en de daarbij behorende uitdagingen.

Ook bezocht de RvT de academie Leisure, Tourism & Hospitality, waar inzicht werd verkregen in het samengaan van academies en de wijze waarop het onderwijsconcept Design Based Education in de praktijk vorm krijgt. Tot slot legde de RvT een werkbezoek af aan de academie Tech & Design, waarbij specifieke aandacht uitging naar de werkzaamheden en uitdagingen op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

2. De werkzaamheden van de RvT en zijn commissies

2.1 Raad van Toezicht

In 2025 kwam de RvT achtmaal plenair bijeen, waarvan zevenmaal in aanwezigheid van het CvB. Naast de onderwerpen die door de commissies waren voorbereid, zijn in de plenaire vergaderingen onder meer het functioneren in ecosystemen, de samenhang tussen financiële stukken en jaarplannen van academies, digitalisering en de stand van zaken rond bezuinigingen en mobiliteit besproken.

In vervolg op de zelfevaluatie in 2024 is het thema toezichthouden op ecosystemen gezamenlijk door de RvT en het CvB verder uitgewerkt in een strategische bespreking aan het begin van 2025. Naar aanleiding hiervan is 'ecosystemen' als vast agendapunt aan de vergaderingen van de RvT toegevoegd.

De RvT en het CvB hebben met elkaar besproken hoe binnen de PDCA-cyclus de samenhang tussen het geconsolideerd jaarplan, de jaarplannen van academies en diensten, de begroting en de kaderbrief moet worden gezien en op welke wijze de RvT, op basis van hiervan, invulling kan geven aan zijn wettelijke verantwoordelijkheid om toezicht te houden op de doelmatige aanwending van rijksmiddelen.

De voortgang ten aanzien van bezuinigingen en mobiliteit vormde in 2025 een vast onderdeel van de agenda en werd standaard besproken binnen het in 2024 ingevoerde thematische agendapunt Mens en Organisatie. Binnen dit thema zijn ook de jaarverslagen van de vertrouwenspersoon, de ombudspersoon en de Arbodienst in onderlinge samenhang behandeld.

Het transitieprogramma digitalisering is in 2025 eveneens een vast agendapunt bij de plenaire vergaderingen geweest. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) en de Chief Information Security Officer (CISO) hebben een onafhankelijke verantwoordingslijn naar de RvT. De FG ziet toe op het werkprogramma Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de digitale strategie en de overige documenten die toezien op de verwerking van persoonsgegevens. De CISO ziet toe op de uitvoering van de digitale strategie en de cybersecurity-strategie. Beide functionarissen zijn op verzoek van de RvT in 2025 tweemaal bij de plenaire vergadering aanwezig geweest om hun bevindingen te delen.

Aan de hand van het accountantsverslag besprak de RvT de jaarrekening en het bestuursverslag over 2024 met accountant EY. In de vergadering van juni keurde de RvT de jaarstukken goed en werd het CvB decharge verleend voor zowel de jaarrekening 2024 als het in dat jaar gevoerde beleid. In de vergadering van december keurde de RvT het jaarplan en de begroting voor 2026 goed.

Tijdens de zelfevaluatie in 2025 stonden het narratief van de hogeschool en de dynamiek en wederzijdse verwachtingen tussen de RvT en het nieuwe CvB centraal. Naar aanleiding van de zelfevaluatie hebben RvT en CvB afgesproken om regelmatig expliciet aandacht te besteden aan de wijze waarop de hogeschool zich, vanuit zijn maatschappelijke opdracht, verhoudt tot de regio.

In één van de plenaire vergaderingen is gebruikgemaakt van het in 2024 ingevoerde klankbordhalfuur. In dit klankbordhalfuur kunnen RvT en CvB, buiten de reguliere besluitvorming, bestuurlijke onderwerpen op verkennende wijze met elkaar bespreken.

2.2 Commissie Onderwijs, Onderzoek & Internationalisering (OO&I)

De commissie OO&I heeft tot taak de besluitvorming van de RvT op de terreinen onderwijs, onderzoek, valorisatie, het systeem van kwaliteitszorg en internationalisering voor te bereiden, en vervult tevens een klankbordrol richting het CvB. De commissie OO&I bestond in 2025 uit Sietske Waslander (voorzitter), Farah Karimi en Geesje Duursma. Vanuit het CvB namen Marc Otto, en, na haar aantreden op 1 juli, Evelyn Finnema deel. De directeur OO&I was standaard aanwezig; afhankelijk van de onderwerpen werden inhoudsdeskundige medewerkers van NHL Stenden uitgenodigd. In 2025 kwam de commissie viermaal bijeen. De commissie sprak tweemaal met de commissie Studentaffairs van de HMR.

In 2025 heeft de commissie gesproken over de herijking van de visie op kwaliteit en het systeem van kwaliteit. De commissie vroeg daarbij om meer aandacht voor monitoring en escalatiemogelijkheden. De aangepaste versie is, na een positief preadvies van de commissie, door de RvT vastgesteld.

Het vernieuwde beleid voor onderwijs, onderzoek en internationalisering is in enkele rondes besproken. De commissie vroeg aandacht voor de positie van internationalisering in het beleid. Internationalisering vormde een vast agendapunt bij de

commissievergaderingen. Verdieping op het onderwerp vond plaats in de vorm van een themasessie in aanwezigheid van de directeur Internationalisering. Tijdens deze sessie heeft de commissie gesproken over de verschillende internationaliseringsmogelijkheden, de deelname van studenten daaraan en de verbreding van het partnernetwerk en welke voorwaarden daaraan gesteld worden.

Daarnaast is in de commissievergaderingen aandacht besteed aan de stand van zaken met betrekking tot de bezuinigingen en mobiliteit en de effecten daarvan op studenten en medewerkers, en de stand van zaken met betrekking tot visitaties onderwijs en onderzoek, de voorbereidingen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK), studentwelzijn, de Nationale Studenten Enquête (NSE), de kaderbrief en de begroting. In het kader van de herijking van het portfolio is de rationalisatie aan de hand van een nieuw kader van het minorenaanbod besproken.

In 2025 besloot de commissie de ontwikkelingen op het terrein van LLO voortaan elke vergadering te agenderen.

2.3 Auditcommissie

De auditcommissie heeft tot taak de besluitvorming van de RvT op de terreinen financiën, administratieve organisatie, interne controle, risicobeheersing, bedrijfsvoering en ICT voor te bereiden en vervult daarnaast een klankbordrol richting het CvB. In 2025 bestond de auditcommissie uit Uğur Özcan (voorzitter), Frans Roozen en Dave Pieters. Vanuit het CvB namen Marc Otto, en, na zijn aantreden op 1 juli, Carlo Segers deel aan de vergaderingen. De directeur Finance, Control & Procurement (FC&P) was standaard aanwezig; afhankelijk van de onderwerpen werden inhoudsdeskundige medewerkers van NHL Stenden uitgenodigd.

In 2025 kwam de commissie viermaal bijeen. De auditcommissie sprak tweemaal met de commissie bedrijfsvoering van de HMR.

Een belangrijk onderdeel van de werkzaamheden van de auditcommissie betreft de financiële verslaglegging en de relatie met de externe accountant. Gedurende het jaar is structureel aandacht besteed aan de opvolging van de bevindingen van de managementletter 2024. In december 2025 is met de accountant de managementletter 2025 besproken. De accountant vroeg aandacht voor de toenemende complexiteit van projectbeheersing en voor de samenwerkingsverbanden, mede in het licht van de ambitie

van NHL Stenden om de tweede en derde geldstroom verder te vergroten. De auditcommissie onderschreef het belang van de door de accountant genoemde maatregelen waaronder verdere versterking van governance, risicobeheersing en interne controle. Het CvB lichtte toe welke maatregelen worden genomen om de sturing op projecten en aanvragen verder te verbeteren.

De auditcommissie heeft in 2025 bij de voortgangsrapportages (R4, R8 en R12) stilgestaan. In december is het geactualiseerde financieel meerjarenmodel besproken. Specifieke aandacht ging uit naar de studentenaantallen en de ontwikkeling van de tweede en derde geldstroom. De commissie vroeg aandacht voor de ontwikkeling van de formatie en het mogelijke risico van personeelstekorten op specifieke functies.

In 2025 heeft de auditcommissie aandacht besteed aan digitalisering en informatiemanagement. Het transitieprogramma digitalisering werd meerdere malen besproken, waarbij nadrukkelijk is gewezen op het belang van aandacht voor governance, privacy, informatiebeveiliging en compliance. In samenhang hiermee is de implementatie van het nieuwe managementinformatiesysteem (Power BI) gevolgd. De auditcommissie concludeerde dat hiermee een belangrijke stap is gezet in transparantie en sturing en sprak de verwachting uit dat betere registratie en monitoring bijdragen aan een verder versterkte bedrijfsvoering. Daarnaast heeft de auditcommissie in 2025 gesproken over IT-ontwikkelingen, cyberrisico's en fraude.

De commissie heeft een positief preadvies aan de RvT uitgebracht over de kaderbrief, het geconsolideerde jaarplan en de begroting.

2.4 Remuneratiecommissie en Werving- en Selectiecommissie

De remuneratiecommissie heeft tot taak het voorbereiden van de besluitvorming van de RvT op het gebied van zijn taken als werkgever van het bestuur. De commissie bereidt daarnaast de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvT en de evaluatie van de relatie met het CvB voor. De W&S-commissie heeft tot taak het voorbereiden van de benoeming van leden van het CvB en de RvT. Beide commissies vormen een personele unie en bestonden in 2025 uit Frans Roozen (voorzitter), Jannewietske de Vries en Geesje Duursma. De vergaderingen van de

remuneratiecommissie en van de W&S-commissie werden in 2025 in de regel aansluitend gehouden. Beide commissies kwamen in 2025 vijfmaal formeel bijeen.

De W&S-commissie heeft in 2024 en 2025 de werving en selectie van twee nieuwe leden van het CvB voorbereid en uitgevoerd. Omdat de RvT groot belang hecht aan een evenwichtig en breed gedragen benoemingsbesluit is het proces in zeer nauwe afstemming met de HMR, de directeuren en het CvB vormgegeven en uitgevoerd. Na een goed verlopen traject zijn Evelyn Finnema en Carlo Segers als nieuwe leden van het CvB benoemd. Met hun aantreden per 1 juli 2025 is het CvB weer voltallig. Tot en met 16 juli heeft de RvT Wim van de Pol aangesteld als interim-lid van het CvB, belast met een aantal specifieke resultaatopdrachten.

De commissie heeft in 2025 de herbenoemingen van twee leden van de RvT voorbereid en uitgevoerd. Jannewietske de Vries werd herbenoemd als voorzitter RvT en Uğur Özcan als lid RvT. De commissie heeft hierbij een zorgvuldig vormgegeven en vastgestelde procedure gehanteerd. Aan de hand van een persoonlijke reflectie, van reflecties van het CvB en van de (vice-)voorzitter RvT zijn door de W&S-commissie herbenoemingsgesprekken gevoerd en is een beargumenteerd voorstel aan de RvT gedaan.

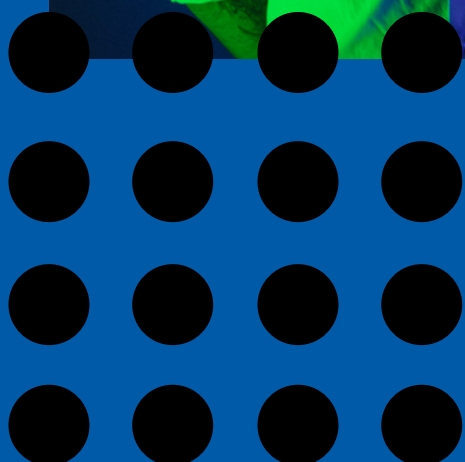
Statutair is vastgelegd dat een van de leden van de RvT wordt benoemd op voordracht van de HMR. In 2018 is Dave Pieters op voordracht van de HMR benoemd als lid van de Raad van Toezicht. Op 1 maart 2026 eindigt, na het verstrijken van de maximaal toegestane twee zittingstermijnen, zijn lidmaatschap van de RvT. De W&S-commissie heeft in 2025 in nauwe afstemming met de HMR, de werving en selectie van zijn opvolger voorbereid en uitgevoerd. Zowel het profiel als de uitvoering van het werving- en selectieproces zijn ter advisering aan de HMR voorgelegd. Mede gezien de goede ervaringen bij de werving- en selectieprocedure voor de twee nieuw aangetreden bestuurders is een selectiecommissie gevormd bestaand uit een afvaardiging van de RvT en een afvaardiging van de HMR. De HMR heeft na een gesprek met potentiële kandidaten een voordracht aan de RvT gedaan, die vervolgens, na een klikgesprek met de voorgedragen kandidaat, Annemarie Jorna per 1 maart 2026 heeft benoemd tot lid van de RvT.

In 2025 heeft de remuneratiecommissie de zelfevaluatie van de RvT voorbereid en de besluitvorming van de RvT met betrekking tot de portefeuillevreiding van het CvB. Eind 2025 voerde de remuneratiecommissie de beoordelings- en

plangesprekken met het CvB. De RvT legt in afstemming met het CvB, doelen in de vorm van resultaatafspraken vast op de uitdagingen waar NHL Stenden voor staat. Jaarlijks voert de remuneratiecommissie aan de hand van deze resultaatafspraken met het CvB 'het goede gesprek' over de voortgang die de hogeschool op de plannen gerealiseerd heeft. Op basis van het gesprek worden vervolgens de doelen voor het daaropvolgend jaar vastgesteld. Het gesprek wordt gevoerd aan de hand van door de CvB leden opgestelde zelfreflecties op de resultaatafspraken, van reflecties van directeuren en reflecties van de leden van de RvT. De remuneratiecommissie legt in de gesprekken de nadruk op het functioneren van het CvB als team en het persoonlijk functioneren van de individuele leden binnen

het collegiale besturingsmodel. In het licht van de recente benoeming van twee bestuursleden heeft de RvT in 2025 besloten de resultaatafspraken voor een langere periode dan gebruikelijk vast te stellen. De RvT heeft aan de hand van het voorstel van de remuneratiecommissie besloten de bezoldiging van de bestuursleden met de van overheidswege vastgestelde indexatie te verhogen. Met betrekking tot de eigen bezoldiging besloot de RvT eerder deze voor de jaren 2025 t/m 2027 vast te stellen op €23.300 per jaar voor de voorzitter (in 2025 betref dit 9% van het toepasselijk WNT bedrag, norm 15%) en voor de leden €17.475 (in 2025 betref dit 7% van het toepasselijk WNT maximum, norm 10%).

8 Hogeschool- medezeggenschap



Kus van bomen

Verstrengelde armen als vergroeide bomen. Natuurlijke fusie geeft kracht tegen elke storm.

*Foto: Cathelijn van der Kruijk
Regisseur: Robin Leenburg
Modellen: Elise Wieringa en Alexis Cunha*

Wendbaarheid

Elbrich Gietema is business controller bij FC&P en docent bij de Academie Business & Leadership



“Zes jaar geleden zag ik de vacature voor business controller bij NHL Stenden. Op dat moment was ik als Register Accountant (RA) op een accountantskantoor werkzaam. Voor mezelf had ik toen net besloten niet verder te gaan binnen de accountancy, vooral omdat de werk-privé balans zoek was. Bij de hogeschool werd ik aangenomen en na een paar jaar kwam een teamleider van de Academie Business & Leadership naar me toe met de vraag of ik les wilde geven in mijn vakgebied. Er was dringend behoefte aan docenten en RA's zijn schaars, dus dat was flexibel gedacht vanuit NHL Stenden.

Ik wist meteen dat ik het ook wilde: iets nieuws ontwikkelen, voor een groep staan en kennis overbrengen op studenten. Dat laatste had ik nog nooit gedaan. In eerste instantie ging het vooral om het basisvak boekhouding maar nu doceer ik ook over jaarverslaglegging aan zowel bachelor als duale studenten. In totaal ben ik ongeveer één dag in de week bezig met onderwijsactiviteiten. Via mij worden nu wel eens vaker collega's gevraagd voor gastcolleges. Termen als krimp, minder studentenaantallen en groepsprocessen zijn voor mij niet alleen termen die bij werken binnen de hogeschool horen, maar die ik nu ook in de praktijk meemaak als docent. Het lesgeven is een grote toevoeging en het is fijn bij te dragen aan het primaire proces. Als ik zie dat ik studenten verder kan helpen, of dat nu inhoudelijk is of meer in begeleiding, dan krijg ik daar energie van.”

Hogeschoolmedezeggenschapsraad

Het jaar 2025 valt voor de hogeschoolmedezeggenschapsraad (HMR) uiteen in twee delen. Op 1 september zijn na verkiezingen zeven nieuwe personeelsleden en drie nieuwe studentleden toegetreden tot de raad en is van evenzoveel leden afscheid genomen.

De HMR heeft in 2025 veel onderwerpen behandeld. Vier daarvan worden hier uitgelicht: bezuinigingen, OO&I beleid, Onderwijs- en Examenregelingen 2025-2026 en de kaderbrief in samenhang met de begroting en jaarplan 2026.

Bezuinigingen Hoger Onderwijs – personele gevolgen

Het hoger onderwijs in Nederland en NHL Stenden in het bijzonder zag zich geconfronteerd met een drietal ontwikkelingen. Forse bezuinigingen door de Rijksoverheid op het hoger onderwijs, demografische krimp vanuit de regio en een rem op de instroom van buitenlandse studenten. Ontwikkelingen met een grote impact op de bedrijfsvoering van NHL Stenden en daarmee ook op de kwaliteit van onderwijs en het welzijn van studenten. Op 3 februari 2025 zijn de HMR, de deelraden en de directeuren tijdens een bijeenkomst met het College van Bestuur (CvB)

geïnformeerd over de genoemde ontwikkelingen en de wijze waarop NHL Stenden daarop wil gaan reageren. De directeuren kregen de opdracht een meerjarige business case te ontwikkelen voor de eigen academie en dienst. Kernthema's zijn transitie, mobiliteit, portfolio en huisvesting.

In 2025 heeft voor de medezeggenschap de nadruk gelegen op de personele gevolgen van bezuinigingsslag die moet worden gemaakt. Uitgangspunt voor CvB en medezeggenschap is de noodzakelijke personeelsreductie te bewerkstelligen door natuurlijk verloop en vrijwillige mobiliteit om een reorganisatie met arbeidsvoorwaardelijke gevolgen te voorkomen.

Vanaf de bijeenkomst op 3 februari is het onderwerp personele ontwikkelingen een vast agendapunt geweest tijdens de overleggen van CvB en HMR. In de periode februari – juli is het overleg van HMR met deelraadsvoorzitters geïntensiveerd om daarmee elkaar tijdig te informeren over de personele ontwikkelingen, hogeschoolbreed en per academie en dienst.

Mocht een reorganisatie op enig moment toch nodig zijn dan is het verstandig op voorhand zekerheid en transparantie aan medewerkers te bieden over hoe er met

een reorganisatie wordt omgegaan. Een sociaal statuut biedt die zekerheid en transparantie. Vakbonden en CvB hebben in 2025 gewerkt aan de totstandkoming van zo'n sociaal statuut. De HMR heeft in het voorjaar intensief meegesproken over de inhoud daarvan. Het sociaal statuut is begin 2026 ter instemming voorgelegd aan de leden van de vakbonden.

Strategisch OO&I beleid

Na vaststelling van het Strategisch Instellingsplan 2025-2030 ontving de HMR in juni de eerste uitwerking daarvan in het beleidsdocument Onderwijs, Onderzoek & Internationalisering, waarbij in tegenstelling tot voorheen de drie onderwerpen geïntegreerd in één beleidsdocument zijn vervat. In een aantal rondes zijn concepten van het beleidsdocument besproken in de HMR en in juli heeft de HMR ingestemd met het voorliggende beleidsstuk. In haar instemmingbrief heeft de HMR speciale aandacht geschonken aan:

- de verplichting om maximaal 12 summatieve toetsen per 60 EC's in blokken van minimaal 5 EC's aan te bieden. De HMR wil een vinger aan de pols houden bij de invoering van die verplichting;
- de versterking van de positie van lectoraten binnen academies;
- de ecologische voetafdruk van NHL Stenden in relatie met het internationaliseringsbeleid;
- de Global Business Conduct betreffende ethische principes en praktijken met betrekking tot internationale samenwerking.

Onderwijs- en Examenregeling (OER)

De HMR heeft in juni ingestemd met de OER 2025-2026. De HMR heeft evenwel geconstateerd dat de totstandkoming van de regeling erg moeizaam is verlopen, hetgeen de kwaliteit van de in eerste aanleg aangeboden stukken niet ten goede is gekomen. Mede daardoor heeft ook de behandeling in de HMR meer tijd genomen dan wenselijk. De HMR heeft zich in april en mei tweemaal per memo kritisch uitgelaten over proces en inhoud en heeft over dit onderwerp meerdere malen intensief overleg gehad met het CvB. De HMR heeft kennis genomen van de procesmatige verbeterlagen die in het najaar van 2025 zijn gemaakt voor de totstandkoming van de OER 2026-2027 en is verheugd met de toezegging dat de stukken in januari 2026 aan de HMR zullen worden aangeboden.

Kaderbrief, begroting en jaarplan 2026

De HMR heeft haar instemming op de kaderbrief afgegeven met een aantal aandachtspunten en aanbevelingen. Onder andere is aandacht gevraagd voor:

- de accountability ten aanzien van de KPI's die in de kaderbrief zijn opgenomen;
- effectiviteitsmetingen naar de besteding van tweede geldstroommiddelen; de mate waarin in de kaderbrief aandacht is gegeven aan de strategische speerpunten Internationalisering, brede welvaart en kwaliteit.

De HMR heeft de wijze van samenwerken, waarbij de kaderbrief in een eerste adviesronde in concept werd aangeboden en daarna in een tweede besluitvormende ronde in definitieve versie ter instemming werd voorgelegd, op prijs gesteld. Zo krijgt medezeggenschap daadwerkelijk inspraak en krijgt deze vorm én inhoud, wat als zeer positief is ervaren.

De HMR heeft in december ingestemd met het geconsolideerde jaarplan en de begroting 2026, mede op basis van de instemmingsbrieven van de deelraden met de jaarplannen van de academies en diensten. De bezuinigingen waarmee NHL Stenden wordt geconfronteerd zijn niet gering en het is voor de HMR daarom van groot belang dat zij in 2026 tijdig wordt geïnformeerd over de relevante ontwikkelingen (studentenaantallen, personele formatie, kwalitatieve knelpunten, kabinetsbeleid, etc.) die van invloed zijn op het financieel gezond houden van de organisatie en de instandhouding van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Het CvB heeft toegezegd de HMR mee te nemen in de periodieke monitoring (op basis van de R-rapportagemomenten) en in geval van buitengewone ontwikkelingen de HMR daarvan direct in kennis te stellen. Ook heeft de HMR uitgesproken dat het van belang is "meegenomen" te worden in de afwegingen die door het CvB worden gemaakt en dat de HMR baat heeft bij toegang tot alle relevantie informatie.

De pilot waarbij deelraden instemmingsrecht kregen op de jaarplannen is in 2025 met een jaar verlengd. Begin 2026 zal deze opnieuw worden geëvalueerd en zal worden bekeken of het instemmingsrecht ook kan gaan gelden voor de begrotingen bij de jaarplannen van academies en diensten.

Samenwerken

In 2025 is zowel de samenstelling van het CvB als van de HMR gewijzigd. Op 1 juli zijn twee nieuwe leden toegetreden tot het CvB en per 1 september is een nieuwe raad aan zijn

raadsperiode van twee jaar begonnen. Zowel de oude als de nieuwe raad heeft de samenwerking met het CvB in 2025 als positief en constructief ervaren.

Vermeldenswaard is de samenwerking van de HMR met de Raad van Toezicht (RvT).

De HMR is met twee leden (een student en een medewerker) vertegenwoordigd geweest in de sollicitatiecommissie van de twee vacante functies in het CvB. Naast de twee HMR-leden in de sollicitatiecommissie hebben studenten en medewerkers op voordracht van de HMR een plek gehad in de adviescommissies. De medezeggenschap is door de RvT

op een transparante en zorgvuldige wijze betrokken bij de sollicitaties en de HMR heeft, mede op grond daarvan, positief geadviseerd aangaande de benoeming van de twee leden van het CvB.

Eveneens hebben twee leden de HMR vertegenwoordigd in de sollicitatiecommissie voor het lid van de RvT dat daarin op voordracht van de HMR een zetel heeft. Nadat de sollicitatiecommissie twee kandidaten aan de HMR had voorgedragen heeft de HMR, na met beide kandidaten te hebben gesproken, zijn voorkeur voor één van beide kandidaten kenbaar gemaakt, waarna de RvT het benoemingsproces heeft afgerond.

9 Bestuurs akkoord



Stadsnatuur

Met een gieter op haar hoofd
voedt ze wat wil groeien.
Stadsnatuur vindt altijd een
weg omhoog.

*Foto en model: Lisette Terveer,
Eva Tjalsma*

Krimpgelden

Aanleiding

In het 'Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap' (2022) is de afspraak gemaakt dat de Vereniging Hogescholen (VH) onder onafhankelijk voorzitterschap een 'plan voor vitalisering opleidingen krimpregio's' zou opstellen. De hogescholen, waaronder NHL Stenden, hebben input geleverd door aan de hand van een uitvraag van de stuurgroep een plan in te dienen. In het voorjaar van 2023 heeft de VH het rapport 'Vitale opleidingen voor vitale regio's' opgeleverd aan de minister van OCW. Op 5 juli 2023 ontvingen we het besluit van de minister waarin financiële middelen worden toegekend voor vitale opleidingen in krimpregio's.

De stuurgroep 'Vitalisering Opleidingen Krimpregio's' heeft in april 2025 het rapport afgerond waarin de aanvragen voor de tweede tranche krimpmiddelen worden beoordeeld. Voor deze tweede tranche was iets meer dan € 50 miljoen beschikbaar. In totaal zijn door veertien hogescholen 256 plannen ingediend met een waarde van bijna € 120 miljoen. De stuurgroep heeft op basis van het eerder vastgestelde afwegings- en beoordelingskader alle plannen beoordeeld en heeft voor in totaal € 73 miljoen subsidiabel bevonden. Het bestuur heeft vorig jaar aangegeven dat als het subsidiabele

bedrag hoger is dan wat beschikbaar is, de kaasschaafmethode zal worden gehanteerd. De stuurgroep heeft deze in het rapport toegepast.

Besluit

Van de € 45,1 mln. die de minister heeft toebedeeld in de eerste tranche (van het beschikbare budget van € 90 mln.) heeft onze hogeschool € 7,3 mln. ontvangen. De middelen die zijn toegekend in deze eerste tranche dienden in eerste instantie te worden besteed in en verantwoord over de periode 2022-2025. Deze termijn is inmiddels opgerekt naar 2027.

Als hogeschool beseffen we terdege dat onze studentenaantallen zullen afnemen en we daardoor ook minder financiële middelen ter beschikking hebben in de (nabije) toekomst. We willen de krimpmiddelen benutten om hierop te anticiperen. Vanuit de tweede tranche krimpgelden heeft NHL Stenden in 2025 nog een keer een bedrag van € 2,0 mln. ontvangen om te besteden t/m 2027.

Inzet van de middelen

Onderstaande tabel toont het budget dat we vanuit de tranches hebben ontvangen (inclusief loonindexatie) en de middelen die zijn ingezet t/m 2025 en begroot zijn voor 2026 tot en met 2027.

	2023	2024	2025	2026	2027	
Ontvangen (incl. indexatie)	€ 6.712.285	€ 911.053	€ 1.041.012	€ 1.041.012	€ -	€ 9.705.362
Inzet/ Planning	€ -	€ -702.660	€ -2.085.300	€ -3.144.339	€ -3.773.063	€ -9.705.362
Resterend / te besteden	€ 6.712.285	€ 6.920.678	€ 5.876.390	€ 3.773.063	€ -	€ -

Tabel: Inzet van middelen

In 2025 is bijna € 2,1 mln. ingezet. Onderstaand een toelichting:

De Academie Educatie heeft in 2025 in totaal € 1,3 mln besteed vanuit de krimpgelden. De samenwerking tussen de opleiding Leraar Basisonderwijs en de mbo's is verder versterkt. Voor elke mbo-student in onze omgeving geldt dat deze via het keuzedeel Kiezen voor de Pabo drempelloos kan doorstromen naar de Pabo. Daarnaast is wederom inzet gepleegd op extra wervingscampagnes in het vo en mbo en via School Plein Noord. Dit heeft de instroom in de Opleiding Leraar Basisonderwijs met ruim honderd studenten vergroot (oktober 2025). Specifiek voor locatie Emmen hebben we ingezet op het voorbereiden van de start

van de Ad Didactische Educatief Professional (Ad DEP) per 1 september 2025. Verbreding van het educatieve portfolio op die locatie zorgt voor een duidelijker profilering en doelmatiger inzet van middelen.

Er is bij de tweedegraads lerarenopleidingen gewerkt aan het nieuwe Leerplan, waarin veel meer onderdelen in gezamenlijkheid worden aangeboden zodat de individuele bevoegdheid (tweedegraads lerarenopleiding) beter betaalbaar en uitvoerbaar is en blijft. Tevens is er in het nieuwe leerplan ingezet op minder toetsing door eventuele overlap te schrappen en door dichterbij de vastgestelde leeruitkomstgebieden te blijven. Ook is het makkelijker mogelijk om (tijdens de opleiding) een tweede bevoegdheid

te halen. Dit door het verbeteren van doorstroom, het eenduidig vormgeven van de route naar een tweede bevoegdheid en betere roostering. Op de korte termijn is door verschillende krimpopleidingen (zoals Duits/Frans/Wiskunde) gekozen om het onderwijsaanbod tegelijkertijd en in één groep aan te bieden voor zowel voltijd- als deeltijdstudenten. Wiskunde heeft meerdere locaties en heeft er zelfs voor gekozen om de toetsing op één locatie aan te bieden.

Om een dekkend en kwalitatief hoogwaardig portfolio aan eerstegraads lerarenopleidingen, dat aansluit bij de behoefte van de noordelijke regio, te (blijven) realiseren in Noord-Nederland, verkennen de Rijksuniversiteit Groningen en NHL Stenden hoe zij dit gezamenlijk kunnen organiseren. In een eerder stadium is er een pilot gestart waarin de schoolvakken wiskunde en (op kleinere schaal) Duits, een gedeelte van het curriculum gezamenlijk hebben opgezet en uitgevoerd. De resultaten van die pilot waren inhoudelijk succesvol; de organisatie bleek echter kwetsbaar. Op basis van dit inhoudelijke succes is een projectplan uitgewerkt om dit organisatorisch minder kwetsbaar te maken.

Binnen het technische domein is in 2025 in totaal € 0,8 mln. besteed. Deze middelen zijn deels ingezet voor generieke, domein-overstijgende werkzaamheden en activiteiten die de samenhang en samenwerking binnen het domein versterken.

De aan de opleiding Technische Informatica toegekende middelen zijn in 2025 ingezet voor de verdere vernieuwing en doorontwikkeling van het curriculum. Deze doorlopende vernieuwing had tot doel de opleiding beter te laten aansluiten op zowel actuele als toekomstige behoeften van studenten en het regionale werkveld. De eerder ingezette thematische herstructurering is daarmee bestendig en verder verdiept. De aantrekkingskracht van de opleiding is opnieuw toegenomen, wat zich direct heeft vertaald in een stijging van de instroom. Het aantal eerstejaarsstudenten groeide in 2025 van 32 naar 39.

Binnen de opleiding Technische Bedrijfskunde zijn in 2025 diverse ontwikkelingen in gang gezet en gerealiseerd. Een deel van de middelen is ingezet voor de LLO-coördinator van de academie. Daarnaast is de nieuwe minor AI for Everyone succesvol geïmplementeerd, in samenwerking met het lectoraat Computer Vision & Data Science. Om de naamsbekendheid van de opleiding te vergroten, zijn gerichte marketingactiviteiten uitgevoerd, met een sterke focus op sociale media en het bereiken van zowel bestaande

als nieuwe doelgroepen. Deze activiteiten zijn inmiddels structureel belegd binnen de teamverantwoordelijkheid. Verder is de in- en doorstroom vanuit aanpalende associate degrees gerealiseerd en is gewerkt aan de ontwikkeling van een breed technisch profiel met mogelijkheden voor verdere specialisatie.

Binnen de opleiding Toegepaste Wiskunde zijn eveneens verschillende initiatieven ondernomen om de kwaliteit en aantrekkelijkheid van het onderwijs te versterken. Door intensiever contact met wiskundedocenten op vo-scholen is de bekendheid van de opleiding onder vo-leerlingen, als toekomstige studiekeziers, vergroot. Het curriculum is geactualiseerd en verbeterd om beter aan te sluiten op de behoeften van het werkveld en om de aantrekkelijkheid van de opleiding verder te vergroten.

Binnen de maritieme opleidingen en Elektrotechniek zijn in 2025 eveneens belangrijke stappen gezet. Voor de opleiding Ocean Technology is een Engelstalige minor geïntroduceerd met als doel de instroom te vergroten. De opleiding Maritieme Techniek heeft diverse initiatieven ontplooid om aansluiting te vinden bij externe projecten, zoals de Universiteit van het Noorden en de Regiodeal Zuidwest-Friesland. In het kader van deze regiodeal is een projectplan opgesteld voor curriculumvernieuwing gericht op elektrisch varen, wat tevens kansen biedt voor de ontwikkeling van LLO-aanbod. Het curriculum is bovendien benut om meer studenten te laten participeren in onderzoeksprojecten van de lectoraten. Binnen de opleiding Elektrotechniek is een curriculumwijziging doorgevoerd die resulteert in een efficiëntere inzet van formatie. Binnen het domein Engineering zijn daarnaast stappen gezet om onderwijs en onderzoek verder te integreren.

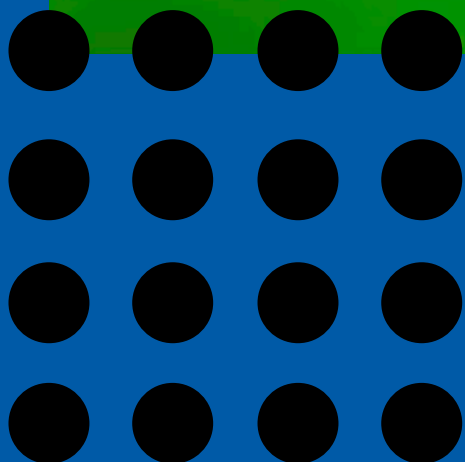
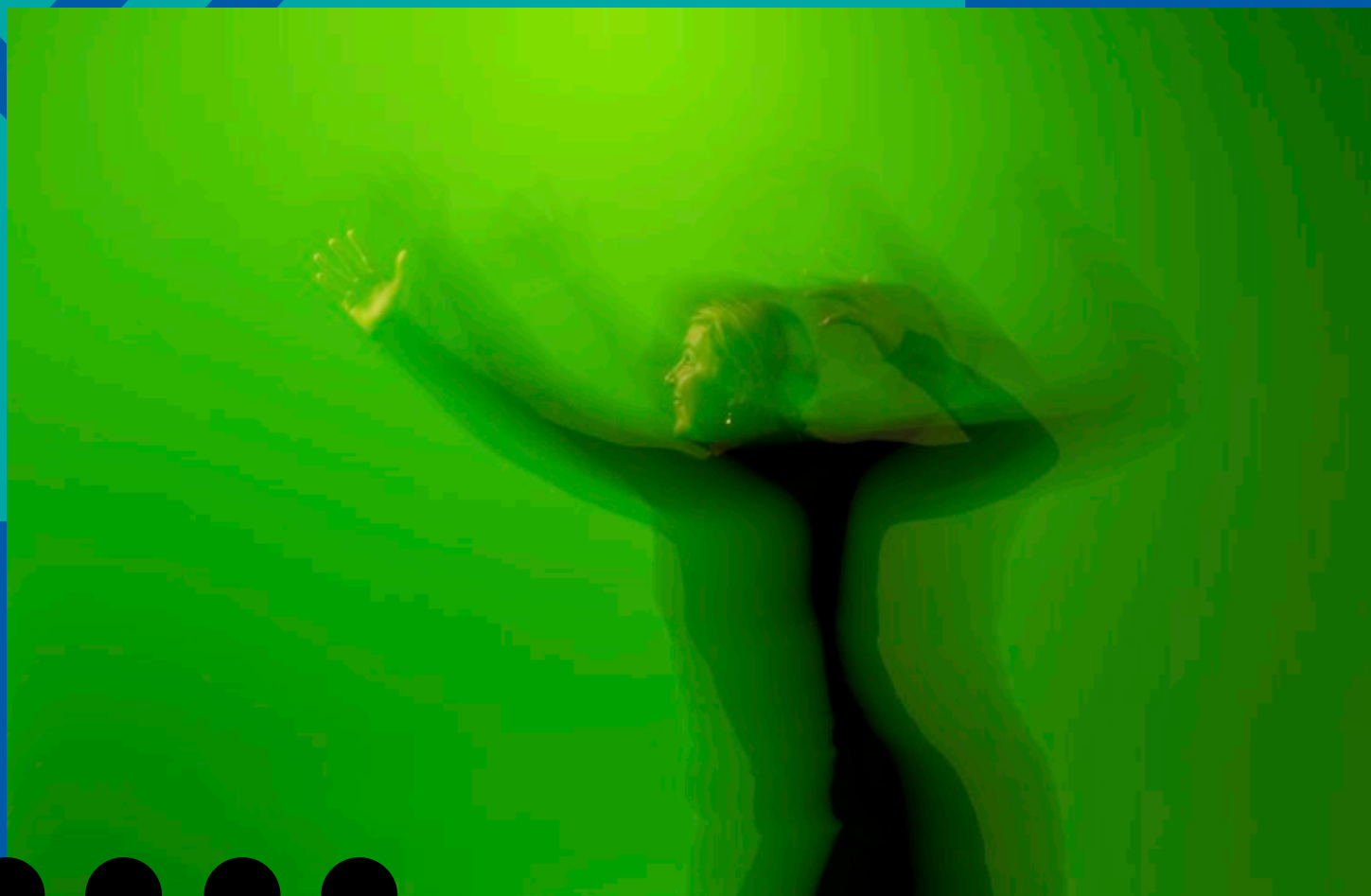
Ook binnen de Life Sciences-opleidingen is in 2025 substantieel geïnvesteerd op opleidingsniveau. Zo heeft de opleiding Chemische Technologie haar bedrijfsvoering efficiënter ingericht. Het derde leerjaar is herontworpen, waardoor structurele samenwerking met lectoraten mogelijk is en gesubsidieerde onderzoeksprojecten beter kunnen worden geïntegreerd in het onderwijs. In samenwerking met de universiteit wordt in het kader van het programma Beethoven verkend hoe vwo-leerlingen die uitvallen in het universitaire onderwijs kunnen doorstromen naar het hbo, zodat zij behouden blijven voor de chemische technologie. Daarbij wordt onder meer gekeken naar een extra instroommoment of een verkorte route om deze studenten beter te faciliteren.

Monitoring

De minister heeft de eerste tranche van de krimpiddelen aangemerkt als 'niet-normatieve rijksbijdrage'. Dit betekent dat we het gehele bedrag van de eerste tranche eind 2024 ontvangen hebben en vrij zijn om het over de jaargrenzen

(dat wil zeggen de periode 2022-2027) te besteden. Volgens de planning- en controlcyclus (periodieke rapportages) wordt er inhoudelijk gerapporteerd over de voortgang. Financieel wordt op een relatief hoog abstractieniveau gemonitord, er worden geen uren geschreven, wel wordt de inzet (in fte's) vastgelegd.

10 Financieel jaarsverslag



Groei naar het zonlicht

Mens en boom komen samen.
Armen omhoog, op weg naar licht
en nieuwe ruimte.

*Foto: Veerle Bekhof
Model: Digna Blaauwwinkel*

10.1 Inleiding financieel jaarverslag

De verkorte financiële overzichten in dit hoofdstuk zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting NHL Stenden Hogeschool per 31 december 2025. De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO), de richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

De verkorte financiële overzichten bevatten niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de hierboven genoemde richtlijnen en verslaggevingsvoorschriften. Voor een uitgebreide uiteenzetting van de grondslagen en de volledige toelichtingen verwijzen we naar de geconsolideerde jaarrekening 2025 van de Stichting NHL Stenden Hogeschool.

10.2 Kengetallen

Om te monitoren of de financiële positie van onze hogeschool gezond is, gebruiken we enkele financiële kengetallen. De positie eind 2025 van deze kengetallen lichten we hieronder toe.

Liquiditeit

De liquiditeit geeft de mate aan waarin onze hogeschool in staat is op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen.

Liquiditeit	2025	2024
Current ratio		
<i>Vlottende activa / kortlopende schulden</i>	1,03	0,92
Quick ratio		
<i>(Vlottende activa - voorraden) / kortlopende schulden</i>	1,03	0,92

De liquiditeitsratio's zijn toegenomen ten opzichte van de stand per eind 2024. De toename in de liquiditeitsratio's wordt voornamelijk veroorzaakt door het gerealiseerde resultaat. De liquiditeitsratio's ultimo 2025 zijn hoger dan de signaleringswaarde van 0,50 die door de Inspectie van het Onderwijs is gesteld. Naast de aanwezige liquide middelen beschikt NHL Stenden over de mogelijkheid om bij het ministerie van Financiën krediet in rekening-courant op te nemen ten bedrage van € 15,0 miljoen (2024: € 15,0 miljoen). Verder heeft de Stichting NHL Stenden Hogeschool de beschikking over een intraday kredietfaciliteit ter hoogte van € 23,9 miljoen.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de mate aan waarin onze hogeschool in staat is op langere termijn aan haar verplichtingen te voldoen.

Solvabiliteit	2025	2024
Solvabiliteit		
<i>(Eigen vermogen + voorzieningen) / balanstotaal</i>	0,50	0,48

De solvabiliteitratio is in lichte mate toegenomen ten opzichte van eind 2024. Dit wordt veroorzaakt door de toevoeging van het positieve resultaat aan het eigen vermogen. De solvabiliteitratio's ligt boven de signaleringswaarde van 0,30 die door de Inspectie van het Onderwijs is gesteld.

Signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen

Het publiek eigen vermogen geeft de hoeveelheid eigen vermogen weer die een onderwijsinstelling redelijkerwijs nodig heeft voor een gezonde bedrijfsvoering.

Bovenmatig eigen vermogen (x 1.000)	2025	2024
Publiek eigen vermogen	100.813	92.018
Ratio	0,52	0,49

Het publieke eigen vermogen is licht toegenomen ten opzichte van eind 2024. Deze toename wordt veroorzaakt door de toevoeging van het publieke resultaat gerealiseerd in 2025 (€ 5,6 miljoen). Het publiek eigen vermogen per 31 december 2025 blijft ruim onder de norm van € 186,4 miljoen.

10.3 Financiële positie

Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (x €1.000)

Activa	31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	121.045	122.595
Inventaris en apparatuur	37.928	42.232
Egalisatierekening	-5.311	-5.141
	153.662	159.686
Financiële vaste activa		
Andere deelnemingen	187	184
Overige langlopende vorderingen	96	110
	283	294
Totaal vaste activa	153.945	159.980
Voorraden	118	106
Vorderingen		
Debiteuren	3.154	1.835
Belastingen en premies sociale verzekeringen	127	152
Overige kortlopende vorderingen en overlopende activa	10.979	12.513
	14.260	14.500
Liquide middelen	77.435	64.780
Totaal vlottende activa	91.813	79.386
Totaal activa	245.758	239.366
Passiva	31 december 2025	31 december 2024
Eigen vermogen	100.813	95.192
Vorzieningen		
Personeelsvoorzieningen	21.100	19.644
Langlopende schulden		
Schulden aan kredietinstellingen	34.790	38.588
Kortlopende schulden		
Kredietinstellingen	3.798	3.797
Crediteuren	6.049	6.698
Belastingen en sociale voorzieningen	11.912	10.527
Schulden terzake van pensioenen	2.956	2.814
Overige schulden en overlopende passiva	64.340	62.106
	89.055	85.942
Totaal passiva	245.758	239.366

Toelichting ontwikkeling balans

Het balanstotaal neemt ten opzichte van 2024 toe. Hieronder volgt een puntsgewijze opsomming van de ontwikkelingen die invloed hadden op deze stijging:

- De materiële vaste activa zijn € 6,0 miljoen in waarde afgenomen als gevolg van de afschrijvingslast van € 14,8 miljoen (inclusief afschrijving desinvestering) en de (des)investeringen van € 8,7 miljoen. De gerealiseerde investeringen zijn € 4,8 miljoen lager in vergelijking met het begrote investeringsbedrag (€ 13,9 miljoen). De gerealiseerde investeringen bestaan voornamelijk uit reguliere vervangingsinvesteringen en duurzaamheidsinvesteringen.
- De vorderingen zijn in totaal € 0,2 miljoen afgenomen. Deze afname wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere post overlopende projecten. De debiteurenpositie is gedurende 2025 gestegen.
- De liquide middelen zijn per balansdatum toegenomen met € 12,7 miljoen. Deze toename wordt voornamelijk veroorzaakt door het positieve resultaat en een stijging van de vooruit ontvangen subsidie. Voor een uitgebreide toelichting zie het kasstroomoverzicht zoals deze is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.
- Het eigen vermogen is toegenomen als gevolg van de toevoeging van het geconsolideerde resultaat 2025 van € 5,5 miljoen en de toevoeging van het vermogen van Leeuwarden Student City (€ 0,1 miljoen). Het resultaat bestaat uit € 5,6 miljoen positief publiek resultaat en € 0,1 miljoen negatief privaat resultaat.
- De stijging van de voorzieningen (€ 1,5 miljoen) wordt met name veroorzaakt door een toename van de voorziening werktijdvermindering senioren en de WW voorziening als gevolg van een hoger aantal (potentiële) deelnemers en een toename van de salarissen.
- De langlopende schulden zijn afgenomen met € 3,8 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door de reguliere aflossing op de lopende leningen.
- De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 3,1 miljoen. Deze toename wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de vooruit ontvangen subsidies (€ 3,1 miljoen).

10.4 Financieel resultaat

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025 (x €1.000)

	2025	Begroting 2025	2024
Baten			
Rijksbijdragen	208.583	209.430	210.817
Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	14.828	12.723	11.283
(Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	59.773	59.361	53.578
Baten werk in opdracht van derden	11.949	11.129	10.884
Overige baten	6.551	5.984	7.400
Totaal baten	301.684	298.627	293.962
Lasten			
Personeelslasten	229.051	225.878	222.009
Afschrijvingen	14.349	15.243	14.235
Huisvestingslasten	12.848	12.142	12.812
Overige lasten	41.027	44.220	42.267
Totaal lasten	297.275	297.483	291.323
Saldo baten en lasten	4.410	1.144	2.639
Financiële baten en lasten	1.079	856	1.600
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	5.488	2.000	4.239
Belastingen	-28	-	12
Resultaat uit deelnemingen	3	-	0
Resultaat na belastingen	5.463	2.000	4.251

Toelichting ontwikkeling financieel resultaat

Het resultaat over 2025 bedraagt € 5,5 miljoen positief en is daarmee € 3,5 miljoen hoger dan begroot. Dit resultaat bestaat conform de jaarrekening voor € 5,6 miljoen positief uit resultaat publieke gelden en voor € 0,1 miljoen negatief uit resultaat private gelden. In onderstaande toelichting worden de in 2025 gerealiseerde cijfers afgezet tegen de begroting. Een toelichting van de gerealiseerde cijfers 2025 ten opzichte van de gerealiseerde cijfers 2024 is opgenomen in de jaarrekening.

Toelichting baten

- In de jaarbegroting 2025 is uitgegaan van een bedrag aan rijksbijdragen van € 209,4 miljoen. De realisatie is uitgekomen op € 208,6 miljoen en is daarmee € 0,8 miljoen lager dan begroot. Deze daling ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door het doorschuiven van de krimpgeboden. In de begroting was verwacht dat er voor 2,8 miljoen aan krimpgeboden zouden worden benut. Uiteindelijk is er € 2,0 miljoen benut gedurende 2025. Gedurende 2023 t/m 2025 is er totaal voor €8,7 miljoen aan financiële middelen voor vitale opleidingen in krimpregio's (hierna krimpgeboden) ontvangen. Hiervan is € 2,8 miljoen besteed t/m heden. De krimpgeboden zijn als 'niet-normatief' bestempeld. Het niet bestede deel van de krimpgeboden zijn op de balans opgenomen en dienen gedurende de boekjaren 2026 en 2027 te worden besteed.
- De gerealiseerde subsidiebaten 2025 zijn € 2,1 miljoen hoger dan begroot. Deze toename wordt onder andere veroorzaakt door het realiseren van extra subsidiebaten over de verschillende academies en diensten. Deze toename ligt in lijn met de visie om meer 2e geldstroom projecten uit te voeren komende jaren.
- De baten uit college-, cursus- en examengelden liggen in lijn met begroting.
- De baten werk in opdracht van derden zijn € 0,8 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere cursusgeboden bij voornamelijk de academie educatie.
- De overige baten zijn € 0,6 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door incidentele overige baten (o.a BTW-prorata herrekening).

Toelichting lasten

- De personeelslasten zijn € 3,2 miljoen hoger dan begroot. Deze stijging wordt veroorzaakt door de extra (eenmalige) uitkering in december 2025 (conform de nieuwe CAO). Daarnaast heeft er een hogere dotatie aan de voorziening werktijdvermindering senioren plaatsgevonden als gevolg van een toename van het aantal (potentiële) deelnemers. Tevens heeft er een hogere dotatie als begroot plaatsgevonden aan de WW voorziening (eigen risicodrager), deze hogere dotatie is het gevolg van een hogere instroom als gevolg van de krimp.
- De gerealiseerde afschrijvingslasten van € 14,4 miljoen zijn lager dan de begrote afschrijvingslasten. Dit wordt veroorzaakt door het realiseren van minder investeringen dan begroot.
- De huisvestingslasten zijn € 0,7 miljoen hoger dan begroot. Deze overschrijding ten opzichte van de begroting is veroorzaakt doordat er sprake is geweest van hogere huurlasten en hogere onderhoudsuitgaven.
- De overige lasten zijn €3,2 miljoen lager dan de begrote overige lasten. In de begroting 2025 zijn middelen gereserveerd die in beperkte mate zijn gerealiseerd.
- De financiële baten en lasten zijn € 0,2 miljoen hoger dan begroot. Deze toename wordt veroorzaakt doordat het banksaldo bij het ministerie waarover rente wordt ontvangen hoger is uitgevallen als in de begroting was verwacht. De gerealiseerde rentelasten voor langlopende leningen zijn in de lijn met de begroting.

10.5 Treasury

De hogeschool conformeert zich aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. In 2023 heeft NHL Stenden haar treasurywetgeving bijgewerkt op basis van de laatste wet- en regelgeving en inzichten. Het bijgewerkte treasurywetgeving is door de Raad van Toezicht goedgekeurd. In 2025 is er conform het goedgekeurde beleid gehandeld: NHL Stenden heeft een strategie van niet speculeren, waarbij wordt uitgegaan van schatkistbankieren en het beleggen en belenen van middelen hoofdzakelijk bij het ministerie van Financiën. Ook voor het valutabeleid kiest de hogeschool voor prudent en eenvoudig beleid (geen complexe instrumenten), gericht op minimalisatie van de (koers)risico's. De hogeschool had geen beleggingen en maakt geen gebruik van derivaten. Een overzicht van de aanwezige leningen is in de onderstaande tabel opgenomen.

Leningen ontvangen gelden (O/G)

Entiteit	Omschrijving	Soort lening zekerheden	Start- datum	Einddatum	Rente percentage	Openstaand bedrag 2025 (x € 1.000)	Openstaand bedrag 2024 (x € 1.000)
NHL Stenden enkelvoudig	Lening Ministerie van Financiën 1583	Hypothecair	23-12- 2009	23-03-2037	0,77%	3.182	3.472
NHL Stenden enkelvoudig	Lening Ministerie van Financiën 1476	Hypothecair	31-08- 2009	31-08-2029	3,75%	525	700
NHL Stenden enkelvoudig	Lening Ministerie van Financiën 0600	Hypothecair	02-01- 2007	02-01-2029	3,83%	2.500	3.750
NHL Stenden enkelvoudig	Lening Ministerie van Financiën 1219	Hypothecair	01-08- 2008	02-01-2030	4,61%	2.250	3.000
NHL Stenden enkelvoudig	Lening Ministerie van Financiën 3008	Hypothecair	18-05- 2018	18-05-2048	1,02%	18.333	19.167
NHL Stenden enkelvoudig	Lening Ministerie van Financiën 3763	Hypothecair	19-04- 2022	15-04-2042	0,63%	8.000	8.500
Totaal						34.790	38.589

Leningen uitgegeven gelden (U/G)

Entiteit	Omschrijving	Soort lening zekerheden	Start- datum	Einddatum	Rente percentage	Openstaand bedrag 2025 (x € 1.000)	Openstaand bedrag 2024 (x € 1.000)
Wyswert Beheer BV	Lening IO Vivat 2015	Geldlening zonder zekerheden	01-07- 2015	01-07-2025	1,00%	-	2
Wyswert Beheer BV	Lening IO Vivat 2019	Geldlening zonder zekerheden	26-07- 2019	26-07-2029	1,00%	6	8
Wyswert Beheer BV	Lening IO Vivat 2024	Geldlening zonder zekerheden	14-06- 2024	01-07-2034	3,00%	90	100
NHL Stenden enkelvoudig	Lening BKL	Geldlening zonder zekerheden	Nvt	Nvt	Geen	1.500	1.500
Totaal						1.596	1.610

10.6 Continuïteitsparagraaf

Algemeen

Het meerjarenperspectief voor de boekjaren 2026-2029 is opgesteld aan de hand van de prognose 2025, de begroting 2026, de huidige studentenaantallen, de verwachte ontwikkeling van het marktaandeel op basis van de referentieramingen 2025 en de actuele CBS-cijfers. Het meerjarenperspectief moet passen binnen onze normen ten aanzien van de student/fte ratio, OP/OBP ratio en de financiële ratio's.

Student en FTE aantallen (Gegevensset A1)

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
Studenten						
<i>Aantal studenten per 1 oktober</i>	22.186	21.706	21.369	21.094	20.859	20.735
Personele bezetting						
<i>Bestuur / management (fte)</i>	24	26	26	26	26	26
<i>Personeel primair proces (fte)</i>	1.267	1.238	1.151	1.059	1.033	1.023
<i>Ondersteunend personeel (fte)</i>	751	736	683	626	610	604
Totale personele bezetting (fte)	2.042	2.000	1.860	1.711	1.669	1.653
Ratio's						
Student / FTE ratio	10,87	10,85	11,49	12,33	12,50	12,54
OP / OBP ratio	1,64	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62

Studentaantallen

Uit bovenstaande overzicht blijkt dat het aantal studenten bij onze hogeschool daalt. Deze daling is gebaseerd op de referentieramingen van het ministerie van OCW en de voor NHL Stenden relevante demografische ontwikkelingen (op basis van de meest actuele CBS-cijfers).

Personele bezetting

Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat het aantal fte's bij NHL Stenden de komende jaren moet dalen om een gezonde financiële situatie te behouden. De benodigde daling in fte's is het gevolg van de daling van het aantal studenten, een lagere onderwijsbekostiging in het financiële macrokader en het aflopen van de tijdelijke middelen (krimpgeboden). Het gevolg hiervan is dat de student/FTE ratio tot en met 2030 zal stijgen tot een niveau van voor corona.

Meerjarenbalans

De balans geeft inzicht in de ontwikkeling van de bezittingen, schulden en het vermogen. In de meerjarenbalans wordt verondersteld dat de liquiditeiten gelijk zijn aan de gerealiseerde baten en lasten. Uitzonderingen hierop zijn de mutaties in de voorzieningen en de investeringen/afschrijvingen. Tevens is er sprake van niet-normatief toegekende rijksbijdragen; deze zijn gedeeltelijk op de balans opgenomen en komen vrij tot en met boekjaar 2027.

Verloopoverzicht van de balanspositie inzake NPO en Krimpgelden

(bedragen x € 1.000)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Niet normatieve krimpgelden (ontvangsten)	-	6.712	911	1.041	1.041	-
Krimpgeld verantwoording (kosten)	-	-	703	2.085	3.144	3.773
Balanspositie	-	6.712	6.920	5.876	3.773	-

Meerjarenbalans (gegevensset A3)

Geconsolideerde balans (x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
Materiële vaste activa	153.663	151.072	148.172	145.096	141.770	139.682
Financiële vaste activa	283	284	284	284	284	284
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>153.946</i>	<i>151.356</i>	<i>148.456</i>	<i>145.380</i>	<i>142.053</i>	<i>139.966</i>
Vorraden	118	118	118	118	118	118
Vorderingen	14.260	14.363	14.260	14.363	14.363	14.363
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>14.378</i>	<i>14.481</i>	<i>14.378</i>	<i>14.481</i>	<i>14.481</i>	<i>14.481</i>
Liquide middelen	77.435	72.342	66.675	67.204	68.908	69.373
TOTAAL ACTIVA	245.759	238.179	229.509	227.065	225.442	223.820
Algemene reserve	100.813	98.813	97.813	97.813	97.813	97.813
Bestemmingsreserve	-	-	-	-	-	-
Overige reserves en fondsen	-	-	-	-	-	-
<i>Eigen vermogen</i>	<i>100.813</i>	<i>98.813</i>	<i>97.813</i>	<i>97.813</i>	<i>97.813</i>	<i>97.813</i>
Voorzieningen	21.100	21.100	21.100	21.100	21.100	21.100
Langlopende schulden	34.790	30.994	28.447	26.825	25.203	23.581
Kortlopende schulden	89.055	87.272	82.149	81.327	81.326	81.326
TOTAAL PASSIVA	245.758	238.179	229.509	227.065	225.442	223.820

Materiële vaste activa

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de investeringsbegroting. De gespecificeerde investeringsbegroting ziet er als volgt uit:

Investeringsbegroting

	2026	2027	2028	2029	2030
Vastgoed	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
IT	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
Onderwijs en Onderzoek	1.100	1.000	1.000	1.000	1.000
Overig	300	300	300	300	300
Totaal	12.100	12.000	12.000	12.000	12.000

De investeringen worden gefinancierd doormiddel van de reguliere kasstromen van NHL Stenden.

Financiële vaste activa

Onder de financiële vaste activa is een deelneming in Coöperatie Maritiem Academie Holland U.A. opgenomen. Daarnaast zijn er drie leningen u/g opgenomen. Op deze leningen vindt jaarlijks een minimale aflossing plaats. De verwachting is dat de resultaten uit de deelneming het effect van de aflossingen op de lening compenseren waardoor de stand van de financiële vaste activa de komende jaren gelijk blijft.

Vlottende activa

In de meerjarenbalans is verondersteld dat de vlottende activa per saldo nagenoeg gelijk zullen blijven.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn een resultante van het cashflow overzicht. In 2026 t/m 2028 is er een daling te zien in de liquiditeiten. Deze daling is het gevolg van negatieve en nulresultaten in combinatie met vooruit ontvangen krimpgeboden, investeringen en aflossingen op de langlopende leningen. Vanaf 2028 laten de liquide middelen een stijging zien doordat er een positieve cashflow ontstaat onder andere door het afnemen van de langlopende schulden.

Eigen vermogen

Het resultaat voor 2025 bedraagt € 5,5 mln. positief. Dit resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. In 2026 en 2027 neemt het eigen vermogen af met het begrote resultaat van -€ 2,0 mln. en -€ 1,0 mln. tot € 97,8 mln. Vanaf 2027 blijft het eigen vermogen gelijk als gevolg van de begrote nulresultaten.

Voorzieningen

NHL Stenden verwacht dat vanaf 2025 de dotaties en onttrekkingen per saldo in evenwicht zijn.

Langlopende schulden

In 2026 zal € 3,8 mln. worden afgelost op de langlopende schulden. In 2027 (aflossing € 2,5 mln.) en 2028 (aflossing € 1,6 mln.) daalt de jaarlijkse aflossing omdat een aantal van de langlopende leningen dan volledig zijn afgelost. Het saldo van de langlopende schulden neemt daardoor af tot € 23,6 mln. per eind 2029.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden laten tot en met 2028 een daling zien. Deze daling wordt veroorzaakt door de vrijval van de doorgeschoven kringgelden en als gevolg van het afnemen van de aflossingsverplichting in verband met het volledig aflossen van een aantal langlopende schulden. Vanaf 2028 blijft de kortlopende schuld stabiel.

Meerjaren resultatenrekening (gegevensset A2)

Geconsolideerde resultatenrekening (x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
Rijksbijdragen	208.583	202.643	197.965	186.734	183.728	181.664
Overige overheidsbijdragen	14.828	18.463	15.384	15.384	15.384	15.384
College-, cursus-, les- en examengelden	59.773	60.182	60.553	59.712	59.000	58.308
Baten in opdracht van derden	11.949	12.209	12.209	12.209	12.209	12.209
Overige baten	6.551	5.293	5.293	5.293	5.293	5.293
Baten	301.684	298.790	291.405	279.332	275.614	272.858
Personele lasten	229.051	224.537	216.668	203.719	200.045	198.749
Afschrijvingslasten	14.349	14.909	14.900	15.076	15.327	14.087
Huisvestingslasten	12.848	12.453	12.453	12.453	12.453	12.453
Overige lasten	41.027	49.423	49.069	48.834	48.643	48.480
Lasten	297.275	301.322	293.089	280.083	276.468	273.769
Saldo baten en lasten	4.410	(2.532)	(1.685)	(750)	(854)	(911)
Financiële baten en lasten	1.079	532	685	750	854	911
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefeningen voor belasting	5.488	(2.000)	(1.000)	(0)	(0)	(0)
Belastingen	-28	-	-	-	-	-
Resultaat buitenlandse deelnemingen	3	-	-	-	-	-
Resultaat na belastingen	5.463	(2.000)	(1.000)	(0)	(0)	(0)

Toelichting op de begroting

De begroting 2026 van NHL Stenden sluit conform de kaderbrief 2026 op -€ 2,0 mln.

De huisvestingslasten en overige lasten zijn in de begroting opgenomen op basis van het verwachte prijspeil 2025. De personele lasten zijn opgenomen op basis van uitgangspunten uit de CAO HBO 2024 – 2025 (nieuwe CAO was nog niet bekend ten tijde van het opstellen van de begroting).

De financiële middelen voor vitale opleidingen in krimpregio's (hierna krimpgelden) zijn ontvangen in de rijksbijdragen van 2023 en 2024. Deze middelen zijn als 'niet-normatief' bestempeld. De betreffende middelen dienen gedurende de boekjaren 2025, 2026 en 2027 te worden besteed.

Toelichting baten

- De rijksbijdrage voor 2026 daalt ten opzichte van de realisatie 2025. Deze daling wordt veroorzaakt door een daling in de studentaantallen (t-2 systematiek) en een daling van de onderwijsbekostiging in het financiële macrokader. De rijksbijdrage voor 2026 is gebaseerd op de eerste rijksbijdragebrief van 2026 (€ 200,2 mln.), mutatie van de op de balans opgenomen krimpgelden (€ 2,1 mln.) en de verwachte overige rijksbijdragen (€ 0,3 mln.)
- De college-, cursus-, les- en examengelden zijn hoger dan de realisatie 2025. Een stijging van het tarief van het collegegeld in studiejaar 2025 / 2026 (+2,75%) en 2026 / 2027 (+3,5%) zorgt voor deze stijging van de collegegelden in de begroting 2026. De college-, cursus-, les- en examengelden voor de begroting 2026 zijn ingeschat op basis van de studentenaantallen per 1 oktober 2025 (eerste acht maanden van het jaar) en de prognose per 1 oktober 2026 (laatste vier maanden van het jaar). Hierbij is (op basis van een meerjarig ervaringscijfer) rekening gehouden met uitval en de bijbehorende restitutie
- Op totaalniveau stijgen de overige rijksbijdragen en subsidies, baten in opdracht van derden en overige baten in de begroting 2026 met € 2,6 mln. ten opzichte van de realisatie 2025. Deze stijging wordt veroorzaakt door een verhoging van het aantal grote subsidieprojecten bij o.a. de Concernstaf (JTF-project), academie Tech & Design (project Beethoven, ambities van nieuwe lectoraat Transitie in de Gebouwde Omgeving en overige groeiambitie), Educatie (toename subsidie onderwijsregio's). Daarnaast laten ook de overige academies stijgingen zien in de subsidiebatens. De stijging van de baten werk in opdracht van derden is bij diverse onderdelen zichtbaar. De daling van de overige baten is een gevolg van de opgenomen taakstellingen in de begroting 2025

Toelichting lasten

- De personele lasten dalen in de begroting 2026 met € 4,5 mln. ten opzichte van de realisatie 2025. Deze afname wordt met name veroorzaakt door een daling in de formatie (personeel in loondienst) van 42 fte ten opzichte van realisatie 2025. Het personeel niet in loondienst is in de begroting 2026 gelijk gehouden aan de realisatie 2025 (22 fte). De daling van fte resulteert in lagere personele lasten in de begroting 2026.
- De begrote afschrijvingslasten 2026 zijn hoger dan de gerealiseerde afschrijvingslasten 2025 als gevolg van de verwachte investeringen (zie ook investeringsbegroting). De afschrijvingen zijn begroot op basis van de huidige afschrijvingen en de investeringsbegroting 2026. Hierbij is per activum een inschatting gemaakt van het moment van ingebruikname.
- De begrote huisvestingslasten in 2026 dalen met € 0,4 mln. ten opzichte van de realisatie 2025.
- Bij de overige lasten zien we een toename van € 8,4 mln. ten opzichte van de realisatie 2025. Deze toename wordt voornamelijk veroorzaakt door de centraal gereserveerde middelen.
- De begrote financiële baten en lasten in de begroting 2026 dalen met € 0,5 mln. ten opzichte van de realisatie 2025. Deze daling wordt veroorzaakt door de lagere financiële lasten als gevolg van de reguliere aflossingen op de langlopende schulden en daarnaast nemen de financiële baten af als gevolg van een dalende rente.

Toelichting op de meerjaren-resultatenrekening

In het meerjarenperspectief (2027-2030) is geen rekening gehouden met loon- en prijsstijgingen. Het uitgangspunt is dat loon- en prijsstijgingen worden gecompenseerd via de rijksbijdragen.

Rijksbijdrage

De studentenaantallen van NHL Stenden zullen naar verwachting dalen in de komende jaren. De verwachte daling is voor NHL Stenden sterker dan de landelijke verwachting omdat NHL Stenden is gevestigd in een krimpregio. Een gevolg hiervan is dat het marktaandeel op de lange termijn een dalende tendens heeft. Het dalende marktaandeel in combinatie met een dalend meerjarig financieel macrokader resulteert, ondanks de doorgeschoven krimpgelden, in een dalende rijksbijdrage in de komende jaren.

NHL Stenden heeft krimpgelden toegewezen gekregen. De krimpgelden worden in de periode 2023 t/m 2026 ontvangen (totaal € 9,7 miljoen). Gedurende 2024 is hiervan € 0,7 miljoen besteed en in 2025 is er € 2,1 miljoen besteed. Het niet bestede deel van de krimpgelden wordt doorgeschoven naar 2026 (€ 3,1 mln.) en 2027 (€ 3,8 mln.). Voorgaande mutaties zijn verwerkt in de rijksbijdrage. Voor een verloopoverzicht van bovenstaande middelen, zie het mutatieoverzicht krimpgelden.

Collegegelden

In de meerjarenbegroting wordt het collegegeld berekend op basis van de laatste bekende collegegeldtarieven en de verwachte studentenaantallen (rekening houdend met de verwachte uitval). Tot en met 2027 laten de collegegelden een kleine stijging zien als gevolg van de gestegen collegegeldtarieven (studiejaar 2025-2026 +2,75% & 2026-2027 +3,5%). Vanaf 2027 laten de collegegelden een daling zien als gevolg van de dalende studentenaantallen.

Baten niet gerelateerd aan studentenaantallen (Subsidiebaten, baten in opdracht van derden en overige baten)

De baten in opdracht van derden en overige baten zijn voor de prognose 2027 t/m 2030 conform de begroting 2026 verwerkt. De subsidiebaten zijn in de begroting 2026 fors gestegen, voorzichtigheidshalve is meerjarig beperkt rekening gehouden met de betreffende stijging.

Personeelslasten

De personele lasten laten een daling zien gedurende de periode 2027 t/m 2030. Deze daling wordt veroorzaakt door:

1. De studentenaantallen van NHL Stenden dalen, wat resulteert in een lagere benodigde bezetting;
2. Er zijn de afgelopen jaren tijdelijke extra middelen ontvangen (Krimpgelden). Deze middelen worden ingezet tot en met 2027. Na 2027 zijn deze tijdelijke middelen niet meer beschikbaar;
3. Er is sprake van een daling van de onderwijsbekostiging, dit betekent dat er minder financiële middelen door het rijk per bekostigde student beschikbaar worden gesteld. Hierdoor kan er de komende jaren minder personeel worden ingezet.

Afschrijvingslasten

De begrote afschrijvingslasten zijn gerelateerd aan de meerjareninvesteringsbegroting.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten 2027 t/m 2030 zijn stabiel gehouden en conform de begrote huisvestingslasten 2026.

Overige lasten

De overige lasten 2027 t/m 2030 dalen als gevolg van de dalende studentenaantallen.

Financiële lasten

De financiële lasten dalen de komende jaren als gevolg van de reguliere aflossingen op de langlopende schulden. Daartegenover staan financiële (rente) baten als gevolg van te ontvangen rente op openstaande saldi bij het ministerie van OCW. De verwachting ten aanzien van de rentebaten betreft een verdere daling in de komende jaren als gevolg van de dalende rente. De post financiële baten en lasten laat hierdoor in 2026 een daling zien, de jaren erna stijgt deze post als gevolg van lagere financiële lasten.

10.7 Risicoparagraaf

B1. Rapportage bestaan en werking intern risicobeheersingssysteem

Risicohouding

De risicohouding van de hogeschool is, als maatschappelijke organisatie, te kwalificeren als risicoavers. Dit betekent dat (grote) risico's niet willens en wetens actief worden opgezocht. Risicoavers betekent overigens niet dat NHL Stenden geen enkel risico loopt of dat risico's nooit bewust worden gelopen. We gaan echter voorzichtig om met de ons ter beschikking gestelde publieke middelen en we maken inzichtelijk welke risico's we lopen. Dit gebeurt veelal door middel van periodieke informatievoorziening en besluitvorming.

De medewerkers hebben een grote verantwoordelijkheid voor het dagelijks maken van de juiste afwegingen. Het bestuur onderkent dat medewerkers dit alleen succesvol kunnen doen als risicomangement 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, de beroepspraktijk en de maatschappelijke omgeving worden gerealiseerd.

Risicobeheersingssysteem

Op basis van de notitie risicomangement heeft het College van Bestuur vastgesteld dat risicobeheersing integraal en expliciet ingepast wordt in de bestaande planning- en controlcyclus. Dit betekent dat risico's breed in de organisatie benoemd en geadresseerd worden. Periodiek worden, in samenspraak met de Raad van Toezicht, de bestaande strategische risicoanalyse door het College van Bestuur en de directeurs geactualiseerd op basis van de gestelde doelen in het strategisch instellingsplan. Dit heeft meest recent op 13 januari 2026 plaatsgevonden.

Jaarlijks worden op basis van een format risicokaart, dat onderdeel is van het rapportageformat, de risicoparagrafen van de jaarplannen van academies en de diensten opgenomen en besproken met het College van Bestuur. Op deze manier beheersen we de strategische risico's die zijn geïdentificeerd via de reguliere planning- en controlcyclus. Dit op basis van de vastgestelde kaderbrief, de daaraan gerelateerde jaarplannen van de organisatieonderdelen, periodieke informatievoorziening en periodieke R-gesprekken tussen het management van de organisatieonderdelen en het College van Bestuur.

De operationele risico's en beheersingsmaatregelen zijn verankerd in de operationele processen.

B2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Op basis van de bijgestelde strategische risicokaart per januari 2026 zullen we de risico's met de hoogste bruto-kans en impact tezamen met de daaraan gekoppelde beheersmaatregelen weergeven. De risico's staan in relatie met de doelstellingen. Hierin worden ook risico's als compliance, privacy en financiële risico's meegenomen. Er zijn geen risico's en onzekerheden die in het boekjaar 2025 een belangrijke impact op de entiteit hebben gehad.

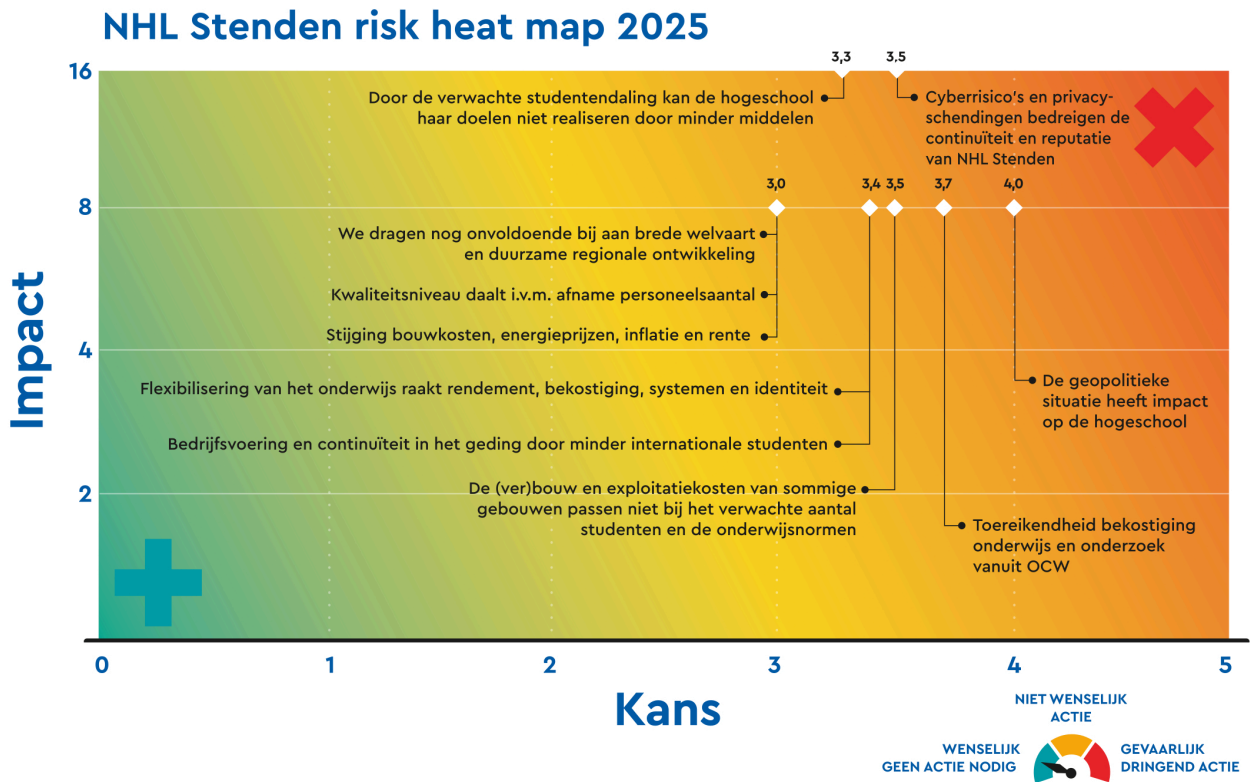
Strategische risico's

De basis van de strategische risico's is het strategische instellingsplan en de hierin opgenomen maatschappelijke opdracht voor NHL Stenden en het gestelde perspectief 2035. De strategische risico's zijn op basis van het strategisch instellingsplan onderverdeeld naar ons profiel, onze leidende principes en algemene risico's. De risico's volgens de bijgestelde strategische risicokaart zijn als volgt:

- Door de verwachte krimp in het aantal studenten kan de hogeschool de gestelde doelen niet realiseren omdat er minder middelen beschikbaar komen. Beheersmaatregelen om dit risico te verzachten, zijn het voeren van portfoliodiscussie en het opstellen van een portfolioanalyse. Aan de hand hiervan kunnen we scenario's schetsen en keuzes maken in het portfolio. De verwachte krimp in studentenaantallen zal hierbij elders opvangen moeten worden door middel van flexibel onderwijs en afstandsonderwijs, internationalisering en commerciële en publieke activiteiten.

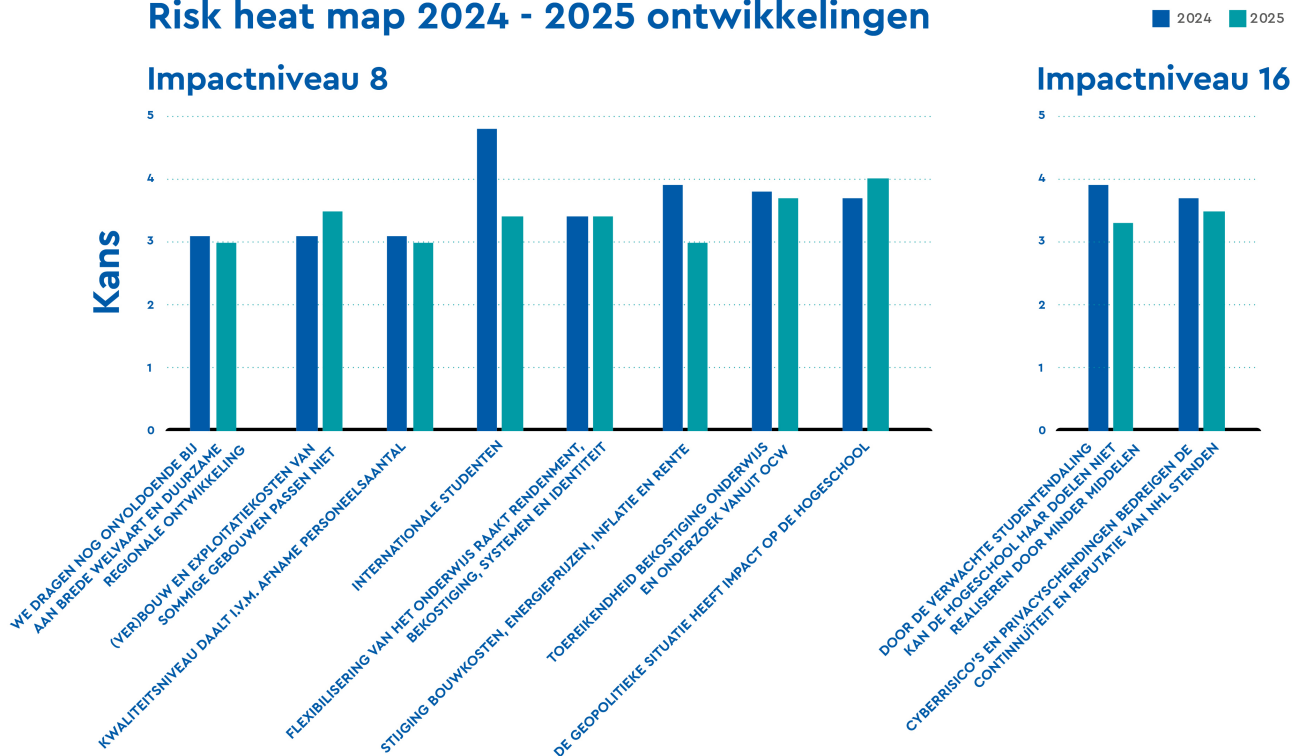
- De toenemende kans op een cyberaanval en het niet voldoen aan de privacy-regels bedreigt de continuïteit van NHL Stenden en kan reputatieschade veroorzaken. Als beheersmaatregel investeert NHL Stenden in de volwassenheid van de security organisatie. Met behulp van het informatiebeveiligingsbeleid willen we onze security organisatie voor 10 systemen op CMM niveau 3 brengen en daar houden. Daarnaast wordt ingezet op awareness op houding en gedrag van de medewerkers en studenten, alsmede systeemtechnische bescherming en oefening.
- We slagen er onvoldoende in om onze maatschappelijke opdracht te vervullen om een bijdrage te leveren aan het versterken van de brede welvaart en de duurzame regio's waarin we actief zijn. De herkenbaarheid en inhoud scherp maken is een van de beheersmaatregelen. Dit zowel intern als naar de buitenwereld. Daarnaast keuzes maken op basis van het beleid.
- Er komen minder internationale studenten waardoor onze bedrijfsvoering en continuïteit in het geding zijn. Beheersmaatregelen zijn het versterken van de (internationale) werving en het voeren van regionale portefeuillediscussie. Daarnaast het versterken van onze eigen portefeuillestrategie en locatiestrategie.
- We kunnen de kwaliteit niet op het gewenste niveau houden in verband met afname van ons personeelsbestand. Als beheersmaatregel zetten we in op professionalisering van het personeel. We sturen op strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid en excellent werkgeverschap. Onze focus ligt op mobiliteit en employability.
- De(ver)bouwinitiatieven en mogelijk ook de exploitatiekosten van sommige gebouwen zijn niet in verhouding tot het verwachte aantal studenten en daardoor de geldende norm in het onderwijs. De beheersmaatregel zit op het opnieuw beoordelen van de geplande initiatieven op het vlak van huisvesting en dit mogelijk herzien qua omvang en planning.
- De bouwkosten, energieprijzen, inflatie en rente stijgen dusdanig waardoor er onvoldoende middelen beschikbaar komen om onze doelstellingen te realiseren. Als beheersmaatregel spelen we in op de ontwikkelingen hiervan en maken we op basis hiervan keuzes. Zelfs mogelijke verkoop. Daarnaast wordt er budget gereserveerd voor mogelijke stijging van de energieprijzen.
- De bekostiging van het onderwijs en het onderzoek vanuit OCW is onvoldoende. Als beheersmaatregel zetten we in op het aanpassen van het curriculum op basis van de bekostiging en zullen er slimme keuzes gemaakt moeten worden.
- De toenemende flexibilisering van het onderwijs heeft invloed op de onderwijsrendementen en de bekostiging. Alsmede op de inrichting van de systemen en vervaging van onze identiteit. Ter beheersing van dit risico differentiëren we naar domein en laten we daarbij verschil staan per domein.
- De geopolitieke situatie heeft impact op de hogeschool. Polarisatie versterkt de noodzaak tot (interne) dialoog, waar we dan ook op inzetten. Onze afnemende aantrekkelijkheid van het internationaal profiel vraagt om wendbaarheid. Sociaal demografische analyse van de instroom voeren we uit als beheersmaatregel.

De risico's volgens de bijgestelde risicokaart zijn als volgt opgenomen in de *risk heat map*.



NHL Stenden risk heat map 2025

Risk heat map 2024 - 2025 ontwikkelingen



Risk heat map ontwikkelingen 2025

B3. Rapportage toezichhoudend orgaan

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

10.8 Verantwoording inzake notitie Helderheid bekostiging

De hogeschool rapporteert over de activiteiten in het kader van de voor de hogeschool relevante thema's uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'; OCW, 29 augustus 2003, 'Aanvulling op de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'; OCW, 27 augustus 2004 en de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten'; OCW, 21 Maart 2025. Conform de richtlijnen zijn we verplicht om over diverse thema's te rapporteren, welke onderstaand zijn weergegeven. Per thema is de omschrijving uit de notitie opgenomen en vervolgens is de verantwoording weergegeven.

Thema 1 - Uitbesteding

Onze hogeschool besteedde in het kader van de Grand Tour delen van het onderwijs uit aan de internationale Grand Tourlocaties. In 2025 namen 689 studenten deel aan de Grand Tour. In totaal volgden deze studenten 1091 modules op één van de locaties. De locaties ontvingen daarvoor € 1,8 miljoen.

Om studenten van de Hotel Management School (Ad, bachelor en master) in het kader van Real World Learning een realistische leeromgeving aan te kunnen bieden, bestaat het leerbedrijf NHL Stenden Hospitality Group BV (NHG BV). NHG BV is een integraal onderdeel van het curriculum van de Hotel Management School en heeft een vestiging in Leeuwarden. MeetingU is het eventorganisatie bureau van NHG BV.

In 2025 participeerden eerste-, tweede- en derdejaars Hotel Management School studenten in dit leerbedrijf. NHG BV ontving € 2,6 miljoen voor het totale leerbedrijf en al het uitbestede onderwijs dat zij uitvoeren voor Hotel Management School en de eerste-, tweede- en derdejaars studenten. NHL 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.

Daarnaast ontving NHG BV vanuit stichting NHL Stenden € 1,7 miljoen voor het exploiteren van de Campus Catering en het organiseren van evenementen.

Grand tour

NHL Stenden heeft in 2025 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 Grand Tour partnerlocaties van NHL Stenden.

Vanuit het profielkenmerk Internationalisering heeft NHL 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 Grand Tour partnerlocaties van NHL Stenden. 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 plaatsvinden in een veilige context. De Grand Tour staat in principe open voor studenten van alle opleidingen van alle vestigingen.

Overige vormen van samenwerking

Naast deze uitbestedingen werkt NHL 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'. Onderstaande voorbeelden illustreren dit.

Academische Pabo (AOLB)

Deze opleiding, die in september 2010 in Groningen van start ging, is een samenwerkingsverband tussen de Rijksuniversiteit Groningen, Hanze en NHL Stenden. 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.

De opleidingen Life Sciences zijn een 8.1 WHW-samenwerking met hogeschool Van Hall Larenstein (locatie Leeuwarden). De Master Kunsteducatie (MKE) is een joint degree en wordt uitgevoerd in samenwerking met de Hanze.

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Vanaf 2025 is de nieuwe beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' van kracht (uitgebracht 28 maart 2025). De nieuwe beleidsregel verduidelijkt een aantal relevante begrippen en geeft toelichting over de voorwaarden waaronder het is toegestaan met publieke middelen te investeren in private activiteiten, inclusief de wijze van verantwoording. OCW heeft voor het verslagjaar 2025 een aantal versoepelingen opgenomen voor de verslaglegging en controle ingevoerd waaronder bijvoorbeeld valorisatie activiteiten, activiteiten vanuit Leven Lang Ontwikkelen (LLO), activiteiten van geconsolideerde rechtspersonen en sport- en cultuurvoorzieningen (brief van 14-10-2025).

Onderstaande is een omschrijving van de private activiteiten en het bijbehorende beleid weergegeven. De omschrijvingen zijn gebaseerd op basis van de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' en documentatie zoals verstrekt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Algemeen

NHL Stenden ontplooit activiteiten op grond van, of gerelateerd aan de wettelijke taak op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie activiteiten die in lijn zijn met de strategische doelstellingen. Deze activiteiten worden niet bekostigd door de overheid, maar dragen een privaat karakter. Het gaat daarbij onder meer om contractonderwijs, contractonderzoek, een leerwerkbedrijf, parkeeractiviteiten, verhuur van onbenutte ruimten, detacheringen van personeel. De baten ten aanzien deze activiteiten zijn zichtbaar in de jaarrekening onder de posten 'Werken voor derden' en 'Overige baten'.

Bij het aangaan van nieuwe activiteiten met een privaat karakter dient te worden vastgesteld dat de doelstelling van de activiteit in lijn is met de kernactiviteiten van de hogeschool, dan wel noodzakelijk, en dat de risico's afdoende worden beheerst. De eerste toets ten aanzien van nieuwe activiteiten wordt uitgevoerd door de projectleider, vervolgens wordt de activiteit van advies voorzien door de werkgroep Publiek-Privaat. Deze werkgroep toetst de activiteit aan de hand van de beleidsregel 'investeren met publieke middelen in private activiteiten'. Het uiteindelijke besluit ten aanzien van de uitvoeren van de activiteit wordt genomen door het College van Bestuur.

NHL Stenden wil voorkomen dat voor deze activiteiten de rijksbijdrage en/of de collegegelden moeten worden ingezet, en heeft daarom een aantal maatregelen getroffen om dat te borgen. Om te voldoen aan de vereiste verantwoording op basis van de beleidsregel is een werkgroep publiek-privaat ingericht. Deze werkgroep heeft op basis van de financiële administratie een analyse gemaakt van de activiteiten en deze gecategoriseerd naar publieke en private activiteiten. Activiteiten die kenmerken van een private activiteit hebben worden in het jaarverslag verantwoord, die wordt bekrachtigd door de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

Voor de rapporterende eenheden zijn in het verleden informatiesessies georganiseerd over de kaders. Eén van de kaders is de integrale kostprijs. De IKS tarieven worden jaarlijks door een accountant vastgesteld op basis van nacalculatie. In de tarieven zijn indirecte kosten voor huisvesting en afschrijvingen opgenomen (aansluitend bij de beleidsregel). De bijbehorende tarieven zijn kostendekkend. Voor private activiteiten wordt de integrale kostprijzen inclusief risico-opslag gehanteerd of er is sprake van een marktconform tarief. Binnen de academies wordt continue aandacht gevraagd voor het risico van 'oneerlijke concurrentie' door niet tegen een te laag tarief faciliteiten en/of diensten vanuit de hogeschool ter beschikking te stellen.

Naast het uitvoeren van analyse om te kunnen verantwoorden in het jaarverslag, worden ook gedurende het jaar analyses uitgevoerd ten aanzien van de private activiteiten. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de actuele stand, maar worden ook de mogelijke risico's inzichtelijk gemaakt en wordt een verwachting voor het gehele boekjaar opgesteld. De uitkomsten van deze analyses worden gedeeld met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht in de reguliere rapportage momenten.

Contractonderzoek en contractonderwijs

NHL Stenden hogeschool biedt naast de reguliere opleidingen ook de mogelijkheid aan om losse cursussen te volgen (contractonderwijs). Voor contractonderwijs geldt in veel gevallen dat we in eerste instantie de cursist in het reguliere onderwijs al hebben opgeleid (toen was hij/zij nog student), en in het cursorisch onderwijs zorgen wij ervoor dat de voormalige studenten blijven met de ontwikkelingen in het betreffende vakgebied. De cursisten die uit het werkveld komen, nemen ervaringen mee die ook weer in het bekostigde onderwijs kunnen worden gebruikt.

Voor contractonderzoek geldt dat dit deel uitmaakt van de zogenaamde 'driehoek' die we bij veel opleidingen zien. Dit is de driehoek tussen onderwijs, onderzoek en valorisatie. Het onderzoek wordt verricht door docenten die ook werkzaam zijn in het bekostigde onderwijs, de resultaten van het onderzoek worden vervolgens weer verwerkt/meegenomen in het onderwijs (valorisatie). Vaak gebeurt het ook dat studenten uit het onderwijs meewerken aan het onderzoek, wat ook aansluit bij het onderwijsconcept DBE. Het onderzoek levert dus meerwaarde op voor het bekostigde onderwijs. De medewerkers bij NHL Stenden die werkzaam zijn binnen het contractonderzoek en contractonderwijs hebben de titel docent - onderzoeker en zijn werkzaam in een mix tussen regulier onderwijs en contractonderwijs en -onderzoek.

Om het contractonderzoek en -onderwijs te beheersen worden projecten geadmistreerd in een projectadministratie. De procedure is dat per activiteit een project wordt aangemaakt in de projectadministratie waarbij de kosten en opbrengsten worden geregistreerd. Ieder project heeft een projectleider. De projectleider wordt ondersteund door een projectcontroller en businesscontroller. De eindverantwoordelijkheid van het project ligt bij de directeur van de rapporterende eenheid die het project uitvoert.

Gedurende 2025 is er voor € 7.788k (2023: € 7.441k) aan opbrengsten gerealiseerd vanuit het contractonderwijs en onderzoek. De geïnvesteerde publieke middelen zijn gelijk aan de gemaakte kosten en betreffen € 5.643k (2024: € 5.375k). De opbrengsten zijn hoger dan de bijbehorende kosten, er is daardoor sprake van een proportionele investering.

NHL Stenden Hospitality Group BV

NHL Stenden heeft een leerwerkbedrijf, namelijk NHL Stenden Hospitality Group BV, hierna NHG BV. Het leerwerkbedrijf is opgericht om te voorzien in het praktijkonderwijs ten behoeve van de opleidingen van de Hotel Management School) en daarmee te voorzien in de wettelijke taak. Binnen het leerwerkbedrijf van NHL Stenden oefent de student relevante competenties, door op een werkplek in de rol van werknemer realistische beroepstaken uit te voeren op hbo-niveau (meerwaarde voor de kwaliteit van de uitvoering van de wettelijke taak)

De faciliteiten aangeboden door het leerwerkbedrijf zijn beschikbaar voor publiek buiten NHL Stenden. Voor NHG BV betekent dit dat het een private activiteit betreft. Gedurende 2025 is een analyse uitgevoerd ten aanzien van de gehanteerde tarieven, hieruit blijkt dat er een marktconforme prijs wordt gehanteerd bij de activiteiten van NHG BV.

Het leerwerkbedrijf (NHG BV) heeft een eigen rechtsvorm, administratie, rapportages, verantwoording en personeelsbestand. De sturing, het beleid en het risicobeheer is de verantwoordelijkheid van de directeur van NHG BV waarbij toezicht wordt gehouden door NHL Stenden Hogeschool. Uitgangspunt hierbij is dat de continuïteit van NHG gewaarborgd blijft, de financiële stromen zijn onderbouwd en wordt gehandeld binnen de wettelijke kaders.

Gedurende 2025 zijn er binnen het leerwerkbedrijf voor € 9,1 mln. (2024: € 9,2 mln.) aan baten gerealiseerd. Van deze baten is €3,2 miljoen afkomstig van externen (2024: €3,1 mln.). Vanuit stichting NHL Stenden is gedurende 2025 een bijdrage van € 4,3 mln. (2024: € 4,6 mln.) gedaan in verband met het begeleiden en opleiden van de studenten. Daarnaast is er nog sprake van € 1,6 miljoen interne omzet in verband met evenementen (2024: €1,6 miljoen). De totale kosten binnen NHG betreffen 9,1 miljoen (2024: € 9,2 miljoen). Dit resulteert in een positief resultaat van € 1k (2024: € 12k).

Vanuit NHG BV worden de catering en kantineactiviteiten binnen de hogeschool geëxploiteerd. De omvang hiervan betrof in 2025 €2,3 miljoen (2024: € 2,0 miljoen). Om deze activiteiten in stand te houden is er door NHL Stenden in 2025 een bijdrage in gedaan van €500k (2024: €600K), dit betreffen de geïnvesteerde publieke middelen in deze private activiteit.

Beheersorganisatie kenniscampus (hierna BKL) - parkeeractiviteiten

Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden B.V. (BKL) beheert de parkeerterreinen voor NHL Stenden. Deze parkeerterreinen worden door studenten en medewerkers gebruikt. Voor sommige medewerkers en studenten is het noodzakelijk om met de auto naar de campus te komen omdat er simpelweg geen alternatieven zijn (beperkte openbaar vervoer verbinding). Het aanbieden van parkeermogelijkheid bevordert de toegankelijkheid van de campus en daarmee het hoger onderwijs (meerwaarde voor de uitvoering van de wettelijke taak).

De parkeerterreinen zijn ondergebracht in een aparte entiteit Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV. Deze entiteit heeft een eigen directeur welke verantwoordelijk is voor de activiteiten. De verantwoording over de activiteiten en het risicobeleid vindt plaats middels het reguliere proces van NHL Stenden.

Er is geen sprake van een integrale kostprijs bij het aanbieden van het parkeren. Wel is er sprake van een marktconform tarief. In de nabijgelegen omgeving bestaan namelijk ook gratis parkeerplekken. De dichtbijzijnde parkeergarage rekent € 4,00 per dag. Dit is duurder dan € 3,50 echter is deze ook dicht bij het centrum gelegen. Indien de vergelijking met andere hogescholen wordt gemaakt liggen de parkeerkosten op hetzelfde niveau.

Gedurende 2025 betroffen de baten bij BKL € 703k (2024: € 790k), hiervan was € 278k (2024: € 585k) afkomstig van NHL Stenden (geïnvesteerde publieke middelen). De totale kosten betroffen € 698k (2024: 785k). Dit resulteert in een positief resultaat van € 4k (2024: € 6k). Per 2026 zijn de parkeertarieven verhoogd. In de toekomst zullen de geïnvesteerde publieke middelen hierdoor afnemen.

Verhuuropbrengsten

Verhuuropbrengsten van NHL Stenden zien toe op verhuur van ruimtes aan andere onderwijsinstellingen, dan wel aan derde partijen die ook werkzaamheden voor NHLS verrichten. De ruimtes die worden verhuurd betreft restcapaciteit binnen de onderwijscampus van NHL Stenden. Indien we de betreffende ruimtes niet verhuren zouden ze (tijdelijk) leegstaan en hier geen opbrengsten (ten gunste van de publieke middelen waarmee meerwaarde wordt gecreëerd voor de wettelijk taak) uit voortkomen. Afstoten is van de ruimtes is niet aan de orde gezien deze onderdeel uitmaken van de onderwijscampus.

De verhuurprijzen zijn bepaald aan de hand van een calculatiemodel (integrale kostprijs) rekening houdend met geldende marktтарieven. Voor langdurige contracten staan de verhuurprijzen voor een aantal jaar vast, deze kunnen niet tussentijds worden aangepast. Op het moment dat er sprake is van het aflopen van het contract worden de verhuurprijzen opnieuw gecalculeerd en afgezet tegen de geldende marktтарieven.

De verantwoordelijkheid ten aanzien van de huisvesting (inclusief verhuur) is ondergebracht bij de dienst Fysieke LeerWerk Omgeving (FLWO). Deze dienst ziet toe op het beheersen van de huisvesting van NHL Stenden Hogeschool. Dit doen zij onder andere door het opstellen van een strategisch huisvestingsplan.

Gedurende 2025 is er voor € 452k (2024: € 436k) aan verhuuropbrengsten gerealiseerd. Momenteel worden de kosten behorende bij de verhuur niet geregistreerd. Op basis van de verhuurde vierkante meters en de integrale kostprijsberekening zijn de kosten en geïnvesteerde publieke middelen bepaald op € 456k (2024: € 407k). Dit resulteert in een negatief resultaat uit verhuur van € 4k (2024: +€ 29k). Dit negatieve resultaat is ontstaan omdat er bij een aantal grote huurcontracten is gewerkt met marktconforme prijzen in plaats van integrale kostprijzen. De geïnvesteerde publieke middelen zijn daartegen wel bepaald op basis van de integrale kostprijzen. In verband met krimpende studentaantallen wordt momenteel onderzocht welke mogelijkheden er bestaan ten aanzien van de overcapaciteit en campusontwikkelingen.

Detachering van personeel

Bij NHL Stenden is sprake van het detacheren van personeel aan andere organisaties of instellingen. NHL Stenden detachert enkel personeel aan onderwijsinstellingen of organisatie met een publiek belang waardoor er sprake is van onderlinge

kennisdeling ten behoeve van het publieke belang (meerwaarde voor de wettelijke taak).

De verantwoordelijkheid ten aanzien van het detacheren van personeel is ondergebracht bij de dienst HRM. Deze dienst ondersteunt de overige rapporterende eenheden in het organiseren van de personele bezetting en de bijbehorende personele zaken. Het beheersen van de capaciteit gebeurt onder andere door het gebruik van bezettingsoverzichten en het opstellen van een meerjarenbegroting.

Gedurende 2025 zijn er € 1.784k (2024: € 1.733k) aan baten gerealiseerd vanuit detacheringen. Conform de beleidsregel is het voldoende om detacheringen die vallen onder de onderwijsvrijstelling (BTW) tegen een kostendekkend tarief te factureren. Bij NHL Stenden werden t/m september 2025 alle detacheringen tegen een kostendekkend tarief gefactureerd. Vanaf september 2025 wordt er voor de detacheringen die niet onder de onderwijsvrijstelling (BTW) vallen een integrale kostprijs gehanteerd. Er is totaal voor € 1.009k zonder BTW (2024: € 1.053k) gedetacheerd en voor € 774k met BTW (2024: € 680k). De geïnvesteerde publieke middelen zijn gelijk aan de baten, daarbovenop zou voor de detacheringen met BTW nog een overhead moeten worden gerekend. Dit gebeurde in 2025 het grootste gedeelte van het jaar niet. De impact hiervan betreft +- €170k (2024: €200k). De totale kosten voor detacheringen komt daarmee uit op € 1.953k (2024: € 1.933k) Wij vinden de investering vanuit de publieke middelen ten aanzien van de personele detacheringen proportioneel omdat het detacheringen aan organisaties met een publiek belang (valorisatie) betreft waarbij de loonkosten worden gedekt.

Leeuwarden Student City

Per 01-01-2025 heeft NHL Stenden overheersend zeggenschap verkregen in Leeuwarden Student City. Leeuwarden Student City (hierna LSC) is een stichting die zorgt voor het organiseren van activiteiten, evenement en ondersteuning ten behoeve van studenten van Leeuwarden. LSC betreft een stichting waarin NHL Stenden, Rijksuniversiteit Groningen, Van Hall Larenstein, Firda en gemeente Leeuwarden betrokken zijn. Activiteiten die worden georganiseerd zijn bijvoorbeeld de introductieweken van Leeuwarden als studiestad (LEIP) en studentensport. Een student die fysiek en mentaal fit is zal beter presteren gedurende zijn studieperiode. Daarnaast zorgen de activiteiten voor het in contact brengen van studenten met elkaar en met organisaties en verenigingen binnen Leeuwarden. Indirect draagt dit bij de toegankelijkheid en kwaliteit van het bekostigde onderwijs. LSC heeft een maatschappelijk doel, en heeft geen intentie om winst te maken of in concurrentie te treden met commerciële partijen. Voor de controle van 2025 zijn de activiteiten van LSC uitgezonderd van de controle, volledigheidshalve zijn deze wel in de verantwoording opgenomen.

Stichting Leeuwarden Student City is ondergebracht in een eigen stichting waarbij NHL Stenden bestuurder is. Om de stichting aan te sturen is er sprake van een directeur. Stichting Leeuwarden Student City heeft zijn eigen administratie, rapportages en ze legt zelf verantwoording af. De sturing, het beleid en het risicobeheer is de verantwoordelijkheid van de directeur van Stichting Leeuwarden Student City waarbij toezicht wordt gehouden door NHL Stenden Hogeschool. Uitgangspunt hierbij is dat de continuïteit gewaarborgd blijft en de financiële stromen zijn onderbouwd.

In 2025 is er in totaal een opbrengst geweest van € 1,2 miljoen, hier stond € 1,3 miljoen aan kosten tegenover. Dit resulteert in een verlies van € 123k. Dit betreft een groot verlies omdat de keuze is gemaakt dat het vermogen van LSC in mocht krimpen. Van de totale opbrengst van 1,2 miljoen is €550k afkomstig van NHL Stenden (geïnvesteerde publieke middelen).

Studenthuisvesting

NHL Stenden maakte in 2025 voor €395k (2024: € 268k) aan kosten ten behoeve het realiseren van huisvesting van studenten. Om het onderwijs voor iedereen toegankelijk te houden is het van belang dat er voldoende huisvesting beschikbaar is voor studenten (meerwaarde voor de uitvoering en kwaliteit van de wettelijke taak). Tegenover de betaalde vergoedingen aan de verhuurders stonden zeer beperkt opbrengsten (€ 40k), tevens is er geen sprake van een marktconform tarief. De kosten voor studentenhuisvesting zijn ondergebracht bij de dienst FLWO. De kosten met betrekking tot de studentenhuisvesting worden periodiek geëvalueerd vervolgens gerapporteerd in de geconsolideerde rapportage.

Sportfaciliteiten

Per 01-01-2026 heeft NHL Stenden de sportfaciliteiten van Bewegingscentrum Leeuwarden overgenomen (inmiddels Aikon Gym). Het bewegingscentrum faciliteert sportactiviteiten voor studenten en medewerkers van NHL Stenden. Tevens is het ook

mogelijk voor derden om er te sporten. De tarieven die gehanteerd worden liggen in lijn met de markt. Voor de controle van 2025 zijn sportactiviteiten uitgezonderd van de controle, volledigheidshalve zijn deze wel in de verantwoording opgenomen.

De sportfaciliteiten zijn ondergebracht bij de dienst Fysieke LeerWerk Omgeving (FLWO). Deze dienst ziet toe op het beheersen van de sportfaciliteiten van NHL Stenden Hogeschool. Deze beheersing vindt plaats door het periodiek opstellen en rapporteren over de sportfaciliteiten aan het College van Bestuur.

De formele overnamedatum ligt in 2026. Informeel zijn de activiteiten reeds per mei 2025 onder beheer van NHL Stenden. NHL Stenden betaalt vanaf mei 2025 een aantal rekeningen van BCL en ontvangt omzet. In 2025 is voor € 85k aan baten ontvangen vanuit de sportfaciliteiten, hiertegenover staat € 215k aan kosten. Dit resulteert in een verlies van € 130k in 2025.

Thema 4 - Bekostiging van buitenlandse studenten in het kader van uitwisselingsprogramma's

Omschrijving:

1. Buitenlandse studenten in het buitenland die deelnemen aan *distance learning* (leren op afstand) via een Nederlandse instelling.
2. Buitenlandse studenten die in feite (grotendeels) in het buitenland studeren.
3. Buitenlandse studenten die in Nederland een deel van de opleiding c.q. stage volgen.
4. Studenten die het laatste jaar zowel bij een buitenlandse als een Nederlandse hogeschool zijn ingeschreven en die een Nederlands diploma behalen.

Verantwoording

Het betreft hier niet-NHL Stenden-studenten die studeren aan een buitenlandse instelling en gebruikmaken van een uitwisselingsprogramma en een deel van hun studie volgen aan onze hogeschool. Bij NHL Stenden was dit in het verslagjaar 2025 niet aan de orde, er was enkel sprake van uitwisselingsstudenten. Het totaal aantal NHL Stenden-studenten dat in 2025 participeerde in een uitwisselingsprogramma bedroeg 290 van wie 225 in Europa en 65 daarbuiten. Daar staan in 2025 231 exchangestudenten tegenover, die door NHL Stenden zijn ontvangen. Deze studenten studeerden een semester op één van onze locaties in Nederland.

Thema 8 - Bekostiging van maatwerktrajecten

Omschrijving

Instellingen ontwikkelen maatwerktrajecten waarbij een derde - een externe organisatie of bedrijf - een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van een bestaande opleiding.

Verantwoording

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

NHL 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 NHL Stenden 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.

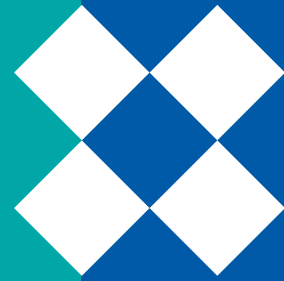
Daarnaast volgen studenten ten minste twee derde van de opleiding in het kader van deze maatwerktrajecten op een locatie van NHL Stenden, conform de 'Beleidsregel doelmatigheid hoger onderwijs'. De (hoofd)vestigingsplaats van de genoemde bedrijven waarmee NHL Stenden een maatwerktraject is overeengekomen, is nadrukkelijk niet de vanzelfsprekende locatie waar (een deel van) de betreffende opleiding plaats heeft gevonden in 2025. 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. Het overzicht van de maatwerkcontracten per 1 september 2025 ziet er als volgt uit

Bachelor en Associate Degree Ondernemerschap & Retail Management

Aanbieder: NHL Stenden Hogeschool, Academie Media, Commercie & Ondernemerschap, maatwerktraject voor (aantal studenten):

- Albert Heijn (151);
- Plusretail (51);
- Hoogvliet (11);
- Vomar (8).
- Deko (14)

Ondertekening



Spreeuwenwolk

Eén roofvogel, duizenden spreeuwen.
Door samen te bewegen wordt
verwarring hun sterkste wapen.

Foto: Deborah Walinga

Model: Gerbina Vlasma

Ondertekening door het College van Bestuur en de Raad van Toezicht

Stichting NHL Stenden Hogeschool
Leeuwarden, 29 juni 2026

College van Bestuur

Drs. Marc Otto MPM, voorzitter

Prof. dr. Evelyn Finnema

Drs. Carlo Segers MEM

Raad van Toezicht

Mr. drs. Jannewietske de Vries, voorzitter

Prof. dr. Frans Roozen, vice voorzitter

Prof. dr. Sietske Waslander

Drs. Farah Karimi

Dr. Geesje Duursma-Dijkstra

Uğur Özcan Msc

Annemarie Jorna Msc

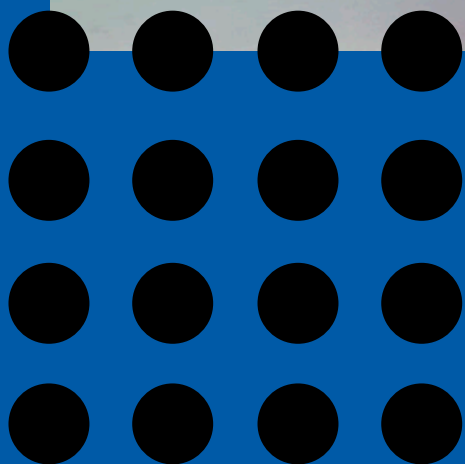
Bijlagen



Groei er omheen

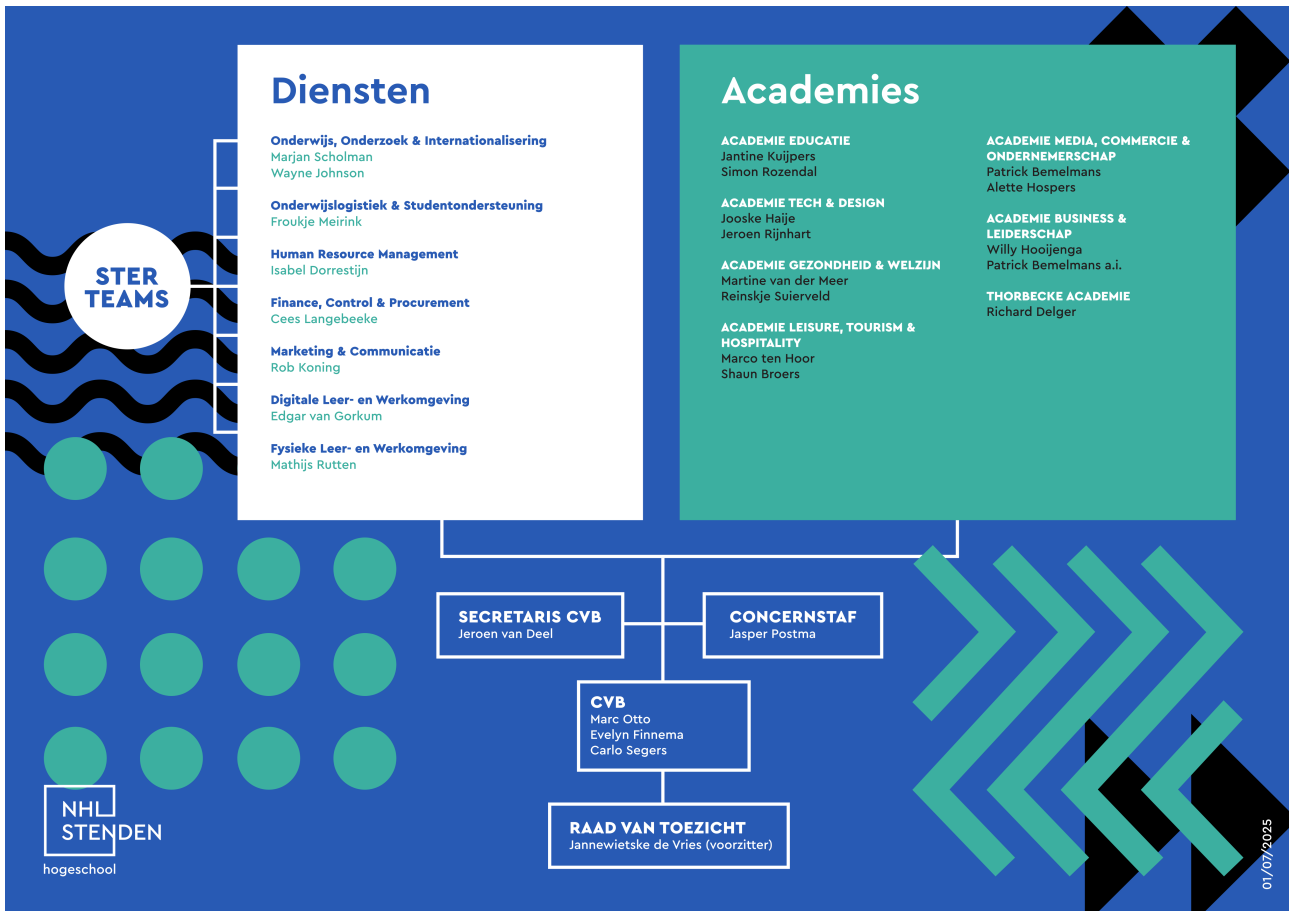
Armen volgen de weg van wortels: wat blokkeert, wordt omarmd en omzeild.

Foto: Fleur van den Top



Bijlage 1 Organisatiestructuur

Organisatiestructuur NHL Stenden



Organisatiestructuur NHL Stenden op 31-12-2025

Bijlage 2 Samenstelling en portefeuillevverdeling bestuur

Portefeuillevverdeling Marc Otto

Portefeuillehouder	Portefeuille
Marc Otto	Voorzitter (vz.) College van Bestuur
Portefeuilles	Externe profilering, strategieontwikkeling en woordvoering Raad van Toezicht HMR OCW Onderwijsinspectie Internationalisering
Intern overleg	Hogeschoolberaad externe profilering
Raad van Toezicht	RvT Remuneratiecommissie Auditcommissie
HMR	CvB/HMR-overleg Committee HRM-Finance (bedrijfsvoering)
Eerste aanspreekpunt (intern - extern)	Academie Leisure Tourism & Hospitality Thorbecke Academie NHL Stenden Hospitality Group MIWB Concernstaf Bestuurssecretaris Dienst Marketing & Communicatie Dienst Finance, Control & Procurement
Strategische projecten	Portfolio ontwikkeling Bezuinigingen/krimp Toekomstbestendig digitaliseren Voorbereiding ITK Internationalisering
Bestuurlijke relaties extern	Politiek-bestuurlijke contacten Noord-Nederland Bestuur Stichting Verkiezing Friese Onderneming van het Jaar Bestuur CELTH Raad van Toezicht Greenwise Campus Raad van Toezicht Wetsus Vz. NL-9 Fries Onderwijsberaad Vice-president RUN-EU Bestuur SSTNO (MSTC Terschelling) Vz. Bestuurlijk overleg Maritieme opleidingen (BOMO) Universiteit van het Noorden/HBO-overleg NN/MBO-HBO overleg Economic Board Fryslân i.o. Economic Board Noord Nederland Regiegroep Noordelijke Samenwerking (SNN) Bestuur Stichting Leeuwarden Studiestad Bestuur IBDO
Vereniging Hogescholen	AV VH Bestuurscommissie Internationalisering
Nevenfuncties (niet gerelateerd aan NHL Stenden)	Raad van Toezicht ROC Midden Nederland

Portefeuilleverdeling Carlo Segers

Portefeuillehouder	Portefeuille
Carlo Segers	Lid College van Bestuur
Portefeuilles	Bedrijfsvoering
Intern overleg	Hogeschoolberaad Bedrijfsvoering Dienstdirecteurenoverleg
Raad van Toezicht	Auditcommissie
HMR	CvB/HMR-overleg Committee HRM-Finance (bedrijfsvoering)
Eerste aanspreekpunt (intern - extern)	Academie Tech & Design (m.u.v. MIWB) Academie Educatie Dienst Human Resource Management (HRM) Dienst Digitale Leer- en Werkomgeving (DLWO) Dienst Fysieke Leer- en Werkomgeving (FLWO) Dienst Onderwijslogistiek & Studentondersteuning (OLS)
Bestuurlijke relaties extern	Politiek-bestuurlijke contacten Noord-Nederland Vz. Raad van Toezicht CEW HBO-overleg NN/MBO-HBO overleg VO-HO overleg Fryslân Programma Board Dutch Tech Zone Raad van Toezicht IT Hub Hoogeveen Raad van Toezicht Stichting Bison Chempport Stuurgroep APPLONN EPF Fries Onderwijsberaad IPF Raad van Toezicht MICA Leeuwarden
Strategische projecten	Portfolio ontwikkeling Bezuinigingen/krimp Toekomstbestendig digitaliseren Vorbereiding ITK Internationalisering
Nevenfuncties (niet gerelateerd aan NHL Stenden)	Raad van Toezicht Openbaar Onderwijs Groningen Bestuurslid Frysk Blockbusterfonds

Portefeuilleverdeling Evelyn Finnema

Portefeuillehouder	Portefeuille
Evelyn Finnema	Lid College van Bestuur
Portefeuilles	Internationalisering Onderwijs en onderzoek
Intern overleg	Hogeschoolberaad Onderwijs en onderzoek
Raad van Toezicht	Commissie OO&I
HMR	Committee Student Affairs
Eerste aanspreekpunt (intern - extern)	Academie Gezondheid & Welzijn Academie Business & Leiderschap Academie Media, Commercie & Ondernemerschap Dienst Onderwijs, Onderzoek & Internationalisering (OO&I)
Strategische projecten	Portfolio ontwikkeling Bezuinigingen/krimp Toekomstbestendig digitaliseren Vorbereiding ITK Internationalisering Kennisveiligheid
Bestuurlijke relaties extern	Politiek-bestuurlijke contacten Noord-Nederland RUN-EU Adviesraad Planbureau Fryslân Lid bestuur Data Fryslân Raad van Toezicht HTRIC Bestuur Aletta Jacobs Public School of Health Crosswise UASNL HBO-overleg NN/MBO-HBO overleg Adviesraad Campus Fryslân Bestuur Rijnland Instituut Adviesraad Nuffic
Nevenfuncties (niet gerelateerd aan NHL Stenden)	Hoogleraar Verplegingswetenschap en Onderwijs bij UMCG/RUG Lid Raad van Toezicht Vanboeijen (tot 1 januari 2026)

Tabel: Portefeuilleverdeling Evelyn Finnema

Bijlage 3 Samenstelling Raad van Toezicht

De actuele samenstelling van de raad en commissies is beschikbaar op de [website](#)

Samenstelling raad van toezicht op 31-12-2025

Mevr. mr. drs. J.A. (Jannewietske) de Vries

- Voorzitter raad van toezicht
- Lid werving- en selectiecommissie
- Lid remuneratiecommissie

Hoofdfunctie

- Burgemeester gemeente Súdwest-Fryslân

Nevenfuncties

- Vicevoorzitter Veiligheidsregio Fryslân
- Bestuurslid BNG Bank Cultuurfonds
- Lid bestuurscommissie Veiligheidshuis Fryslân
- Vicevoorzitter Voordrachtscommissie VNG
- Lid R8 gemeenten
- Lid bestuur en begeleidingsorganisatie SAMIJ
- Lid regiegroep Samenwerkingsverband Noord-Nederland
- Voorzitter raad van toezicht Noord Nederlands Orkest
- Voorzitter Friesche Ijsbond

Dhr. prof.dr. F.A. (Frans) Roozen

- Vice-voorzitter raad van toezicht
- Voorzitter werving- en selectiecommissie
- Voorzitter remuneratiecommissie
- Lid auditcommissie

Hoofdfunctie

- Hoogleraar management accounting en control, Vrije Universiteit Amsterdam.

Nevenfunctie

- Eigenaar Forward Finance B.V.

Mevr. prof. dr. S. (Sietske) Waslander

- Lid raad van toezicht
- Voorzitter commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering

Hoofdfunctie

- Hoogleraar sociologie, in het bijzonder de sturing van complexe onderwijsorganisaties, TIAS School for Business and Society Tilburg University.

Nevenfuncties

- Strategisch adviseur op het gebied van onderwijsvraagstukken
- Lid expertnetwerk DG Education and Culture, European Union

Dhr. drs. U. (Uğur) Özcan

- Lid raad van toezicht
- Voorzitter auditcommissie

Hoofdfunctie

- Directeur-Bestuurder Nationaal Restauratiefonds

Nevenfuncties

- Eigenaar Orange Consulting

Dhr. drs. D. (Dave) Pieters

- Lid raad van toezicht
- Lid auditcommissie

Hoofdfunctie

- CEO Bastion Hotel Groep.

Mevr. drs. F. (Farah) Karimi

- Lid raad van toezicht
- Lid commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering.

Hoofdfunctie

- Eigenaar Farah Karimi Leadership & Ethics
- Lid Eerste Kamer der Staten Generaal

Nevenfuncties

- Voorzitter bestuur stichting Groen Links Eerste Kamer
- Lid bestuur stichting International Foundation GroenLinks
- Voorzitter raad van toezicht voorzitter bestuur Stichting Simurgh Academy
- Voorzitter raad van toezicht Het Nieuwe Instituut, 1 januari 2025

Mevr. dr. G. (Geesje) Duursma- Dijkstra

- Lid raad van toezicht
- Lid commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering
- Lid werving- en selectiecommissie
- Lid remuneratiecommissie

Hoofdfunctie

- DGA Fergees B.V.
- DGA Duursma Advies B.V.

Nevenfuncties

- Lid raad van commissarissen Empatec NV
- Voorzitter raad van commissarissen Onderlinge Zevenwouden

- Lid raad van advies GetThere
- Lid Economic Board Noord Nederland
- Lid raad van betrokkenheid sustainable entrepreneurship University Campus Fryslân
- Ambassadeur Present de Wâlden
- Voorzitter alumni kring Friesland Rijksuniversiteit Groningen

Bijlage 4 Overzicht opleidingen

Ad opleidingen 2025

Opleiding	Onderdeel	Vorm	Plaats
Bedrijfskunde	ECONOMIE	DEELTIJD	LEEWARDEN
Commerciële Economie	ECONOMIE	VOLTIJD	EMMEN
Commerciële Economie	ECONOMIE	DUAAL	EMMEN
Commerciële Economie	ECONOMIE	DEELTIJD	EMMEN
Creative Media Professional	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Cyber Safety & Security	TECHNIEK	DEELTIJD	LEEWARDEN
Cyber Safety & Security	TECHNIEK	DEELTIJD	EMMEN
Didactisch Educatief Professional	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEWARDEN
Didactisch Educatief Professional	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Didactisch Educatief Professional	ONDERWIJS	DEELTIJD	EMMEN
Finance & Control	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Finance & Control	ECONOMIE	DUAAL	LEEWARDEN
Hotel Management	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Hotel Management	ECONOMIE	DUAAL	LEEWARDEN
Hotel Management	ECONOMIE	DEELTIJD	LEEWARDEN
Hotel Management	ECONOMIE	VOLTIJD	EMMEN
Hotel Management	ECONOMIE	DUAAL	EMMEN
Hotel Management	ECONOMIE	DUAAL	AMSTERDAM
Human Resource Management	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Human Resource Management	ECONOMIE	DUAAL	LEEWARDEN
Human Resource Management	ECONOMIE	DEELTIJD	LEEWARDEN
IT Service Management	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
IT Service Management	TECHNIEK	DEELTIJD	LEEWARDEN
Industriële Automatisering en Robotica	TECHNIEK	DUAAL	LEEWARDEN
Industriële Automatisering en Robotica	TECHNIEK	DUAAL	EMMEN
Leisure & Events Management	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Leisure & Events Management	ECONOMIE	DUAAL	LEEWARDEN
Leisure & Events Management	ECONOMIE	DEELTIJD	LEEWARDEN
Leisure & Events Management	ECONOMIE	VOLTIJD	EMMEN
Logistiek	ECONOMIE	DUAAL	EMMEN
Maritieme Techniek	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Maritieme Techniek	TECHNIEK	DUAAL	LEEWARDEN
Ondernemerschap & Retail Management	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Ondernemerschap & Retail Management	ECONOMIE	DUAAL	LEEWARDEN
Ondernemerschap & Retail Management	ECONOMIE	DEELTIJD	LEEWARDEN
Ondernemerschap & Retail Management	ECONOMIE	DUAAL	AMSTERDAM
Online Contentcreator	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Participatie en Buurtontwikkeling	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DEELTIJD	LEEWARDEN
Participatie en Buurtontwikkeling	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DEELTIJD	EMMEN
Sociaal Werk	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	VOLTIJD	LEEWARDEN
Sociaal Werk	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DUAAL	LEEWARDEN
Sociaal Werk	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DEELTIJD	LEEWARDEN

Opleiding	Onderdeel	Vorm	Plaats
Sociaal Werk	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	VOLTIJD	EMMEN
Sociaal Werk	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DUAAL	EMMEN
Sociaal Werk	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DEELTIJD	EMMEN
Tourism Management	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Tourism Management	ECONOMIE	VOLTIJD	EMMEN
Zorg en Technologie	GEZONDHEIDSZORG	VOLTIJD	LEEWARDEN
Zorg en Technologie	GEZONDHEIDSZORG	DEELTIJD	LEEWARDEN
Zorg en Technologie	GEZONDHEIDSZORG	VOLTIJD	EMMEN
Zorg en Technologie	GEZONDHEIDSZORG	DEELTIJD	EMMEN

Tabel: Ad opleidingen. Bron: HO Opleidingsoverzicht uit het RIO

Bachelor opleidingen in 2025

Opleiding	Onderdeel	Vorm	Plaats
Accountancy	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Bedrijfskunde	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Bedrijfskunde	ECONOMIE	DEELTIJD	LEEWARDEN
Bestuurskunde/Overheidsmanagement	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	TECHNIEK	VOLTIJD	EMMEN
Biotechnologie	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Bouwkunde	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Chemie	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Chemie	TECHNIEK	VOLTIJD	EMMEN
Chemische Technologie	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Civiele Techniek	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Civiele Techniek	TECHNIEK	DUAAL	LEEWARDEN
Commerciële Economie	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Commerciële Economie	ECONOMIE	VOLTIJD	EMMEN
Communicatie	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Communication and Multimedia Design	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Creative Business	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEWARDEN
Docent Theater	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEWARDEN
Elektrotechniek	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
European Studies	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Finance & Control	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Finance & Control	ECONOMIE	VOLTIJD	EMMEN
Finance, Tax and Advice	ECONOMIE	DUAAL	LEEWARDEN
HBO - Rechten	RECHT	VOLTIJD	LEEWARDEN
HBO-ICT	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
HBO-ICT	TECHNIEK	DEELTIJD	LEEWARDEN
Hotel Management	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Hotel Management	ECONOMIE	DUAAL	LEEWARDEN
Hotel Management	ECONOMIE	DEELTIJD	LEEWARDEN
Human Resource Management	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Human Resource Management	ECONOMIE	DEELTIJD	LEEWARDEN
Informatica	TECHNIEK	VOLTIJD	EMMEN
Integrale Veiligheidskunde	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Integrale Veiligheidskunde	ECONOMIE	DEELTIJD	LEEWARDEN
Integrale Veiligheidskunde	ECONOMIE	VOLTIJD	Assen
Integrale Veiligheidskunde	ECONOMIE	DEELTIJD	Assen
International Business	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
International Business	ECONOMIE	VOLTIJD	EMMEN
International Teacher Education for Primary Schools (ITEPs)	ONDERWIJS	VOLTIJD	MEPPEL
International Teacher Education for Secondary Schools	ONDERWIJS	VOLTIJD	MEPPEL
International Teacher Education for Secondary Schools	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Leisure & Events Management	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN

Opleiding	Onderdeel	Vorm	Plaats
Logistics Management	ECONOMIE	VOLTIJD	EMMEN
Maritiem Officier	TECHNIEK	VOLTIJD	WEST-TERSCHELLING
Maritieme Techniek	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Ocean Technology	TECHNIEK	VOLTIJD	WEST-TERSCHELLING
Ondernemerschap & Retail Management	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Ondernemerschap & Retail Management	ECONOMIE	DUAAL	LEEUWARDEN
Ondernemerschap & Retail Management	ECONOMIE	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot Verpleegkundige	GEZONDHEIDSZORG	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot Verpleegkundige	GEZONDHEIDSZORG	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar Basisonderwijs	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar Basisonderwijs	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar Basisonderwijs	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar Basisonderwijs	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar Basisonderwijs	ONDERWIJS	VOLTIJD	EMMEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Fries	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Fries	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEUWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEUWARDEN

Opleiding	Onderdeel	Vorm	Plaats
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in omgangskunde	ONDERWIJS	VOLTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in omgangskunde	ONDERWIJS	DEELTIJD	LEEWARDEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in omgangskunde	ONDERWIJS	VOLTIJD	GRONINGEN
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in omgangskunde	ONDERWIJS	DEELTIJD	GRONINGEN
Pedagogiek	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	VOLTIJD	LEEWARDEN
Pedagogiek	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DUAAL	LEEWARDEN
Pedagogiek	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DEELTIJD	LEEWARDEN
Ruimtelijke Ontwikkeling	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Social Work	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	VOLTIJD	LEEWARDEN
Social Work	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DUAAL	LEEWARDEN
Social Work	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DEELTIJD	LEEWARDEN
Technische Bedrijfskunde	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Technische Bedrijfskunde	TECHNIEK	DEELTIJD	LEEWARDEN
Technische Informatica	TECHNIEK	VOLTIJD	EMMEN
Toegepaste Wiskunde	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Tourism Management	ECONOMIE	VOLTIJD	LEEWARDEN
Vaktherapie	GEZONDHEIDSZORG	VOLTIJD	LEEWARDEN
Werktuigbouwkunde	TECHNIEK	VOLTIJD	LEEWARDEN
Werktuigbouwkunde	TECHNIEK	VOLTIJD	EMMEN

Tabel: Bachelor opleidingen. Bron: HO Opleidingsoverzicht uit het RIO

Master opleidingen in 2025

Opleiding	Onderdeel	Vorm	Plaats
Computer Vision & Data Science	TECHNIEK	VOLTijd	LEEWARDEN
Content & Media Strategy	ECONOMIE	VOLTijd	LEEWARDEN
Design Driven Innovation	SECTOROVERSTIJGEND	VOLTijd	LEEWARDEN
Design Driven Innovation	SECTOROVERSTIJGEND	DEELTijd	LEEWARDEN
Health Innovation	GEZONDHEIDSZORG	VOLTijd	LEEWARDEN
Health Innovation	GEZONDHEIDSZORG	DEELTijd	LEEWARDEN
International Leisure, Tourism & Events Management	ECONOMIE	VOLTijd	LEEWARDEN
Kunsteducatie (joint degree)	ONDERWIJS	DEELTijd	GRONINGEN
Learning & Innovation	ONDERWIJS	DEELTijd	LEEWARDEN
Leraar Algemene Economie	ONDERWIJS	DEELTijd	GRONINGEN
Leraar Duits	ONDERWIJS	DEELTijd	GRONINGEN
Leraar Engels	ONDERWIJS	DEELTijd	GRONINGEN
Leraar Fries	ONDERWIJS	DEELTijd	GRONINGEN
Leraar Natuurkunde	ONDERWIJS	DEELTijd	GRONINGEN
Leraar Nederlands	ONDERWIJS	DEELTijd	GRONINGEN
Leraar Wiskunde	ONDERWIJS	DEELTijd	GRONINGEN
Maritime Innovations	TECHNIEK	DEELTijd	WEST-TERSCHELLING
Master Educational Leadership	ONDERWIJS	DEELTijd	LEEWARDEN
Pedagogiek	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DEELTijd	MEPPEL
Pedagogiek	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DEELTijd	GRONINGEN
Polymer Engineering (joint degree)	TECHNIEK	VOLTijd	EMMEN
Postinitiële Polymer Engineering (joint degree)	TECHNIEK	DEELTijd	EMMEN
Serious Gaming	TECHNIEK	VOLTijd	LEEWARDEN
Serious Gaming	TECHNIEK	DEELTijd	LEEWARDEN
Social Work (joint degree)	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	VOLTijd	LEEWARDEN
Social Work (joint degree)	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DEELTijd	LEEWARDEN
Social Work (joint degree)	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	VOLTijd	GRONINGEN
Social Work (joint degree)	GEDRAG_EN_MAATSCHAPPIJ	DEELTijd	GRONINGEN
Strategische Communicatie (joint degree)	ECONOMIE	VOLTijd	LEEWARDEN
Sustainable Innovation in Hospitality	ECONOMIE	VOLTijd	LEEWARDEN
Sustainable Innovation in Hospitality	ECONOMIE	DEELTijd	LEEWARDEN

Tabel: Master opleidingen. Bron: HO Opleidingsoverzicht uit het RIO

Bijlage 5 Overzicht lectoraten

Onderzoeksgroep	Lectoraat	Lector/ Associate Lector
Academy of International Hospitality Research	Sustainability in Hospitality and Tourism	Dr. Elena Cavagnaro
	International Hospitality Education	Dr. Hanneke Assen
	Disruption, Innovation and New Phenomena in Hospitality and Tourism	Dr. Ian Yeoman
	Transformative Foresight in Leisure Tourism and Hospitality	Dr. Albert Postma
Gezondheid & Welzijn	Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd	Vacature
	Zorg & Innovatie in de Psychiatrie	Dr. Nynke Boonstra
	1) Onderzoekslijn ouderen met psychische problemen	Dr. Gea van Dijk (Associate Lector)
	2) Onderzoekslijn Leefstijl en verslaving	Dr. Kor Spoelstra (Associate Lector)
	Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn	Dr. Job van 't Veer
	1) Onderzoekslijn Health Innovation & Simulation Learning	Dr. Gijs Terlouw (Associate Lector)
	Verpleegkundig Leiderschap & Onderzoek voor Goede Zorg	Dr. Margreet van der Cingel
	Zorg voor Jeugd	Dr. Janneke Metselaar
	Sociale Kwaliteit	Dr. Jolanda Tuinstra
Tech & Design	Circular Plastics	Dr. Rudy Folkersma
		Dr. Jan Jager
		Dr. Vincent Voet
		Ir. Daan van Rooijen (Associate Lector)
	1) Onderzoekslijn circular systems design	Willemien Veele (Associate Lector)
	Smart Sustainable Manufacturing	Dr.ing. Wilbert van den Eijnde (Associate Lector)
	Watertechnologie	Dr. ir. Luewton Lemos Felicio Agostinho
	Watertechnologie - Water Smart Hydrogen	Dr. Michel Saakes
	Computer Vision & Artificial Intelligence	Dr. Klaas Dijkstra
		Dr. Mark Westra (Associate Lector)
	Design Driven Innovation	Dr. Derek Kuipers
	Maritime IT Security (MITS)	Dr. Stephen McCombie
	Maritieme Innovatieve Technieken	Dr. ir. Herbert Koelman
Maritime Law	Mr. dr. Welmoed van der Velde	
Reconomy	Organisations and Social Media	Dr. Deike Schulz
	Transformational Media	Dr. Bianca Harms
	1) Onderzoekslijn sociale duurzaamheid	Wiebren Jansen (associate lector)
	Mens, Werk en Organisatie	Dr. Jacqueline Rietveld
	1) Onderzoekslijn duurzame inzetbaarheid	Djoerd Hiemstra (associate lector)
	Green Economics & Process Optimization	Dr. Matthias Olthaar
Educatie	Meertaligheid en Geletterdheid	Dr. Mirjam Günther-van der Meij
		Dr. Frans Hiddink (associate lector)
	Meertaligheid en Geletterdheid / Fryske Taal en Kultuer	Dr. Albert P. Walsweer (bijzonder lector)

Onderzoeksgroep	Lectoraat	Lector/ Associate Lector
	Opvoeden en (Op-)leiden naar duurzaam en democratisch samenleven	Dr. José Middendorp
	International Teacher Education	Dr. Callum Philbin
	Didactiek voor Vak en Beroep - Beroepsgerichte didactiek en Leven Lang Ontwikkelen	Dr. Marco Mazereeuw
	Didactiek voor Vak en Beroep - Onderzoekslijn: vakdidactiek van de algemeen vormende vakken	Dr. Siebrich de Vries
Cybersafety	Lokaal bestuur en digitalisering	Dr. Willem Bantema
	Digitale weerbaarheid van mens en organisatie	Dr. Jurjen Jansen
	European Preparedness and Resilience	Dr. Sipke de Hoop (bijzonder lector)
	Bestuur, veiligheid en ondermijning	Dr. Edward van der Torre (bijzonder lector)
	Digital Citizenship	Dr. Joyce Kerstens (Associate Lector)
Design Based Education & Innovation	Designed Based Education	Dr. Migchiel van Diggelen
	Systemic Design Solutions	Dr. ir. Peter Joore
		Dr. Marcel Crul (Associate Lector)

Tabel: Onderzoeksgroepen en lectoraten in 2025

II Jaarrekening

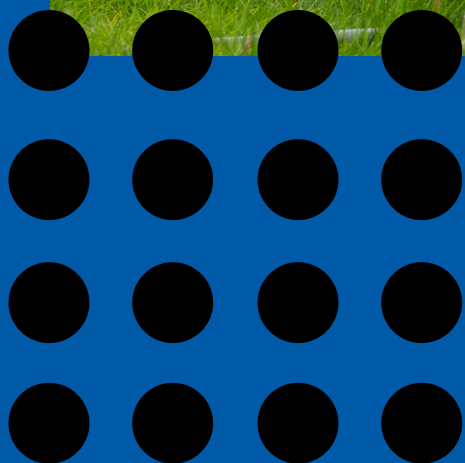


Ganzen

Blijven loont. Door mildere winters en minder risico laten ganzen de trek steeds vaker achter zich.

*Foto: Daphne Geel
Model: Eva Tjalsma*

Geconsolideerde jaarrekening 2025



Riet op pad

Door langere periodes van droogte ontstaat ondiep water. Via uitlopers grijpt riet de kans om zich te verplaatsen.

*Foto: Daphne Geel
Model: Eva Tjalsma*

Algemeen

1.1 Jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

1.2 Vestigingsadres en inschrijving handelsregister

De Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft haar statutaire zetel in de gemeente Leeuwarden en is feitelijk gevestigd aan de Rengerslaan 10, 8900 CB Leeuwarden. De Stichting NHL Stenden Hogeschool is ingeschreven bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 41002686.

1.3 Schattingen en vergelijking met voorgaand jaar

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur van de Stichting NHL Stenden Hogeschool zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(na voorgestelde resultaatsbestemming) (x € 1.000)

Activa	31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa		
1.1.2. Materiële vaste activa		
1.1.2.1. Bedrijfsgebouwen en terreinen	121.045	122.595
1.1.2.2. Inventaris en apparatuur	37.928	42.232
1.1.2.3. In uitvoering en vooruitbetalingen	-	-
1.1.2.4. Egalisatierekening	-5.311	-5.141
	<u>153.662</u>	<u>159.686</u>
1.1.3. Financiële vaste activa		
1.1.3.2. Andere deelnemingen	187	184
1.1.3.3. Overige langlopende vorderingen	96	110
	<u>283</u>	<u>294</u>
Totaal vaste activa	<u>153.945</u>	<u>159.980</u>
1.2.1. Voorraden	118	106
1.2.2. Vorderingen		
1.2.2.1. Debiteuren	3.154	1.835
1.2.2.11. Belastingen en premies sociale verzekeringen	127	152
1.2.2.15. Overige kortlopende vorderingen en overlopende activa	10.979	12.513
	<u>14.260</u>	<u>14.500</u>
1.2.4. Liquide middelen	77.435	64.780
Totaal vlottende activa	<u>91.813</u>	<u>79.386</u>
Totaal activa	<u><u>245.758</u></u>	<u><u>239.366</u></u>
Passiva	31 december 2025	31 december 2024
2.1. Eigen vermogen	100.813	95.192
2.2. Voorzieningen		
2.2.1. Personele voorzieningen	21.100	19.644
2.3. Langlopende schulden		
2.3.1. Schulden aan kredietinstellingen	34.790	38.588
2.4. Kortlopende schulden		
2.4.3. Kredietinstellingen	3.798	3.797
2.4.8. Crediteuren	6.049	6.698
2.4.9. Belastingen en sociale voorzieningen	11.912	10.527
2.4.10. Schulden terzake van pensioenen	2.956	2.814
2.4.12. Overige schulden en overlopende passiva	64.340	62.106
	<u>89.055</u>	<u>85.942</u>
Totaal passiva	<u><u>245.758</u></u>	<u><u>239.366</u></u>

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2025

	2025	Begroting 2025	2024
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	208.583	209.430	210.817
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	14.828	12.723	11.283
3.3 (Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	59.773	59.361	53.578
3.4 Baten werk in opdracht van derden	11.949	11.129	10.884
3.5 Overige baten	6.551	5.984	7.400
Totaal baten	301.684	298.627	293.962
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	229.051	225.878	222.009
4.2 Afschrijvingen	14.349	15.243	14.235
4.3 Huisvestingslasten	12.848	12.142	12.812
4.4 Overige lasten	41.027	44.220	42.267
Totaal lasten	297.275	297.483	291.323
Saldo baten en lasten	4.409	1.144	2.639
5. Financiële baten en lasten	1.079	856	1.600
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	5.488	2.000	4.239
6. Belastingen	-28	-	12
7. Resultaat uit deelnemingen	3	-	-
Resultaat na belastingen	5.463	2.000	4.251

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	4.409	2.639
Aanpassingen voor:		
- 4.2. Afschrijvingen	14.355	14.235
- 2.2. Mutaties voorzieningen	1.456	2.770
	15.811	17.005
Verandering in werkkapitaal:		
- 1.2.1. Voorraden	12-	-
- 1.2.2. Vorderingen	240	-199
- 2.4. Kortlopende schulden	2.292	3.446
	2.520	3.247
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:		
- 5.2. Ontvangen interest	1.718	2.346
- 5.2. Betaalde interest	-639	-746
- 6. Terug ontvangen vennootschapsbelasting	-28	12
	1.051	1.612
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	23.791	24.503
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
- 1.1.2. Investerings in materiële vaste activa	-8.163	-12.497
- 1.1.2. Desinvesterings in materiële vaste activa	652	64
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-7.511	-12.433
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
- 2.3. Aflossing langlopende schulden	-3.797	-4.111
- 1.1.3.3. Mutatie overige langlopende vorderingen	14	-95
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.783	-4.206
2.1. Koers- en omrekeningsverschillen op vermogen deelneming	159	11
Mutatie in liquide middelen	12.656	7.875
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:		
Stand per 1 januari	64.780	56.905
Mutatie	12.656	7.875
Stand per 31 december	77.436	64.780

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Activiteiten

De activiteiten van Stichting NHL Stenden Hogeschool, statutair gevestigd te Leeuwarden, bestaan voornamelijk uit het doen verzorgen en doen ontwikkelen van hoger beroepsonderwijs en het daarmee verband houdende of het daartoe bevorderlijke onderzoek.

Groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn integraal verwerkt de financiële gegevens van het groepshoofd Stichting NHL Stenden Hogeschool, statutair gevestigd in de gemeente Leeuwarden en van haar groepsmaatschappijen waarin zij een overheersende zeggenschap heeft, te weten:

- Stichting Steunfonds NHL Stenden Hogeschool, te Leeuwarden
- Stichting Leeuwarden Student City (toegevoegd per 01-01-2025)
- NHL Stenden Hospitality Group B.V., te Leeuwarden
- Wyswert Beheer B.V., te Leeuwarden
 - Stenden University Qatar B.V., te Leeuwarden (geliquideerd per eind 2025)
 - Stenden University South Africa B.V., te Leeuwarden
 - Educational Institute for Service Studies PTY Ltd, te Port Alfred (Zuid Afrika)
- Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden B.V. te Leeuwarden
- Kenniscampus Beheer B.V. te Leeuwarden
- Kenniscampus C.V. te Leeuwarden
- Stichting Kenniscampus Leeuwarden (geliquideerd per eind 2025)

De Stichting NHL Stenden Hogeschool bezit 50% van de aandelen in de Kenniscampus Beheer B.V. en heeft een direct belang in de Kenniscampus C.V. van 48%. Ook Wyswert Beheer BV bezit 50% van de aandelen in de Kenniscampus Beheer B.V. en heeft eveneens een direct belang in de Kenniscampus C.V. van 48%. Het resterende belang van 4% van de Kenniscampus C.V. is bezit van de Kenniscampus Beheer B.V. De Stichting NHL Stenden Hogeschool bezit daarnaast nog 50% van de aandelen in NHL Bedrijfsopleidingen ICT B.V., maar heeft daarin geen beslissende zeggenschap. De activiteiten van deze B.V. zijn al geruime tijd geleden beëindigd en de deelneming is afgewaardeerd tot nihil. Deze B.V. wordt daardoor niet opgenomen in de consolidatie. Per 01-01-2025 is er

overheersend zeggenschap verkregen in Stichting Leeuwarden Student City, deze stichting wordt vanaf 2025 meegenomen in de consolidatie.

Presentatie van cijfers

De bedragen in de jaarrekening, tabellen en toelichtingen zijn allen in duizenden Euro's, tenzij anders aangegeven. Als gevolg van afrondingen zijn in een beperkt aantal gevallen geringe verschillen ontstaan in tellingen. Deze kleine afrondingsverschillen tasten de getrouwheid niet aan en zijn geen belemmering voor het verkrijgen van het vereiste inzicht. In de balans en de staat van baten en lasten zijn referenties opgenomen die verwijzen naar de genummerde toelichting.

Consolidatie

In de consolidatie van de Stichting NHL Stenden Hogeschool worden de financiële gegevens van de instelling opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van de Stichting NHL Stenden Hogeschool.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarop de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop de Stichting NHL Stenden Hogeschool een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden in de consolidatie betrokken. De onderlinge verhoudingen en transacties worden hierbij geëlimineerd. Het eventuele aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen worden niet betrokken in de consolidatie, wanneer daarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen).

Een belang in een joint venture wordt proportioneel geconsolideerd. Van een joint venture is sprake, indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking, de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

Intercompanytransacties, intercompanywinsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompanytransacties worden ook geëlimineerd, tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn, waar nodig, gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden aangemerkt alle rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen, die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht. Voor een overzicht van de verbonden partijen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Pensioenen

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als

overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Voor toegezegde bijdrageregelingen betaalt de instelling verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Behalve de betaling van premies heeft de instelling geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen.

Ultimo 2025 had het ABP een dekkingsgraad van 123,5% (ultimo 2024 111,9%). De premie ten behoeve van de opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt in 2025 27,6% (in 2024 27,5%) van het pensioengevend salaris, nadat deze is verminderd met de franchise van € 18.500 (2024 € 17.550).

Het pensioengevend salaris is in 2025 gemaximeerd op € 137.800 (2024 € 137.800). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt in 2025 19,32% (2024 19,25%) van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en de verwachte rendementen.

Het ABP heeft een herstelplan ingediend dat is gebaseerd op de stand ultimo 2024 en waaruit blijkt op welke manier het fonds de financiële situatie binnen een aantal jaren kan herstellen. Het uiteindelijke doel van dit plan is dat de dekkingsgraad eind 2034 minimaal 136,1% bedraagt. In het herstelplan zijn o.a. de volgende mogelijke maatregelen genoemd, die mede afhankelijk van de ontwikkeling van de dekkingsgraad, toegepast kunnen worden:

- Verlagen van de (huidige en/of toekomstige) pensioenuitkeringen (voor de jaren 2018 tot en met 2025 is deze maatregel niet toegepast);
- Het niet indexeren van de bestaande pensioenuitkeringen (voor de jaren 2024 en 2025 zijn de pensioenen wel geïndexeerd).

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden), als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die significant afwijkt van de boekwaarde en benodigd is toe te lichten vanuit het geven van het vereiste inzicht.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

Alle in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Omrekening van vreemde valuta's

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta's gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers die geldt op de datum van de transactie. De uit de omrekening per balansdatum voortvloeiende koersverschillen worden opgenomen in de winst en verliesrekening.

De buitenlandse groepsmaatschappijen en niet-geconsolideerde deelnemingen kwalificeren als bedrijfsuitoefening in het buitenland met een andere functionele valuta dan die van de vennootschap. Voor de omrekening van de jaarrekening van deze bedrijfsuitoefening in het buitenland wordt de koers op balansdatum gehanteerd voor de balansposten en de wisselkoersen op de transactiedata voor de posten van de winst en verliesrekening. De omrekeningsverschillen die optreden, worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het groepsvermogen gebracht.

Valutarisico

Voor het valutabeleid kiest NHL Stenden Hogeschool voor prudent en eenvoudig beleid, zonder complexe instrumenten, gericht op minimalisatie van (koers)risico's.

Hierbij hanteert NHL Stenden Hogeschool als prijsbeleid dat tarieven met zoveel mogelijk in € worden overeengekomen. Voorts hanteert NHL Stenden Hogeschool als beleidslijn dat ontstane winsten van deelnemingen in het buitenland (Zuid Afrika) zoveel mogelijk worden uitgekeerd als dividend.

Rente- & kasstroomrisico

De hogeschool conformeert zich aan de 'regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. NHL Stenden heeft een strategie van niet speculeren, waarbij wordt uitgegaan van schatkistbankieren en het beleggen en belenen van middelen hoofdzakelijk bij het ministerie van Financiën. Ook voor het valutabeleid kiest de hogeschool voor prudent en eenvoudig beleid (geen complexe instrumenten), gericht op minimalisatie van de (koers)risico's. De hogeschool heeft geen beleggingen en maakt geen gebruik van derivaten. We hebben geen niet-onderwijsgerelateerde beleningen.

Krediet- en liquiditeitsrisico

NHL Stenden Hogeschool beperkt het kredietrisico door gebruik te maken van schatkistbankieren en door uitsluitend zaken te doen met debiteuren met een hoge kredietwaardigheid. Op balansdatum waren er geen significante concentraties van kredietrisico.

Er is geen sprake van significante vorderingen op één partij, buiten het schatkistbankieren om. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Algemeen

Indien niet anders vermeld, zijn activa en passiva opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs.

Materiële vaste activa

De terreinen, gebouwen en schepen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs verminderd met de jaarlijkse lineaire afschrijvingen op basis van de geschatte levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur zijn gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, inclusief direct toekenbare kosten, verminderd met de jaarlijkse afschrijvingen op basis van de geschatte levensduur.

Door de instelling wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderverslies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Kosten voor periodiek groot onderhoud worden geactiveerd onder de materiële vaste activa en daarop wordt vervolgens afgeschreven.

Subsidies in verband met de aanschaf van (materiele) vaste activa zijn gepassiveerd onder de materiele vaste activa. Deze subsidies worden tijdsevenredig over de geschatte economische levensduur van deze activa ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht en gepresenteerd in de afschrijvingskosten.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Er wordt van uitgegaan dat er invloed van betekenis is, wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk in staat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt het bedrag verantwoord waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat. Voor het geboekte, maar nog niet uitgekeerde resultaat van de deelnemingen wordt een wettelijke reserve aangehouden.

Deelnemingen waarop, geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen op deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Vorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode ("first in, first out") of tegen lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn, wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er, op basis van de effectieve rente, rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

De vorderingen betreffen onder andere externe debiteuren uit hoofde van contractactiviteiten en studenten inzake collegegelden. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Vorderingen ouder dan 90 dagen worden 100% voorzien tenzij er separate betalingsafspraken zijn gemaakt.

Onderhanden projecten

De onderhanden projecten bestaan voornamelijk uit subsidieprojecten en projecten in opdracht van derden. De projecten worden gewaardeerd met behulp van de "percentage of completion" methode en bij verliezen wordt er een voorziening gevormd.

Subsidies en baten van projecten in opdracht van derden worden verantwoord op basis van de voortgang en op het moment dat het een redelijke zekerheid is dat aan de gestelde voorwaarden is voldaan. De op deze projecten gemaakte kosten, bestaande uit personeelslasten en kosten van derden, worden rechtstreeks in het resultaat geboekt. De ontvangen subsidievoorschotten of (vooruit) gefactureerde termijnen worden als "Overlopende posten projecten" op de balans opgenomen onder de overige schulden. Periodiek wordt de feitelijke voortgang van het

project vastgesteld, waarna op basis van de voortgang een deel van de subsidie of projectopbrengst als vordering op de balans en tevens als bate op het project geboekt.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kategoeden, banktegoeden en deposito's. De tegoeden zijn direct opeisbaar, tenzij anders is vermeld. Rekeningcourant schulden bij banken en/of bij het Ministerie van Financiën zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden en zijn daarmee geen liquide middelen. Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van deze bedragen, tenzij anders is vermeld.

Langlopende en kortlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt, samen met de verschuldigde rentevergoeding, zodanig bepaald dat de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten wordt verwerkt.

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen.
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Niet langer in de balans opnemen van financiële activa en verplichtingen

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle, of nagenoeg alle, rechten op economische voordelen en alle, of

nagenoeg alle, risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Leasing

De beoordeling of een overeenkomst een lease bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als een leaseovereenkomst als de nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat.

Grondslagen voor resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd. De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben.

Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rijksbijdrage

De ontvangen normatieve rijksbijdrage en de niet geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig als baten verwerkt.

Niet normatieve rijksbijdragen betreffen niet-structurele toevoegingen aan de rijksbijdrage van onderwijsinstellingen waarbij expliciet is vermeld dat er sprake is van een niet normatieve rijksbijdrage. Niet normatieve rijksbijdragen worden voor zover deze niet zijn besteed in het boekjaar verwerkt als passief post op de balans.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van het resultaat gebracht naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waarvoor nog geen activiteiten zijn verricht per balansdatum, wordt verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met een verrekeningsclausule) worden ten gunste van het resultaat gebracht in het jaar waarop de gesubsidieerde lasten in het resultaat zijn verantwoord. Niet bestede middelen worden verantwoord als overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen.

Overige rijksbijdragen

In de exploitatierekening is als bate het bedrag opgenomen dat aan het betreffende verslagjaar is toe te rekenen op basis van gerealiseerde bestedingen.

College-, cursus-, les- en examengelden

De collegegelden worden in de staat van baten en lasten verantwoord volgens het baten en lastenstelsel. De verwerking van de vooruitgefactuurde collegegelden is conform het door Ministerie van OCW in 2017 uitgebrachte standpunt hierover. Dat standpunt houdt in dat vooruitgefactuurde collegegelden, welke nog niet zijn verschuldigd door de studenten, omdat die betrekking hebben op de periode januari-augustus van het lopende collegejaar, op de balans zijn gesaldeerd met de collegegelddebiteuren. Dit heeft geen effect op het resultaat, het eigen vermogen of de kasstromen.

Overige exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer zich een gesubsidieerd exploitatietekort heeft voorgedaan.

Verlenen van diensten

De verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding van de in totaal te verrichten diensten.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Boekwinsten of boekverliezen worden verantwoord en toegelicht onder de Overige baten dan wel Overige lasten.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Vennootschapsbelasting

De 'Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen' is in werking getreden per 1 januari 2016. Deze wet leidt er toe dat onderwijsinstellingen in beginsel vennootschapsbelastingplichtig zijn. In de wet is een specifieke vrijstelling opgenomen voor

onderwijsinstellingen die bekostigd onderwijs verrichten en voldoen aan de in de wet opgenomen voorwaarden. De Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft vastgesteld dat zij voor de Stichting NHL Stenden Hogeschool voldoet aan de voorwaarden om een beroep te kunnen doen op de onderwijsvrijstelling en is derhalve vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

De vrijstelling geldt echter niet voor de besloten vennootschappen die als groepsmaatschappij in de jaarrekening zijn opgenomen. De vennootschapsbelasting is berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening is gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening.

Grondslagen voor de opstelling van het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Kasstromen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de gemiddelde koers van begin en einde boekjaar. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Betaalde vennootschapsbelasting, ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappij wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betalingen van de leasetermijnen uit hoofde van het financial leasecontract worden gepresenteerd als aflossingen van schulden voor het aflossingsbestanddeel en als betaalde interest voor het interestbestanddeel.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

1. Activa

Vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa	1.1.2.1.	1.1.2.2.	1.1.2.3.	1.1.2.4.	
	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in aanbouw	Egalisatie- rekening	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
Aanschafwaarde	215.469	90.850	-	-9.287	297.032
Afschrijvingen	-92.874	-48.618	-	4.146	-137.346
Boekwaarden	122.595	42.232	-	-5.141	159.686
Mutaties					
Investerings	4.952	4.282	-	-271	8.963
Desinvesterings	-644	-2.129	-	2.545	-228
Aanschafwaarde verkregen activa	-	20	-	-	20
Afschrijvingen	-6.210	-8.450	-	311	-14.349
Afschrijvingen verkregen activa	-	6-	-	-	-6
Afschrijvingen desinvesterings	352	1.979	-	-2.755	-424
Saldo	-1.550	-4.304	-	-170	-6.024
Stand per 31 december 2025					
Aanschafwaarde	219.777	93.023	-	-7.013	305.787
Afschrijvingen	-98.732	-55.095	-	1.702	-152.125
Boekwaarden	121.045	37.928	-	-5.311	153.662

De subadministratie van de vaste activa is geschoond van activa die volledig waren afgeschreven en buiten gebruik waren gesteld. Deze activa hebben geen opbrengst.

In het verslagjaar is regulier geïnvesteerd in het vervangen en verbeteren van de huisvesting en klein inventaris.

Afschrijvingspercentages

Afschrijvingspercentages	%
1.1.2.1. Bedrijfsgebouwen en terreinen	0 - 7
1.1.2.2. Inventaris en apparatuur	10 - 25
1.1.2.3. Gebouwen in aanbouw	0
1.1.2.4. Egalisatie- rekening	2 - 10

1.1.3.	Financiële vaste activa	31-12-2024	Resultaat 2025	Overige mutaties	31-12-2025
1.1.3.2.	Andere deelnemingen				
	Coöperatie Maritieme Academie Holland U.A.	184	3	0	187
1.1.3.3.	Overige langlopende vorderingen				
	Lening IO Vivat 2015	3	0	-3	-
	Lening IO Vivat 2019	7	0	-1	6
	Lening IO Vivat 2024	100	0	-10	90
		110	0	-14	96
	Totaal financiële vaste activa	294	3	-14	283

1.1.3.2. Coöperatie Maritieme Academie Holland U.A.

De Stichting NHL Stenden Hogeschool is in 2013 een samenwerking aangegaan met vijf andere onderwijs instellingen onder de naam Coöperatie Maritieme Academie Holland U.A. Het doel van de samenwerking is het leveren van een bijdrage aan de maritieme sector door het aanbieden van kwalitatief goed onderwijs in de maritieme sector in de brede zin. Het aandeel in de Coöperatie van de Stichting NHL Stenden Hogeschool is 32,7%.

1.1.3.3. Overige langlopende vorderingen

Lening IO Vivat 2015

Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft in 2015 een lening verstrekt aan de studentenvereniging IO Vivat Nostrorum Sanitas. De hoofdsom van de lening bedraagt € 27.000. De aflossing bedraagt € 1.350 per halfjaar. De looptijd van de lening bedraagt 10 jaar. Het rentepercentage bedraagt 1 % per jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

Lening IO Vivat 2019

Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft in 2019 een lening verstrekt aan de studentenvereniging IO Vivat Nostrorum Sanitas. De hoofdsom van de lening bedraagt € 15.000. De aflossing bedraagt € 750 per halfjaar. De looptijd van de lening bedraagt 10 jaar. Het rentepercentage bedraagt 1 % per jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

Lening IO Vivat 2024

Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft in 2024 een lening verstrekt aan de studentenvereniging IO Vivat Nostrorum Sanitas. De hoofdsom van de lening bedraagt € 100.000. De aflossing bedraagt € 5.000 per halfjaar. De looptijd van de lening bedraagt 10 jaar. Het rentepercentage bedraagt 3 % per jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

Vlottende activa

1.2.1.	Voorraden	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
1.2.1.1.	Grond- en hulpstoffen	4	9
1.2.1.2.	Gereed product en handelsgoederen	114	97
		118	106

1.2.2.	Vorderingen	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
1.2.2.1. Debiteuren			
1.2.2.1.1.	Studentdebiteuren	543	646
1.2.2.1.2.	Overige debiteuren	3.169	1.795
		3.712	2.441
	Voorziening dubieuze debiteuren	-558	-606
		3.154	1.835

1.2.2.11. Belastingen en premies sociale verzekeringen			
	Vennootschapsbelasting	127	152
		127	152

1.2.2.15. Overige kortlopende vorderingen en overlopende activa			
	Personeelsvoorschotten	583	568
	Overlopende posten projecten	3.509	4.133
	Vooruitbetaalde kosten	2.879	3.036
	Te ontvangen rente	433	617
	RC Stichting Greenwise Campus	1.825	1.412
	RC CIS Campus Emmen BV	929	1.876
	Overige vorderingen	821	871
		10.979	12.513
	Totaal vorderingen	14.260	14.500

De vordering op 'studentdebiteuren' bestaat voor het overgrote deel uit collegegeldvorderingen voor het collegejaar 2025/2026. Onder overige debiteuren zijn begrepen vorderingen op derden uit hoofde van verhuur en overige activiteiten.

Onder 'overlopende posten projecten' zijn begrepen vooruit ontvangen bedragen minus gerealiseerde opbrengsten door de besteding van kosten aan personeel, diensten en materialen die op balansdatum nog niet zijn gefactureerd.

Onder 'vooruitbetaalde kosten' zijn de uitgaven voor licenties wegens onderhoudscontracten inbegrepen, waarvan de prestatie in 2026 wordt geleverd.

Onder 'overige vorderingen' zijn vorderingen opgenomen op collegahogescholen en partners waarmee gezamenlijke activiteiten worden uitgevoerd. Gedurende 2023 zijn er rekeningcourant verhoudingen ontstaan met CIS Campus Emmen BV en Stichting Greenwise Campus, verwacht wordt dat deze verhoudingen in 2026 aflopen.

Van de opgenomen vorderingen heeft € 640.027 (2024: € 427.719) een verwachte looptijd langer dan één jaar.

1.2.4.	Liquide middelen	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
1.2.4.1.	Kas	14	4
1.2.4.2.	Kruisposten	5	17
1.2.4.3.	Banken	1.259	531
1.2.4.4.	Schatkistbankieren Ministerie van Financiën	76.157	64.228
		77.435	64.780

Bij het ministerie van Financiën heeft de Stichting NHL Stenden Hogeschool de mogelijkheid krediet in rekening courant op te nemen ten bedrage van € 15,0 miljoen (2024: € 15,0 miljoen). Verder heeft de Stichting NHL Stenden Hogeschool de beschikking over een intraday kredietfaciliteit ter hoogte van € 23,9 miljoen.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

2. Passiva

2.1.	Eigen vermogen	Saldo per	Mutaties	Bestemming	Saldo per	Mutaties	Bestemming	Saldo per
		31-12-2024	2024	resultaat	31-12-2024	2025	resultaat	31-12-2025
		€	€	€	na bestemming resultaat	€	€	€
2.1.1.	Algemene reserve publieke gelden	87.814	18-	4.222	92.018	256	5.533	97.807
2.1.2.	Algemene reserve private gelden	3.828	-	29	3.857	101-	-71	3.685
2.1.3.	Reserve omrekeningsverschillen (wettelijke reserve)	-712	29	-	-683	4	-	-679
		90.930	11	4.251	95.192	159	5.462	100.813

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2024

De jaarrekening 2024 is door het College van Bestuur, na goedkeuring van de Raad van Toezicht, op 25 juni 2025 vastgesteld. Overeenkomstig dit besluit is het resultaat over 2024 ten gunste van het eigen vermogen gebracht.

Bestemming van het resultaat 2025

Vooruitlopend op de definitieve besluitvorming van het bestuur is het resultaat over 2025 van € 5,462 miljoen ten bate van het eigen vermogen gebracht.

Toelichting eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de in voorgaande jaren opgebouwde exploitatieresultaten van de diverse organisatieonderdelen. Hierin is tevens een scheiding opgenomen naar publieke en private gelden. De publieke gelden zijn tot stand gekomen door bekostiging vanuit de rijksbegroting of krachtens de wet ingestelde heffingen verkregen middelen (zoals het lesgeld of het collegegeld). Het private vermogen is ontstaan vanuit private activiteiten.

Gedurende 2025 heeft er een overboeking van €101.000 plaatsgevonden van het private naar het publieke eigen vermogen. Deze boeking is gemaakt als correctie naar aanleiding van het niet naleven van de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 gedurende 2024. In 2024 is een lening verstrekt aan IO Vivat. De lening is destijds vanuit het publieke vermogen verstrekt in plaats vanuit het private vermogen. Middels deze boeking is de lening aan IO Vivat alsnog conform de regelgeving OCW 2016 volledig ten laste gebracht van het private vermogen en is de niet-naleving uit 2024 hersteld.

Financiële toelichting wettelijke reserve

De wettelijke reserve wordt gevormd voor omrekening van vermogen en de resultaten van de buitenlandse deelnemingen. De resultaten van de deelnemingen wordt bepaald met behulp van de vermogensmutatiemethode.

Deze totale wettelijke reserve bedraagt ultimo 2025 € 679.000 (2024 : € 683.000). De mutatie van € 4.000 heeft betrekking op de omrekenverschillen van Stenden South Africa B.V.

Verloop inzake verschil eigen vermogen	Stand per 31-12-2025	Stand per 31-12-2024
	€	€
Enkelvoudig vermogen Stichting NHL Stenden Hogeschool	99.980	94.307
Eigen vermogen Stichting Steunfonds NHL Stenden Hogeschool	813	884
Eigen vermogen Stichting Leeuwarden Student City	20	-
Groepsvermogen Stichting NHL Stenden Hogeschool	100.813	95.192

Toelichting afwijking geconsolideerd vermogen met enkelvoudig vermogen

Per 31-12-2025 wijkt het enkelvoudig vermogen van Stichting NHL Stenden Hogeschool af van het geconsolideerde vermogen van de Stichting. Het verschil van (afgerond) € 833.000 (2024 € 884.000) wordt veroorzaakt door het opnemen van het vermogen van de groepsmaatschappij Stichting Steunfonds NHL Stenden Hogeschool en Stichting Leeuwarden Student City in de geconsolideerde cijfers van Stichting NHL Stenden Hogeschool.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	2025	2024
	€	€
Resultaat na belastingen	5.463	4.251
Rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen		
Nagekomen resultaat bedrijfsuitoefening in het buitenland	12	-18
Omrekenverschillen bedrijfsuitoefening in het buitenland	4	29
Toevoeging Leeuwarden Student City	143	-
Totaalresultaat	5.622	4.262

Toelichting rechtstreekse vermogensmutaties

Gedurende 2025 hebben er vier rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen plaatsgevonden namelijk € 12.000 in verband met het nagekomen positief resultaat 2024 Stenden South Africa B.V. , € 4.000 positief in verband met de omrekenverschillen Stenden South Africa B.V en € 143.000 in verband met het verkrijgen van overheersend zeggenschap in Stichting Leeuwarden Student City.

2.2.	Vorzieningen	31-12-2024	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	31-12-2025
		€	€	€	€	€
2.2.1.	Personeelsvoorzieningen					
2.2.1.1.	Voorziening voor jubileumuitkeringen	2.700	254	278	16	2.660
2.2.1.2.1.	Voorziening Werktijdvermindering Senioren	13.150	4.771	2.494	957	14.470
2.2.1.2.2.	Voorziening Duurzame Inzetbaarheid personeel	400	-	400	-	-
2.2.1.3.	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	2.183	702	556	349	1.980
2.2.1.4.	Voorziening wachtgelden	1.211	1.338	559	-	1.990
	Totaal personeelsvoorzieningen	19.644	7.065	4.287	1.322	21.100

2.2.1.	Onderverdeling saldo voorzieningen naar looptijd	Stand per	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
		€	€	€	€
2.2.1.1.	Voorziening voor jubileumuitkeringen	2.660	297	814	1.549
2.2.1.2.1.	Voorziening Werktijdvermindering Senioren	14.470	2.500	9.720	2.250
2.2.1.2.2.	Voorziening Duurzame Inzetbaarheid personeel	-	-	-	-
2.2.1.3.	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	1.980	405	1.478	97
2.2.1.4.	Voorziening wachtgelden	1.990	1.404	587	-
	Totaal voorzieningen	21.100	4.606	12.599	3.896

2.2.1.1. Voorziening voor jubileumuitkeringen

Op grond van hoofdstuk H artikel 5.2 van de CAO voor het HBO hebben werknemers recht op een gratificatie bij het bereiken van een 25-jarig, een 40-jarig en een 50-jarig dienstverband ter grootte van resp. 50%, 100% en 100% van het bruto inkomen per maand. De voorziening heeft betrekking op de per de balansdatum opgebouwde rechten. Er wordt rekening gehouden met een blijfkans van het aanwezige personeel per ultimo van het verslagjaar. De blijfkans is gebaseerd op een natuurlijk verloop percentage van 5% per jaar. Daarnaast is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 3,2% (2024 2,5%) en met een salarisstijging van 5% voor 2026 en 3,2% (2024 2,9%) voor de verdere jaren. De impact van de renteaanpassing betreft een daling van de voorziening van € 160k.

2.2.1.2.1. Voorziening werktijdvermindering senioren

In de CAO voor het Hoger Beroepsonderwijs wordt in artikel M2 Werktijdvermindering Senioren beschreven dat werknemers, die de leeftijd van 10 jaar voor hun pensioendatum hebben bereikt, recht hebben op werktijdverkorting tegen inlevering van een deel van het salaris. Zij moeten voldoen aan de volgende twee criteria: een arbeidsovereenkomst van 0,4 FTE of hoger en daarnaast moeten ze vijf aaneengesloten jaren werkzaam zijn in het HBO. Binnen de regeling zijn vijf categorieën medewerkers waarmee bij de berekening van de voorziening rekening moet worden gehouden. Deze categorieën zijn:

Categorie A: medewerkers die al deelnemen aan een vergelijkbare regeling. Deze medewerkers mogen niet deelnemen aan de werktijdvermindering senioren en daarom bestaat er voor deze medewerkers geen toekomstige verplichting.

Categorie B: dit zijn de medewerkers die reeds deelnemen aan de regeling.

Categorie C: dit betreft alle medewerkers die voldoen aan de genoemde criteria, maar die nog niet feitelijk hebben aangegeven dat zij gaan deelnemen aan de regeling.

Categorie D: dit betreft alle medewerkers die aan één of geen van beide criteria voldoen om in aanmerking te komen voor gebruik maken van de regeling, maar binnen vijf jaar aan beide criteria zullen voldoen.

Categorie E: dit betreft alle medewerkers die nog niet aan alle criteria voldoen om in aanmerking te komen voor deelname aan de regeling en naar verwachting ook niet binnen vijf jaar aan deze criteria zullen gaan voldoen.

De categorieën B, C en D zijn in de voorziening opgenomen.

Bij de berekening van de voorziening wordt rekening gehouden met het huidige salaris, het kortingspercentage, de eigen bijdrage, de werkgeverslasten en schattingen voor de deelnamekans en de blijfkans.

Op grond van het aantal actieve deelnemers aan de regeling, dat is afgezet tegen het aantal werknemers dat zou kunnen deelnemen, is de deelnamekans ingeschat en bepaald op 30,8% (2024 29%).

De waardering is tegen contante waarde, waarbij rekening is gehouden met een disconteringsvoet van 2,5% (2024 2,5%) met een stijging van de salariskosten van 5,0% voor 2026 en 3,2% (2024 2,9%) voor de verdere jaren. Verder wordt rekening gehouden met een blijfkans die is gebaseerd op het natuurlijk verloop van 5% per jaar. Er is geen sprake van een rente impact gezien de disconteringsvoet ongewijzigd is gebleven.

Op basis van de notitie "impact regelingen duurzame inzetbaarheid op jaarverslaggeving onderwijs" uitgebracht op 18 oktober 2023 is de startleeftijd voor de potentiële deelnemers (categorie C en D) met ingang van verslagjaar 2023 op 57 jaar (10 jaar voor pensioenleeftijd) bepaald. De voorziening wordt opgebouwd vanaf 52 jaar (voor medewerkers die aan de voorwaarden voldoen).

2.2.1.2.2. Voorziening duurzame inzetbaarheid personeel

Op grond van hoofdstuk M van de CAO voor het HBO hebben werknemers met een dienstverband van tenminste 0,4 fte in het kader van duurzame inzetbaarheid recht op maximaal 40 uur en vanaf een bepaalde leeftijd nog eens maximaal 50 uur. Deze uren mochten over een periode van vijf jaar worden gespaard. Voor dat aantal gespaarde uren in 2020 is een voorziening opgenomen. Dit aantal is verminderd met het aantal dat in de voorgaande jaren is opgenomen. De voorziening is berekend met een gemiddeld uurtarief.

Met ingang van 1 september 2020 is de mogelijkheid om uren te sparen beëindigd. Voor 31 december 2025 moesten de uren worden besteed aan de in de CAO genoemde doelen. Ook kunnen de uren worden gebruikt voor doelen in het kader van het keuze menu arbeidsvoorwaarden. Hierdoor is het saldo van de voorziening afgenomen naar € 0.

2.2.1.3. Voorziening eigen risico WAO/WIA

De Stichting NHL Stenden Hogeschool is eigen risicodragers voor de wet Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Als gevolg hiervan heeft Stichting NHL Stenden Hogeschool de verplichting op zich genomen om de kosten van de uitkeringen van de betreffende voormalige werknemers te betalen. De maximale duur van deze verplichting is per werknemer 10 jaar.

De voorziening is berekend op basis van facturen van het UWV en een inventarisatie van de langdurig zieke personeelsleden. De in het boekjaar betaalde uitkeringen zijn aan de voorziening onttrokken. De waardering is tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 2,1% (2024 2,5%), met een salarisstijging van 3,2% (2024 2,9%) per jaar. De impact van de rente aanpassing betreft een stijging van de voorziening van € 10k.

2.2.1.4. Voorziening wachtgelden

De Stichting NHL Stenden Hogeschool is wettelijk verplicht eigen risicodragers voor de uitkeringen van personeelsleden waarvan het dienstverband is beëindigd, niet zijnde om redenen van pensionering, met betrekking tot het wettelijke en het bovenwettelijke deel van de WW-uitkeringen. De belangrijkste oorzaak voor het ontstaan van deze WW-verplichtingen is de beëindiging van tijdelijke arbeidscontracten.

De voorziening wordt gebaseerd op de te betalen bedragen voor de wettelijke en bovenwettelijke uitkeringen conform de opgaven van het UWV en het APG tot het einde van de WW-periode resp. BWWW-periode. De waardering is tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 2,1% (2024 2,5%), met een salarisstijging van 3,2% (2024 2,9%) per jaar. De impact van de rente aanpassing op de voorziening is nihil.

2.3 Langlopende schulden

Hypothecaire leningen	Langlopend	Kortlopend	Stand		Stand		Langlopend
			per	Aflossing	per	Kortlopend	
	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025
	€	€	€	€	€	€	€
Lening Ministerie van							
2.3.1.1. Financiën 1583	3.471	289	3.760	289	3.471	289	3.182
Lening Ministerie van							
2.3.1.2. Financiën 1476	700	175	875	175	700	175	525
Lening Ministerie van							
2.3.1.3. Financiën 0600	3.750	1.250	5.000	1.250	3.750	1.250	2.500
Lening Ministerie van							
2.3.1.4. Financiën 1219	3.000	750	3.750	750	3.000	750	2.250
Lening Ministerie van							
2.3.1.5. Financiën 3008	19.167	833	20.000	833	19.167	834	18.333
Lening Ministerie van							
2.3.1.6. Financiën 3763	8.500	500	9.000	500	8.500	500	8.000
	38.588	3.797	42.385	3.797	38.588	3.798	34.790

Hypothecaire leningen naar looptijd	Langlopend	Resterende looptijd	
		1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
2.3.1.1. Lening Ministerie van Financiën 1583	3.182	1.156	2.026
2.3.1.2. Lening Ministerie van Financiën 1476	525	525	-
2.3.1.3. Lening Ministerie van Financiën 0600	2.500	2.500	-
2.3.1.4. Lening Ministerie van Financiën 1219	2.250	2.250	-
2.3.1.5. Lening Ministerie van Financiën 3008	18.333	3.332	15.001
2.3.1.6. Lening Ministerie van Financiën 3763	8.000	2.000	6.000
	34.790	11.763	23.027

2.3.1.1. Lening Ministerie van Financiën 1583

In 2007 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 9 miljoen afgesloten.

Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 30 jaar. Het rentepercentage bedraagt 0,77%. De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 289.286 en wordt voldaan in maart. De resterende looptijd bedraagt 12 jaar.

2.3.1.2. Lening Ministerie van Financiën 1476

In 2009 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 3,5 miljoen afgesloten. Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 20 jaar. Het rentepercentage bedraagt 3,75%. De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 175.000. De resterende looptijd bedraagt 4 jaar.

2.3.1.3. Lening Ministerie van Financiën 0600

In 2005 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 25 miljoen afgesloten.

Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 22 jaar. Het rentepercentage bedraagt 3,83%. De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 1.250.000. De resterende looptijd bedraagt 3 jaar.

2.3.1.4. Lening Ministerie van Financiën 1219

In 2008 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 15 miljoen afgesloten. Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 22 jaar. Het rentepercentage bedraagt 4,61%. De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 750.000. De resterende looptijd bedraagt 4 jaar.

2.3.1.5. Lening Ministerie van Financiën 3008

In 2018 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 25 miljoen afgesloten.

Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 30 jaar. Het rentepercentage bedraagt 1,02%. De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 833.333,33. De resterende looptijd bedraagt 23 jaar.

2.3.1.6. Lening Ministerie van Financiën 3763

In 2022 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 10 miljoen afgesloten. Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 20 jaar. Het rentepercentage bedraagt 0,63%. De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 500.000. De resterende looptijd bedraagt 17 jaar.

Zekerheden leningen Ministerie van Financiën:

Eerste hypotheek tot een bedrag van € 52.490.000, met rente en kosten begroot op € 17.321.700, dus tezamen € 69.811.700 op de panden met ondergrond aan de Rengerslaan 8 en 10, alsmede op de panden met ondergrond die daaraan grenzen en die bij de Stichting NHL Stenden in eigendom zijn of waarvan zij het recht van erfpacht heeft voor onbepaalde tijd.

2.4.	Kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
2.4.3.	Kredietinstellingen		
	Aflossingverplichtingen langlopende leningen	3.798	3.797
2.4.8.	Crediteuren	6.049	6.698
2.4.9.	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Loonheffing	11.826	10.626
	Omzetbelasting	139	-114
	Overig	-53	15
		11.912	10.527
2.4.10.	Schulden terzake van pensioenen	2.956	2.814
2.4.12.	Overige schulden en overlopende passiva		
	Reservering vakantiedagen en -geld	7.389	7.490
	Vooruitontvangen bedragen	2.607	2.967
	Vooruitontvangen collegegelden	24.821	23.964
	Te betalen rente	424	497
	Overlopende posten projecten	19.861	16.678
	Vooruitontvangen Krimpgelden OCW	5.876	6.921
	Vooruitontvangen doelsubsidies OCW/EL&I geormerkt	464	270
	Overige schulden	2.898	3.319
		64.340	62.106
	Totaal kortlopende schulden	89.055	85.942

Onder de 'crediteuren' zijn begrepen de aan derden verschuldigde bedragen voor leveringen en diensten die op balansdatum nog niet zijn betaald. Hieronder zijn begrepen de verschuldigde bedragen voor de inhuur van personeel, aanschaf van inventaris, schoonmaak, verbouwingen alsmede (tussentijdse) afdrachten uit hoofde van projecten met andere hogescholen.

Onder 'vooruitontvangen bedragen' zijn begrepen de van studenten ontvangen bedragen in het kader van de Grand Tour. Met deze gelden worden o.a. accommodaties betaald. Voorts zijn hieronder begrepen de borgsommen die zijn ontvangen van toekomstige studenten van buiten de EU. Bij definitieve inschrijving vindt restitutie of verrekening plaats.

Onder de 'vooruitontvangen collegegelden' zijn begrepen de ontvangen bedragen voor collegejaar 2025/2026 die betrekking hebben op kalenderjaar 2026.

De overlopende posten projecten betreffen vooruitontvangen bedragen van onderhanden projecten. Gedurende 2025 is deze post toegenomen als het gevolg van het vooruitontvangen van een aantal grote subsidies.

Daarnaast heeft NHL Stenden krimpgelden toegewezen gekregen. Er is gedurende 2023 een bedrag van € 6,7 miljoen ontvangen in verband met vitale opleidingen in krimpregio's (krimpgelden). In 2024 is in dit kader nog € 0,9 miljoen ontvangen en in 2025 € 1,0 miljoen. In 2024 is hiervan € 0,7 miljoen ingezet en in 2025 €2,1 miljoen. De middelen zijn als niet-normatief bestempeld en het restant van € 5,9 miljoen zal in de verslagjaren 2026 en 2027 worden besteed.

Een toelichting op de geormerkte doelsubsidies OCW/EL&I is opgenomen als bijlage (model G) bij de jaarrekening.

Onder de opgenomen overige schulden en overlopende passiva bevinden zich geen posten met een verwachte looptijd van meer dan een jaar.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet in de balans opgenomen rechten				
Soort recht	Totaal	Voor 2026	Looptijd 1 – 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Verhuurovereenkomsten	730	456	274	-
	730	456	274	-

Verhuurovereenkomsten

Onder verhuurovereenkomsten zijn diverse contracten ten aanzien van verhuur van ruimtes opgenomen.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen				
Soort verplichting	Totaal	Voor 2026	Looptijd 1 – 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Huurovereenkomsten	19.788	1.721	5.063	13.004
Onderhoudscontracten	525	299	139	87
Samenwerkingsovereenkomsten	376	252	124	-
Licenties	3.909	3.096	813	-
Investeringsverplichtingen	-	-	-	-
Overige overeenkomsten	8.675	6.620	2.055	-
	33.273	11.988	8.194	13.091

NHL Stenden heeft met een aantal leveranciers op basis van Europese en Nationale aanbestedingen (langlopende) contracten (beveiliging, schoonmaak, onderhoud, licenties etc.) afgesloten. Deze verplichtingen zijn niet in de balans opgenomen. In deze bedragen is geen rekening gehouden met indexatie.

Voor het pand Stationsweg 1 te Groningen is een huurcontract afgesloten met een looptijd tot en met 31 december 2044.

Bankgarantie

Voor de huurovereenkomst tussen Watersteeg B.V. en Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft NHL Stenden een bankgarantie van de ING Bank N.V. afgegeven. Het huurbedrag van € 21.767,- (per kwartaal) heeft betrekking op de huur van ruimtes van het College Campus Meppel (Blankenstein 540).

Fiscale eenheid

Stichting NHL Stenden Hogeschool vormt met haar dochtermaatschappijen, Wyswert Beheer B.V., NHL Stenden Hospitality Group B.V., Stenden South Africa B.V. en Stenden University Qatar B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Op grond daarvan is de Stichting NHL Stenden Hogeschool aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel. Stenden University Qatar B.V. is per eind 2025 geliquideerd. Vanaf 2026 is Stenden University Qatar B.V. geen onderdeel meer van de fiscale eenheid.

Aansprakelijkheidsstelling

Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft een 403-verklaring afgegeven voor Wyswert Beheer BV. Dit betekent dat Stichting NHL Stenden Hogeschool hoofdelijk aansprakelijk is voor de schulden die voortvloeien uit aangegane rechtshandelingen van Wyswert Beheer BV.

Campus Terschelling

Woningbouwstichting De Veste heeft in overleg met de Gemeente Terschelling en de NHL in 2015 besloten om over te gaan tot de realisatie van een campusgebouw ten behoeve van het Maritiem Instituut Willem Barentsz (MIWB) op Terschelling. De Veste en de NHL zijn hierbij overeengekomen dat, ingeval het MIWB niet langer gevestigd zal zijn op Terschelling, waardoor het onderwijs op Terschelling beëindigd zal worden, de NHL het campusgebouw en de ondergrond op schriftelijk verzoek van de Veste zal overnemen. De eventuele overnameprijs zal gebaseerd worden op de RICS Red Book methode die een reële benadering geeft van de werkelijke verkoopprijs. Deze verplichting is aangegaan op 15 juli 2017 en blijft gedurende een termijn van 50 jaar in stand. In 2018 is de verhuur op Terschelling door WoonFriesland overgenomen van De Veste.

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten over 2025

3. Baten

3.1.	Rijksbijdragen	Baten 2025	Begroting 2025	Baten 2024
		€	€	€
3.1.1.	Normatieve rijksbijdrage	205.845	206.442	206.610
3.1.2.	Niet normatieve rijksbijdrage	2.085	2.788	3.838
3.1.3.	Overige rijksbijdragen	653	200	369
		208.583	209.430	210.817

De rijksbijdrage is in 2025 € 2,2 miljoen lager dan in 2024. Deze lagere rijksbijdrage wordt veroorzaakt doordat er in 2025 geen sprake meer is van NPO middelen (niet normatieve rijksbijdrage). De daling ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt doordat er minder krimpgeboden zijn besteed als in de begroting verwacht.

Voor een nadere toelichting van de overige rijksbijdragen verwijzen wij u naar het model G, dat als bijlage aan deze jaarrekening is toegevoegd.

3.2.	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	Baten 2025	Begroting 2025	Baten 2024
		€	€	€
	Subsidiebat	14.828	12.723	11.283

De subsidiebat zijn met € 3,5 miljoen gestegen ten opzichte van 2024 en met € 2,1 miljoen ten opzichte van de begroting. Deze stijging wordt onder andere veroorzaakt door het realiseren van extra subsidiebat in verband met educatieve subsidieprojecten en projecten in relatie tot Greenwise Emmen.

3.3.	(Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	Baten 2025	Begroting 2025	Baten 2024
		€	€	€
	Collegegelden	59.773	59.361	53.578

De college, cursus, les- en examengelden zijn met € 6,2 miljoen gestegen ten opzichte van 2024. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging van het tarief van het collegegeld in studiejaar 2024 - 2025 (+9,25%) en studiejaar 2025 – 2026 (+2,75%) en het stoppen van de halvering van het collegegeld voor 1e jaar studenten.

3.4.	Baten werk in opdracht van derden	Baten 2025	Begroting 2025	Baten 2024
		€	€	€
3.4.1.	Contractonderzoek en -onderwijs	8.100	8.411	7.494
3.4.2.	Omzet horeca operations	3.128	2.718	2.833
3.4.3.	Overige baten werk in opdracht van derden	721	-	557
		11.949	11.129	10.884

De baten werk in opdracht van derden zijn € 1,1 miljoen hoger dan in 2024 en € 0,2 miljoen hoger dan begroot. De baten werk in opdracht van derden zijn hoger door meer opbrengsten in het educatieve domein. De uitsplitsing naar de categorie 'overige baten werk in opdracht van derden' is gedurende 2025 toegevoegd, daarom is er geen begroting 2025 van deze rubriek beschikbaar. De categorie 'overige baten werk in opdracht van derden' bestaat uit de parkeeropbrengsten van BKL. De categorie 'Omzet horeca operations' betreft de omzet uit het hotel en restaurant van NHG BV.

3.5	Overige baten	Baten 2025	Begroting 2025	Baten 2024
		€	€	€
3.5.1.	Verhuuropbrengsten	452	518	436
3.5.2.	Detacheringen personeel	1.784	739	1.733
3.5.3.	Diverse overige opbrengsten	4.315	4.727	5.231
		6.551	5.984	7.400

De overige baten 2025 zijn € 0,8 miljoen lager dan in 2024. Dit wordt veroorzaakt doordat er in 2024 een eenmalige opbrengst uit het verkoop van een pand was. De overige baten 2025 zijn hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt doordat incidentele overige baten (o.a BTW-prorata herrekening). Daarnaast zijn de baten uit detacheringen hoger als begroot, dit wordt veroorzaakt doordat deze in de begroting 2025 behoudend zijn opgenomen. De detacheringen 2025 liggen wel in lijn met voorgaand jaar.

4. Lasten

4.1	Personeelslasten	Lasten 2025	Begroting 2025	Lasten 2024
		€	€	€
4.1.1.1.	Brutolonen en salarissen	167.387	213.001	161.664
4.1.1.2.	Sociale lasten	22.575	-	21.747
4.1.1.3.	Pensioenlasten	24.543	-	23.280
4.1.2.	Overige personeelslasten	14.546	12.877	15.318
		229.051	225.878	222.009

4.1.2.	Overige personeelslasten	Lasten 2025	Begroting 2025	Lasten 2024
		€	€	€
4.1.2.1.	Dotatie personele voorzieningen	5.743	4.000	7.168
4.1.2.2.	Personeel niet in loondienst	4.059	4.082	4.983
4.1.2.3.	Overige personeelskosten	6.889	4.795	5.694
4.1.2.4.	Ontvangen ziekengelduitkeringen	-1.745	-	-1.697
4.1.2.5.	Vrijval personele voorzieningen	-400	-	-830
		14.546	12.877	15.318

De personeelslasten zijn in 2025 toegenomen met € 7,0 miljoen. Deze stijging wordt veroorzaakt door de stijging van de salarissen als gevolg van de CAO-verhogingen en de eenmalige uitkering in oktober en december. De stijging wordt gedempt door een daling van de formatie van 75 FTE.

Ten opzichte van de begroting is er een overbesteding van € 3,2 miljoen van de personeelslasten. Deze afwijking wordt verklaard door de eenmalige uitkering uit de CAO die niet was voorzien en een benodigde dotatie aan de personele voorzieningen (onder andere door de nieuwe CAO). In de begroting wordt geen onderscheid gemaakt naar brutolonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, dit wordt op een post begroot en is in bovenstaande overzicht opgenomen onder de brutolonen en salarissen.

Personeelsleden

Binnen de groep waren in 2025 gemiddeld 2.020 fte werkzaam (2024: 2.095 fte). Dit is exclusief het personeel van de International Campus Zuid-Afrika. Inclusief de International Campus waren er gemiddeld 2.098 fte werkzaam (2024: 2.173 fte).

Daarnaast zijn er in 2025 gemiddelde 22 fte ingehuurd (2024: 35 fte).

4.2.	Afschrijvingen	Lasten 2025	Begroting 2025	Lasten 2024
		€	€	€
4.2.1	Bedrijfsgebouwen en - terreinen	6.210	6.194	5.965
4.2.2	Inventaris en apparatuur	8.450	9.049	8.483
4.2.3	Vrijval egalisatierekening	-311	-	-213
		14.349	15.243	14.235

De afschrijvingslasten zijn in lijn met 2024. Ten opzichte van de begroting zijn de afschrijvingen lager uitgekomen in verband met het realiseren van minder investeringen als begroot.

4.3.	Huisvestingslasten	Lasten 2025	Begroting 2025	Lasten 2024
		€	€	€
4.3.1.	Huur	3.290	3.233	2.777
4.3.2.	Verzekeringen	313	344	324
4.3.3.	Onderhoud onroerend goed	2.594	2.132	2.583
4.3.4.	Energie en water	2.334	2.573	2.499
4.3.5.	Schoonmaakkosten	2.440	2.531	2.524
4.3.6.	Wettelijke lasten	1.081	1.144	1.118
4.3.8.1.	Bewakingskosten	376	483	530
4.3.8.2.	Overige huisvestingslasten	420	298-	457
		12.848	12.142	12.812

De huisvestinglasten liggen in lijn met 2024. Ten opzichte van de begroting is een stijging te zien. De overschrijding ten opzichte van de begroting is veroorzaakt doordat er sprake is geweest van hogere uitgave in verband met correctief onderhoud (diverse storingsen). De overige huisvestingslasten laten een overschrijding zien ten opzichte van begroting, in de begroting waren diverse taakstelling verwerkt. In de realisatie zijn deze uiteindelijk op andere kostensoorten behaald.

4.4.	Overige lasten	Lasten 2025	Begroting 2025	Lasten 2024
		€	€	€
4.4.1.	Administratie- en beheerslasten	11.788	10.188	12.433
4.4.2.	Inventaris- en apparatuurkosten	9.202	9.547	9.365
4.4.3.	Leermiddelen	4.987	5.233	5.481
4.4.5.1.	Reis- en verblijfkosten	3.676	2.996	3.613
4.4.5.2.	Representatiekosten	639	520	766
4.4.5.3.	PR en reclamekosten	2.921	1.812	3.422
4.4.5.4.	Overige beheerslasten	7.814	13.924	7.187
		41.027	44.220	42.267

De overige lasten zijn in lijn met 2024.

Ten opzichte van de begroting zijn de overige lasten € 3,2 miljoen lager. Dit wordt veroorzaakt door het reserveren van centrale middelen die niet zijn besteed.

Onderdeel van de administratie en beheerslasten zijn de kosten voor accountantsdiensten. De ten laste van het boekjaar gebrachte kosten van de externe accountant en de accountantsorganisatie en het gehele netwerk waartoe deze accountantsorganisatie behoort, zijn als volgt voor de groep:

Accountantshonoraria 2025			
	EY Accountants B.V.	Overige accountants	Totaal
Onderzoek van de jaarrekening	209	-	209
Andere controleopdrachten	-	21	21
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	28	6	34
	237	27	264

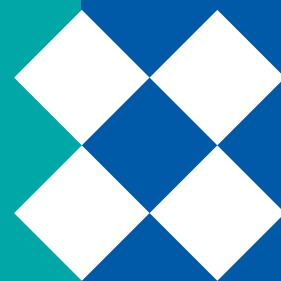
Accountantshonoraria 2024			
	EY Accountants B.V.	Overige accountants	Totaal
Onderzoek van de jaarrekening	209	-	209
Andere controleopdrachten	-	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	61	-	61
	270	-	270

Bovenstaande honoraria voor onderzoek van de jaarrekening zijn gebaseerd op de totale honoraria inclusief BTW voor het onderzoek van de jaarrekening van het verslagjaar ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

5	Financiële baten en lasten	Baten en lasten 2025	Begroting 2025	Baten en lasten 2024
		€	€	€
5.1.	Financiële baten	1.718	1.624	2.346
5.2.	Financiële lasten	-639	-768	-746
		1.079	856	1.600

Het saldo van de financiële baten en lasten is € 0,5 miljoen lager dan 2024. Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door de rentedaling waardoor er een lagere rentevergoeding is ontvangen over de aangehouden liquide middelen.

7.	Resultaat uit deelnemingen	Baten en lasten 2025	Begroting 2025	Baten en lasten 2024
		€	€	€
	Coöperatieve Maritieme Academie Holland	3	-	-



Enkelvoudige jaarrekening 2025



Bijenorchidee zuidelijke soort

Handen bloeien open als bijenorchis.
Warmte brengt deze zuidelijke gast
steeds verder noordwaarts.

*Foto: Noël Paal
Model en grime: Erik Wiechers,
Amber Koolen*

Enkelvoudige balans

Activa		31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa			
1.1.2. Materiële vaste activa			
1.1.2.1. Bedrijfsgebouwen en terreinen	118.926	120.280	
1.1.2.2. Inventaris en apparatuur	36.686	40.986	
1.1.2.3. In uitvoering en vooruitbetalingen	-	-	
1.1.2.4. Egalisatierekening	-5.311	-5.141	
	<u>150.301</u>	<u>156.125</u>	
1.1.3. Financiële vaste activa			
1.1.3.1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1.053	1.062	
1.1.3.2. Andere deelnemingen	187	184	
1.1.3.3. Overige langlopende vorderingen	1.500	1.500	
	<u>2.740</u>	<u>2.746</u>	
Totaal vaste activa	<u>153.041</u>	<u>158.871</u>	
1.2.1. Voorraden	96	80	
1.2.2. Vorderingen			
1.2.2.1. Debiteuren	2.947	1.586	
1.2.2.4. Kortlopende vorderingen op groepsmaatschappijen	2.193	1.735	
1.2.2.15. Overige kortlopende vorderingen en overlopende activa	10.570	12.210	
	<u>15.710</u>	<u>15.531</u>	
1.2.4. Liquide middelen	76.191	64.287	
Totaal vlottende activa	<u>91.997</u>	<u>79.898</u>	
Totaal activa	<u><u>245.038</u></u>	<u><u>238.769</u></u>	
Passiva		31 december 2025	31 december 2024
2.1. Eigen vermogen	99.979	94.307	
2.2. Voorzieningen	21.100	19.644	
2.3. Langlopende schulden			
2.3.1. Schulden aan kredietinstellingen	34.790	38.588	
2.4. Kortlopende schulden			
2.4.1. Schulden aan groepsmaatschappijen	1.187	1.487	
2.4.3. Kredietinstellingen	3.798	3.798	
2.4.8. Crediteuren	5.739	6.280	
2.4.9. Belastingen en sociale voorzieningen	11.634	10.251	
2.4.10. Schulden terzake van pensioenen	2.883	2.746	
2.4.12. Overige schulden en overlopende passiva	63.928	61.668	
	<u>89.169</u>	<u>86.230</u>	
Totaal passiva	<u><u>245.038</u></u>	<u><u>238.769</u></u>	

Enkelvoudige staat van baten en lasten

	2025	Begroting 2025	2024
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	208.583	209.430	210.816
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	14.612	12.723	11.280
3.3 (Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	57.727	57.719	51.828
3.4 Baten werk in opdracht van derden	8.341	6.682	7.966
3.5 Overige baten	7.613	7.281	8.320
Totaal baten	296.876	293.835	290.210
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	222.328	219.465	215.812
4.2 Afschrijvingen	13.898	14.749	13.785
4.3 Huisvestingslasten	12.118	11.454	12.303
4.4 Overige lasten	43.999	47.146	45.728
Totaal lasten	292.343	292.814	287.628
Saldo baten en lasten	4.533	1.021	2.582
5. Financiële baten en lasten	1.144	979	1.711
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	5.677	2.000	4.293
7. Resultaat uit deelnemingen	-21	-	-72
Resultaat na belastingen	5.656	2.000	4.221

Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede de toelichting op de onderscheidende activa en passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niets anders wordt vermeld.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen, waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt

uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Stichting NHL Stenden Hogeschool.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, wordt een voorziening gevormd, primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het resterende aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de vennootschap ten behoeve van deze deelnemingen.

Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

1. Activa

1.1.2. Materiële vaste activa	1.1.2.1. Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	1.1.2.2. Inventaris en apparatuur	1.1.2.3. Gebouwen in aanbouw	1.1.2.4. Egalisatie rekening	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
Aanschafwaarde	210.511	88.175	-	-9.287	289.399
Afschrijvingen	-90.231	-47.189	-	4.146	-133.274
Boekwaarden	120.280	40.986	-	-5.141	156.125
Mutaties					
Investerings	4.973	4.023	-	-271	8.725
Desinvesteringen	-644	-2.128	-	2.545	-227
Afschrijvingen	-6.035	-8.174	-	311	-13.898
Afschrijvingen desinvesteringen	352	1.979	-	-2.755	-424
Saldo	-1.354	-4.300	-	-170	-5.824
Stand per 31 december 2025					
Aanschafwaarde	214.840	90.070	-	-7.013	297.897
Afschrijvingen	-95.914	-53.384	-	1.702	-147.596
Boekwaarden	118.926	36.686	-	-5.311	150.301

1.1.3.	Financiële vaste activa	Percentage	31-12-2024	Mutaties 2025	Resultaten 2025	31-12-2025
1.1.3.1.	Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
	Wyswert Beheer B.V.	100%	614	16	5	635
	NHL Stenden Hospitality Group B.V.	100%	129	-	1	130
	Kenniscampus Beheer B.V.	50%	20	-	-1	19
	Kenniscampus Leeuwarden C.V.	48%	259	-	-34	225
	Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden B.V.	100%	40	-	4	44
			1.062	16	-25	1.053
1.1.3.2.	Andere deelnemingen					
	Coöperatie Maritieme Academie Holland U.A.		184	-	3	187
1.1.3.3.	Lening u/g					
	Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden B.V.		1.500	-	-	1.500
	Totaal financiële vaste activa		2.746	16	-22	2.740

In de deelneming Wyswert Beheer B.V. is er naast het resultaat over 2025 (-€ 5.000) een waardeinstijging van € 16.000 ontstaan als gevolg van een positief resultaat omrekenverschillen (€ 4.000) en een nagekomen resultaat (€ 12.000) uit Stenden South Africa B.V.

De lening u/g is door de rechtsvoorgangers van de Stichting NHL Stenden voor onbepaalde tijd verstrekt aan de Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden B.V. Het rentepercentage is gelijk aan het driemaands Euribor tarief per 1 januari van het kalenderjaar met een opslag van 1%.

1.2	Vlottende activa	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
1.2.1.	Voorraden		
1.2.1.1.	Gereed product en handelsgoederen	96	80
		96	80
1.2.2.	Vorderingen		
1.2.2.1.	Debiteuren		
1.2.2.1.1.	Studentdebiteuren	535	632
1.2.2.1.2.	Overige debiteuren	2.904	1.514
		3.439	2.146
	Voorziening dubieuze debiteuren	-492	-560
		2.947	1.586
1.2.2.4.	Kortlopende vorderingen op groepsmaatschappijen		
	Wyswert Beheer B.V.	646	636
	NHL Stenden Hospitality Group B.V.	730	822
	Stichting Leeuwarden Student City	219	-
	Beheersorganisatie kenniscampus leeuwarden BV	270	-
	Stenden South Africa B.V.	328	277
		2.193	1.735
1.2.2.15.	Overige kortlopende vorderingen en overlopende activa		
	Personeelsvoorschotten	578	560
	Overlopende posten projecten	3.488	4.133
	Vooruitbetaalde kosten	2.689	2.820
	Te ontvangen rente	433	617
	RC Stichting Greenwise Campus	1.825	1.412
	RC CIS Campus Emmen BV	929	1.876
	Overige vorderingen	628	792
		10.570	12.210

1.2.4.	Liquide middelen	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
1.2.4.1.	Kas	1	1
1.2.4.2.	Kruisposten	-	-
1.2.4.3.	Banken	33	58
1.2.4.4.	Schatkistbankieren Ministerie van Financiën	76.157	64.228
		76.191	64.287

Over de kortlopende vorderingen op groepsmaatschappijen wordt rente berekend. Het percentage is gebaseerd op het 12-maands Euribor met een risico-opslag van 1,5 %. Het gemiddelde percentage voor 2025 bedraagt 3,7 % (2024 4,8 %).

2. Passiva

2.1	Eigen vermogen	Saldo per	Mutaties	Bestemming	Saldo per	Mutaties	Bestemming	Saldo per
		31-12-	2024	resultaat	31-12-2024	2025	resultaat	31-12-
		2024	2024	2024	na	2025	2025	2025
		€	€	€	bestemming	€	€	€
					resultaat			
	Algemene reserve publieke							
2.1.1.	gelden	87.814	18-	4.221	92.017	113	5.656	97.786
	Algemene reserve private							
2.1.2.	gelden	2.972	-	-	2.972	101-	-	2.871
	Reserve omrekeningsverschillen							
2.1.3.	(wettelijke resserve)	-711	29	-	-682	4	-	-678
		90.075	11	4.221	94.307	16	5.656	99.979

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2024

De jaarrekening 2024 is door het College van Bestuur, na goedkeuring van de Raad van Toezicht, op 25 juni 2025 vastgesteld. Overeenkomstig dit besluit is het resultaat over 2024 ten gunste van het eigen vermogen gebracht.

Bestemming van het resultaat 2025

Vooruitlopend op de definitieve besluitvorming van het bestuur is het resultaat over 2025 van € 5.656.000 ten bate van het eigen vermogen gebracht.

2.2.	Vorzieningen	31-12-2024	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	31-12-2025
		€	€	€	€	€
2.2.1.	Personele voorzieningen					
2.2.1.1.	Voorziening voor jubileumuitkeringen	2.700	254	278	16	2.660
2.2.1.2.1.	Voorziening Werktijdvermindering Senioren	13.150	4.771	2.494	957	14.470
2.2.1.2.2.	Voorziening Duurzame Inzetbaarheid personeel	400	-	400	-	-
2.2.1.3.	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	2.183	702	556	349	1.980
2.2.1.4.	Voorziening wachtgelden	1.211	1.338	559	-	1.990
	Totaal personele voorzieningen	19.644	7.065	4.287	1.322	21.100

2.2.1.	Onderverdeling saldo voorzieningen naar looptijd	31-12-2025	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
		€	€	€	€
2.2.1.1.	Voorziening voor jubileumuitkeringen	2.660	297	814	1.549
2.2.1.2.1.	Voorziening Werktijdvermindering Senioren	14.470	2.500	9.720	2.250
2.2.1.2.2.	Voorziening Duurzame Inzetbaarheid personeel	-	-	-	-
2.2.1.3.	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	1.980	405	1.478	97
2.2.1.4.	Voorziening wachtgelden	1.990	1.404	587	-
	Totaal voorzieningen	21.100	4.606	12.599	3.896

2.3	Langlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
	Hypothecaire leningen	€	€
2.3.1.1.	Lening Ministerie van Financiën 1583	3.182	3.471
2.3.1.2.	Lening Ministerie van Financiën 1476	525	700
2.3.1.3.	Lening Ministerie van Financiën 0600	2.500	3.750
2.3.1.4.	Lening Ministerie van Financiën 1219	2.250	3.000
2.3.1.5.	Lening Ministerie van Financiën 3008	18.333	19.167
2.3.1.6.	Lening Ministerie van Financiën 3763	8.000	8.500
		34.790	38.588

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
2.4.1.	Schulden aan groepsmaatschappijen		
	Stichting Steunfonds Stenden Hogeschool	804	871
	Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden B.V.	-	227
	Kenniscampus CV	383	389
		1.187	1.487
2.4.3.	Kredietinstellingen		
	Aflossingverplichtingen langlopende leningen	3.798	3.798
2.4.8.	Crediteuren	5.739	6.280
2.4.9.	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Loonheffing	11.585	10.420
	Omzetbelasting	124	-161
	Overig	-75	-8
		11.634	10.251
2.4.10.	Schulden terzake van pensioenen	2.883	2.746
2.4.12.	Overige schulden en overlopende passiva		
	Reservering vakantiedagen en -geld	7.240	7.339
	Vooruitontvangen bedragen	2.545	2.872
	Vooruitontvangen collegegelden	24.821	23.964
	Te betalen rente	424	497
	Overlopende posten projecten	19.822	16.678
	Vooruitontvangen Krimpgelden OCW	5.876	6.921
	Vooruitontvangen doelsubsidies OCW geoormerkt	464	270
	Overige schulden	2.736	3.127
		63.928	61.668
	Totaal kortlopende schulden	89.169	86.230

Over de schulden aan groepsmaatschappijen wordt rente berekend. Het percentage is gebaseerd op het 12-maands Euribor met een risico-opslag van 1,5 %. Het percentage voor 2024 bedraagt gemiddeld 3,7 % (2024 4,8 %).

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten 2025

3. Baten

	Baten 2025	Begroting 2025	Baten 2024
	€	€	€
3.1. Rijksbijdragen			
3.1.1. Normatieve rijksbijdrage	205.845	206.442	206.609
3.1.2. Niet normatieve rijksbijdrage	2.085	2.788	3.838
3.1.3. Overige rijksbijdragen	653	200	369
	208.583	209.430	210.816
<p>Voor een nadere toelichting van de overige rijksbijdragen verwijzen wij u naar model G in deze jaarrekening.</p>			
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden			
Subsidiebatens	14.612	12.723	11.280
3.3. (Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden			
Collegegelden	57.727	57.719	51.828
3.4. Baten werk in opdracht van derden			
Contractonderzoek en -onderwijs	8.341	6.682	7.966
3.5. Overige baten			
3.5.1. Verhuuropbrengsten	1.398	1.445	1.366
3.5.2. Detacheringen personeel	2.037	1.110	1.939
3.5.3. Diverse overige opbrengsten	4.178	4.726	5.015
	7.613	7.281	8.320
Totaal van de baten	296.876	293.835	290.210

De baten zijn in 2025 hoger ten opzichte van de begroting en 2024. Deze stijging worden voornamelijk veroorzaakt door de subsidiebatens en baten werk in opdracht van derden. Een nadere toelichting over deze posten is in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen.

4. Lasten

	Lasten 2025	Begroting 2025	Lasten 2024	
	€	€	€	
4.1	Personeelslasten			
4.1.1.1.	Brutolonen en salarissen	161.827	207.047	156.509
4.1.1.2.	Sociale lasten	21.868	-	21.035
4.1.1.3.	Pensioenlasten	24.271	-	23.040
4.1.2.	Overige personeelslasten	14.362	12.418	15.228
		222.328	219.465	215.812
4.1.2.	Overige personeelslasten			
4.1.2.1.	Dotatie personele voorzieningen	5.743	4.000	7.168
4.1.2.2.	Personeel niet in loondienst	4.014	4.030	4.982
4.1.2.3.	Overige personeelslasten	6.733	4.388	5.557
4.1.2.4.	Ontvangen ziekengelduitkeringen	-1.728	-	-1.649
4.1.2.5	Vrijval personele voorzieningen	-400	-	-830
		14.362	12.418	15.228

De personele lasten zijn hoger dan de begroting 2025 en de realisatie 2024. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de CAO verhogingen en eenmalige uitkeringen uit de CAO. Zie ook de geconsolideerde jaarrekening.

Personeelsleden

Bij de stichting waren in 2025 gemiddeld 1.945 fte werkzaam (2024 2.015 fte).

	Lasten 2025	Begroting 2025	Lasten 2024
	€	€	€
4.2. Afschrijvingen			
4.2.1 Bedrijfsgebouwen en - terreinen	6.035	5.988	5.817
4.2.2 Inventaris en apparatuur	8.174	8.761	8.181
4.2.3 Vrijval egalisatierekening	-311	-	-213
	13.898	14.749	13.785
4.3. Huisvestingslasten			
4.3.1. Huur	2.917	2.779	2.263
4.3.2. Verzekeringen	291	331	307
4.3.3. Onderhoud onroerend goed	2.438	2.054	2.812
4.3.4. Energie en water	2.209	2.500	2.372
4.3.5. Schoonmaakkosten	2.419	2.472	2.473
4.3.6. Wettelijke lasten	1.061	1.144	1.100
4.3.8.1. Bewakingskosten	362	472	518
4.3.8.2. Overige huisvestingslasten	421	-298	458
	12.118	11.454	12.303
4.4. Overige lasten			
4.4.1. Administratie- en beheerslasten	10.958	9.571	11.963
4.4.2. Inventaris- en apparatuurkosten	9.060	9.315	9.179
4.4.3. Leermiddelen	11.107	9.194	11.149
4.4.5.1. Reis- en verblijfkosten	4.354	4.202	4.283
4.4.5.2. Representatiekosten	471	396	616
4.4.5.3. PR en reclamekosten	2.757	2.319	3.391
4.4.5.4. Overige beheerslasten	5.292	12.149	5.147
	43.999	47.146	45.728

Voor de toelichting op bovenstaande lasten, zie de geconsolideerde jaarrekening.

	Baten en lasten 2025	Begroting 2025	Baten en lasten 2024
	€	€	€
5 Financiële baten en lasten			
5.1. Financiële baten	1.730	1.617	2.368
5.2. Financiële lasten	-586	-638	-657
	1.144	979	1.711
7 Resultaat deelnemingen			
Wyswert Beheer B.V.	5	-	-62
NHL Stenden Hospitality Group B.V.	1	-	13
Kenniscampus Beheer B.V.	-1	-	-1
Kenniscampus Leeuwarden C.V.	-33	-	-27
Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden B.V.	4	-	5
Coöperatieve Maritieme Academie Holland U.A.	3	-	-
	-21	-	-72

Voor de toelichting op bovenstaande lasten, zie de geconsolideerde jaarrekening.

Het resultaat Wyswert Beheer B.V. is exclusief € 4.000 positief resultaat omrekenverschillen en € 12.000 resultaat in verband met nagekomen resultaat Stenden South Africa B.V. 2024.

WNT: Bezoldiging Topfunctionarissen

Vaststelling aantal complexiteitspunten 2025

In het kader van de Wet Normering Topinkomens en de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren is het bezoldigingsmaximum 2025 van de leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur vastgesteld aan de hand van de volgende criteria voor de complexiteitspunten:

A) De totale baten uit de jaarrekening 2023. Die totale baten bedroegen € 287,4 miljoen, wat resulteert in 10 complexiteitspunten.

B) Het werkelijke aantal bekostigde studenten uit het jaarverslag van 2023. Het aantal studenten van Stichting NHL Stenden Hogeschool was 15.947 in 2023. Dit resulteert in 4 complexiteitspunten.

C) Het aantal gewogen onderwijssoorten of sectoren van de instelling in 2023.

Stichting NHL Stenden Hogeschool had en heeft opleidingen in de volgende onderwijssoorten: Onderwijs, Techniek, Gezondheidszorg, Economie, Gedrag en maatschappij. Elk van deze sectoren kan worden vermenigvuldigd met factor 2, waardoor de score uitkomt op 10, wat resulteert in 5 complexiteitspunten.

Het totaal aan complexiteitspunten komt daarmee op 19, waarbij een bezoldigingsmaximum hoort van € 246.000 van klasse G.

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Gegevens College van Bestuur 2025

(bedragen x € 1)

	M.T. Otto	E. Finnema	C. Segers	O. Couwenberg
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 t/m 31-12	01-07 t/m 31-12	01-07 t/m 31-12	01-01 t/m 31-7
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	1	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	222.167	103.017	103.029	69.582
Beloningen betaalbaar op termijn	23.332	11.668	11.658	16.605
<i>Subtotaal</i>	<i>245.499</i>	<i>114.685</i>	<i>114.687</i>	<i>86.187</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	124.011	124.011	142.882
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	245.499	114.685	114.687	86.187
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens College van Bestuur 2024

(bedragen x € 1)

	M.T. Otto	O. Couwenberg
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	198.051	169.420
Beloningen betaalbaar op termijn	23.297	24.985
<i>Subtotaal</i>	<i>221.348</i>	<i>194.405</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
Bezoldiging	221.348	194.405

Het WNT maximum 2024 voor Stichting NHL Stenden Hogeschool is vastgesteld op € 233.000 (klasse G met 19 complexiteitspunten).

Uitkering wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

	O. Couwenberg
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	lid CvB
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2025
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2025	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder diensbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12.

(bedragen x € 1)

	W. van de Pol	
Functiegegevens	lid CvB (a.i.)	
Kalenderjaar	2025	2024
	1-1 t/m 16-	10-12 t/m 31-
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	7;	12;
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	7	1
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	549	16
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235	221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	213.300	30.800
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	132.551	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	96.075	2.800
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	98.875	
(-/) Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	0	
Bezoldiging	98.875	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	

Anticumulatiebepaling

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een diensbetrekking hebben geen diensbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018).

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens Raad van Toezicht 2025

(bedragen x € 1)

	J.A. de Vries	S. Waslander	F. Karimi	D. Pieters	F.A. Roozen	G. Duursma	U. Özcan
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde	1-1 t/m	1-1 t/m	1-1 t/m	1-1 t/m	1-1 t/m	1-1 t/m	1-1 t/m
functievervulling in 2025	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12
Bezoldiging							
Bezoldiging	23.300	17.475	17.475	19.037	17.475	17.475	17.475
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	23.300	17.475	17.475	19.037	17.475	17.475	17.475
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens Raad van Toezicht 2024

(bedragen x € 1)

	J.A. de Vries	S. Waslander	F. Karimi	D. Pieters	F.A. Roozen	G. Duursma	U. Özcan
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde	1-1 t/m	1-1 t/m	1-1 t/m	1-1 t/m	1-1 t/m	1-1 t/m	1-1 t/m
functievervulling in 2024	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12
Bezoldiging							
Bezoldiging	23.300	17.475	17.475	16.613	17.475	17.475	17.475
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300

De maximum beloning voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is 15 % van het WNT maximum en 10% voor de overige leden van de Raad.

Model G doelsubsidies OCW

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing		Datum	Status *
	Kenmerk			
Lerarenbeurzen				
lerarenbeurzen 2025	1466518-01		22-04-2025	Ja
lerarenbeurzen 2025	1474522-01		20-06-2025	Ja
lerarenbeurzen 2025	1479909-01		22-07-2025	Ja
lerarenbeurzen 2025	1480888-01		20-08-2025	Ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs				
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS239050		01-12-2023	Ja
virtuele minor entrepreneurship in action	VIS249179		03-12-2024	Onderhanden
LLO Op weg naar een Huis voor LLO	LLOP-K240003		28-08-2024	Ja

* Onderhanden = De subsidie loopt nog conform de subsidieverplichtingen

Ja = De subsidie is afgerond conform subsidieverplichtingen

Nee = De subsidie is afgerond in strijd met de subsidieverplichtingen

Een bedrag van €10.000 (2024: € 270.000) is nog niet besteed en is vooruitontvangen van OCW. Dit is opgenomen onder de kortlopende schulden "Schulden aan OCW".

G2 Verantwoording van subsidies die volledig aan het doel/activiteit moeten worden besteed met verrekening van het eventuele overschot.

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiebele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiebele kosten verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Npuls Centrum voor Teaching and learning	CTL230011	03-04-2024	500	167	19	148	167	157	158
SWING Transit maakindustrie	LLOO-G240012	01-05-2025	1.995	-	-	-	871	206	665
Totaal G2			2.495	167	19	148	1.038	363	823

Model E verbonden partijen

1 Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen			Verklaring 2025		Conso- lidatie %
				31-12-2025	Exploitatie- saldo 2025	Baten 2025	art.403.2 BW		
Wyswert beheer BV	BV	Leeuwarden	3,4	633.771	4.665	-	Ja	Ja	100
NHL bedrijfsopleidingen ICT BV	BV	Leeuwarden	4	-	-	-	Nee	Nee	50
Kenniscampus Beheer BV	BV	Leeuwarden	4	40.210	-1.305	-	Nee	Ja	100
Kenniscampus CV	CV	Leeuwarden	4	517.124	-1.786	-	Nee	ja	100
NHL Stenden Hospitality Group B.V.	BV	Leeuwarden	1,2	129.598	553	9.136.926	Nee	Ja	100
Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV	BV	Leeuwarden	4	44.305	4.272	702.708	Nee	Ja	100
Coöperatieve vereniging Maritieme Academie Holland U.A.*	Coöperatie	Amsterdam	1	573.638	3.107	-	Nee	Nee	32.7

Omschrijving code activiteit:

1 = Contractonderwijs 2 = Contractonderzoek 3 = Onroerende zaken 4 = Overig

* De genoemde cijfers zijn uit de jaarrekening 2022 t/m 2024. De jaarcijfers van 2025 zijn nog niet beschikbaar.

2 Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen			Verklaring 2025	
				31-12-2025	Exploitatie- saldo 2025	Baten 2025	art.403.2 BW	
					€	€	€	
Stichting Steunfonds NHL Stenden Hogeschool	Stichting	Leeuwarden	4	813.023	-71.352	31.389		Nee
Stichting Leeuwarden Student City	Stichting	Leeuwarden	4	20.371	-123.104	1.203.098		Nee

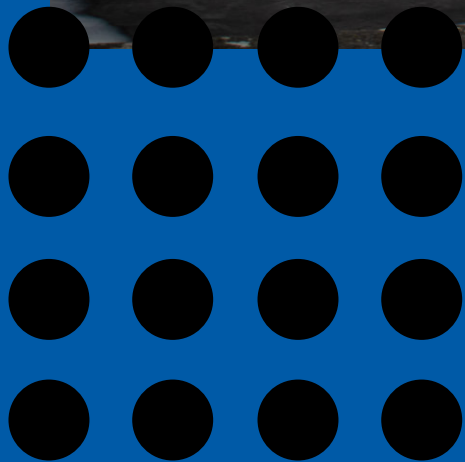
III Overige gegevens



Slechtvalk in de stad

Van rotswand naar dakrand.
De slechtvalk vindt in de stad
nieuwe kliffen om te broeden.

*Foto: Fleur van den Top
Model: Erben Heijne*



Resultaat

1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten van de Stichting NHL Stenden hogeschool zijn geen voorschriften weergegeven omtrent de bestemming van het resultaat in een boekjaar.

2 Resultaatverdeling

(x € 1.000)

2 Resultaatverdeling (x € 1.000)

2025

Toename algemene reserve publiek vermogen

Stichting NHL Stenden Hogeschool, enkelvoudig	5678
NHL Stenden Hospitality Group B.V.	1
Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV	4
Coöperatie Maritieme Academie Holland U.A.	3
Wyswert Beheer B.V	5
Kenniscampus Leeuwarden C.V	-1
Kenniscampus Leeuwarden B.V.	-33
Stichting Leeuwarden Student City	-123
	<u>5.533</u>

Toename algemene reserve privaat vermogen

Stichting Steunfonds Stenden	-71
	<u>-71</u>
	<u>5.462</u>



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting NHL Stenden Hogeschool

Verklaring over de in het jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting NHL Stenden Hogeschool te Leeuwarden gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting NHL Stenden Hogeschool op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2025;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting NHL Stenden Hogeschool zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd.

Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag 2025 opgenomen andere informatie

Het jaarverslag 2025 omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Groningen, 29 juni 2026

EY Accountants B.V.

w.g. I.D. Oortman MSc EMA RA

Colofon

© NHL Stenden Hogeschool, 2026

Stichting NHL Stenden Hogeschool, Rengerslaan 8-10, 8917
DD Leeuwarden.

Telefoon: +31 (0)58 2441 441.

Contactpersoon: de heer S. Zijlstra.

E-mail: secretariaatcvb@nhlstenden.com.

Website: www.nhlstenden.com.

Samenstelling en eindredactie:

Dienst Finance, Control & Procurement in samenwerking
met Concernstaf
en Dienst Marketing & Communicatie.