



NORTH-WEST UNIVERSITY  
YUNIBESITI YA BOKONE-BOPHIRIMA  
NOORDWES-UNIVERSITEIT

®

*Dit begin alles hier*®

# GEÏNTEGREERDE VERSLAG 2016

OP DIE REGTE SPOOR OM 'N BETER TOEKOMS TE BOU



# OP DIE REGTE SPOOR OM 'N BETER TOEKOMS TE BOU

Hierdie publikasie vertel die 2016-verhaal van die Noordwes-Universiteit. Dit gaan oor hoe ons vorentoe beweeg met die strategie wat die Raad goedgekeur het en hoe ons 'n nuwe struktuur bou om aan dié strategie lewe te gee.



Die spoorlyne verteenwoordig ons **STRATEGIE** wat ons die toekoms in neem, en die stene verteenwoordig ons **STRUKTUUR** waarmee ons 'n beter toekoms bou.



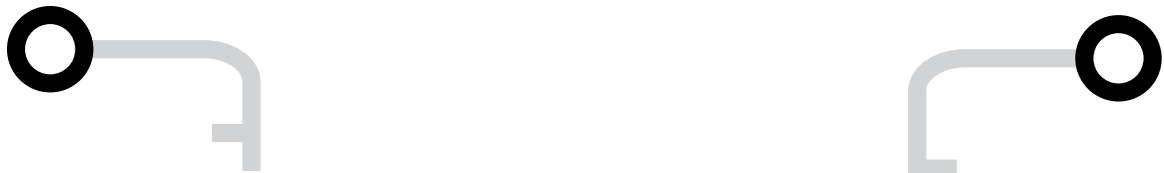
## INHOUDSOPGAWE

- 6 Omtrent hierdie verslag
- 8 Prestasiebeoordelingsverslag
- 19 Oorsig van die NWU
- 20 Senaatsverslag
- 28 Verslag van die visekanselier
- 30 Die eksterne omgewing
- 32 Interaksie by die NWU
- 41 Risiko's en geleenthede
- 50 Die nuwe NWU-strategie
- 53 Ons prestasie teenoor strategie
- 63 Finansiële verslag
- 76 Korporatiewe bestuur ter ondersteuning van waarde
- 97 Aansporing tot prestasie
- 102 Bylaes

OP DIE REGTE  
SPOOR OM 'N BETER  
TOEKOMS  
TE BOU



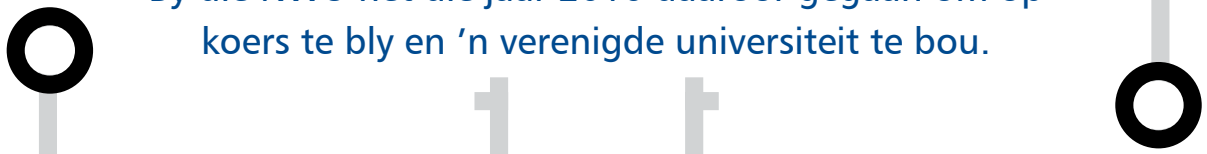
As almal saam vorentoe beweeg, sal sukses beslis volg, want dit verg gewillige harte en helpende hande om 'n blink toekoms te bou.



Die strategieontwikkelingsproses wat die NWU in Junie 2014 begin het, het uitgeloop op die finale goedkeuring van 'n nuwe strategie vir die NWU deur die Raad op hul vergadering van 20 November 2015.

Dit was duidelik dat die NWU herstruktureer moes word om die universiteit se langtermyndoelwitte en -visie te bereik.

By die NWU het die jaar 2016 daarvoor gegaan om op koers te bly en 'n verenigde universiteit te bou.



'n Groot poging is in 2016 aangewend om die NWU in ooreenstemming met die goedgekeurde strategie te herstruktureer.

Die NWU het hierdie reis aangepak om die universiteit die toekoms in te neem, doeltreffendheid te verbeter en van duplisering ontslae te raak ten einde gelykheid van voorsiening regdeur die universiteit te verseker en 'n verenigde en sterker organisasie te skep.





### Ons droom

Om 'n internasionaal erkende universiteit in Afrika te wees wat bekend is vir betrokke wetenskapsbeoefening, maatskaplike responsiwiteit en 'n sorgsaamheidsetiek.



### Ons strategieverklaring

Om die NWU te transformeer en as unitêre instelling van voortreflike akademiese uitnemendheid met 'n verbintenis tot maatskaplike geregtigheid te posisioneer.

### Ons doel

Om uit te munt wat betref innoverende leer en onderrig asook baanbrekersnavorsing, om sodoende die gemeenskap deur kennis te dien.



### Ons het op koers gebly, onderweg na ons drome, omdat ons 'n duidelike visie en 'n versiene plan gehad het.

Die Raad het die 2016 Jaarlikse Prestasieplan in Maart 2016 goedgekeur. Dit was ons eerste geleentheid om ons bedryfsplanne in ooreenstemming met ons nuwe strategie te formuleer.

Ons nuwe strategie, wat ons tot 2025 sal lei, is gegrond op die filosofie van eenheid, uitnemendheid en maatskaplike geregtigheid.



# OMTRENT HIERDIE VERSLAG

## Aan u, ons lesers

Hierdie is die NWU se geïntegreerde jaarverslag, wat deur die NWU-raad goedgekeur en aan die einde van Junie 2017 by die Departement van Hoër Onderwys en Opleiding (DHOO) ingedien is. Dit is beskikbaar op die NWU se webwerf by <http://www.nwu.ac.za/af/content/nwu-jaarverslag>.

Vir vanjaar se verslag het ons daarop gefokus om die beginsels en elemente van die Geïntegreerde Verslagdoeningsraamwerk van die International Integrated Reporting Council (IIRC) verder in te bed, terwyl ons steeds aan die DHOO se verslagdoeningsvereistes voldoen het. Ons verwelkom terugvoer oor ons verslagdoeningsbenadering.

In hierdie verslag sal u, ons belanghebbers, sien hoe ons ons hulpbronne en verhoudinge (wat ons ons "kapitaalvorme" noem) gebruik en beïnvloed om op die kort tot lang termyn waarde vir onself en ons belanghebbers toe te voeg.

Ons identifiseer ons belanghebbers as daardie groepe of individue wat deur die universiteit se aktiwiteite en dienste geraak word, en wie se handeling die vermoë van die uni-

versiteit om sy strategie te implementeer en sy doelstellings te verwesenlik kan beïnvloed.

Hoewel hierdie verslag gerig is aan ons primêre belanghebbers, naamlik studente, personeel, die DHOO, ons eweknieë, ons samewerkingsvennote en ons sakegemeenskappe as toekomstige werkgewers van ons studente, tree ons ook met ander belanghebbers in gesprek, soos op bladsy 32 gesien kan word.

As sodanig voorsien hierdie verslag terugvoer oor hoe ons gereageer het op die wesenlikste sake wat die NWU geraak het. (Ons stem saam met die omskrywing van wesenlikheid soos uiteengesit in die IIRC se Integrated Reporting Framework, wat 'n wesenlike aangeleentheid beskryf as 'n kwessie wat die organisasie se vermoë om waarde op die kort, medium en lang termyn te skep, wesenlik beïnvloed.)

Ons aanvaar dat aangeleenthede waarna daar in die NWU se Jaarlikse Prestasieplan (JPP) (strategiese doelstellings en doelwitte) verwys word, wesenlik is en in hierdie verslag gedek behoort te word. (Met ander woorde, ons sluit inligting in oor hoe ons die waarde van ons ses kapitaalvorme beïnvloed deur ons kernbesigheidsaktiwiteite, naamlik onderrig-leer en navorsing, met gemeenskapsbetrokkenheid en innovering wat met hierdie aktiwiteite vervleg is.)

## Verslagdoeningsbegrensing, -tydperk en suite van verslae

### 1 Verslagdoeningsbegrensing

Ons geïntegreerde verslag weerspieël die prestasie van al drie NWU-kampusse en die Institusionele Kantoor. Buiten die finansiële verslagdoeningsbegrensing van ons aktiwiteite, het ons interne en eksterne faktore oorweeg wat ons besigheid wesenlik beïnvloed en, indien wesenlik, het ons die werklike en potensiële impakte daarvan in hierdie verslag bespreek.

### Verslagdoeningsiklus

Jaarlik

### 2 Datum van mees onlangse verslag

Januarie tot Desember 2015

### Suite van verslae

Ons suite van verslagdoening sluit verder die volgende in:

- Finansiële jaarstate vir die jaar geëindig 31 Desember 2016, wat op die NWU se webwerf verkry kan word by: <http://ow.ly/M59S30eajl>.
- Ons webwerf bevat verskillende dokumente vir die onderskeie belanghebbers, en daar kan toegang daartoe verkry word by <http://www.nwu.ac.za/af/content/nwu-ons-publikasies>.
- Groen inisiatiewe: <http://www.nwu.ac.za/af/content/die-nwu-s-%C3%AA-%E2%80%93-gaan-groen-gaan-huis-toe>

### 5 Kontakpunt vir vrae

[marlene.verhoef@nwu.ac.za](mailto:marlene.verhoef@nwu.ac.za)



## Ons verslagdoeningsverbinten

---

Hierdie geïntegreerde verslag is opgestel ooreenkomstig die IIRC se International Integrated Reporting (IR) Framework en die DHOO se Regulasies vir Jaarlikse Verslagdoening deur Hoëronderrwysinstellings (wat in Junie 2014 gepubliseer is en beginsels uit die King III-verslag insluit). Die begrensing van ons finansiële verslagdoening word ooreenkomstig die International Financial Reporting Standards (IFRS) bepaal.

Ons geïntegreerde verslag omvat die prestasie van al drie NWU-kampusse en die Institusionele Kantoor.

## Gerusstelling

---

Die opgesomde geouditeerde gekonsolideerde finansiële state in hierdie verslag is 'n uittreksel uit die geouditeerde gekonsolideerde finansiële state wat ooreenkomstig die IFRS opgestel is en onafhanklik deur ons eksterne ouditeure, KPMG, geouditeer is. Die volledige finansiële state, met inbegrip van die ouditeursverslag, kan op die NWU se webwerf verkry word by: <http://ow.ly/M59S30eajjl>.

KPMG het ook die inligting oor ons prestasie vergeleke met ons strategie en doelwitte in afdeling 2 onafhanklik geouditeer: Prestasiebeoordelingsverslag (bladsy 8).

Ons het die ouditbevindinge en voortdurende wisselwerking met ons eksterne belanghebbers gebruik om die betroubaarheid en bruikbaarheid van ons sleutelprestasie-aanwysers (SPA's) te verbeter. Meer inligting oor gekombineerde gerusstelling kan in die afdeling van hierdie verslag oor korporatiewe bestuur gevind word.

## Goedkeuring deur die Raad

---

Die Raad en sy subkomitees erken hulle verantwoordelikheid vir toesighouding oor die integriteit en volledigheid van hierdie geïntegreerde verslag. Die Raad bevestig dat hulle 'n oorsig van die inhoud van die verslag gedoen en gesamentlik aandag aan die opstel en aanbieding van hierdie verslag gegee het. Verder is die Raad van mening dat hulle die akkuraatheid en volledigheid van die wesenlike aangeleenthede toepaslik oorweeg het, sowel as die betroubaarheid van die inligting wat hierin aangebied word.

Die Raad is van mening dat hulle toereikende oorweging hieraan geskenk het en dit wesenlik in ooreenstemming met die IR Framework van die IIRC aangebied het.

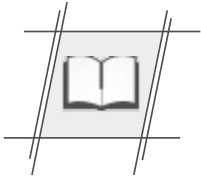
Die Raad het die geïntegreerde verslag vir 2016 op 11 Julie 2017 goedgekeur.

**DR MB TYOBKA**  
VOORSITTER VAN DIE RAAD

**MNR A REDELINGHUIS**  
VOORSITTER VAN DIE OUDIT-, RISIKO-  
EN NAKOMINGSKOMITEE




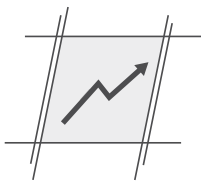
# PRESTASIE- BEOORDELINGSVERSLAG



**Strategiese onderwerp (1):** Bevorder goeie leer en onderrig en herposisioneer die NWU om die grootte en vorm te bereik wat deur die besluite oor markrigting vereis word.

**Doelwit:** Bevordering van uitnemendheid in onderrig en leer sal spreek uit die verbetering in en die bereiking van die volgende doelstellings en teikens:

Toepaslike prestasie-aanwyser	Toepaslike teiken	Gerealiseer J/N	Werklike syfers soos ingedien deur verantwoordelike lid van die Institusionele Bestuur	Afwykings/Uitdagings (verduideliking deur verantwoordelike eienaar)
Handhaaf die sukseskoers van kontakstudente binne die bestek van die aangeduide persentasies	84-86%	Ja	86,36%	
Verseker dat die persentasie voorgraadse studente in kontakgraad-programme wat hulle grade in die minimum tyd plus twee jaar voltooi tot die aangeduide persentasie verbeter	66%	Gedeeltelik bereik	63,9% soos op 31 Oktober 2016	Redes hoekom hierdie teiken nie bereik kon word nie, kan gevind word in die studente-onrus op twee van die drie kampusse van die universiteit gedurende die eerste deel van 2016. Studente kon in sommige gevalle nie klasse bywoon nie en die lewering van lesings sowel as eksamen- en toetsessies is onderbreek. Waardevolle tyd in lesinglokale en tutor-/mentorsessies het verlore gegaan.
Verhoog die algehele internasionale studente-inskrywing om die aangeduide persentasie te weerspieël	5,86%	Gedeeltelik bereik	5,62%	Die afwyking van 314 internasionale inskrywings (3 558 vergeleke met die teiken van 3 244) weerspieël aansienlik meer as beplande inskrywings deur internasionale studente vir doktorsgrade (482 werklik teenoor 178 beplan) en meestersgrade (324 werklik teenoor 167 beplan). Onder die meestersgraadvlak was daar afwykings tussen beplande en werklike inskrywings in verskeie kwalifikasietipes (meer inskrywings in algemene akademiese baccalaureusgrade en professionele vierjarige baccalaureusgrade; minder inskrywings in honneursgrade en voorgraadse diplomas), maar hierdie fluktuasies het mekaar in 'n groot mate uitgekanselleer. Die bemoedigende tendens is die meer as beplande inskrywings op die meesters- en doktorgraadvlak.
<b>Doelwit:</b> Die herposisionering van die NWU volgens markrigtingbesluite sal plaasvind deur te verseker dat die inskrywingsteikens met betrekking tot grootte en vorm (studieveld) asook sukses- en doeltreffendheids-maatstawwe behaal word.				
Koppetellinginskrywings op institusionele vlak in 2015 en 2016	Kyk Tabel A op bladsy 15: <i>Koppetelling-inskrywings op institusionele vlak in 2015 en 2016</i>	Gedeeltelik bereik	Kyk Tabel A op bladsy 15: <i>Koppetelling-inskrywings op institusionele vlak in 2015 en 2016</i>	Die koppetellinginskrywings van werklike syfers teenoor die teikens word onder Tabel A verduidelik.
Gradueringskoers	Kyk Tabel B op bladsy 16 vir die teikens: <i>Gradueringskoers</i>	Gedeeltelik bereik	Kyk Tabel B op bladsy 16 vir die teikens: <i>Gradueringskoers</i>	Die afwykings van die werklike gradueringskoers teenoor teikens word onder Tabel B verduidelik.



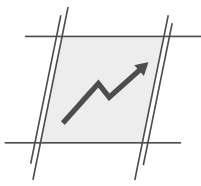
## Strategiese onderwerp (2): Intensiveer navorsing en innovasie.

Doelwit: Verhoog navorsingsintensiteit soos blyk uit die bereiking van hierdie doelstellings.

Toepaslike prestasie-aanwyser	Toepaslike teiken	Gerealiseer J/N	Werklike syfers soos ingedien deur verantwoordelike lid van die Institusionele Bestuur	Afwykings/Uitdagings (verduideliking deur verantwoordelike eienaar)																												
Verbeter die getal NNS-gegradeerde navorsers	<table border="1"> <tr><td>Navorsing</td><td>Getal</td></tr> <tr><td>A-gegradeer</td><td>3</td></tr> <tr><td>B-gegradeer</td><td>17</td></tr> <tr><td>C-gegradeer</td><td>140</td></tr> <tr><td>P-gegradeer</td><td>0</td></tr> <tr><td>Y-gegradeer</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Totaal</b></td><td><b>160</b></td></tr> </table>	Navorsing	Getal	A-gegradeer	3	B-gegradeer	17	C-gegradeer	140	P-gegradeer	0	Y-gegradeer	0	<b>Totaal</b>	<b>160</b>	Ja, behalwe vir A-gegradeerde navorsers	<table border="1"> <tr><td>Navorsing</td><td>Getal</td></tr> <tr><td>A-gegradeer</td><td>2</td></tr> <tr><td>B-gegradeer</td><td>25</td></tr> <tr><td>C-gegradeer</td><td>135</td></tr> <tr><td>P-gegradeer</td><td>2</td></tr> <tr><td>Y-gegradeer</td><td>33</td></tr> <tr><td><b>Totaal</b></td><td><b>197</b></td></tr> </table>	Navorsing	Getal	A-gegradeer	2	B-gegradeer	25	C-gegradeer	135	P-gegradeer	2	Y-gegradeer	33	<b>Totaal</b>	<b>197</b>	Een van die A-gegradeerde navorsers is in 2016 oorlede.
Navorsing	Getal																															
A-gegradeer	3																															
B-gegradeer	17																															
C-gegradeer	140																															
P-gegradeer	0																															
Y-gegradeer	0																															
<b>Totaal</b>	<b>160</b>																															
Navorsing	Getal																															
A-gegradeer	2																															
B-gegradeer	25																															
C-gegradeer	135																															
P-gegradeer	2																															
Y-gegradeer	33																															
<b>Totaal</b>	<b>197</b>																															
Navorsingsuitset in die sleutelkategorieë	<p>Kyk Tabel C op bladsy 17 vir teikens:</p> <p><i>Navorsingsuitset in die sleutelkategorieë</i></p> <p>Die publikasie-navorsingsuitsette vir 2015 is deur die DHOO goedgekeur en is geouditeer. Die syfers vir die 2016-navorsingsuitsette word nie hier gerapporteer nie, omdat die voorlegging aan die DHOO op 15 Mei 2016 gemaak is en ná daardie datum kan verander.</p>		<p>Kyk Tabel C op bladsy 17 vir teikens:</p> <p><i>Navorsingsuitset in die sleutelkategorieë</i></p> <p>Die publikasie-navorsingsuitsette vir 2015 is deur die DHOO goedgekeur en is geouditeer. Die syfers vir die 2016-navorsingsuitsette word nie hier gerapporteer nie, omdat die voorlegging aan die DHOO op 15 Mei 2016 gemaak is en ná daardie datum kan verander.</p>																													

Doelwit: Verbeter tegnologie-oordrag en innovasie soos blyk uit die bereiking van hierdie doelstellings.

Verhoog die getal plaaslike patente met die aangeduide getal	10	Gedeeltelik bereik	7	<p>Die getal patente wat geregistreer is, hang af van die openbaarmaking van nuwe uitvindings, wat voortvloei uit nuwe navorsingsresultate en/of toepassings. Terwyl die kantoor vir tegnologie-oordrag en innovasie (TOIS-kantoor) die proses stimuleer deur gereelde besprekings en bewusmakingsinisiatiewe wat betref intellektuele eiendom (IP), is die belangrikste die openbaarmaking van nuwe uitvindings, wat voortvloei uit nuwe navorsing.</p> <p>Ons kan die resultate as sodanig slegs rapporteer (en registreer). Patente is resultate afkomstig vanaf 'n volledige waardeketting. 'n Toename as sodanig kan slegs deur stimulering van die volledige waardeketting gebeur, wat begin met die identifisering van nuwe navorsingsgeleenthede wat in die navorsingsbeplannings-/hipotese fase geïdentifiseer is. Verhoogde uitsette (soos patente) is dus die resultaat van die stimulering van die volledige navorsings-, ontwikkelings- en innovasieproses (NOI-proses), en 'n evaluering van patente wat jaarliks geregistreer word, raak een maandelikse prestasieaanwyser van 'n proses, en nie slegs die uitset nie.</p> <p>Daar was 16 openbaarmakings, maar nie almal kwalifiseer om deurgevoer te word na registrasie nie.</p>
--	----	--------------------	---	--



## Strategiese onderwerp (2): Intensiveer navorsing en innovasie.

Doelwit: Verhoog navorsingsintensiteit soos blyk uit die bereiking van hierdie doelstellings.

Toepaslike prestasie-aanwyser	Toepaslike teiken	Gerealiseer J/N	Werklike syfers soos ingedien deur verantwoordelike lid van die Institusionele Bestuur	Afwygings/Uitdagings (verduideliking deur verantwoordelike eienaar)
Verhoog die getal eerste internasionale patente met die aangeduide getal	5	Gedeeltelik bereik	3	<p>Die getal patente wat geregistreer is, hang af van die openbaarmaking van nuwe uitvindings, wat voortvloei uit nuwe navorsingsresultate en/of toepassings. Terwyl die TOIS-kantoor die proses stimuleer deur gereelde besprekings en bewusmakingsinisiatiewe wat betref IP, is die belangrikste die openbaarmaking van nuwe uitvindings, wat voortvloei uit nuwe navorsing.</p> <p>Ons kan die resultate as sodanig slegs rapporteer (en registreer). Patente is resultate afkomstig vanaf 'n volledige waardeketting. 'n Toename as sodanig kan slegs deur stimulering van die volledige waardeketting gebeur, wat begin met identifisering van nuwe navorsingsgeleenthede wat in die navorsingsbeplannings-/hipotese fase geïdentifiseer is. Verhoogde uitsette (soos patente) is dus die resultaat van die stimulering van die volledige navorsings-, ontwikkelings- en innovasieproses (NOI-proses), en 'n evaluering van patente wat jaarliks geregistreer word, raak een maandelikse prestasieaanwyser van 'n proses, en nie slegs die uitset nie.</p> <p>Ons het nie 'n direkte invloed op die internasionale patenteproses nie, dus neem sommige tegnologieë 'n beduidende en wisselende hoeveelheid tyd om gepatenteer te word.</p>
Verhoog die totale getal lisensie-ooreenkomste met die aangeduide getal ooreenkomste	3	Gedeeltelik bereik	2	<p>Sukses met lisensieringsooreenkomste is moeilik om te waarborg of te voorspel, aangesien dit 'n funksie is van toepassing/toepasbaarheid, beskikbare beleggingsbefondsing of beleggingsgeleentheid/ kommersialiseringsgeleentheid, en vereis 'n uiters toegewyde bemakingstrategie. Dit lyk asof daar 'n effense gaping is tussen belangstelling getoon deur die eksterne landskap, en werklike belangstelling gerugsteun deur investering. Dit kan bes moontlik 'n gevolg van die huidige finansiële klimaat wees.</p> <p>Dit is belangrik om daarop te let dat ons in 2016 aan meer lisensieringskontrakte gewerk het, maar ons stel slegs dié wat afteken is op rekord.</p>
Verhoog die getal newemaatskappye met die aangeduide getal	5 nuwes	Ja	8 nuwes	



Strategiese onderwerp (4): Ontwikkel 'n duidelik gedifferensieerde studentewaarde-proposisie.

Toepaslike prestasie-aanwyser	Toepaslike teiken	Gerealiseer J/N	Werklike syfers soos ingedien deur verantwoordelike lid van die Institusionele Bestuur	Afwygings/Uitdagings (verduideliking deur verantwoordelike eienaar)
<p>Verseker toepaslike akademiese steun aan studente om sukses te verbeter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhoging in dissipline-spesifieke akademiese ondersteunings-programme</li> </ul>	<p>Die projek vir die herontwerp van die akademiese-geletterdheids-modules gaan voort deur vyf fases:</p> <p>Fase 1: Data-insameling: voltooi;</p> <p>Fase 2: Kurrikulumontwerp: hoofsaaklik voltooi;</p> <p>Fase 3: Kursusontwikkeling: gedeeltelik voltooi;</p> <p>Fase 4: Impakevaluering: Deurlopende proses met belangrikste werk in 2018;</p> <p>Fase 5: Eksterne evaluering: Slegs ná voltooiing van die projek.</p> <p>Dit is belangrik om daarop te let dat die meeste van die fases parallel en nie opeenvolgend verloop nie. Dus sal die meeste fases van 2016 tot 2018 parallel verloop.</p>	Ja	Vir 2016 het die NWU nog nie enige ten volle funksionerende modules afgelewer nie (dit wil sê waarvan al vyf fases voltooi was); die projekmylpale van die insameling van data is egter vir 130 kursusse voltooi, 'n prestasie wat volgens die gestelde teiken was.	<p>Op die Potchefstroomkampus is drie AGLE 111-modules op fakulteitspesifieke vlak ontwikkel.</p> <p>Op die Vaaldriehoekkampus is ses AGLE-modules op 'n skoolspesifieke vlak ontwikkel. Die kursusstruktuur en raamwerk vir die AGLE 121-kursus is op al die kampusse ontwikkel.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• verbeter gehalte van lees-laboratoriums</li> </ul>	Altesaam 80% van studenteregistrasie en deelname	Ja	86%	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkel vroeë-waarskuwing-, verwysing- en naspoorstelsels</li> </ul>	Eerste loodsgroep van studente neem deel aan nuut ontwikkelde "Studente- Akademiese Gereedheidsopname"	Ja	1 601 studente het deelgeneem aan die loodsopname wat gedurende Junie 2016 uitgevoer is..	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>• verhoog getal studente wat in program gementor is</li> </ul>	<p>Behaal dieselfde getal gementorde studente as in 2015:</p> <p><b>Vaaldriehoekkampus:</b> 683 gementorde studente vir 2015</p> <p><b>Mafikengkampus:</b> 702 gementorde studente vir 2015</p>	Gedeeltelik bereik	<p>Die akademiese ewekniementorprogram het die volgende tot stand gebring:</p> <p><b>Vaaldriehoekkampus:</b> 521 gementorde studente</p> <p><b>Mafikengkampus:</b> 769 gementorde studente</p>	<p>Die mentorprogram op die Vaaldriehoekkampus het 'n 25%-deelnamekoers onder eerstejaars op die kampus bereik, maar as gevolg van die vrywillige aard van die program het minder studente in 2016 as in 2015 deelgeneem. Sodanige veranderinge in programme van hierdie aard is normaal, en moet nie gesien word as 'n teken van mislukking in die program nie.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelnamekoers in program vir Aanvullende Onderrig ("SI")</li> </ul>	30% van geïdentifiseerde risikomodules het aan SI-program deelgeneem	Ja	Gedurende die eerste semester van 2016 het 246 modules aan die SI-program deelgeneem, met 50% van die risikomodules wat deelgeneem het. Gedurende die tweede semester van 2016 het 176 modules aan die SI-program deelgeneem, met 54% van die risikomodules wat deelgeneem het.	✓



**Strategiese onderwerp (5): Ontwikkel en behou uitstekende personeel en skep 'n gelyke personeel- en studenteprofiel.**

**Doelwit: Verbeter gelykheid (personeel en studente) ten einde diversiteit op alle kampusse te bevorder.**

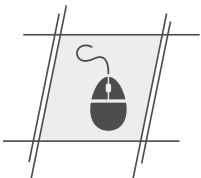
Toepaslike prestasie-aanwyser	Toepaslike teiken	Gerealiseer J/N	Werklike syfers soos ingedien deur verantwoordelike lid van die Institusionele Bestuur	Afwygings/Uitdagings (verduideliking deur verantwoordelike eienaar)
Studentemengsel: NWU, kontak en afstand; alle kampusse	<p>Afrikaan (V): 38,12%</p> <p>Afrikaan (M): 21,68%</p> <p>Kleurling (V): 1,81%</p> <p>Kleurling (M): 0,85%</p> <p>Indiër (V): 0,50%</p> <p>Indiër (M): 0,22%</p> <p>Wit (V): 20,50%</p> <p>Wit (M): 16,32%</p>	Gedeeltelik bereik	<p>Afrikaan (V): 47,09%</p> <p>Afrikaan (M): 19,72%</p> <p>Kleurling (V): 3,18%</p> <p>Kleurling (M): 1,23%</p> <p>Indiër (V): 0,48%</p> <p>Indiër (M): 0,39%</p> <p>Wit (V): 15,90%</p> <p>Wit (M): 12,00%</p>	<p>Afrikaan (manlik): Daar was 12 503 werklike inskrywings (19,7%), vergeleke met die beplande 15 020 (21,7%), hoofsaaklik as gevolg van 'n daling in inskrywings vir voorgraadse sertifikate en diplomas (2 748 werklik vs 3 701 beplan).</p> <p>Indiër vroulik: Daar was 306 werklike inskrywings (0,48%), vergeleke met die beplande 344 (0,50%). Minder inskrywings in driejarige professionele baccalaureusgrade en nagraadse diplomas (150 minder), meer in vierjarige professionele baccalaureusgrade (82 hoër).</p> <p>Indiër manlik: Daar was 246 werklike inskrywings (0,39%), vergeleke met die beplande 153 (0,22%). Meer inskrywings in driejarige algemene akademiese B-grade en vierjarige professionele B-grade (75 meer).</p> <p>Wit vroulik: Daar was 10 077 werklike inskrywings (15,9%), vergeleke met die beplande 14 203 (20,5%). Minder inskrywings in voorgraadse sertifikate en diplomas (438 werklik teenoor 2 945 beplan) en in honneursgrade (195 werklik teenoor 1 304 beplan).</p> <p>Wit manlik: Daar was 7 605 werklike inskrywings (12%), vergeleke met die beplande 11 308 (16,32%). Lewer minder werklike inskrywings in kontakmodus-voorgraadse sertifikate en diplomas (214 werklik teenoor 1 714 beplan) en in kontakmodus-honneursgrade (2 048 werklik teenoor 2 932 beplan).</p>
Personeeldiversiteit	<p>Afrikaan (V): 15,86%</p> <p>Afrikaan (M): 16,37%</p> <p>Kleurling (V): 3,47%</p> <p>Kleurling (M): 2,34%</p> <p>Indiër (V): 0,65%</p> <p>Indiër (M): 0,48%</p> <p>Wit (V): 36,09%</p> <p>Wit (M): 22,81%</p>	Gedeeltelik bereik	<p>Afrikaan (V): 16,11%</p> <p>Afrikaan (M): 18,24%</p> <p>Kleurling (V): 3,34%</p> <p>Kleurling (M): 2,39%</p> <p>Indiër (V): 0,64%</p> <p>Indiër (M): 0,54%</p> <p>Wit (V): 36,26%</p> <p>Wit (M): 22,62%</p>	<p>Probleme word ondervind om toepaslik gekwalifiseerde en ervare posbektelers uit die aangewese groepe te vind/lok, veral in die akademie en in professionele beroepe (rekeningkunde, ens.).</p> <p>Selfs indien geskikte posbektelers geïdentifiseer word, is dit baie moeilik om aan hulle verwagtinge met betrekking tot vergoeding te voldoen.</p> <p>Die demografie van die verskillende gebiede waar die kampusse geleë is, dra by tot die problematiek om werksplekke te diversifiseer.</p> <p>Dit is baie moeilik om personeel uit die aangewese groepe te behou. Die NWU kan nie meeding met die vergoeding wat deur die private sektor en selfs staatsdepartemente aangebied word nie, asook deur ander meer stedelike hoërondewysinstellings wat binne 'n 200 km-radius geleë is nie (UJ, UP, WITS, ens.).</p> <p>Die universiteitsomgewing word gesien as 'n plek om te leer, en sodra mense hul studie voltooi en ondervinding opgedoen het, is hulle geneig om weg te gaan.</p>



**Strategiese onderwerp (6):** Beheer, lei en bestuur op 'n volhoubare en getransformeerde wyse met 'n doeltreffende bedryfsmodel.

Doelwit: NWU-bedryfsmodel geïmplementeer.

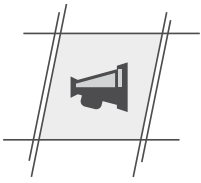
Toepaslike prestasie-aanwyser	Toepaslike teiken	Gerealiseer J/N	Werklike syfers soos ingedien deur verantwoordelike lid van die Institusionele Bestuur	Afwykings/Uitdagings (verduideliking deur verantwoordelike eienaar)
Nuwe struktuur deur Raad en Senaat goedgekeur	Aanbeveling van nuwe akademiese struktuur deur Senaat by Raad vir goedkeuring teen die einde van 2016  Aanbeveling van nuwe ondersteuningstruktuur deur IB by Raad vir goedkeuring teen die einde van 2016	Ja	Die NWU-struktuur is op 8 Desember 2016 deur die Raad en Senaat goedgekeur.	
Nuwe Statuut deur die Raad goedgekeur	Die nuwe Statuut teen einde van 2016 goedgekeur	Ja	Die nuwe Statuut is op 8 Desember 2016 goedgekeur.	
Sakeprosesse en nuwe afdelingsplanne gedokumenteer	Alle sakeprosesse en afdelings gedokumenteer, deur Raad goedgekeur	Ja	Alle sakeprosesse en gedokumenteerde afdelings is op 19 Augustus 2016 deur die Raad goedgekeur.	



**Strategiese onderwerp (7):** Ontwikkel inligtings- en kommunikasie-tegnologie wat die beste in sy klas is om die kernbesigheid te ondersteun.

Doelwit: Verbeter die balans van eNavorsing-, eLeer- en eSake-instaatstelling.

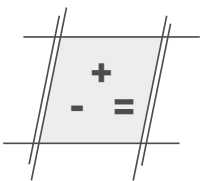
Toepaslike prestasie-aanwyser	Toepaslike teiken	Gerealiseer J/N	Werklike syfers soos ingedien deur verantwoordelike lid van die Institusionele Bestuur	Afwykings/Uitdagings (verduideliking deur verantwoordelike eienaar)
<ul style="list-style-type: none"> <li>% belegging (van omset) in IT</li> <li>Getal werkwinkels: eNavorsingwerkwinkels, IT-werkwinkels</li> <li>Verbeter die persentasie van die eLeer-/Onderrig- en eNavorsing-kategorieë om die persentasie van die eSakekategorie te verlaag</li> </ul>	Begroting: 5,7% eNavorsingwerkwinkels: 12 IT-werkwinkels: 205  <b>Verbeter die persentasie van 2015 vir:</b> eLeer/Onderrig: 22,09% eNavorsing: 8,90%  <b>Verbeter die persentasie van 2015 vir:</b> eSake: 69,01%	Ja	Werklik: 4,4% eNavorsingwerkwinkels: 12 IT-werkwinkels: 205  <b>Oorblywend vir 2016:</b> eLeer/Onderrig: 26,26% eNavorsing: 11,08%  eSake: 62,66%	



**Strategiese onderwerp (8):** Kommunikeer, raak betrokke by en ontwikkel kernbesigheidsvermoë om handelsmerk-gelykheid, leierskapsdoeltreffendheid en gemeenskapsolidariteit te verhoog.

**Doelwit:** Verbeter eksterne beeld en naam van die NWU as 'n samewerkende universiteit en voorkeurvennoot in die openbare en die private sektor en in gemeenskappe; voorkeurvennoot van die skole in omgewing.

Toepaslike prestasie-aanwyser	Toepaslike teiken	Gerealiseer J/N	Werklike syfers soos ingedien deur verantwoordelike lid van die Institusionele Bestuur	Afwygings/Uitdagings (verduideliking deur verantwoordelike eienaar)
R-waarde van Advertensiewaarde-ekwivalent (AWE)	Mik vir R500 000 se waarde meer wat betref AWE as die vorige jaar se syfer van R197 090 792	Ja	R312 680 446	
Rangordening deur onafhanklike agentskappe soos Webometrics	Wêreldrangorde < 2 000 SA-rangorde < 10	Ja	Januarie 2017: Wêreldrangorde: 1 208 SA-rangorde: 9	



**Strategiese onderwerp (9):** Verseker die finansiële volhoubaarheid van die NWU.

**Doelwit:** Verander die verhouding van elemente in die omsetmengsel na die persentasie herhalende omset wat aangedui is.

Toepaslike prestasie-aanwyser	Toepaslike teiken	Gerealiseer J/N	Werklike syfers soos ingedien deur verantwoordelike lid van die Institusionele Bestuur	Afwygings/Uitdagings (verduideliking deur verantwoordelike eienaar)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Subsidies: herhalende omset (%)</li> <li>Studentegelde: herhalende omset (%)</li> <li>Studenteverblyf- en voedseldienste-inkomste: herhalende omset (%)</li> <li>Entrepreneursinkomste: herhalende omset (%)</li> <li>Skenking en donasies herhalende omset (%)</li> <li>Staatsnavorsing-subsidies: herhalende omset (%)</li> <li>Beleggingsinkomste: herhalende omset (%)</li> </ul>	<p>43%</p> <p>30,5%</p> <p>8%</p> <p>7%</p> <p>1%</p> <p>6%</p> <p>3,5%</p>	Gedeeltelik bereik	<p>41%</p> <p>33%</p> <p>8%</p> <p>7,3%</p> <p>1,5%</p> <p>5,3%</p> <p>4%</p>	<p>Die #FeesMustFall-veldtog het 'n beweging tussen die subsidie- en studentegeldeverhoudings tot gevolg gehad. Daar was onsekerheid oor die bykomende befondsing wat instellings van die staat sal ontvang ingevolge die 0%-klasgeldverhoging. Die hoër klasgelde as gevolg van die addisionele NSFAS-befondsing het 'n hoër studentegelde:herhalendeomset-verhouding en 'n laer subsidie:herhalendeomset-verhouding tot gevolg gehad. Die hoër werklike inkomste soos begroot het ook 'n invloed op die omsetmengselverhoudings.</p>
<b>Doelwit:</b> Behaal die volgende persentasies vir winsgewendheid en reserwes				
Netto surplus op herhalende aktiwiteite (%)	2%	Ja	6%	



**Doelwit: Behaal die volgende verhoudings van koste as 'n persentasie van herhalende omset**

Werknemerskoste:herhalende omset (%)	51,5%	Gedeeltelik bereik	51,3%
Bedryfskoste:herhalende omset (%)	42%		39,7%
Depresiasie:herhalende omset (%)	4,1%		2,7%

Daar is in 2016 vir uitgawes begroot wat om verskeie redes nie aangegaan is. Die gevolg daarvan is 'n hoër netto surplus op die inkomstestaat, 'n laer as beplande bedryfskoste:herhalendeomset-verhouding en 'n hoër beskikbare ekwiteitsverhouding

Die styging in die surplus uit herhalende aktiwiteite kan hoofsaaklik toegeskryf word aan 'n tydsberekeningverskil as gevolg van makro-instandhoudingsprojekte wat uitgestel moes word en tot 2017 oorgeloo het as gevolg van die DHOO wat die goedkeuring van hierdie projekte as deel van die geourkerkte infrastruktuurtoelae-toedeling uitgestel het, sowel as die strategiese projekte wat laat aan die gang gekom het of uitgestel is weens die prioriteit wat aan die projek vir die implementering van die NWU se struktuur-en-bedryfsmodel verleen is.

**Doelwit: Bereik die volgende verhoudings op die balansstaat vir ekwiteit**

Beskikbare ekwiteit:totale ekwiteit (%)	4%	Ja	20,2%
---	----	----	-------

**Tabel A: Koppetellinginskrivings op institusionele vlak in 2015 en 2016**

Koppetelling- inskrivings	KONTAK			AFSTAND			TOTAAL			GEPRO- JEKTEERDE GEMIDDEL- DE JAARLIK- SE STYGING: 2012-2019	WERKLIKE GEMIDDEL- DE JAARLIK- SE STYGING: 2015 -2016
	2015 WERKLIK	2016 TEIKEN	2016 WERKLIK	2015 WERKLIK	2016 TEIKEN	2016 WERKLIK	2015 WERKLIK	2016 TEIKEN	2016 WERKLIK		
Eerste- inskrivingsstudente	8 313	9 143	9 506	1 046	1 933	1 702	9 359	11 076	11 208	10,4%	19,8%
Totaal voorgraads	29 849	32 823	31 618	20 806	19 480	18 230	50 655	52 303	49 848	4,0%	-1,6%
Meestersgraad (totaal)	3 006	3 039	2 894	17	215	21	3 023	3 254	2 915	0,2%	-3,6%
Doktorsgraad	1 407	1 098	1 514	41	164	46	1 448	1 262	1 560	7,1%	7,7%
Totaal nagraads	8 094	9 324	7 934	5 321	7 650	5 613	13 415	16 974	13 547	-1,3%	1,0%
Totaal voorgraads en nagraads	37 943	42 147	39 552	26 127	27 130	23 843	64 070	69 277	63 395	2,9%	-1,1%
Wetenskap, ingenieurswese en tegnologie	12 863	15 476	11 307	1 162	633	21	14 025	16 109	11 328	0,6%	-19,2%
Bedryfs- en bestuurswetenskappe	10 859	10 751	10 931	40	717	-	10 899	11 468	10 931	3,8%	0,3%
Onderwys	3 268	4 981	6 586	19 619	22 754	23 331	22 887	27 735	29 917	4,9%	30,7%
Ander menswetenskappe	10 953	10 939	10 727	5 306	3 026	491	16 259	13 965	11 218	-0,5%	-31,0%
<b>Totaal</b>	<b>37 943</b>	<b>42 147</b>	<b>39 552</b>	<b>26 127</b>	<b>27 130</b>	<b>23 843</b>	<b>64 070</b>	<b>69 277</b>	<b>63 395</b>	<b>2,9%</b>	<b>-1,1%</b>

Die totale koppetellinginskrivings was 8% laer as die teiken, met voorgraadse inskrivings wat 2 455 en nagraadse inskrivings wat 3 400 laer as die teiken was. Wat die aflewingsmodus betref, was die totale afstandinskrivings 3 287 laer as die teiken (23 843 koppetellinginskrivings vergeleke met die beplande 27 130), terwyl die totale kontakinskrivings 2 595 laer as die teiken was (39 552 koppetellinginskrivings vergeleke met die teiken van 42 147).

Op voorgraadse vlak was daar 49 848 inskrivings, vergeleke met die beplande totaal van 52 303, met 'n totaal van 31 618 inskrivings in kontakprogramme vergeleke met die teiken van 32 823, en 'n totaal van 18 230 inskrivings in afstandsprogramme vergeleke met die teiken van 19 480.

Minder inskrivings in driejarige professionele baccalaureus-grade was hoofsaaklik vir die laer inskrivings in voorgraadse kontakprogramme verantwoordelik, terwyl in die afstandsmodus die beplande inskriving in die driejarige algemene akademiese baccalaureusgrade nie gematerialiseer het nie. Hierbenewens neem sommige diploma- en sertifikaatprogramme langer om te implementeer as gevolg van vertraging in die formele eksterne goedkeuringsproses. Daar was 13 574 nagraadse inskrivings vergeleke die teiken van

16 974, met afstandinskrivings op 5 613, vergeleke met die teiken van 7 650, en met kontakinskrivings op 7 934, vergeleke met die teiken van 9 324.

Die laer inskrivings in die afstandsmodus is hoofsaaklik die gevolg van die laer as beplande getal inskrivings in die BEdHons- en meestersgrade (hoofsaaklik in teologie). Wat betref die belangrikste studieveld was daar beduidend laer werklike inskrivingstalle van 4 791 in Wetenskap, Ingenieurswese en Tegnologie (WIT), hoofsaaklik as gevolg van minder inskrivings in verpleegkunde.

Terwyl die universiteit beplan om nuwe verpleegkunde-kwalifikasies in te stel wat hoofsaaklik in die afstandsmodus aangebied sal word om verouderde kwalifikasies in verpleegkunde te vervang, behels die tyd wat dit neem om eksterne goedkeuring vir hierdie kwalifikasies te verkry dat die laer tendens in WIT-inskrivings in die geheel tot 2019 sal voortduur. Die graderingskoers in bykans al die kwalifikasietipes het die teiken oortref. In sommige kwalifikasietipes was dit die gevolg van laer as beplande inskrivings, terwyl in ander gevalle die getal graduandi heelwat hoër as die teiken was, vergeleke met 'n inskrivingspatroon wat grootliks was soos beplan, of wat die teiken oortref het.

**Tabel B: Graderingskoers**

GRADUERINGS-KOERS VAN VOORGRAADSE STUDENTE		KONTAK			AFSTAND			TOTAAL			GEPROJekteerde Gemiddelde Jaarlikse Styging: 2012-2019	Werklike Gemiddelde Jaarlikse Styging: 2015-2016
		2015 Werklik	2016 Teiken	2016 Werklik	2015 Werklik	2016 Teiken	2016 Werklik	2015 Werklik	2016 Teiken	2016 Werklik		
Voorgraadse diplomas of sertifikate (1 en 2 jaar)	Getal koppe	754	806	724	6 620	7 309	5 596	7 374	8 115	6 320	-17,49%	-14%
	Gegradueerdes	146	114	204	2 858	2 839	2 841	3 004	2 953	3 045	-19,01%	1%
	Graderingskoers	19,36%	14,19%	28,18%	43,17%	38,84%	50,77%	40,74%	36,39%	48,18%	-	18%
Voorgraadse diplomas of sertifikate (3 jaar)	Getal koppe	327	499	350	13 572	7 984	11 408	13 899	8 483	11 758	6,87%	-15%
	Gegradueerdes	73	44	96	2 321	1 341	3 642	2 394	1 385	3 738	0,25%	56%
	Graderingskoers	22,32%	8,78%	27,43%	17,10%	16,80%	31,92%	17,22%	16,32%	31,79%	-	85%
Algemene akademiese baccalaureus-grade (3 jaar)	Getal koppe	15 823	16 542	17 157	-	1 394	-	15 823	17 936	17 157	4,51%	8%
	Gegradueerdes	3 281	3 212	3 524	-	18	-	3 281	3 230	3 524	5,52%	7%
	Graderingskoers	20,74%	19,42%	20,54%	0,00%	1,27%	0,00%	20,74%	18,01%	20,54%	-	-1%
Baccalaureusgraad (480 – NKR-vlak 7)	Getal koppe	-	-	454	-	-	313	-	-	767	0%	0%
	Gegradueerdes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	0%
	Graderingskoers	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%
Professionele eerste baccalaureusgraad (3 jaar)	Getal koppe	2 176	4 388	2 126	217	242	257	2 393	4 630	2 383	3,51%	-0%
	Gegradueerdes	529	503	465	30	14	22	559	518	487	2,99%	-13%
	Graderingskoers	24,31%	11,47%	21,87%	13,82%	5,94%	8,56%	23,36%	11,18%	20,44%	-	-13%
Professionele eerste baccalaureusgraad (4 jaar)	Getal koppe	10 576	10 470	10 585	395	548	243	10 971	11 018	10 828	1,74%	-1%
	Gegradueerdes	2 082	1 625	2 052	147	58	184	2 229	1 683	2 236	2,21%	0%
	Graderingskoers	19,69%	15,52%	19,39%	37,22%	10,67%	75,72%	20,32%	15,28%	20,65%	-	2%

GRADUERINGS- KOERS VAN VOORGRAADSE STUDENTE		KONTAK			AFSTAND			TOTAAL			GEPROJEK- TEERDE GE- MIDDELTE JAARLIKSE STYGING: 2012-2019	WERK- LIKE GE- MIDDELTE JAARLIKSE STYGING: 2015-2016
		2015 WERKLIK	2016 TEIKEN	2016 WERKLIK	2015 WERKLIK	2016 TEIKEN	2016 WERKLIK	2015 WERKLIK	2016 TEIKEN	2016 WERKLIK		
Nagraadse diplomas	Getal koppe	1 766	2 788	1 544	-	892	21	1 776	3 680	1 565	0,98%	-12%
	Gegradueerdes	1 004	1 668	1 008	-	480	9	1 004	2 148	1 017	-0,18%	1%
	Graduerings- koers	56,85%	59,82%	65,28%	0,00%	53,84%	42,86%	56,53%	58,37%	64,98%	-18,03%	15%
Honneursgrade	Getal koppe	1 915	2 399	1 982	5 253	6 379	5 525	7 168	8 778	7 507	-3,95%	5%
	Gegradueerdes	1 339	1 588	1 490	823	987	983	2 162	2 575	2 473	-0,73%	14%
	Graduerings- koers	69,92%	66,20%	75,18%	15,67%	15,47%	17,79%	30,16%	29,34%	32,94%	-	9%
Meestersgrade	Getal koppe	3 006	3 039	2 894	17	215	21	3 023	3 254	2 915	0,25%	-4%
	Gegradueerdes	740	727	740	2	43	4	742	770	744	-0,56%	0%
	Graduerings- koers	24,62%	23,94%	25,57%	11,76%	20,03%	19,05%	24,55%	23,68%	25,52%	-	4%
Doktorsgrade	Getal koppe	1 407	1 098	1 514	41	164	46	1 448	1 262	1 560	7,08%	8%
	Gegradueerdes	216	144	234	6	29	4	222	173	238	2,97%	7%
	Graduerings- koers	15,35%	13,13%	15,46%	14,63%	17,38%	8,70%	15,33%	13,68%	15,26%	-	-0%
Gevorderde diploma	Getal koppe	-	-	-	-	2 003	82	-	2 003	82	-	0%
	Gegradueerdes	-	-	-	-	1 098	-	-	1 098	-	-	0%
	Graduerings- koers	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	54,81%	0,00%	0,00%	54,81%	0,00%	-	0%
Gevorderde sertifikaat	Getal koppe	-	-	-	-	-	327	-	-	327	-	0%
	Gegradueerdes	-	-	-	-	-	8	-	-	8	-	0%
	Graduerings- koers	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,45%	0,00%	0,00%	2,45%	-	0%

Die gradueringskoers in bykans al die kwalifikasietipes het die teiken oortref. In sommige kwalifikasietipes was dit die gevolg van laer as beplande inskrywings (voorgaadse diploma 1-2 jaar; driejarige professionele baccalaureusgraad; nagraadse diploma), terwyl in ander gevalle die getal graduandi heelwat hoër as die teiken was, vergeleke met 'n inskrywingspatroon wat grootliks was soos beplan (vierjarige baccalaureusgraad), of wat die teiken oortref het (voorgaadse diplomas en sertifikate – drie jaar; en doktorsgrade).

**Tabel C:** Navorsingsuitsette in die sleutelkategorieë

NAVORSINGSUITSETTE	2014 WERKLIK	2015 TEIKEN	2015 WERKLIK	2016 TEIKEN	2016 WERKLIK	GEPROJEKTEERDE GEMIDDELTE JAARLIKSE STYGING: 2012-2019	WERKLIKE GEMIDDELTE JAARLIKSE STYGING: 2014-2015 EN 2015-2016
Artikelekwivalente	980,16	-	1 074,61	-	-	-	10%
Konferensieverrigtinge-publikasies	108,42	-	126,8	-	-	-	17%
Boeke	38,9	-	48,84	-	-	-	26%
Totale artikelekwivalente gepubliseer	1 127,48	1 408,93	1 250,25	-	-	12,60%	11%
Getal NNS-gegradeerde navorsers	182	-	189	160	197	-	7%
Meestersgrade toegeken	746	732	742	770	744	-0,60%	0%

NAVORSINGSUITSETTE	2014 WERKLIK	2015 TEIKEN	2015 WERKLIK	2016 TEIKEN	2016 WERKLIK	GEPROJEKTEERDE GEMIDDELDE JAARLIKSE STYGING: 2012-2019	WERKLIKE GEMIDDELDE JAARLIKSE STYGING: 2014-2015 EN 2015-2016
Navorsingsmeestersgrade	506	439	519,3	462	539	2,70%	4%
Navorsingsmeestersgrade, geweeg	506	439	519,3	462	539	2,70%	4%
Doktorsgrade toegeken	171	158	222	173	238	3,00%	7%
Doktorsgrade, geweeg	513	475	666	519	714	-	7%
Totale geweegde navorsingsuitsette	2 146	2 323	2 437	-	-	8,30%	14%
Postdoktorale genote	164	-	171	180	204	-	19%
Publikasie-eenhede per permanente akademiese personeellid	84%	102%	86%	-	-	13,70%	2%

Die 2015-teiken vir die totale artikelekwivalente gepubliseer is gegrond op die groeipatroon van uitsette sedert 2010. Die NWU het 'n baie groot groei in navorsingsuitsette in die tydperk 2010 tot 2013 ervaar, en die 2015-teiken is op hierdie groei gebaseer. Die 2014-navorsingsuitsette is laer as die verwagte getal, as gevolg van die verwydering van die Mediterranean-vaktydskrif van die DHOO-lys van goedgekeurde vaktydskrifte.

Hoewel die 2015-getal 'n groeikoers soortgelyk aan die verwagte koers getoon het, was dit vanaf die laer 2014-basis, daarom dat dit nie die verwagte teiken bereik nie. Die teikens vir latere jare (2016 en verder) is nou bygewerk.



**DR MB TYOBEKA**  
VOORSITTER VAN DIE RAAD



**PROF ND KGWADI**  
VISEKANSELIER



# OORSIG VAN DIE NWU

Die Noordwes-Universiteit is 'n unitêre, tersiêre multikampusinstelling wat in die Noordwes- en die Gauteng-provinsie geleë is, met 'n enkele stel beleide, stelsels en standaarde, en word gedryf deur 'n stel grondwetlik gebaseerde waardes, in die besonder menswaardigheid, gelykheid en vryheid.

Ons visie en missie is daarop gemik om eenheid in verskeidenheid te bevorder deur verdraagsaamheid en respek vir alle perspektiewe en geloofstelsels te kweek ten einde sodoende 'n geskikte omgewing vir onderrig-leer, navorsing en die kommersialisering van kundigheid te verseker.

Ons doel is om uit te munt wat betref innoverende leer en onderrig asook baanbrekersnavorsing, om sodoende die gemeenskap deur kennis te dien.

Ons doel is om die tekort wat betref maatskaplike kapitaal in gemeenskappe die hoof te bied, en dit is waarom ons ten doel het om in innoverende onderrig en leer asook in voorpuntleer uit te blink.

Dit vorm die grondslag van hoe ons strategie (kyk bladsy 50) uiteindelik waarde aan al ons belanghebbers lewer en met die Suid-Afrikaanse Nasionale Ontwikkelingsplan 2030 bely is.

Ons kernaktiwiteite van onderrig-leer en navorsing is verweef met gemeenskapsbetrokkenheid en innovasie op ons drie kampusse wat afstand- en kontakstudente bedien.



## Wat ons doen

Ons kernbesigheid is onderrig-leer en navorsing. Uiteindelik is ons rol egter om waarde te skep, wat na ons uitset verwys, sowel as ons verpligting om die tekort aan maatskaplike kapitaal in gemeenskappe die hoof te bied. Dit koppel ook ons langtermyn-strategieë ten nouste aan die doelwitte van die Suid-Afrikaanse regering se Nasionale Ontwikkelingsplan, waarvan die eind-datum 2030 is.

## Waar ons werksaam is

Ons is hoofsaaklik in Suid-Afrika werksaam, maar deur ons daaglikse aktiwiteite werk ons op groot skaal saam met instansies en mense die wêreld oor. In 2016 het die NWU 825 aktiewe ooreenkomste en memorandum van verstandhouding gehad.

# SENAATSVERSLAG


## Ons sakemodel

---

Die NWU gebruik die onderskeie kapitaalvorme as insette en, deur ons interaksies en kernbesigheidsaktiwiteite, naamlik onderrig-leer, navorsing en gemeenskapsbetrokkenheid, transformeer ons dit in uitsette wat op hul beurt lei tot die strategiese uitkomst wat in hooftrekke op bladsy 27 uiteengesit word.

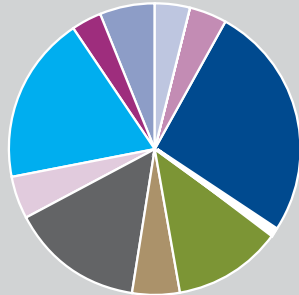
Ons is in die middel van die onderwyswaardeketting geposisioneer – ons het gedurende die oorsigjaar 11 051 voorgraadse eerste toetreders tot die tersiêre onderwysstelsel ontvang en 13 038 voorgraadse graduandi vir die jaar opgelewer.





NWU-  
SAKEMODEL

## 63 395 NWU-STUDENTE



- **766** permanente akademiese personeel met PhD's
- **125** internasionale akademiese personeellede
- **171** postdoktorale genote (2015)
- **189** NNS-gegradeerde navorsers (2015)

## 6 610

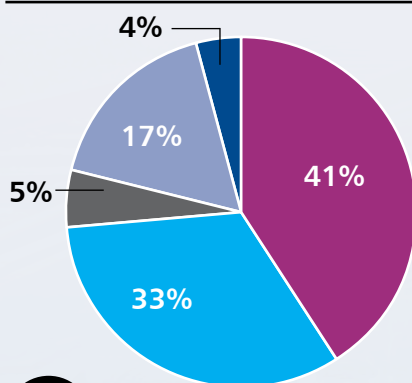
matrikulante wat by universiteit inskryf

## 3 558

internasionale studente ingeskryf

NWU-personeel	Permanent	Tydelik
Onderrig/navorsing-beroepslui	1 466	1 635
Uitvoerende/administrasie-/bestuursberoepslui	92	5
Ondersteuningsberoepslui	441	239
<b>Totaal professionele personeel</b>	<b>1 999</b>	<b>1 879</b>
Tegniese personeel	242	28
Nieprofessionele administratiewe personeel	1 272	1 917
Ambagspersoneel	31	2
Dienspersoneel	355	21
<b>Totaal vir nieprofessionele personeel</b>	<b>1 900</b>	<b>1 968</b>

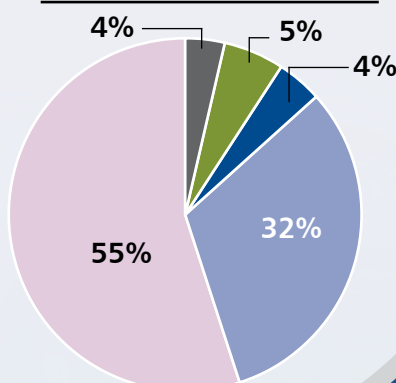
## INKOMSTE



### Inkomste

- Staatstoewysings - subsidies en toelaes
- Klas- en ander gelde
- Inkomste uit kontrakte (navorsing en ander)
- Dienste - entrepreneursaktiwiteite (IVD en private geskenke en toelaes ingesluit)
- Beleggingsinkomste

## UITGAWES



### Uitgawes

- Personeelvergoeding
- Bedryfskoste
- Instandhouding
- Beurse
- Ander uitgawes (depresiasie, finansieringskoste en inkomstebelasting)



## AKTIWITEITE

### ONDERRIG-LEER

Onderrig en leer, en navorsing en innovasie vind regdeur die NWU plaas:

Mafikeng 11 623 studente

Potchefstroom  
44 262 studente

Vaaldriehoek  
7 510 studente

### NAVORSING EN INNOVASIE

### GEMEENSKAPS-BETROKKEHEID

**9 964**  
studente in koshuise

Eenheid vir Oop Afstandslaar

- 66 steunsentrums in Suid-Afrika en Namibië
- 97 aktiewe eksamen-sentrums in Suid-Afrika

Kulturele aktiwiteite soos debat, drama, kore, musiek, radio en studentekoerante

Moderne lesinglokale, laboratoriums, rekenaarlaboratoriums, sportgeriewe

Programme om studente akademies by te staan, sluit in portuurmentorskap, leeslaboratoriums, aanvullende onderrig, verlengde akademiese programme en die Universiteits-voorbereidingsprogram (UnivPrep)

Raadpleeg Bylae 3 vir die skematiese voorstelling van hoe bedrywighede gestruktureer is.

**34** NWU-navorsingsentiteite

3 NWU-navorsingsentrums van uitnemendheid

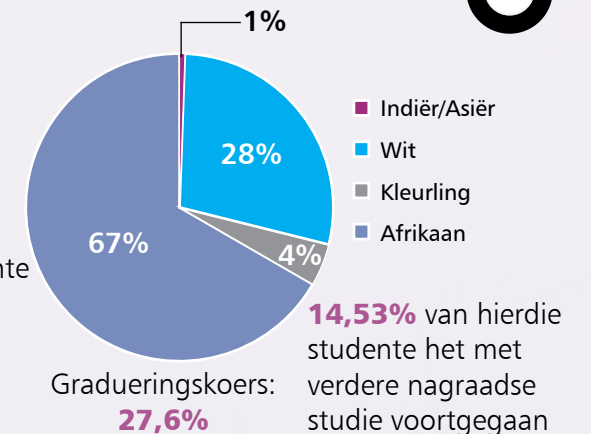
Ons ding mee teen **25 ander openbare universiteite, 50 TBOO-kolleges en nege gemeenskapskolleges** wat vir tersiêre onderwys kwalifiseer.

Raadpleeg bladsy 30 vir die talle eksterne invloede op die NWU. Dit sluit in die hoëronderrigbefondsingsmodel, die gaping in standarde tussen sekondêre en tersiêre onderwys, geweld en onrus in die hoëronderrigsektor en tegnologiebemaagte leer.



**17 510**  
NWU-graduandi

**44%** van hierdie studente het hul studie in die minimum tyd voltooi.



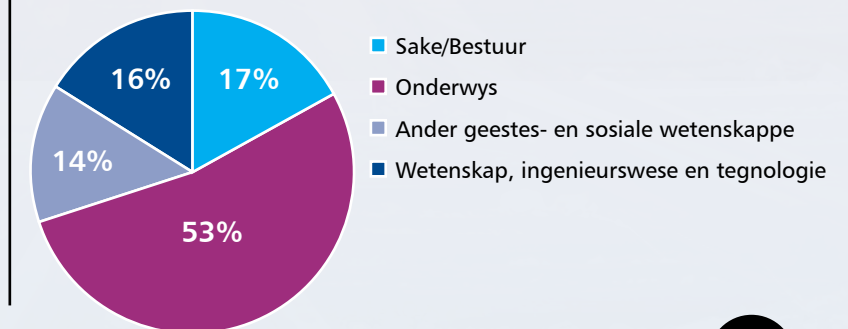
Gradueringskoers: **27,6%**  
**14,53%** van hierdie studente het met verdere nagraadse studie voortgegaan

- Werkseleenthede vir **7 746 personeel**
- Gemiddelde **jaarlikse verhoging** van **4,6%** in 2016, plus 'n eenmalige niepensioendraende toelae van 0,4% en die opsie van 'n eenmalige uitbetaling gelykstaande met drie dae se opgehoopte verlof, indien beskikbaar
- Ongeveer **R19 780 050** uit patente en produkverkope gegeneer. Aan die einde van 2016 het die NWU die volgende gehad:
  - 77 geregistreerde patente wat vir die eerste keer in Suid-Afrika of in die buiteland toegestaan is
  - 25 aktiewe newemaatskappye
  - 77 geregistreerde handelsmerke
- **R834 miljoen** in studentebourse aan **28 029** begunstigdes
- Die universiteit het, uit eie bronne, **22%** van die totale fondse bygedra wat vir finansiële hulp toegeedeel is.
- **R84,59** miljoen totale belegging in ontwikkeling van infrastruktuur en fasiliteite
- **R430 741** in agt loopbaanskoue belê om studente in kontak met voornemende werkgewers te bring
- **23 843** afstandleerders (tweede-hoogste getal afstandstudente in SA)
- **1 984** van bogenoemde is uit 42 lande afkomstig
- **6 255** voorgraadse grade toegeken
- **3 455** nagraadse grade toegeken
- **13 547** nagraadse studente
- **2 437** totale geweepte navorsingsuitset-eenhede (2015)

Die universiteit is jaarliks by meer as 1 000 betrokkeheidsaktiwiteite in die gemeenskappe betrokke. Hierdie aktiwiteite hou verband met navorsing, onderrig en leer, asook uitreiking en 'n fokus op die werklike behoeftes van ons gemeenskappe. Sentrums soos die Gemeenskapsregsentrum, Diergesondheidsentrum en die Ipelegeng-gesinsentrum lewer gratis dienste aan mense wat nie hierdie dienste kan bekostig nie. In 2016 het die NWU se geregistreerde studentewelsynsorganisasie R23,5 miljoen vir verdienstelike gemeenskapsgebaseerde projekte en liefdadighedsorganisasies ingesamel.

Ons kursusaanbiedings is aangepas by die ontwikkelingsbehoefte van Suid-Afrika.

Studievelde deur ons graduandi verteenwoordig:



## UITKOMSTE

**Ons droom:** "Om 'n internasionaal erkende universiteit in Afrika te wees wat bekend is vir betrokke wetenskapsbeoefening, maatskaplike responsiwiteit en 'n sorgsaamheidsetiek."

**Ons strategieverklaring:** "Om die NWU te transformeer en as unitêre instelling van voortreflike akademiese uitnemendheid met 'n verbintenis tot maatskaplike geregtigheid te posisioneer."

**Strategiese doelwitte:** Raadpleeg asseblief bladsy 50 vir ons strategiese doelwitte, wat ons as die NWU se sakemodeluitkomst beskou.

**Ons handelsmerkbelofte:** Om dinamies, waarde-gedrewe en uitnemend te wees.



## Insette in die onderwyswaardeketting

Die NWU het verskeie kapitaalvorme soos intellektuele, finansiële, vervaardigings-, mense-, natuurlike en maatskaplike en verhoudingskapitaal tot ons beskikking om behulpsaam te wees met die kernaktiwiteite van onderrig-leer en navorsing.

Ons **intellektuele kapitaal** is gebou op die vaardighede en kundigheid van ons 3 189 akademiëci, navorsers en bestuursberoepslui, 'n uitgebreide portefeulje van intellektuele eiendom wat uit geregistreerde patente, geregistreerde handelsmerke en newemaatskappye bestaan, asook uit akademiese en voortgesette onderwys-kursusaanbiedings wat pasgemaak is vir die ontwikkelingsbehoefte van die ekonomie.

Die NWU se **mensekapitaal** bestaan uit personeel en studente. Ons het altesaam 7 746 personelede, met inbegrip van 4 548 administratiewe en tegniese personeel, wat saam omvattende hoëronderrigdienste en fasiliteite aan die byna 63 395 ingeskrewe studente gelewer het. Hiervan was 44 262 studente op die Potchefstroomkampus, 11 623 op die Mafikengkampus, en 7 510 op die Vaaldriehoekkampus ingeskryf.

**Maatskaplike en verhoudingskapitaal** verwys na ons interaksie met eksterne belanghebbers, met inbegrip van regering-

agentskappe, werkgewers, die sakewêreld en die nywerheid, navorsingsinstansies, borge, donateurs en die gemeenskappe rondom die plekke waar ons werkzaam is. Hul bereidwilligheid om hul vaardighede, hulpbronne en kennis met ons te deel is van kritieke belang vir ons sukses, en ons bewys op ons beurt aan hulle diens deur die aanbod van gemeenskapsgebaseerde dienste soos gratis regsadvies vir behoeftige mense.

**Vervaardigingskapitaal** verwys na die infrastruktuur wat ons kernbesigheidsaktiwiteite ondersteun, waaronder lesinglokale, koshuise, navorsingstoerusting, rekenaarlaboratoriums en sportgeriewe op al drie kampusse. Ons belegging in Eiendom, Aanleg en Toerusting (EAT-infrastruktuur) het R196 miljoen beloop.

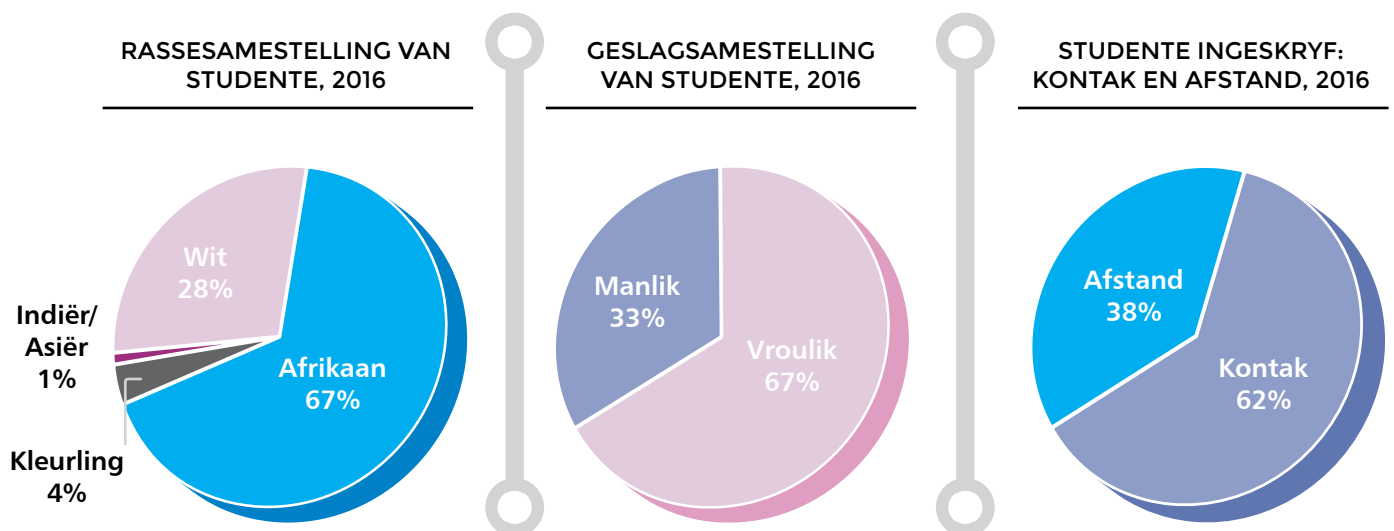
Ons **natuurlike kapitaal** bestaan uit ons omgewingshulpbronne wat die omgewing vir die ander kapitaalvorme voorsien. (Dit sluit natuurlike hulpbronne of omgewingsbates in wat ons gebruik om waarde aan ons ander kapitaalvorme toe te voeg.)

Ons **finansiële kapitaal** bestaan uit die inkomste wat in die vorm van subsidies, klasgeld, inkomste uit kontrakte en uit entrepreneursaktiwiteite ontvang word.

### Samestelling en grootte van die studentekorps

Studente wat vir 2016 ingeskryf was	Mafikeng	Potchefstroom	Vaaldriehoek	Totaal
Voorgraadse eerste-inskrywerstudente	3 136	6 146	1 769	11 051
Seniors	8 487	38 116	5 741	52 344
<b>Totaal</b>	<b>11 623</b>	<b>44 262</b>	<b>7 510</b>	<b>63 395</b>

Jaar	Ras					Geslag			Totaal
	Wit	Afrikaan	Kleurling	Indiër/Asiaat	*Onbekend	Manlik	Vroulik	Onbekend	
2015	17 370	40 772	2 897	528	2 503	21 006	43 064	0	64 070
2016	17 682	42 354	2 799	552	8	21 142	42 253	0	63 395



## Toegang tot finansiële hulp

Die finansiëlehulpkantore op die drie kampusse van die NWU het R834,1 miljoen gedurende 2016 geadmineer. 'n Verdere R17,9 miljoen is in Januarie 2017 ontvang maar is vir die 2016-finansiële jaar toegewys. Dit verteenwoordig altesaam 28 029 transaksies. Staatsbefondsing, met inbegrip van fondse wat deur NSFAS, Maatskaplike Ontwikkeling en Funza Lushaka geadmineer is, het R412,4 of 49% beloop.

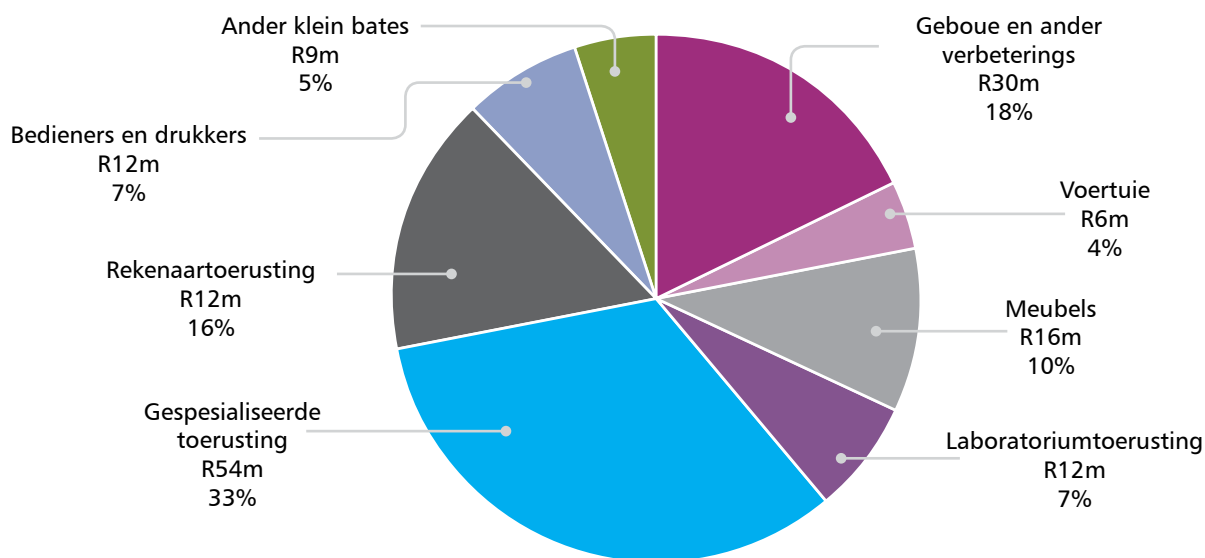
Die universiteit het uit eie bronne R181,3 miljoen of 22% van die totale fondse bygedra wat vir finansiële hulp toegedeel is. Dit bevestig die universiteit se verbintenis daartoe om akademiese prestasie te ondersteun en te verbeter. Daar was 'n beduidende verhoging in beurse en steun vir nagraadse studente.

Die bekendstelling van die Fonds vir Eerste Toetreders en die befondsing vir historiese skuld wat in 2016 beskikbaar

gestel is, het gehelp het om befondsing vir behoeftige studente beduidend te verhoog. In 2016 het die Fonds vir Eerste Toetreders die NWU in staat gestel om 'n bykomende 1 743 studente wat nie voorheen befonds is nie, met NSFAS-steun by te staan. Die toekenning vir historiese skuld het 602 studente toegelaat om hul studie voort te sit en die NWU kon R17,8 miljoen in uitstaande skuld verhaal.

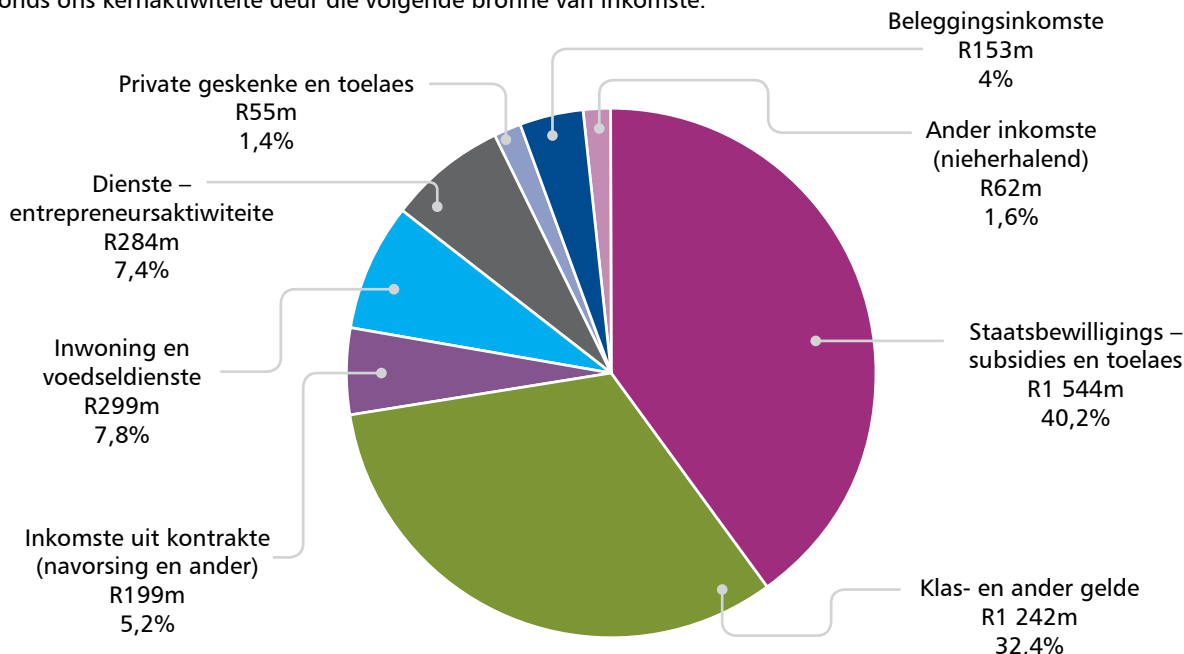
Die NWU bly afhanklik van NSFAS-befondsing om behoeftige studente by te staan en het 'n goeie samewerkingverhouding met NSFAS. Die finansiëlehulpkantore werk voortdurend nou met ander belanghebbers saam om meer beursgeleenthede te werf en die druk op NSFAS-befondsing en die NWU se eie hulpbronne te verlig.

Die bekendstelling van die nuwe NSFAS-gesentreerde model van 2017 af veroorsaak onsekerheid en sal noulettend gemoniteer word om die risiko's wat betrokke is te bestuur.



Die gemiddelde besteding aan EAT oor die afgelope vyf jaar was R196 miljoen.

Ons befonds ons kernaktiwiteite deur die volgende bronne van inkomste:



# Aktiwiteite en prosesse in die onderwyswaardeketting

---

## Strukture en aktiwiteite wat die onderwyswaardeketting ondersteun

Gedurende 2016 het ons kernbesigheid, naamlik onderrig-leer, navorsing en gemeenskapsbetrokkenheid, plaasgevind op drie kampusse en in 15 fakulteite, elk met sy eie skole, navorsingsentiteite en sentrums.

Ondersteuningsdienste is op die kampusse gelewer, asook uit die Institusionele Kantoor. Dit het ondersteuning met betrekking tot finansies, mensehulpbronne, onderrig-leer, navorsings- en innovasie, tegnologiesoortrag, biblioteekdienste, gemeenskapsbetrokkenheid, inligtingstechnologie, internasionalisering, gehalteversekering, studentadministratiewe stelsels, beskermingsdienste, infrastruktuur en fasiliteitebestuur en belanghebbersverhoudinge/korporatiewe kommunikasie ingesluit.

## Beduidende veranderinge in die aflewering-modusse vir onderrig-leer en navorsing

Daar was geen beduidende veranderinge in die verskaffing van akademiese kursusse nie.

## Beperkings op toegang tot bepaalde kursusse

Die NWU streef daarna om so toeganklik moontlik te wees vir studente wat by ons wil studeer. Soos by alle universiteite word studente vir studie gekeur op grond van die bereiking van 'n minimum voldoening aan die NWU-toelatingsvereistes. Die NWU skryf studente in ooreenkomstig 'n inskrywingsplan wat deur die Raad en die DHOO goedgekeur is.

Studente wat nie aan die normale toelatingsvereistes voldoen nie, kan egter aansoek doen om vir 'n verlengde program of vir die Universiteitsvoorbereidingsprogram (UnivPrep) in te skryf.

In 2016 was altesaam 3 276 studente vir een van die 43 verlengde programme ingeskryf. Aangesien die verlengde programme op die gebiede van wetenskap en handel aangebied word, lewer hulle 'n aansienlike bydrae tot die verbreding van toegang vir studente.

Hierbenewens was 319 studente in 2016 in die UnivPrep-program ingeskryf. Hiervan was 194 studente in die BCom-

voorbereidende program ingeskryf. Dit is noemenswaardig dat 66 studente wat die UnivPrep-program in 2015 suksesvol voltooi het in 2016 vir formele studie aan die universiteit ingeskryf het.

Deur ons beleid van funksionele meertaligheid streef die universiteit daarna om nie toe te laat dat taal toegang en/of sukses beperk nie. Om hierdie rede gebruik ons 'n verskeidenheid opsies wat betref onderrigmedium, van eentalig Engels sowel as parallel- en dubbelmediumklasse in Engels en Afrikaans tot opvoedkundige tolkdienste (ongeveer 2 000 uur per week op voorgraadse vlak). Op nagraadse vlak bestaan daar 'n mate van 'n behoefte aan opvoedkundige tolking, maar dit kan nie altyd voorsien word nie, en in daardie gevalle word enkelmedium-Engels gebruik om nie toegang te beperk nie.

## Hoe die herstrukturering van die NWU die sakemodel wat betref akademiese strukture beïnvloed het

Met die nuwe strategiese rigting (bladsy 50) het die behoefte ontstaan om die NWU te herstruktureer.

Die belangrikste kenmerk van die nuwe struktuur is die vestiging van gestroomlynde en belynde fakulteite en skole oor al drie kampusse van die NWU heen. Fakulteite word van 15 tot agt verminder en sal onder leiding van 'n uitvoerende dekaan staan. In groter fakulteite sal daar ter plaatse adjunkdekanes wees om effektiewe hantering van bedryfsake te verseker. Ondersteuningstrukture soos Akademiese Steundienste en die Navorsingsondersteuningskantoor is optimaal gekonfigureer om doeltreffende en effektiewe ondersteuning aan ons kernbesigheid te verseker.

Ons suksesmodel vereis 'n unitêre struktuur wat akademiese dissiplines versterk en interdisiplinariteit en integrasie bevorder, en is optimaal soepel en plat. Rolduidelikheid en besluitnemensbevoegdheid op die toepaslike vlak sal van kritieke belang wees vir die funksionering daarvan.

Die goedgekeurde struktuur is platter en bevorder verbeterde sinergieë deur belyning. Die struktuur sal belangrike strategiese doelwitte soos belynde akademiese standaarde en gelyke dienste, fasiliteite en studente-ervarings op al ons kampusse bevorder. Dit sal dinge ook makliker maak om saam met en binne die NWU te werk.

## Uitsette van die sakemodel

---

### Oorsig

Deur gebruik te maak van ons hulpbronne (inset) in ons daaglikse aktiwiteite, is dit ons doel om graduandi (uitset) met die nodige kennis, kritiese denke en toegepaste bevoegdheid op te lewer om die Suid-Afrikaanse ekonomie te betree en uiteindelik tot voordeel daarvan te strek.

Ons het ook ten doel om te verseker dat graduandi oor eien-skappe beskik wat hulle as NWU-graduandi sal onderskei.

Die NWU produseer beduidende navorsings- en innovasie-uitsette as gevolg van ons gefokusde benadering tot die bestuur van navorsing. Ons benut ons navorsingsinfrastruktuur, ons deurwinterde navorsingspersoneel en ons senior nagraadse studente om hierdie navorsings- en innovasie-uitsette op te lewer.

Dit alles vind plaas binne 'n konteks van betrokkenheid by gemeenskappe in 'n gees van vennootskap en weder-ysde voordeel.

In 2016 het ons ons fokus op voortgesette onderwys volgehou. Daar was altesaam 206 ooreenkomste oor voorsiening van voortgesette onderwys en op grond van 'n omvattende oudit in 2016 was die geraamde omset van voortgesetteonderwyskursusse in 2015 minstens R80 miljoen.

Om voorsiening vir tegnologiebemaagtigde leer te maak het die NWU voortgegaan met die ontwikkeling van elektroniese studiegidsse en voorgraadse modules op eFundi, ons leerbestuurstelsel.

As deel van die bevordering van akademiese professionele ontwikkeling het 55 kandidate aan die Institusionele Toekenning vir Onderriguitnemendheid-proses deelgeneem, en is verskeie nuwe projekte in die Vakkundigheid van Onderrig en Leer (VOL) geregistreer.

Die NWU het ook werkswinkels vir akademiese professionele ontwikkeling aangebied wat gehandel het oor temas soos onderrigstrategieë, assessering, kurrikulumontwerp en die gebruik van die leerbestuurstelsel (eFundi) vir kursusontwikkeling, kommunikasie en assessering.

### Onderrig-leer-uitsette

Die gradueringskoers in bykans al die kwalifikasietipes het die teiken oortref. In sommige kwalifikasietipes was dit die gevolg van laer as beplande inskrywings (voorgaardse diploma 1-2 jaar; driejarige professionele baccalaureusgraad; nagraadse diploma), terwyl in ander gevalle die getal graduandi heelwat hoër as die teiken was, vergeleke met 'n inskrywingspatroon wat grootliks was soos beplan (vierjarige baccalaureusgraad), of wat die teiken oortref het (voorgaardse diplomas en sertifikate – drie jaar; en doktergrade).

*Vir meer inligting gaan na die prestasiebeoordelingsverslag op bladsy 8.*

### Navorsingsuitsette

Die 2015-teiken vir die totale artikelekwivalente gepubliseer is gegrond op die groeipatroon van uitsette sedert 2010. Die NWU het 'n baie groot groei in navorsingsuitsette in die tydperk 2010 tot 2013 ervaar, en die 2015-teiken is op hierdie groei gebaseer.

*Vir meer inligting gaan na die prestasiebeoordelingsverslag op bladsy 8.*

### Toekennings en prestasies

Die NWU en ons personeel het verskeie internasionale en nasionale toekennings en eerbetonings ontvang.

Hier is 'n paar daarvan:

- 'n Oudit deur die internasionale Quacquarelli Symonds (QS) se wêreldwye universiteitsgraderingstelsel het aan die lig gebring dat die NWU binne die boonste 701+ val van alle universiteite hulle geëvalueer het, en dit plaas die universiteit onder die voorste 3% ter wêreld.
- Prof Jan Smit, bestuurder van die Wetenskapsentrum op die Potchefstroomkampus, het 'n Nasionale Forum vir Wetenskap en Tegnologie- (NFWT-) Suid32-toekenning ontvang, wat ook as 'n "Wetenskap Oscar" bekend staan.
- Die Vereniging van Energie-ingenieurs (VEI) het onlangs prof LJ Grobler, dekaan van die Fakulteit Ingenieurswese

op die Potchefstroomkampus, in die Haldesaal van Internasionale Energiebestuurders ingehuldig.

- Twee NWU-wetenskaplikes, prof Jan Smit en prof Alta Schutte, beide van die Potchefstroomkampus, het toekennings van die Wêreldwetenskapsakademie vir die Ontwikkelende Wêreld ("TWAS") ontvang.
- Die Erevereniging vir Verpleegkunde, Sigma Theta Tau Internasionaal, het prof Siedine Coetzee van die Potchefstroomkampus met die Opkomende Verpleegkondenavorser-toekenning vir die Afrikastreek vereer.
- Die navorsingspublikasie van vier navorsers van die Sentrum vir Bedryfswiskunde op die Potchefstroomkampus het die 2016-toekenning vir die Referaat van die Jaar van die akademiese vaktydskrif, *Journal of Operational Risk*, ontvang.
- Prof Helen Drummond, waarnemende uitvoerende dekaan van die Fakulteit Landbou, Wetenskap en Tegnologie op die Mafikengkampus, het die Medalje vir Chemieonderwys van die Suid-Afrikaanse Chemiese Instituut (SACI) ontvang.
- Chrisna Botha Ravyse het 'n nasionale eervolle vermelding van die Suider-Afrikaanse Vereniging vir Hoëronderwysleer en -Onderrig (SAVHOLO) ontvang.

### Getal grade op elke kwalifikasievlak toegeken

Kwalifikasietipe	2016
Voorgraadse diploma of sertifikaat (3 jaar)	3 738
Algemene akademiese baccalaureusgraad	3 524
Professionele eerste baccalaureusgraad (4 jaar min)	2 236
Nagraadse diploma of sertifikaat	1 017
Honneursgraad	2 472
Meestersgraad (Voor HOKSR)	737
Doktorsgraad (Voor HOKSR)	238
Voorgraadse diploma of sertifikaat (1 of 2 jaar)	3 045
Professionele eerste baccalaureusgraad (3 jaar)	487
Gevorderde sertifikaat	8
Baccalaureushonneursgraad	1
Meestersgraad	7
<b>Groot totaal</b>	<b>17 510</b>

Die totale getal grade wat toegeken is, vergelyk baie gunstig met die totaal van 15 597 grade en diplomas wat in 2015 toegeken is, wat 'n 12%-styging vergeleke met 2016 verteenwoordig. Die persentasie voorgaardse en nagraadse toekennings het stabiel gebly op 74,5% voorgaardse (2015 = 73,5%) en 25,5% nagraadse (2015 = 26,5%).

Die mees beduidende toename in toekennings was op die vlak van die driejarige voorgaardse diploma, waar 1 344 meer diplomas as in 2015 toegeken is. Hierdie styging is

hoofsaaklik te danke aan die groter getal afstandstudente wat die driejarige Nasionale Onderwysdiploma voltooi het, wat die DHOO besig is om uit te faseer. Hierbenewens is 300 meer algemene akademiese baccalaureusgrade as in 2015 toegeken. Op nagraadse vlak is 310 meer honneursgrade in 2016 as in 2015 toegeken.

Die getal van die meesters- en doktorsgrade wat toegeken is, was effens hoër as in 2015 (12 meer meestersgrade en 16 meer doktorsgrade).

## Vlak van akademiese vordering in verskillende dissiplines en studievlakke

Die oorkoepelende suksessyfer was 85,5%, met 'n koers van 86,2% onder voorgraadse en 81,4% vir nagraadse studente. Vir kontakinskrywings was die algehele sukseskoers 86,4%, bestaande uit 86,8% vir voorgraadse en 84,3% vir nagraadse studente. Vir afstandinskrywings was die algehele sukseskoers 83,1%, bestaande uit 84,7% op voorgraadse en 74,6% op nagraadse studentevlak.

Kohortstudies gebaseer op 2013 vir driejaargrade en 2012 vir vierjaargrade vir voltooiing in die minimum tyd (2010 en 2011 vir voltooiing in die minimum tyd plus twee jaar), dui daarop dat die voltooiingskoers in die minimum tyd vir voorgraadse kontakgrade 40,6% was, met 'n voltooiingskoers van 63,7% in die minimum tyd plus twee jaar.

Hoewel hierdie statistiek gunstig vergelyk met nasionale neigings, het die studie ook beduidende verskille in die voltooiingskoerse vir swart en wit studente in eerste grade aan die lig gebring. Daar was 'n 20%-verskil in die gemiddelde voltooiingskoers in die minimum tyd vir wit studente (52%) en swart studente (31,8%).

Hierdie differensiaal het duideliker geblyk in die driejarige as in die vierjarige voorgraadse grade. Wat belangrik is, is dat die differensiaal tot 8% vernou vir voltooiing in die minimum tyd plus twee jaar, met wit studente op 68% en swart studente op 59,7%. Dit dui daarop dat, hoewel 'n groter persentasie swart studente langer neem om hul grade te voltooi, hulle wel sukses behaal.

Hierdie statistiek ondersteun die argument in die 2013-verslag van die Raad op Hoër Onderwys oor die hervorming van die

voorgaadse kurrikulum dat baie studente, veral diegene afkomstig uit 'n opvoedkundig benadeelde agtergrond, langer nodig kan hê om hul grade te voltooi. Die NWU se Toegangs-, Retensie-, Prestasie- en Suksesstrategie, wat in konsepvorm voltooi is, gee aandag aan strategieë om hoërisikostudente of studente wat onderskraging nodig het te ondersteun, sodat verskille in voltooiingskoerse tussen studente van verskillende rassegroepe met verloop van tyd kan verminder.

## Uitkomst

Deur die implementering van ons strategie ondersteun deur die korrekte sakemodel streef ons daarna om goed afgeronde studente op te lewer wat oor die nodige kennis en vaardighede beskik om tot 'n voorspoedige Suid-Afrika by te dra.

Deur die operasionalisering van ons sakemodel wil ons ook aan ons droom, ons strategieverklaring, ons doel en ons handelsmerkbelofte (soos aangedui in die infografiese voorstelling van ons sakemodel op bladsy 20) gestalte gee. Die model help ons ook om ons nege strategiese doelwitte te bereik; blaai asseblief na bladsy 50 om te sien wat hierdie doelwitte is.

Kortom: Ons maak goeie vordering met die transformering en posisionering van die NWU as 'n unitêre instelling van voortrefflike akademiese uitnemendheid, met 'n verbintenis tot maatskaplike geregtigheid.



**PROF ND KGWADI**  
VOORSITTER VAN DIE SENAAT



# VERSLAG VAN DIE VISEKANSELIER

## Oorsig van die tersiêre onderwyssektor

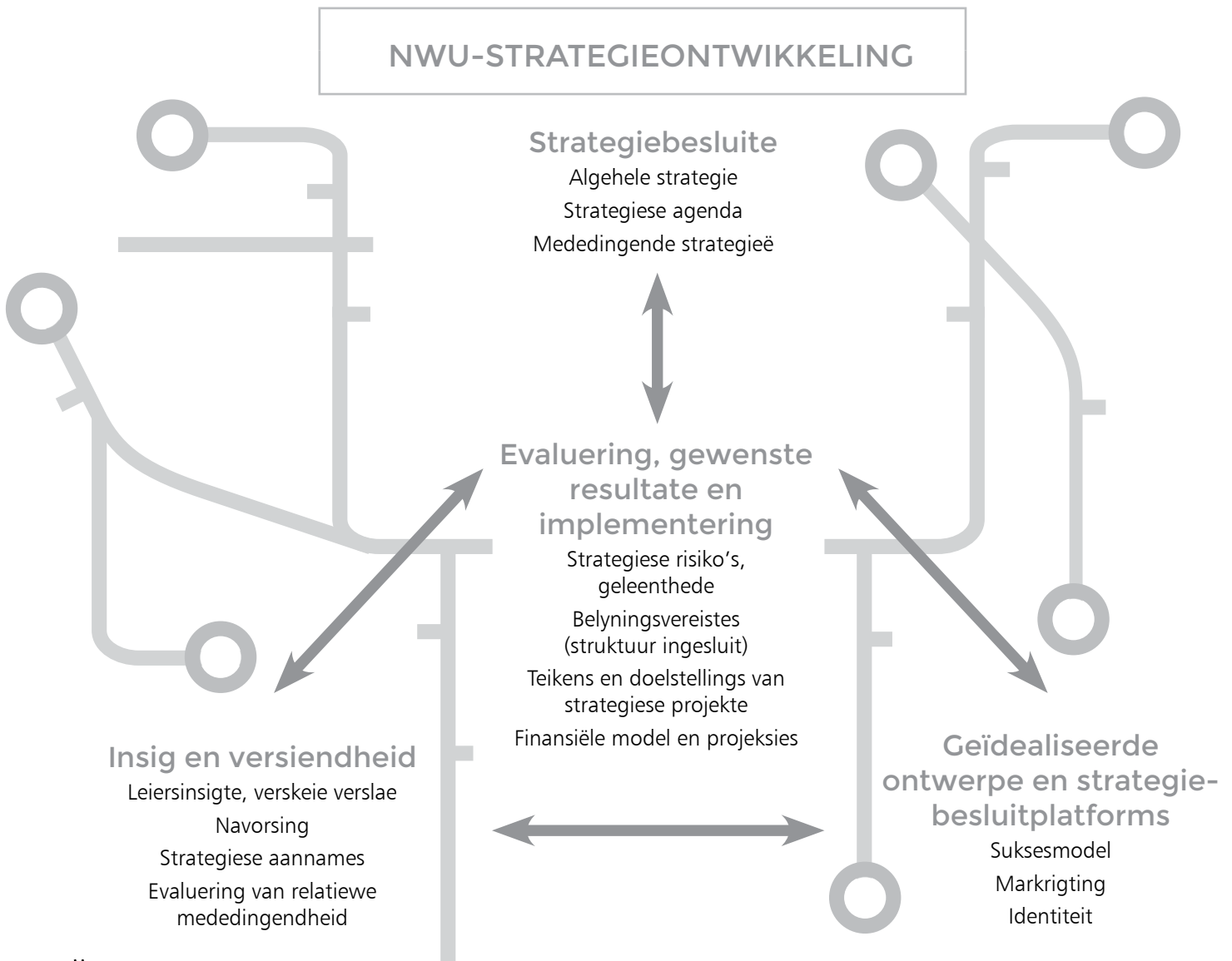
Ons strategie, wat in November 2015 deur die Raad goedgekeur is, het as belangrikste rasionaal die behoefte daaraan om 'n meer unitêre universiteit te skep om op toekomstige uitdagings te reageer.

Toe die NWU deur die samesmelting in 2004 tot stand gekom het, was die samesmeltingsmodel 'n afdelings- (of "federale") struktuur, wat kampusse toegelaat het om semi-outonoom te wees en verskillende en afsonderlike strategiese nisse te ontwikkel. Dit het gelei tot uiteenloping eerder as samevloeiing, wat dit besonder moeilik gemaak het om die gehalte van akademiese programme oor kampusse heen te bely. Vrae oor gelykheid van voorsiening en

gelykwaardigheid van die studente-ervaring is dikwels in eksterne evaluerings geopper.

Dit was nodig om 'n nuwe strategiese rigting daar te stel om hierdie kwessies die hoof te bied. Die belangrikste kenmerk van die strategie is om enkelfakulteite oor al die kampusse van die NWU heen tot stand te bring en om 'n enkele uitvoerende dekaan aan te stel om vir alle programme in die fakulteit verantwoordelik te wees. Dit is waarskynliker dat hierdie struktuur sal verseker dat ons groter eenheid en groter belyning wat betref gehalte en voorsiening sal bereik en kwessies van maatskaplike insluiting en maatskaplike geregtigheid meer direk die hoof sal bied.

## Groot ontwikkelings by die NWU gedurende die jaar





## Herstrukturering

'n Groot poging is aangewend om die NWU te herstruktureer ten einde dit moontlik te maak om die nuwe, goedgekeurde strategie te implementeer. Vroeg in die jaar het ons oorlegpleging met die vakbonde en geaffekteerde partye geïnisieer oor die voorgestelde struktuur wat die Raad voorlopig goedgekeur het. Die herstrukturering het 'n steurende uitwerking op ons institusionele klimaat gehad, maar ons het daarin geslaag om geloofwaardige resultate in hierdie moeilike bedryfsomgewing te behaal.

Terwyl die oorlegpleging met die vakbonde ná 2016 voortgeduur het, het die bestuursspan baie van hulle tyd aan die voorbereiding van implementeringsplanne vir die nuwe struktuur bestee. Die strukturele raamwerk wat deur die Raad goedgekeur is, is volledig tot die laagste detailvlak afgewentel. 'n Projek is geïnisieer om voor te berei vir die belyning van ons hoofbesigheidstelsels met die nuwe struktuur, en voorbereidings is getref om die universiteit se statutêre versien om die voorgestelde nuwe struktuur te weerspieël.

## Vooruitsig

'n Sleutelfokus vir 2017 sal wees om die nuwe struktuur te finaliseer en te implementeer, tesame met die stelselbelyning, om die sleutelleierskapsposisies by die universiteit te vul en die nuwe bedryfsmodel te vestig.

Hierdie veranderinge sal 'n mate van onsekerheid onder ons belanghebbers skep, maar as 'n universiteit is ons verbind tot die implementering van ons strategie. Ons doelverklaring, afgelei uit ons strategie, sê dat ons die volgende wil hê: "Om uit te munt wat betref innoverende leer en onderrig asook baanbrekersnavorsing, om sodoende die gemeenskap deur kennis te dien."

Wat tot die kompleksiteit bydra, is dat ons toenemend in 'n globale konteks meeding. Universiteite het nie die luukse van selfgenoegsaamheid nie. Die hoëronderswysomgewing is net te uitdagend. Ons moet dus besef dat ons nie slegs met ander Suid-Afrikaanse universiteite meeding nie, maar ook met verskeie internasionale instellings.

Ek wil alle NWU-belanghebbers bedank vir hul ondersteuning en insette tydens ons proses van strategieontwikkeling. Ons staar opwindende uitdagings vir 2017 in die gesig; in

die besonder, die implementering in alle erns van ons herstruktureringsprojek. Dit sal die grondslag lê vir die vestiging van 'n uitvoerende span wat met ons nuwe droom en doel belyning is en gereed is om dit met toewyding en spoed te implementeer.

Baie van die sake waarvoor die visekanselier tipies verder verslag doen, is in die NWU-strategie en die Jaarlikse Prestasieplan vervat. Om duplisering te vermy, verwys ons u na die afdelings waar die sake hanteer word.

Fokus	Lees daarvoor in:
Bestuurs-/administratiewe aspekte	Die verslag van die visekanselier op bladsy 28
Senior uitvoerende/ administratiewe aanstellings	Ons prestasie teenoor ons strategie – Doelwit 5 op bladsy 56
Prestasies van die administratiewe strukture en hulpbronne	Oudit van prestasiedoelstellings op bladsy 8
Toereikendheid van personeelvlakke	Die verslag van die Senaat, wat die sakemodel insluit, op bladsy 20
Billikheidsteikens in die werksplek	Oudit van prestasiedoelstellings – Doelwit 5 op bladsy 56
Kwaliteit van inligting wat beskikbaar is	Ons prestasie teenoor ons strategie – Doelwit 7 op bladsy 56
Studentedienste en buitemuurse aktiwiteite	Die verslag van die Senaat, wat die sakemodel insluit, op bladsy 20
Verhoudinge met die gemeenskap	Ons prestasie teenoor ons strategie – Doelwit 3 op bladsy 55
Veranderende patrone in die verskaffing van akademiese kursusse	Die verslag van die Senaat, wat die sakemodel insluit, op bladsy 20



**PROF ND KGWADI**  
VISEKANSELIER



# DIE EKSTERNE OMGEWING

## Befondsingsmodel vir hoëronderrysinstellings

Oor die afgelope paar jaar het subsidie-inkomste in verhouding tot totale omset afgeneem. Inkomste uit beleggings en ander bronne het ook nie bevredigend gegroei nie, wat universiteite se afhanklikheid van klasgeld verhoog het.

Die belangrikste rede vir die daling in die subsidie jaar-op-jaar as 'n bron van inkomste is dat die jaarlikse verhogings in die bloktoelae nie belyn is met die saamgestelde effek van hoëronderrysinflasie en studentegroei koerse as gevolg van druk op universiteite om studentetalle te verhoog nie.

Die gevolg is dat, gegewe die toename in bedryfskoste, hoër studentetalle en reële dalings in staatsbefondsing, universiteite gedwing is om hul gelde met hoër as die inflasiekoerse te verhoog.

Nog 'n bron van finansiële druk is die noodsaaklikheid om die gehalte in onderwys en innovasie te verseker, wat 'n aansienlike uitgawe aan personeel, infrastruktuur en tegnologiese verbetering vereis. Die swak Suid-Afrikaanse ekonomie en die hoër koste van invoere van goedere en dienste (soos handboeke en gevorderde laboratorium-toerusting) dra by tot die kostedruk op universiteite.

Die aankondiging van 'n 0%-geldeverhoging op 23 Oktober 2015 ná die #FeesMustFall-veldtog was 'n keerpunt wat betref die toenemende afhanklikheid van klasgeld. Terwyl 'n verhoging in die subsidiebloktoelae veronderstel was om die verlies in 2016-klasgeldinkomste goed te maak, is dit uitgebetal volgens die huidige befondsingsraamwerk, wat nie rekening hou met die gedifferensieerde verhogings van elke universiteit nie.

In die geval van die NWU dek hierdie toelae slegs 75% van die totale verlies aan klasgeldinkomste, wat 'n permanente verlies in ons inkomstebasis in die toekoms tot gevolg het. 'n Volhoubare befondsingsraamwerk is dringend nodig, of universiteite sal weer eens nodig hê om studentegelde teen onbekostigbaar koerse te verhoog ten einde gehalte te handhaaf. 'n Verdere groot uitdaging is om studente te akkommodeer wat nie kan bekostig om vir hul studies te betaal nie, maar ook nie vir NSFAS kwalifiseer nie – die sogenaamde “vergete middelinkomstegroep”.

## Gaping in standarde tussen sekondêre en tersiêre onderwys

'n Beduidende getal leerders wat aansoek doen vir toelating tot studie voldoen nie aan die toelatingsvereistes nie weens die groot gaping tussen hulle graad 12-onderdig en die eerste jaar van tersiêre onderdig. Ons het egter verskeie maatreëls ingestel om studente te ondersteun om aan die vereistes vir hoëronderrysstudie te voldoen. Die universiteit-voorbereidingsprogram het 319 studente ingeskryf, waarvan 102 (32%) in 2017 vir formele studie by die NWU ingeskryf het. Altesaam 3 276 studente het vir een van die 43 verlengde programme ingeskryf.

Ons gaan uit ons pad om voornemende studente wat nie aan die toelatingsvereistes voldoen nie 'n tweede kans te gee deur oorbruggings- en verlengde programme aan te bied. Hierbenewens is die universiteit in vennootskappe met plaaslike skole om die Ikateleng-program aan te bied en die SETH-akademie te ondersteun, wat beide wat daarop gemik is om skoolleerlinge te help om hul akademiese prestasie in wiskunde, wetenskap en Engels te verbeter.

Aan die begin van die jaar het die NWU ook die Oorbrugging van die Wiskundegaping-kursus vir eerstejaarstudente op die Mafikeng- en Vaaldriehoekcampus aangebied, wat aan studente 'n intensiewe tweeweeklange oorbruggingskursus in wiskunde gebied het om hulle vir studies voor te berei in programme wat spesifieke wiskundige vaardighede vereis.

Op beide die Mafikeng- en Vaaldriehoekcampus het studente met 'n finale graad 12-punt van so laag as 32% in wiskunde verbeter tot die punt waar hulle tot soveel as 75% behaal het. Verder het die meeste van hulle die normale universiteitsvlak 1-wiskunde met hul eerste poging geslaag.

Op die Vaaldriehoekcampus het meer as 120 voornemende studente die kursus bygewoon en het meer as 100 hul graad 12-uitslae verbeter en is hulle dus tot voorgraadse programme toegelaat (BSc, BCom). Op die Mafikengcampus het 57 voornemende studente die kursus bygewoon, waarvan 52 hulle uitslae verbeter en vir 'n BCom-grad ingeskryf het. Die duidelike waardetoevoeging van hierdie ingreep is dat die studente oor die algemeen meer positief teenoor wiskunde is en dat dit wil voorkom of hulle in die geheel meer toegewyd tot hul studies is.



## Hoë uitvalkoers\*

---

Vergeleke met oorsese universiteite se uitvalkoers van tussen 16% en 30%, is Suid-Afrika se die uitvalkoers van 58% besonder hoog. Hoewel die NWU se 35,2%-uitvalkoers vir voorgraadse grade heelwat laer is as die nasionale gemiddelde, sal ons steeds daarna streef om dit jaarlikse te verbeter. Wat dit nog belangriker maak, is dat ons 'n anomalie waargeneem het, naamlik dat swart studente 'n veel hoër uitvalkoers as wit studente het (40% vir swart studente en 31,8% vir wit studente). Ons besef dat gefokusde aandag nodig is om te verstaan hoekom, en om die situasie te verlig.

*\* Die uitvalsyfer is gebaseer op die persentasie studente wat nie hul programme in die minimum studietyd plus vier jaar afgehandel het nie.*

## Wanpassing tussen vaardighede en arbeidsmark

---

Suid-Afrika het goed opgeleide graduandi nodig wat tot die arbeidsmark kan toetree in die velde van onder andere bestuur, ingenieurswese, geneeskunde, rekeningkunde en landbou. Om in staat te wees om op hierdie gebiede te presteer, is vaardighede in Wetenskap, Ingenieurswese en Tegnologie (WIT) van kardinale belang, en dit is waarom die NWU op hierdie vaardigheidstel fokus.

Ten einde aandag te gee aan die nasionale vaardigheid-ontwikkelingsprioriteite soos dit in die Nasionale Vaardighedsontwikkelingstrategie III (NVOIII) uiteengesit is, stel die universiteit, as deel van sy inskrywingplan, inskrywingsteikens wat deur die DHOO goedgekeur is vir gebiede van skaars vaardighede. Die universiteit het 'n hersiene inskrywingsplan vir die tydperk van 2017 tot 2019 ingedien, met inskrywingsteikens op die gebiede van die skaars vaardighede van ingenieurswese, mensegesondheid, dieregesondheid, lewens- en fisiese wetenskappe en onderwysersopleiding.

## Geweld en onrus

---

Die geweld en onrus wat gepaard gegaan het met die nasionale #FeesMustFall-veldtogte wat in die Suid-Afrikaanse hoërondwyssektor ervaar is, het werklike uitdagings gestel. Trouens, die voortslepende studentebefondsingskrisis kan voortgaan om die sektor in 2017 te destabiliseer en kan tot verdere stabiliteitsuitdagings lei. Ons sal voortgaan om die gevolge van swak ekonomiese groei te bestuur – wat die befondsingsuitdagings vererger – deur kreatiewe en innoverende oplossings vir die befonding van tersiêre onderwys te ondersoek.

## Tegnologiebemaagtigde leer

---

Daar is verskeie wêreldwye inisiatiewe met betrekking tot aanlyn, oop, buigsame en tegnologieversterkte (AOBTV-) modelle vir onderwys. Die NWU is 'n lid van Open Education

Resources Universitas (OERU), 'n wêreldwye netwerk van hoërondwysinstellings wat daarop gemik is om toegang tot hoër onderwys van gehalte te verhoog deur die ontwikkeling van akademiese kwalifikasies wat uitsluitlik uit oop onderwys hulpbronne bestaan, deur samewerking met die International Council for Open and Distance Education MOOCs.

Massiewe oop aanlyn kursusse (MOOCs) bied toegang tot hoërondwyskursusse van vooraanstaande wêreldwye universiteite, maar voorsien nie noodwendig leerderondersteuning of lei nie noodwendig tot formele kwalifikasies nie, en die ontwikkeling van 'n gehalteversekeringraamwerk vir MOOCs is nog in 'n vroeë stadium van ontwikkeling. Ons verteenwoordig nog nie 'n MOOC nie, maar sal oorweeg om dit in die toekoms te doen.

## Navorsingsimperatief

---

Navorsingsintensiteit in Suid-Afrika, wat omskryf word as die gedeelte van BBP wat aan navorsing en ontwikkeling (N&O) bestee word, is aansienlik minder as 1%. Hierdie syfer is laag vergeleke met ontwikkelde en baie ontwikkelende lande, sowel as Suid-Afrika se BRICS-eweknieë. Befonding vir N&O, 'n belangrike inkomstegenererende vir universiteite, is dus betreklik laag. Hierbenewens is die befonding vir navorsingsuitsetsubsidie wat van die DHOO ontvang word onder druk weens fiskale beperkinge en omdat die absolute waarde van gesubsidieerde navorsingsuitsette jaarliks verminder. (Dit is omdat groei in navorsingsuitsette hoër is as die groei in subsidie wat vir navorsingsuitsette voorsien word).

Die totale publikasie-uitsette van universiteite het byvoorbeeld meer as verdubbel sedert 2005 (ongeveer 7 200 navorsingsuitsette in 2005 teenoor 16 303 in 2015), terwyl die subsidie wat per uitsetteenheid ontvang is, nie 'n soortgelyke styging oor dieselfde tydperk getoon het nie. (Die subsidie per uitsetteenheid was R85 025 in 2005 teenoor R107 228 in 2015.) Die subsidie per uitsetteenheid het in 2013 'n maksimum van R119 027 bereik. In reële terme beteken dit dat die subsidie wat vir navorsingsuitsette ontvang is, oor hierdie tydperk beduidend afgeneem het.



# INTERAKSIE BY DIE NWU

## Hoe ons met u saamwerk

Ons identifiseer ons belanghebbers as daardie groepe of individue wat deur die universiteit se aktiwiteite en dienste geraak word, en wie se handeling die vermoë van die universiteit om sy strategie te implementeer en sy doelstellings te verwesenlik, kan beïnvloed.

Die resultate van die belanghebbert-meningsopname van vorige jare is gebruik om kommunikasiemiddele en toepaslike inhoud te ontwikkel en aan verskillende belanghebbers te versprei.











Die NWU het voortgegaan om sterk en wedersyds voordelige verhoudings en bande met alle belanghebbers te vestig en in stand te hou. Hierdie verhoudings is gemik op die verstewiging van sleutelareas van onderrig-leer, navorsing en innovasie, sowel as gemeenskapsbetrokkenheid en

ontwikkeling. Die universiteit gebruik 'n verskeidenheid van kommunikasiekanale en -middele, met inbegrip van gebeure, nuusbriewe (gedruk en elektronies), konferensies en werksinkels, vergaderings en aanlyn media, vir interaksie met en die verspreiding van inligting aan belanghebbers.

Korporatiewe Verhoudings en Bemaking het drie medianet-werksessies aangebied. Hierdie sessies en ander mediabetrokkenheidsinisiatiewe het 'n verhoging in advertensiewaarde-ekwivalent van meer as 50% tot gevolg gehad. Meer as 40 suksesvolle geleenthede het as betrokkenheidsplatforms met NWU-alumni gedien, wat gholfdae en reünies ingesluit het. Hierbenewens is vier uitgawes van die NWU se alumniydskrif uitgegee en versprei. Die NWU het ook sy webbladranglys op ander nasionale en internasionale webbladranglystelsels verhoog.

## Ons vernaamste belanghebbers

Vlak 1-belanghebbers	Hoe ons betrokke raak	Waaroor ons belanghebbers besorg is	**Strategiese doelwit wat op hierdie besorgdhede reageer
Studente (huidig, nagraads)	Ons gebruik SMS'e, sosiale media, kampusradiostasies en koerante, massavergaderings, videoboodsappe en visekanseliersbetrokkenheidsgeleenthede om interaksie met studente te hê.	Studentelewe, akademiese uitnemendheid, veiligheid, indiensneembaarheid, IT, taalbeleid	
Personeel (akademies, ondersteuning, kontrak)	Wyses om interaksie met personeel te hê, sluit e-pos, sosiale media, SMS'e, interne publikasies, persoonlike kommunikasie en videoboodsappe in. Die visekanselier het 14 interaksiesessies met personeel en studente gehad, en belangrike Raadsbesluite is ná elke Raadsvergadering aan personeel gekommunikeer.	Werksekuriteit, loopbaanontwikkeling, veiligheid, IT	
Werkgewers, besigheid, nywerheid	Die visekanselier het 'n verskeidenheid ontmoetings met belanghebbers gehad, waaronder ses sakedinees en drie nywerheidsdinees.	Gehalte van graduandi, gradering/rangorde van die universiteit, relevansie van kwalifikasies vir die behoeftes van die nywerheid Finansiële stabiliteit van die universiteit, bevoegdheid van bestuur, navorsingsuitnemendheid	
Eweknieë, akademiese en navorsingsinstansies	Ontmoetings via die fakulteite en via die adjunk-visekanseliers vir onderrig-leer en vir navorsing, innovasie en tegnologie.	Akademiese en navorsingsuitnemendheid, NNS-graderings, internasionale en nasionale graderings/ranglyste	
<b>Vlak 2-belanghebbers</b>			
Ouers, families (van geregistreerde studente)	Sosiale media, SMS'e, tradisionele media en NWU-publikasies word gebruik om hulle te bereik.	Akademiese uitnemendheid, relevansie van akademiese programme, indiensneembaarheid, veiligheid, gesonde bestuur en stabiliteit, bekostigbare klagsgeld en beursbeskikbaarheid, taalbeleid	

Vlak 1-belanghebers	Hoe ons betrokke raak	Waaroor ons belanghebers besorg is	**Strategiese doelwit wat op hierdie besorgdhede reageer
Departement van Hoër Onderwys en Opleiding, Hoëronderrys-kwaliteitskomitee, Universiteite Suid-Afrika, Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid	Kommunikasie met hierdie belanghebers vind plaas wanneer dit versoek word, soos gedurende tydperke van onrus.	Voldoening aan regulasies, die Wet op Hoër Onderwys, uitnemendheid van die instelling	Alle doelwitte
Skole (graad 11- en 12-leerders)	In ons kommunikasie met skole en leerders gebruik ons sosiale media, SMS'e, die NWU-webwerf, besoeke aan skole, persoonlike kommunikasie en opedae.	Studentelewe, indiensneembaarheid, veiligheid, bekostigbare klaggeld en beursbesikbaarheid, verskeidenheid van akademiese aanbiedings, taalbeleid	  
Donateurs, borge, beskermhere	Ons bereik hulle deur e-pos en NWU-publikasies. Hierbenewens is twee sessies met die NWU se Raad van Donateurs deur die visekanselier aangebied.	Finansiële stabiliteit, akademiese en navorsingsuitnemendheid, deursigtigheid, gesonde bestuur	     
Media	Korporatiewe Kommunikasie het drie medianetwerksessies aangebied. Hulle het ook ad hoc-navrae hanteer en perskonferensies gereël.	Deursigtigheid, beskikbaarheid van inligting en kundiges, nakoming van spertye	

\*\* Ons strategiese doelwitte word op bladsy 50 tot 59 van hierdie verslag uiteengesit.

## Ons vlak 3 tot 5-belanghebers

Vlak 3-belanghebers	Vlak 4-belanghebers	Vlak 5-belanghebers
Regering, staatsdepartemente	Suid-Afrika, algemene publiek (insluitende Afrika)	Politici, politieke partye
Alumni, Konvokasie	Biblioteke, Biblioteekinligtingsvereniging van SA, Biblioteekadviesraad	Boere
Senaat, Raad	Fakulteite (NWU)	Tradisionele leiers, hoofmanne
Bestuur	Kerke	NRO's
Professionele rade, akkrediteringsinstansies	Provinsiale regering	VOO-kolleges
Gemeenskap, plaaslike ekonomie, besigheid	Vakbonde met NWU-lede	Statutêre liggame
Plaaslike regering, munisipaliteite, burgerlike organisasies	Internasionale ontwikkelingsinstansies	Ouers van voornemende studente
Afrikaanse gemeenskap	Eduloan, Nasionale Finansiële Hulpskema vir Studente	
	Diensverskaffers	

# VERKLARING

## OOR KONFLIKBESTUUR

Die NWU maak gebruik van professioneel gekwalifiseerde en ervare individue wat opgelei is as kundiges in bemiddeling, arbitrasie en geskiloplossing en wat, indien nodig, aangestel word om te help met die oplossing van enige geskille tussen partye en die instelling. Hierdie dienste is ingekontrakteer in gevalle van konflik of potensiele konflik.

'n Beperkte getal akademiese dae is in Februarie 2016 verloor as gevolg van studenteonrus op die Mafikengkampus. Geen verdere akademiese dae het gedurende die res van 2016 verlore gegaan nie.

Eiendom ter waarde van R70 miljoen is beskadig.

*Goedkeuring van die verklaring is op 11 Julie 2017 van die NWU-Raad verkry.*

# VERKLARING

## OOR WERKER- EN STUDENTEDEELNAME

Die NWU benut 'n verskeidenheid van deelnemende strukture oor kwessies wat werknemers en studente regstreeks en wesenlik raak, en wat daarop gemik is om goeie verhoudings tussen werkgewer en werknemer en met studente te bewerkstellig deur toepaslike inligting doeltreffend te deel, deur te konsulteer en deur konflik te identifiseer en op te los. Hierdie strukture streef doelwitte met betrekking tot produktiwiteit, loopbaansekerheid, legitimiteit en identiteit na. Die NWU het op 4 Desember 2015 'n erkenningsooreenkoms met SAPTU onderteken.

*Goedkeuring van die verklaring is op 11 Julie 2017 van die NWU-Raad verkry.*



# Verslag van die Institusionele Forum

Basies is die rol van die Institusionele Forum om die NWU-raad te adviseer oor die implementering van die Wet op Hoër Onderwys en nasionale hoëronderrigbeleid, om behulpsaam te wees met die ontwikkeling van 'n institusionele kultuur van verdraagsaamheid en respek vir mensegterte, en om te help om 'n omgewing te bevorder waar doeltreffende onderrig-leer en navorsing kan floreer.

Spesifieke aangeleenthede waaroor die forum die Raad adviseer, is aanstellings van senior bestuur, beleid oor regs en geslagsgelykheid, gedragskodes, bestuur van kulturele diversiteit, en beleid oor bemiddeling en geskiloplossings-prosedures. Hierdie items word as vaste sake op die sakelys vir elke vergadering van die Institusionele Forum ingesluit.

## Toepaslike nasionale aangeleenthede

Die Institusionele Forum het nasionale ontwikkelings soos die Wysigingswetsontwerp op Hoër Onderwys en terugvoer van die Regsadvieskomitee van Universiteite Suid-Afrika oor die hoëronderrigsektor se bekommernisse bespreek en insette daarvoor gelewer. Daar is kennis geneem van die kommer oor die verwagte bykomende gesag van die Minister, aangesien akademiese vryheid as 'n belangrike voorreg beskou word wat beskerm moet word.

Die beleid oor die minimum norme en standarde vir studentebewysing by openbare universiteite, wat gedurende September 2015 in die Staatskoerant gepubliseer is, is bespreek. Die nasionale beleid is daarop gemik om te verseker dat studente teen Desember 2017 van doelmatige akkommodasie voorsien sal wees. Akkreditasie van private studentebewysing sal 'n enorme projek vir die universiteit wees en daar is kennis geneem van 'n voorstel om in die akkreditasieproses in vennootskap of saam met bewysings-agente te werk. Daar is verder voorgestel dat, in die proses, dissiplinêre kodes vir studente in private akkommodasie opgestel moet word.

## Samestelling van die Institusionele Forum

Belanghebbers	Lede: Desember 2016	Subbelanghebbers	Vroeër in 2016
Raad	Vader PD Dinkebogile	NWU	Eerw SA Musa
Institusionele Bestuurskomitee	Prof M Davhana-Maselesele	NWU	-
Senaat	Dr K Lefanya	Mafikengkampus	Me M Molohe
	Vakant	Potchefstroomkampus	Prof A Duvenhage
	Prof WCJ Grobler	Vaaldriehoekkampus	-
Akademiese personeel	Prof ME Palamuleni	Mafikengkampus	-
	Vakant	Potchefstroomkampus	Mnr GP van Rheede van Oudtshoorn
	Dr E Diedericks	Vaaldriehoekkampus	

## Advies oor senior aanstellings

Die Institusionele Forum het, in die geheel of verteenwoordig deur individuele lede, advies gelewer oor die aanstelling van drie lede van die Institusionele Bestuur. Hulle is prof F van Niekerk (adjunkhoof vir 2016), mnr K Oagile (uitvoerende direkteur vir mense en kultuur) en mnr C Manoko (uitvoerende direkteur vir korporatiewe verhouding en bemerking).

## Institusionele kultuur

Transformasie by die NWU was een van die belangrikste onderwerpe van debat by die Institusionele Forum en het vordering met transformasie by die universiteit en voorstelle vir verdere transformasie ingesluit.

Die Institusionele Forum het die standpunt ingeneem dat teikens in die transformasieverslag volgens die verenigde struktuur gerapporteer moet word, met die fokus op fakulteite, aangesien die omvang van fakulteit tot fakulteit kan verskil. 'n Sentrale bemerkingseenheid vir die werwing van studente vir die hele instelling is as noodsaaklik beskou om te verhoed dat daar vir voornemende studente uit dieselfde pool meegeding word.

Inligting oor personeel en studente met gestremdhede is ook met die Institusionele Forum gedeel. Ander sake wat bespreek is, was die praktiese uitvoerbaarheid daarvan dat die Potchefstroomkampus fasiliteite met susterkampusse deel, en die impak van transformasie in koshuissportspanne en op die interkampusportdag vir studente.

Studenteleiers het hul standpunt gedeel dat die universiteit se institusionele kultuur meer verwelkomend vir almal moet wees. Twee verslae van die Menseregtekomitee is ook bespreek.

Die Institusionele Forum het 'n lid aangewys om deel te wees van die Gekombineerde Gerusstellingsforum, wat besig is met die integrering en belyning van gerusstellingsprosesse om die Raad gerus te stel dat risiko's toereikend hanteer word.

Belanghebbers	Lede: Desember 2016	Subbelanghebbers	Vroeër in 2016
Erkende vakbond	Vakant	SAPTU	Mnr PJM van Niekerk
	Vakant	SAPTU	Me O Murray
	Vakant	Wag op erkenning van 'n bykomende vakbond	-
	Vakant	Wag op erkenning van 'n bykomende vakbond	-
Ondersteuningspersoneel	Mnr L Kruger	NWU	-
	Mnr MM Pule	NWU	-
	Dr AA le Roux	NWU	-
Verteenwoordigende kampusstuderterade – VKSR'e	Mnr TD Pule	Mafikeng-VKSR	Mnr P Motaung
	Mnr R Pudi	Mafikeng-VKSR	Mnr M Mnisi
	Mnr JJ Hugo	Potchefstroom-KVSR	Mnr RC Meyer
	Me J Möller	Potchefstroom-KVSR	Mnr JJ Hugo
	Mnr L More	Vaaldriehoek-KVSR	Mnr S Madibo
	Mnr JB Bangude	Vaaldriehoek-KVSR	Mnr T Mokgatlha
Burgerlike gemeenskap	Me Louw-Khumalo	Institusionele Kantoor	-
	Mnr TM Kaweng	Mafikengkampus	-
	Vakant	Potchefstroomkampus	Mnr R van Heerden
	Vakant	Vaaldriehoekkampus	Vader PD Dinkebogile
NWU-konvokasie	Mnr N Mongale	NWU	-
	Mnr A Sorgdrager	NWU	-
Spesiale kundigheid	Me P Coopoo	Roterende institusionele studentedekaan	Dr KL Mabe
	Mnr A Scheppel	Menseregtekommissie: NWU	-

Die Institusionele Forum kan tot soveel as 29 lede hê, wat 'n wye verskeidenheid belanghebbersgroeperinge verteenwoordig.

### Vergaderdatums in 2016

Die Institusionele Forum het op 12 Februarie, 24 Mei, 8 Julie en 12 September vergader.

**DR AA LE ROUX**  
WAARNEMENDE VOORSITTER VAN DIE INSTITUSIONELE FORUM



## Verslag oor transformasie

---

By die NWU is transformasie 'n integrerende deel van ons bedrywighede en gee ons 'n breë betekenis daaraan. Dit is heeltemal in ons nuwe strategie ingebed en word nie as 'n byvoegsel beskou wat uit 'n transformasiekantoor bestuur kan word nie. Alle leiers by die NWU moet die imperatief van transformasie aanvaar en implementeer. Die leser word verwys na 'n volledige uiteensetting op bladsy 53 tot 59 van hoe ons vergeleke met ons strategie presteer het.

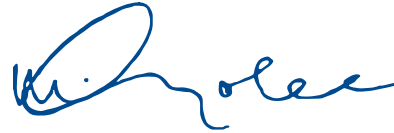
Hierdie veranderinge sal 'n mate van onsekerheid onder ons belanghebbers skep, maar dit is gepas om ons te herinner dat ons as 'n universiteit met 'n doel werk.

Hoe gaan ons dit bereik? Deur aan te pas by veranderinge en nuwe uitdagings, soos uiteengesit in ons nuwe strategie en struktuur, asook in ons suksesmodel. Indien ons nie verander nie, gaan ons misluk.

Wat tot die kompleksiteit van ons omgewing bydra, is dat ons al hoe meer in 'n globale konteks meeding. Die hoër-onderswysomgewing is net te uitdagend. Ons moet dus besef dat ons nie bloot met ander Suid-Afrikaanse universiteite meeding nie, maar ook met verskeie internasionale instellings.

Doelwit 5 verwys spesifiek na transformasie van die NWU se werksmag en studentekorps tot 'n billike werks- en

studentegroep. Transformasie by die NWU beteken integrering en belyning met die gemeenskappe rondom ons (doelwit 3) en om sodoende 'n duidelik omskrewe studentewaardeproposisie te demonstreer (doelwit 4). Dit is slegs dan dat ons op 'n volhoubare wyse sal beheer, lei en bestuur (doelwit 6).



**DR MB TYOBEKA**  
VOORSITTER VAN DIE RAAD



**PROF ND KGWADI**  
VISEKANSELIER



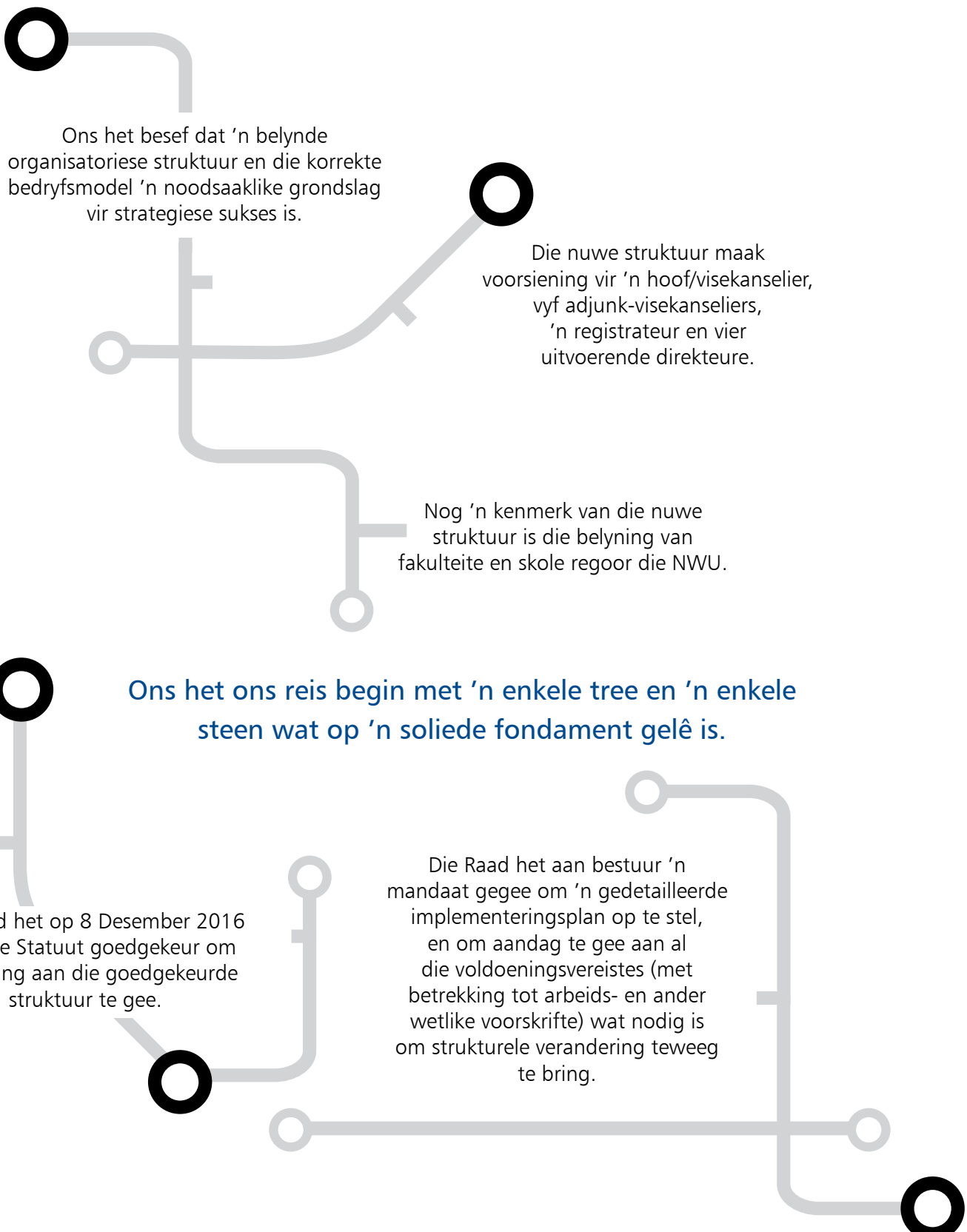
## INHOUDSOPGAWE

- 41 Risiko's en geleenthede
- 50 Die nuwe NWU-strategie
- 53 Ons prestasie teenoor strategie





OP DIE REGTE  
SPOOR OM 'N BETER  
TOEKOMS  
TE BOU



Ons het beseft dat 'n belynde organisatoriese struktuur en die korrekte bedryfsmodel 'n noodsaaklike grondslag vir strategiese sukses is.

Die nuwe struktuur maak voorsiening vir 'n hoof/visekanselier, vyf adjunk-visekanseliers, 'n registrateur en vier uitvoerende direkteure.

Nog 'n kenmerk van die nuwe struktuur is die belyning van fakulteite en skole regoor die NWU.

**Ons het ons reis begin met 'n enkele tree en 'n enkele steen wat op 'n soliede fondament gelê is.**

Die Raad het op 8 Desember 2016 'n nuwe Statuut goedgekeur om uitvoering aan die goedgekeurde struktuur te gee.

Die Raad het aan bestuur 'n mandaat gegee om 'n gedetailleerde implementeringsplan op te stel, en om aandag te gee aan al die voldoeningsvereistes (met betrekking tot arbeids- en ander wetlike voorskrifte) wat nodig is om strukturele verandering teweeg te bring.

# WESENLIKE RISIKO'S EN GELEENTHEDE

## Bestuur van risiko's en geleentheid

Die NWU bevind homself in 'n dinamiese omgewing en, soos by ander hoërondewysinstellings, moet spesifieke aandag aan risikobestuur gegee word as 'n manier om veerkragtigheid te verseker.

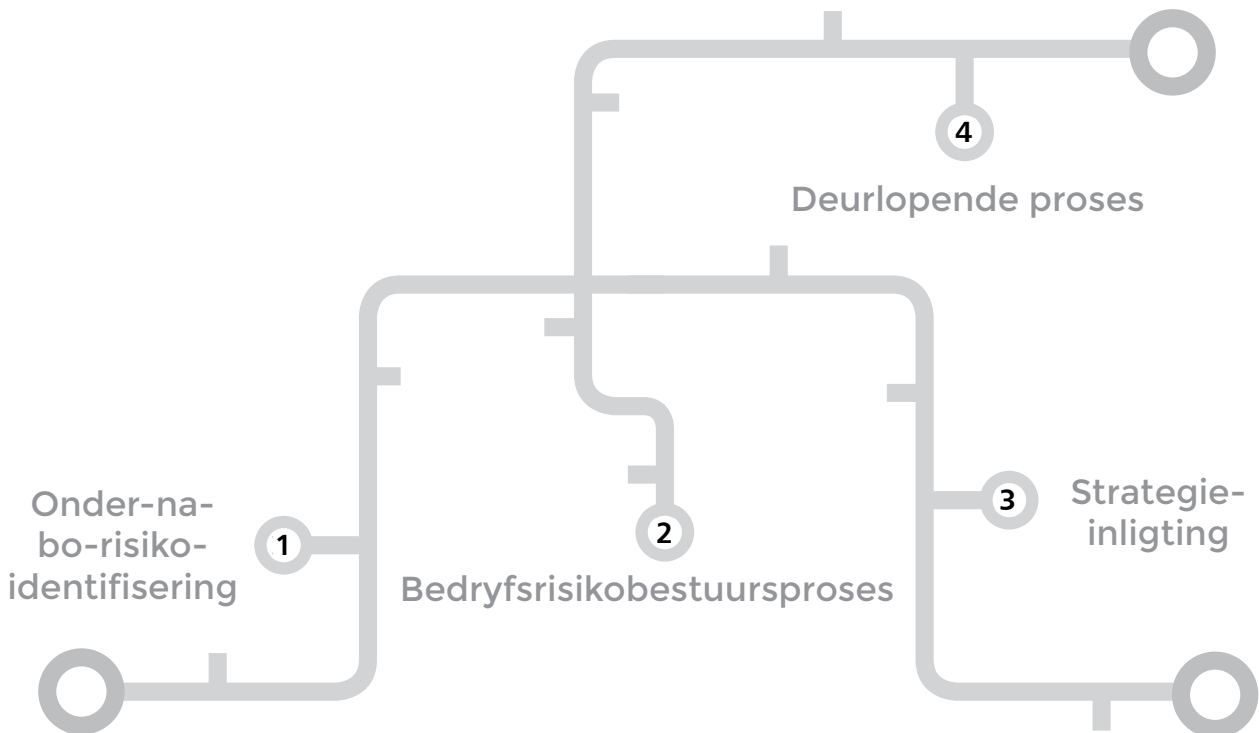
Die deurlopende rapportering oor ondernemingsrisikobestuur op korporatiewe vlak wil die volgende bereik:

- Om aan die Raad en die betrokke Raadskomitees voldoende inligting te voorsien sodat hierdie liggame gerusstelling kan verkry dat die universiteit se risikobestuur toereikend

doeltreffend is as gevolg van effektiewe en doeltreffende risikobestuursprosesse.

- Om deurlopende inligting aan hierdie liggame te voorsien oor die vordering wat daar met betrekking tot wasdomvlakke vir risikobestuur gemaak is.
- Om die bogenoemde inligting in so 'n formaat en op so 'n wyse te voorsien dat hierdie liggame in staat is om hulle oor die risikoprofiel van die universiteit uit te spreek.

Die volgende risikobestuursprosesse (op 'n geïntegreerde wyse georganiseer) word by die NWU gevolg:



Die eerste proses het voortgespruit uit die onder-na-bo-proses van risiko-identifikasie wat in 2014 begin het.

Die tweede proses is 'n deurlopende bedryfsrisikobestuursproses op alle toepaslike sakeprosesvlakke en word op die onderskeie kampusvlakke bestuur.

Die derde proses kom uit die strategieformuleringsproses in 2015 waarin risiko's en geleentheid wat met die strategieformuleringsproses verband hou, geïdentifiseer is. Saam met hierdie proses was daar 'n risiko-identifikasieproses vir die huidige institusionele herstruktureringproses.

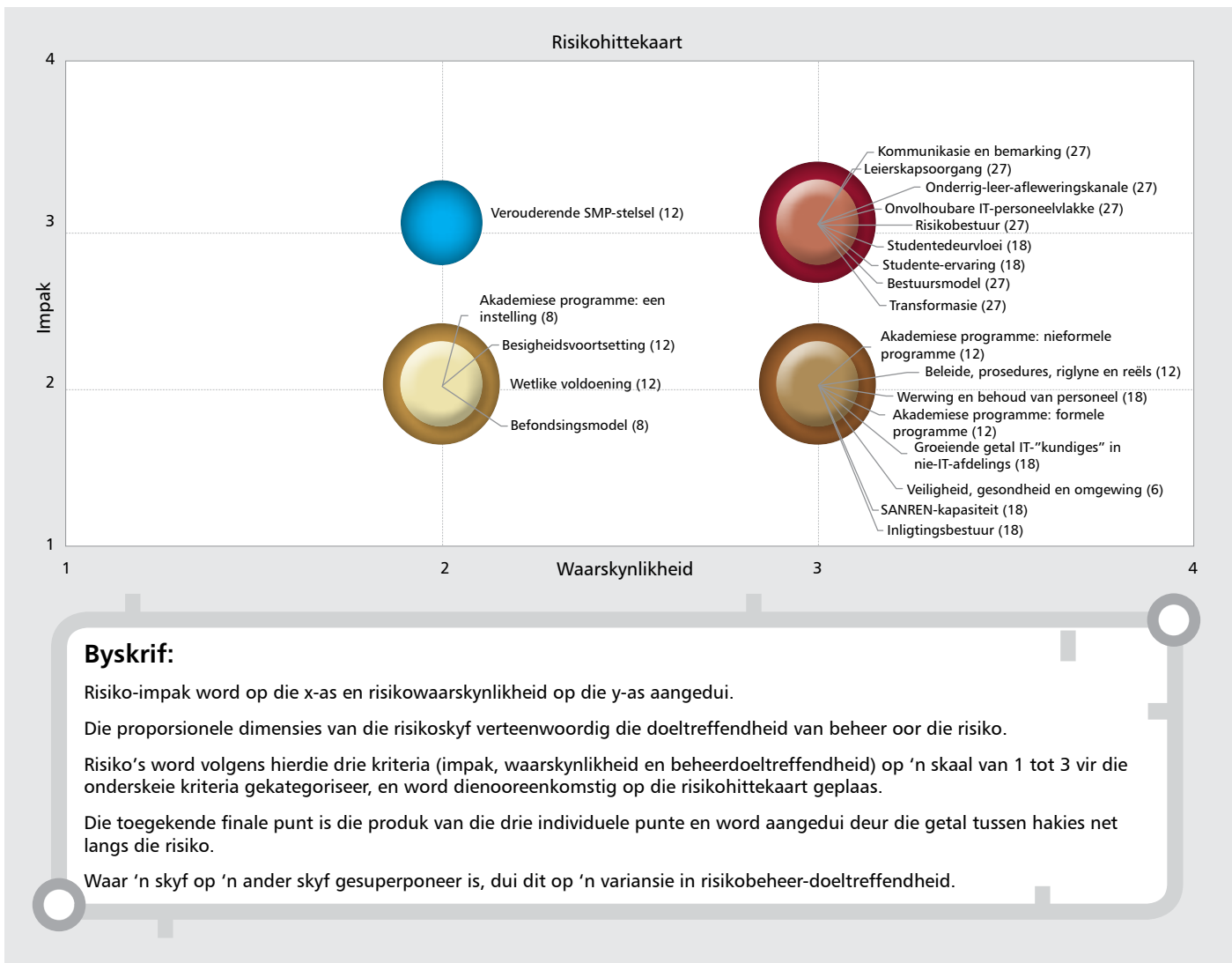
Om tred te hou met die gedurig veranderende omstandighede, word voorsiening vir die deurlopende herevaluering van die risikoprofiel gemaak om toepaslike risikodekking te verseker.

Die bestuur van risiko's by die NWU is oort gefokus op deurlopende verbetering van die wasdomvlak van risiko's.

In hierdie verband vind 'n halfjaarlikse verslagdoeningsproses regoor die universiteit plaas wanneer daar van sakeproses-eienaars verwag word om terugvoer te gee oor die beoeltdoeltreffendheid oor elk van die geïdentifiseerde risiko's.

Gereelde verslagdoening oor risiko's vind op die toepaslike korporatiewe vlak van die bepaalde risikokategorie plaas, en alle toesigstrukture ontvang ten minste twee maal per jaar inligting oor die status van risikobestuur in die bepaalde risikokategorie.

Met inagneming van die verwagtinge van belanghebbers, die huidige stand van sake in die Suid-Afrikaanse hoërondewyssektor, die wêreldwye megatendense wat die samelewing beïnvloed wat deur die universiteit opgevoed word en die bogenoemde risikobestuursprosesse, som ons ons wesenlike risiko's en geleentheid soos volg op:




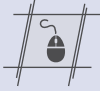


Die bestuurspan het waarskynlikheid, potensiele impak en die integrasie van hierdie aangeleenthede met betrekking tot die strategiese en bedryfsrisikoregisters verreken.

Die volgende tabel dui die risiko's van die verskillende omgewings aan en koppel hulle aan die NWU-strategie, ten einde te verseker dat hierdie kwessies deurlopende aandag ontvang.

Rangorde	Risikokluster	Wesentliche aangeleenthede	Verwysings na die risikoaanwysers in die NWU se risikoregister (strategies en bedryfsmatig)	Strategiesedoelwit-suksesaanwyser wat op hierdie wesentliche saak reageer
1	Onsekerhede in die hoëronderrig-(HO-)landskap, in die besonder befondsings-kwessies	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontoereikende befonding vir HO</li> <li>Die finansiële volhoubaarheid van die universiteit kan onder druk kom as gevolg van interne (struktuur-) en eksterne (sektor-) faktore.</li> <li>Veldtog vir gratis HO en #FeesMustFall-veldtog</li> <li>Onsekerhede oor sukses van gesentraliseerde NSFAS-stelsel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befondsingsmodel vir HO is nie volhoubaar nie.</li> <li>Onsekerheid oor volhoubaarheid van studentebeurse.</li> <li>Verminderings in staatsubsidies met verloop van tyd.</li> <li>Groeïende studenteskuld.</li> </ul>	Doelwit 9: Versekering van die finansiële volhoubaarheid van die NWU

Rangorde	Risikokluster	Wesentliche aangeleenthede	Verwysings na die risikoaanwysers in die NWU se risikoregister (strategies en bedryfsmatig)	Strategiesedoelwit-suksesaanwyser wat op hierdie wesentliche saak reageer	
2	Eis vir organisatoriese verandering en voortgesette transformasie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nasionale veldtog vir transformasie van die kurrikulum en verwante sake</li> <li>Organisatoriese verandering nodig as gevolg van gelykheid van voorsiening tussen NWU-kampusse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NWU-bestuursmodel ná die samesmelting het sy doel gedien en was nie volhoubaar nie.</li> <li>Diepte en breedte van transformasie by die NWU nie toereikend nie.</li> </ul>	Doelwit 6: Beheer, lei en bestuur op 'n volhoubare en getransformeerde wyse met 'n doeltreffende bedryfsmodel	
3	Akademiese sake	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tekort aan en verlies van akademiese personeel; ook uitdagings met personeelwerwing en -behoud en personeelmoraal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personeelwerwing en -behoud – kapasiteit skiet te kort om goeie akademië te lok en te behou.</li> <li>Swaar werksladings het 'n invloed op personeelmoraal.</li> </ul>	Doelwit 5: Ontwikkel en behou uitstekende personeel, en skep 'n gelyke personeel- en studenteprofiel	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaping tussen basiese en tersiêre onderwys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studente nie toereikend vir HO-studie voorberei nie.</li> <li>Die algemene kwaliteit van studente wat tot HO toetree, is aan die daal, wat lei tot onvoorbereidheid vir universiteitsstudie.</li> </ul>	Doelwit 1: Bevorder goeie leer en onderrig en herposisioneer die NWU om die grootte en vorm te bereik wat deur besluite oor markrigting vereis word	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Studentesukseskoerse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Swak studentedeurvloeyfers (voor- sowel as nagraads) kan veroorsaak dat fakulteite nie teikens haal nie en kan stremming op hulpbronne plaas.</li> </ul>	Doelwit 1: Bevorder goeie leer en onderrig en herposisioneer die NWU om die grootte en vorm te bereik wat deur besluite oor markrigting vereis word	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Toepaslikheid en kwaliteit van programme; ook van onderrig-tegnologieë</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daar is 'n gebrek aan belyning oor die NWU heen tov programaanbod en die programgoedkeuringsproses.</li> <li>Begrip van die regs- en regulerende implikasies van MvV's en kontrakte is ontoereikend.</li> <li>Daar is beperkte begrip van afleweringsskanale (kontak/ vervleg/afstand).</li> </ul>	Doelwit 1: Bevorder goeie leer en onderrig en herposisioneer die NWU om die grootte en vorm te bereik wat deur besluite oor markrigting vereis word	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelwit 6: Beheer, lei en bestuur op 'n volhoubare en getransformeerde wyse met 'n doeltreffende bedryfsmodel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelwit 6: Beheer, lei en bestuur op 'n volhoubare en getransformeerde wyse met 'n doeltreffende bedryfsmodel</li> </ul>	Doelwit 6: Beheer, lei en bestuur op 'n volhoubare en getransformeerde wyse met 'n doeltreffende bedryfsmodel	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Wanpassing van studentevaardighede en die arbeidsmark (mengsel en vlak), met inagneming van megatendense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gapings is duidelik tussen vaardighede wat in die werkplek vereis word en die inhoud van die akademiese programme.</li> <li>Werkgeïntegreerde leer is nie glad in die hoofstroomaanbod geïntegreer nie.</li> </ul>	Doelwit 4: Ontwikkel 'n duidelik gedifferensieerde studentewaardeproposisie	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Publiseer of gaan onder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die daling in NNS-graderings van personeel is 'n bron van kommer.</li> <li>Handhawing van die navorsingstrajek kan in gevaar wees as gevolg van herstrukturering.</li> <li>Navorsingsproduktiwiteit is onbevredigend.</li> </ul>	Doelwit 2: Intensiveer navorsing en innovasie	

Rangorde	Risikokluster	Wesentliche aangeleenthede	Verwysings na die risikoaanwysers in die NWU se risikoregister (strategies en bedryfsmatig)	Strategiesedoelwit-suksesaanwyser wat op hierdie wesentliche saak reageer
4	Nakoming	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebrek aan nakoming lei tot meer gevalle van bedrog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontoereikende beheermaatreëls binne kontrakbestuur lei tot bedrieglike aktiwiteite.</li> <li>Korporatiewe inligtingsbestuursrisiko's bestaan, veral ten opsigte van moontlike gradebedrog, onbeheerde data-oorhandigings en moontlike ongemagtigde toegang tot IT-stelsels.</li> <li>Sertifisering hou moontlike bedrogrisiko's in.</li> <li>Beursbestuur hou moontlike bedrogrisiko's in.</li> </ul>	<p>Doelwit 6: Beheer, lei en bestuur op 'n volhoubare en getransformeerde wyse met 'n doeltreffende bedryfsmodel</p> 
5	Studente-ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geweld en onrus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenteonrussituasie op kampusse kan studente-ervaring affekteer.</li> <li>Die toereikendheid van sekuriteitsdienste (elektroniese toerusting ingesluit) op kampusse om moontlike onrussituasies te beperk laat kommer ontstaan.</li> </ul>	<p>Doelwit 6: Beheer, lei en bestuur op 'n volhoubare en getransformeerde wyse met 'n doeltreffende bedryfsmodel</p> 
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrasie van studentelewe dwarsoor die multikampus-NWU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gelykheid van voorsiening van studentebehuising dwarsoor die NWU is 'n kwessie.</li> <li>Integrasie van minderheids-groepe in studenteaktiwiteite dwarsoor die NWU is 'n kwessie.</li> </ul>	<p>Doelwit 4: Ontwikkel 'n duidelik gedifferensieerde studentewaardeproposisie</p> 
6	Inligtingstechnologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versekering van kuber- en inligtingsekuriteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kubersekuriteitsbedreigings is sigbaar. Besigheidvoortsettingskwessies is geopper.</li> </ul>	<p>Doelwit 7: Ontwikkel inligting- en kommunikasietegnologie wat die beste in sy klas is om die kernbesigheid te ondersteun</p> 
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapasiteitskwessies (intern en eksterne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SanRen-kapasiteit is 'n kwessie.</li> <li>Interne personeelkapasiteit (IT-afdeling en nie-IT-afdelings) is 'n bron van kommer.</li> <li>Die SMP-stelsel is aan die verouder.</li> </ul>	
7	Kommersialisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onvermoë om geleenthede te kommersialiseer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieformele programme word nie optimaal bestuur nie en kan tot strafmaatreëls/ regsgedinge lei.</li> <li>Die NWU steun te swaar op sekere derdepartyverskaffers om kommersialiseringsgeleenthede uit te brei.</li> </ul>	<p>NWU- interne suksesmodelaanwyser – finansiële suksesmodel ten opsigte van die winsgewendheid van kortkursusse</p> <p>Eksterne suksesmodelaanwyser – Goeie naam in die private sektor as voorkeurvenoot</p>





# Verslag oor risikobestuur en die evaluering van risikoblootstelling

Doeltreffende evaluering van risikoblootstelling en risikobestuur is van primêre belang vir die universiteit, veral vir sover kennis geneem moet word van die bedryfs-, bestuurs- en korporatiewebestuursvlakke waar risiko's beheer word.

Die Raad is tevrede dat die risikobestuursmaatreëls by die Noordwes-Universiteit doeltreffend is. 'n Omvattende model is gekarteer en uitgerol en bevredigende vordering is met die proses gemaak.

Risiko by die NWU word bestuur deur die Institusionele Bestuurskomitee wat, in ooreenstemming met die Statuut (par 69) die visekanselier bystaan met die beplanning en uitvoering van die bestuur, administrasie, en die toesig van die universiteit, in ooreenstemming met bestaande beleide en reëls. Risikoverslae word twee maal per jaar by die Institusionele Bestuurskomitee se formele vergaderings voorgelê, en notules word gehou.

Die rol van die Institusionele Bestuurskomitee is om verantwoordelik te bly vir die handhawing van die risikobestuursproses by die universiteit, en om om te sien na die totstandbrenging van gesonde interne beheermaatreëls om die bereiking van beleide, doelwitte en doelstellings te ondersteun, terwyl publieke en ander fondse en bates waarvoor hulle verantwoordelikheid aanvaar ooreenkomstig die betrokke wetgewing en die universiteit se Statuut beveilig word.

Die lede van die Institusionele Bestuur sluit die visekanselier, twee adjunk-visekanseliers, drie kampusrektore (onderskeidelik vir die Mafikeng-, Potchefstroom- en Vaaldriehoekskampus van die universiteit), drie uitvoerende direkteure (finansies en fasiliteite, mense en kultuur en korporatiewe verhoudinge en bemaking), en die institusionele registrateur in. Hierbenewens is akademiese en ondersteuningsbestuurders verantwoordelik vir die implementering van risikobestuurstrategieë in hulle onderskeie areas van verantwoordelikheid, en om toe te sien dat daar aktiewe vermindering van risiko's is deur middel van die deurlopende verbetering van interne beheermaatreëls.

Die institusionele registrateur is beklee met die lynfunksie om die proses te administreer om risiko's te identifiseer en te evalueer/vertolk, asook ingrypingsmaatreëls en alle aspekte van die bestuur van risiko's wat die universiteit raak. Hierbenewens is die institusionele registrateur daarvoor verantwoordelik om die proses op institusionele bestuursvlak te dryf, en hou sy die NWU-risikoregister in stand.

Wat betref die toesighoudende verantwoordelikheid van die Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee (ORNK) is die mandaat van die komitee om toesig te hou oor die rol van bestuur, nie slegs in die skepping en instandhouding van 'n behoorlike risikobestuursproses nie, maar ook om 'n doeltreffende beheeromgewing by die universiteit te verseker. Die komitee is daarvoor verantwoordelik om bestuur behulpsaam te wees met die evaluering van die beduidendste risiko's wat in die universiteit se risikoregister ingesluit sal moet word.

In ooreenstemming met die NWU se Raamwerk vir Risiko-bestuur is die rol van die ORNK om die Raad te adviseer oor die doeltreffendheid van die universiteit se risikobestuursproses. Om hierdie rede word die omvang van die pligte van risikobestuur binne die universiteit duidelik in die ORNK se handves omskryf.

Die ORNK dien gereeld 'n verslag by die Raad in oor beduidende risiko's waarmee die universiteit te kampe het.

Afgesien van die aktiewe bestuur van risiko's waarvoor die Institusionele Bestuurskomitee verantwoordelik bly en die toesighoudende rol van die ORNK, funksioneer nog twee komiteestrukture as korporatiewebestuurstrukture ten opsigte van die evaluering van risikoblootstelling en risikobestuur by die universiteit. Dit is die Nakomingskomitee en die Gekombineerde Gerusstellingsforum (GGF).

Hierdie strukture handel met die goedkeuring van die Institusionele Bestuurskomitee en die ORNK, en bestaan uit interne personeellede wat help met die evaluering van die mees beduidende risiko's wat deurlopend in die risikoregister van die universiteit ingesluit moet word.

Die Nakomingskomitee is 'n subkomitee van die NWU se Institusionele Bestuur (IB) en die IB het op 16 Oktober 2016 'n formele opdrag vir die Nakomingskomitee goedgekeur. Hul primêre rol is om die IB te help met die vervulling van sy verantwoordelikheid om aan die toepaslike regulerende vereistes ten opsigte van toepaslike beleide en prosedures te voldoen. In hierdie verband monitor die Nakomingskomitee die voldoeningsrisiko's met betrekking tot alle toepaslike wetgewing waaraan die universiteit moet voldoen, en doen verslag daaroor.

Die belangrikste doelstellings van die Nakomingskomitee is om te verseker dat:

- toepaslike en wesenlike gevalle van wetgewing deurlopend geïdentifiseer en hanteer word
- bestaande wetgewing, wysigings daaraan en nuwe wetsontwerpe en regulasies van kennis geneem, gekommunikeer en geïmplementeer word
- formele en gestruktureerde monitering van nakoming plaasvind
- 'n algemene nakomingskultuur by die universiteit bevorder word
- alle toepaslike nakomingsfunksies binne die universiteit gekoördineer word
- daar spesifiek gefokus word op regsrisiko's en die waarskynlikheid van nievoldoening aan wetgewing binne 'n breër risikobestuursraamwerk in alle aangeleenthede wat met die sake van die universiteit verband hou

Die komitee sluit verteenwoordiging in van interne lede van Regsdienste, Interne Oudit, Korporatiewe en Inligtingsbestuursdienste, Finansies, Beroepsgesondheid en Veiligheid asook die institusionele registrateur (as voorsitter) en betrek lede van verskillende dissiplines op uitnodiging. Vier vergaderings is jaarliks op die amptelike kalender van die universiteit geskeduleer. Notules word van al hierdie vergaderings gehou en is beskikbaar.

Die doel van die GGF is om die ORNK te help om hul verantwoordelikheid na te kom om aan die Raad gerusstelling te gee dat die universiteit se bedrywighede rakende die risikobestuur, risikobehoor en korporatiewe bestuur van risiko toereikend hanteer word, en om die gerusstellingsdekking wat

van bestuur sowel as van interne en eksterne gerusstellingsverskaffers verkry word oor alle risiko's wat die universiteit beïnvloed te optimeer. Die GGF het op 18 April 2016 formeel 'n opdrag vir hul funksionering goedgekeur.

Verder is die doel van die GGF om inligting te versamel van al die toepaslike sakeprose-eienaars, om risiko's te beoordeel, om alle hoë risiko's aan die ORNK te rapporteer en om gerusstelling te verleen oor risikoverligtingsoptrede, risikoverligtingsprosedures en risikoverligtingsbeheermaatreëls ten opsigte van hierdie risiko's. Die forum bestaan uit spesifiek geïdentifiseerde bedryfsbestuurders/-personeel, die institusionele registrateur (as verteenwoordiger van die IB), verteenwoordigers van die drie kampusse, die direkteur vir interne audit, verteenwoordigers van die eksterne ouditeure en 'n lid van die ORNK. Die taak van die forum is om te help met die bevordering van risikobestuursaktiwiteite binne die universiteitsomgewing en met die identifisering en monitering van risiko's in die onderskeie areas van formulde.

Die mandaat van die forum is:

- Om die beginsel van 'n gekombineerde gerusstellingsmodel soos bekendgestel deur die King III-kode vir Goeie Praktyk as vertrekpunt te neem, en om toe te sien dat gekombineerde gerusstelling aan belanghebbers van die universiteit voorsien word deur die volgende vlakke: (i) bestuur; (ii) Interne voorsieners van gerusstelling; (iii) eksterne voorsieners van gerusstelling
- Om die Raad in staat te stel om gerusstelling aan belanghebbers van die universiteit te voorsien dat die instelling goed bestuur word, dat risikobestuur die nodige aandag geniet, dat doeltreffende beheermaatreëls in plek is, en dat korporatiewebestuursprosesse doeltreffend en effektief is
- Om op te tree as 'n tweede linie van verdediging in sover dit die nodige inligting aan die ORNK voorsien, en van daar na die Raad, dat gerusstelling verkry word dat alle betrokke prosesse toereikend bestuur word om alle toepaslike ondernemingskritieke risiko's op aanvaarbare vlakke te identifiseer, te verlig en te moniteer

Twee vergaderings per jaar is geskeduleer en op die amptelike kalender van die universiteit ingesluit. Notules word van hierdie vergaderings gehou en is beskikbaar.

Laastens word alle verslae oor aangeleenthede met betrekking tot risikobestuur noulettend deur die GGF en die institusionele registrateur nagegaan. Strategiese risiko's word aan die Institusionele Bestuurskomitee gerapporteer en sleutelrisiko's word aan die ORNK gerapporteer om dit te oorweeg en aan die Raad te kommunikeer.

Interne Oudit speel 'n beduidende rol in die vestiging van 'n universiteitswye omgewing wat bevorderlik is vir risikobestuur. As gevolg van die groeiende vlakke van wasdom binne die universiteit wat betref bestuur van risiko's op verskillende bedryfsvlakke ooreenkomstig die Jaarlikse Prestasieplan, is daar in 2014 met 'n proses begin om Interne Oudit uit die bedryfsaangeleenthede rakende risikobestuur te onttrek. Die direkteur vir interne audit bly egter gedeeltelik betrokke as 'n lid van die GGF en die Nakomingskomitee en dra die verantwoordelikheid om dienooreenkomstig aan die ORNK te rapporteer.

Gedurende 2016 is die bedryfswessies met betrekking tot risikobestuur toegewys aan die afdeling Korporatiewe en Inligtingbestuursdienste. 'n Aangewese risiko- en nakomingsbeampte is aangestel en het die bedryfsfunksie van skakeling met bestuurders dwarsoor die NWU om risiko-identifisering en konsolidasie in die NWU se risikoregister te koördineer.

## Identifisering en evaluering van risiko

Deur die proses wat in 2014 begin is, is 18 strategiese risiko's geïdentifiseer. Die volgende risikobestuursprosesse (op 'n geïntegreerde wyse georganiseer) word by die NWU gevolg:

- Die eerste proses het voortgespruit uit die onder-na-bo-proses van risiko-identifisering wat in 2014 begin het.
- Die tweede proses is 'n deurlopende bedryfsrisikobestuursproses op alle toepaslike sakeprosvlakke en word op die onderskeie kampusvlakke bestuur.
- Die derde proses kom uit die strategieformuleringsproses in 2015 waarin risiko's en geleenthede geïdentifiseer is wat met die strategieformuleringsproses verband hou. Saam met hierdie proses was daar 'n risiko-identifiseringsproses vir die huidige institusionele herstruktureringproses.

Die oorlegplegende risiko-evalueringsproses het 'n raamwerk vir risikobestuur tot gevolg gehad. Hierdie raamwerk verskaf nie net die agtergrond vir die bestuur van risiko's by die universiteit nie, maar het ook ten doel om te verseker dat die regulerende vereistes vir korporatiewe bestuur toereikend gedek word. 'n Duidelike doel met die raamwerk is dat dit daarop gemik is om te verseker dat voldoende bestuursprosedures ontwikkel word om toe te sien dat die risikoblootstelling van die universiteit deurlopende evalueer word. Van besondere belang is die feit dat die raamwerk poog om die toegevoegde waarde van risikobestuur as 'n strategiese instrument te verhoog, en om die universiteit se voldoening aan die King-kode van Goeie Praktyk te verbeter.

Op bestuursvlak was een van die doelwitte van die 2016-Jaarlikse Prestasieplan om 'n sterk fokus op risikobestuur en voldoening te handhaaf. Doelwitte deur middel waarvan hierdie doel gerealiseer moes word, was om toe te sien dat daar 'n toereikende risikobestuursproses is en om te verseker dat risikobestuursverantwoordelikhede deel van die prestasieooreenkomste van alle bestuurders uitmaak. Die bestuur van risiko's by die NWU is overt gefokus op deurlopende verbetering van die wasdomvlak van risiko's. In hierdie verband vind 'n halfjaarlikse verslagdoeningsproses regoor die universiteit plaas wanneer daar van sakeprose-eienaars verwag word om terugvoer te gee oor die beheerdoeltreffendheid oor elk van die geïdentifiseerde risiko's.

Gereelde verslagdoening oor risiko's vind op die toepaslike korporatiewe vlak van die bepaalde risikokategorie plaas, wat tot gevolg het dat alle toesigstrukture ten minste twee maal per jaar inligting oor die status van risikobestuur in die bepaalde risikokategorie ontvang.

In 2016 is 'n poging aangewend om die wesenlike risiko-aangeleenthede in die verskillende omgewings te integreer en om dit aan die NWU-strategie te koppel ten einde te verseker dat hierdie kwessies deurlopende aandag geniet.

Om die residuele risiko's te bepaal, word 'n gradering van beheerdoeltreffendheid ook ingesluit as 'n middel om die prioriteit en vlak van verslagdoening volgens 'n risikomatriks te

rapporteur. As gevolg van die risikobestuurproses word risiko's wat 'n impak op die verwesenliking van die universiteit se visie en missie kan hê, geïdentifiseer en kan dit bestuur word.

Risikoprofiel word binne die normale organisatoriese interne beheerstrukture en -prosedures beheer. Ten spyte van hierdie strukture en prosedures bestaan die potensiaal dat nadelige gebeure kan voorkom en die resultate van normale bedrywig-hede regdeur die instelling op alle aktiwiteitsvlakke sal raak. Die proses wil eerstens gerusstelling voorsien dat die blootstelling aan sodanige "risikogebeurtenisse" geïdentifiseer word, en wil tweedens die waarskynlikheid evalueer dat enige van hierdie gebeurtenisse sal voorkom, sowel as die potensiele impak daarvan.

Graderings vir impak, waarskynlikheid, beheerdoeltreffendheid en residuele risiko is vir toepassing ontwikkel ten einde die prioriteit van die geïdentifiseerde risiko's te bepaal en hierdie risiko's dienooreenkomstig te bestuur. Verantwoordelike persone is aan elke risiko gekoppel en terugvoer oor die vordering met die minimering van die risiko vir die NWU word gemoniteer en gereeld in die amptelike risikoregister van die universiteit bygewerk.

Intussen gaan ons voort om, deur omskrewe verantwoordelikheid en aanspreeklikheid vir bestuur, te fokus op beduidende risikogebeure, en op omstandighede en/of risikoverligtingstrategieë vir geïdentifiseerde risikogebiede.

### **Bestuur en beheer van die gevolge van risiko (ingrepe en fisiese/finansiële beheer)**

Potensiele risikogevolge is deurlopend gedurende 2016 geïdentifiseer en geëvalueer, en die omstandighede waarin sodanige risiko's ontstaan het, is dienooreenkomstig deur toepaslike bestuursoptrede beheer en gemoniteer.

Hierdie maatreëls bly in plek weens die feit dat die behoorlike bestuur van sodanige toestande 'n aangeleentheid is waaroor die korporatiewebestuurstrukture van die universiteit gerus gestel moet word en op grond waarvan verligtingstrategieë ontwikkel moet word. Die verantwoordelikheid en aanspreeklikheid vir die identifisering en bestuur van risikogebeure en risikogebiede word deur bedryfsbestuurders toegewys en bestuur, met ondersteuning deur Korporatiewe en Inligtingsbestuursdienste, en strategiese risiko's word deur die IB bestuur.

**PROF M VERHOEF**  
REGISTRATEUR BEKLEED MET VERANTWOORDELIKHEID  
VIR RISIKO

**MNR A REDELINGHUIS**  
VOORSITTER OUDIT-, RISIKO- EN NAKOMINGSKOMITEE

Datum: 31 Mei 2017



# Verslag oor interne administratiewe/bedryfstrukture en beheermaatreëls

Die NWU hou 'n stelsel van interne beheer in stand om redelike gerusstelling te verskaf betreffende die bereiking van doeltreffendheid en effektiwiteit van bedrywighe, die betroubaarheid van finansiële verslagdoening en oorhoofse nakoming van toepaslike wette en regulasies, en om die verlies van hulpbronne en bates te voorkom, asook om wetlike aanspreeklikheid te verminder.

Besondere aandag word geskenk aan finansiële verslagdoening en die beveiliging van bates teen die ongemagtigde verkryging, gebruik of vervreemding van sodanige bates. Die stelsel van interne beheer is ontwerp om redelike gerusstelling aan die universiteit en die Raad te voorsien oor 'n bedryfsongewing wat die beveiliging van die universiteit se bates en die opstel en kommunisering van betroubare finansiële en ander soorte toepaslike inligting bevorder.

Die doelstellings van interne beheer sluit maatreëls in ter versekering van volledigheid, akkuraatheid en behoorlike magtiging ten opsigte van gedokumenteerde organisatoriese strukture, wat die verdeling van verantwoordelikhede uiteensit, sowel as gevestigde beleide en prosedures, met inbegrip van 'n gedragskode wat regdeur die universiteit gekommunikeer word om 'n sterk etiese klimaat te bevorder, en die sorgvuldige keuring, opleiding en ontwikkeling van sy mense.

Toepaslike internebeheerpraktyke word in stand gehou in soverre beleid en prosedures deur die Institusionele Bestuur en die Korporatiewe Inligtings- en Bestuursdiensafdeling gedokumenteer en gemoniteer word vir gereelde bywerkings wanneer dit toepaslik is, en in ooreenstemming met 'n bywerkingskedule. Nadat die hersiene dokument deur die Raad goedgekeur is, word dit aan alle werknemers van die universiteit gekommunikeer en is dit op die intranet beskikbaar.

Hierbenewens word 'n prestasiebestuurstelsel, met toereikende posbeskrywings in ooreenstemming met sleutel-prestasieaanwysers, deur die NWU benut om individuele aanspreeklikheid en behoorlike toekenning van verantwoordelikhede te verseker.

Die universiteit is in die proses van herstrukturering en die Ad Hoc-komitee oor Herstrukturering skakel met die Uitvoerende Komitee van die Raad. 'n Aantal kwessies wat verband hou met die herstrukturering is op Raadsvlak bespreek, naamlik die impak van herstrukturering op ons kernbesigheid en personele en die risiko's wat met die herstrukturering verband hou. As deel van die proses is die Statuut van die universiteit ook hersien.

Inligtingstelsels wat moderne inligtingstegnologie benut, word by die NWU benut. Kernstelsels is ontwikkel en geïmplementeer ooreenkomstig omskrewe en gedokumenteerde standaarde ten einde doeltreffendheid, effektiwiteit, betroubaarheid en sekuriteit te bewerkstellig. Aanvaarde standaarde word toegepas om privaatheid te beskerm en beheer oor alle data te verseker, met inbegrip van rampherstel- en rugsteunprosedures. Wagwoordbeheermaatreëls word streng gehandhaaf, en daar word van gebruikers verwag om

wagwoorde gereeld te verander, behalwe indien dit anders goedgekeur is.

Daar is gereelde oorsigte om seker te maak dat daar geen botsings van gebruikertoegangsregte is nie en om te verseker dat die basiese internebeheerkonsep van verdeling van pligte gehandhaaf word. Waar daar, om kapasiteitsredes, wel by geleentheid 'n botsing voorkom, is daar voldoende handmatige beheermaatreëls in plek om te verseker dat die gevolg van hierdie botsings verlig word. Stelsels is ontwerp om gerief van toegang vir alle gebruikers te bevorder.

Verder is die stelsels geïntegreer om duplisering van inspanning te minimeer en die minimum handmatige ingrypings- en rekonsiliasieprosedures te verseker. Die ontwikkeling en bedryf van alle stelsels is onder die beheer van bevoegde opgeleide personeel.

In die benutting van elektroniese tegnologie om transaksies met derde partye en personeel te doen, geniet beheermaatreëlaspekte noulettende aandag, en prosedures word ontwerp en geïmplementeer om die risiko van bedrog of foute tot die minimum te beperk.

KPMG is geraadpleeg om gedurende Mei 2016 'n kuberwas-domevaluering (KWE) en 'n IT-risiko-evaluering by die NWU uit te voer. Die KWE is KPMG se wasdomevaluering-instrument wat ontwerp is om die NWU se vermoë om sy sensitiewe inligtingsbates te beskerm en te bestuur, homself teen kuberaanvalle te beskerm en ook om, indien een sou voorkom, dit te identifiseer, te bestuur en die impak daarvan te verlig. Dit verg 'n omvattende beskouing van mense, prosesse en tegnologie om die NWU in staat te stel om areas van potensieel swakheid te begryp, om gefokuste remediëring te implementeer, korporatiewe sowel as bedryfsvoldoening te demonstree en inligtingsrisiko in 'n sakevoordeel te omskep. Die werk is uitgevoer deur onderhoude met die betrokke NWU-belanghebbers te voer en dokumentasie na te gaan. Geen wesenlike beheermaatreëltoetsing is uitgevoer nie.

Op grond van die evaluering kon die NWU sy kubersekuriteits-wasdom verbeter deur die implementering van toereikende inligtingsekuriteitsbewustheid, opleiding, en sakevoortsettings- en risikobestuurplanne. Die NWU moet begrotings- en hulpbronplanne voorberei vir 'n regulerende voorval ten einde wetlike en nakomingsverwante risiko's te verminder.

Inligtingsklassifikasie en 'n inligtingsbatelyst-bestuursprogram, asook 'n bygewerkte kuberbedreigingsprofiel- en strategiese kuberstrategieprestasieteikens moet goed gedokumenteer word. Die NWU moet ook begrotings- en hulpbronplanne voorberei vir sy oorkoepelende kubersekuriteit-verdedigingsprogram, wat bely is met sy besigheidsdoelstellings en risikoprofiel. Daar is ook opgemerk dat nie al die NWU se stelsels gesentraliseer is nie en die universiteit moet bewus wees van die verskillende vlakke van beheermaatreëls by elke fasiliteit.

Die universiteit is bewus van die feit dat daar inherente beperkings op die doeltreffendheid van enige stelsel van interne beheer is, met inbegrip van die moontlikheid van menslike foute en die omseiling of oorheersing van

beheermaatreëls. Gevolglik kan selfs 'n doeltreffende interne beheerstelsel slegs redelike gerusstelling ten opsigte van die opstel van finansiële state en die beveiliging van bates bied.

Die Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee van die universiteit is van mening dat die stelsel van interne beheer soos op 31 Desember 2016, soos ingesluit in ons *Finansiële Beleid, Verkrygingsbeleid, Beleid oor Delegasies, Algemene Finansiële Riglyne ter ondersteuning van die Finansiële Beleid, die Riglyne vir bestuur van finansiële rekords* en verskeie ander finansiële verwante riglyne en prosedures asook ander riglyne wat tot die beskikking van werknemers is, aan die maatstawwe vir doeltreffende interne beheer oor finansiële verslagdoening voldoen het.

Eksterne en Interne Oudit, finansiële afdelings en werknemers aan wie die verantwoordelikheid opgedra is, is verantwoordelik vir die evaluering van die nakoming van beleide, riglyne en prosedures in verband met finansiële verslagdoening op 'n gereelde/daaglikse grondslag terwyl transaksies verwerk word en gedurende die uitvoering van interne en eksterne audits.

Institusionele Bestuur en bedryfsbestuurders op verskillende vlakke identifiseer, rapporteer, doen oorsigte van en bestuur risiko op 'n gereelde grondslag. Die risikoregister word op 'n gereelde grondslag bygewerk en in stand gehou met terugvoer wat van uitvoerende bestuurders, die lede van die GGF en verskeie bedryfsbestuurders aangevra word. Interne Oudit het audits in hul goedgekeurde Interne Ouditplan ingesluit om stelsels, prosedures en beheer te ondersoek op gebiede wat as hoërisikogebiede beskou word.

Die Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee van die NWU is oortuig dat, soos op 31 Desember 2016, die universiteit se stelsels van interne beheer oor ons bedryfsomgewing, inligtingsverslagdoening en beveiliging van bates teen die ongemagtigde verkryging, gebruik of vervreemding van bates redelik aan die maatstawwe van doeltreffende beheer vir die

doeleindes van finansiële verslagdoening voldoen het. Die komitee is ook van mening dat interne beheermaatreëls die NWU gehelp het om sy doelwitte doeltreffend en effektief te bereik.

*Die Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee het hierdie verslag oor interne administratiewe/bedryfsstrukture en beheermaatreëls vir die 2016- finansiële oorsigjaar nagegaan op hul vergadering van 31 Mei 2017, wat 'n vergadering met die nodige kworum was, en die dokumentasie vir goedkeuring deur die komitee is vooraf, met behoorlike kennisgewing, saam met die agenda van die vergadering gesirkuleer.*

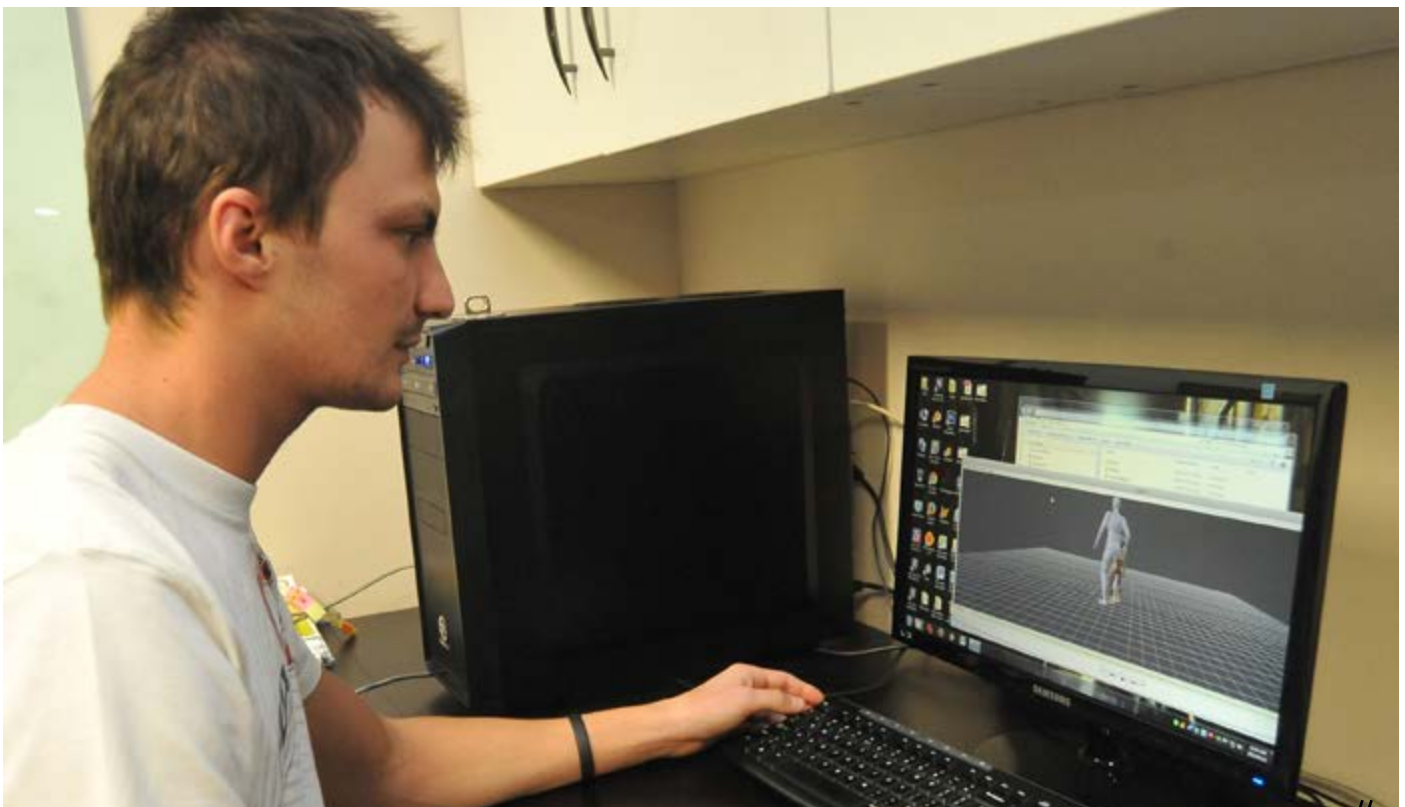
**MNR A REDELINGHUIS**

VOORSITTER: OUDIT-, RISIKO- EN NAKOMINGSKOMITEE

**ME A VAN DER MERWE**

DIREKTEUR: INTERNE OUDIT

Datum: 31 Mei 2017



# DIE NUWE NWU-STRATEGIE

## Strategieontwikkeling

Strategie ontwikkeling en beplanning vir die NWU is gegrond op 'n formele hersieningsproses van die NWU se groei-vooruitsigte, met inagneming van die universiteit se mededingende posisie en die sinergieë wat ons glo ons kan skep.

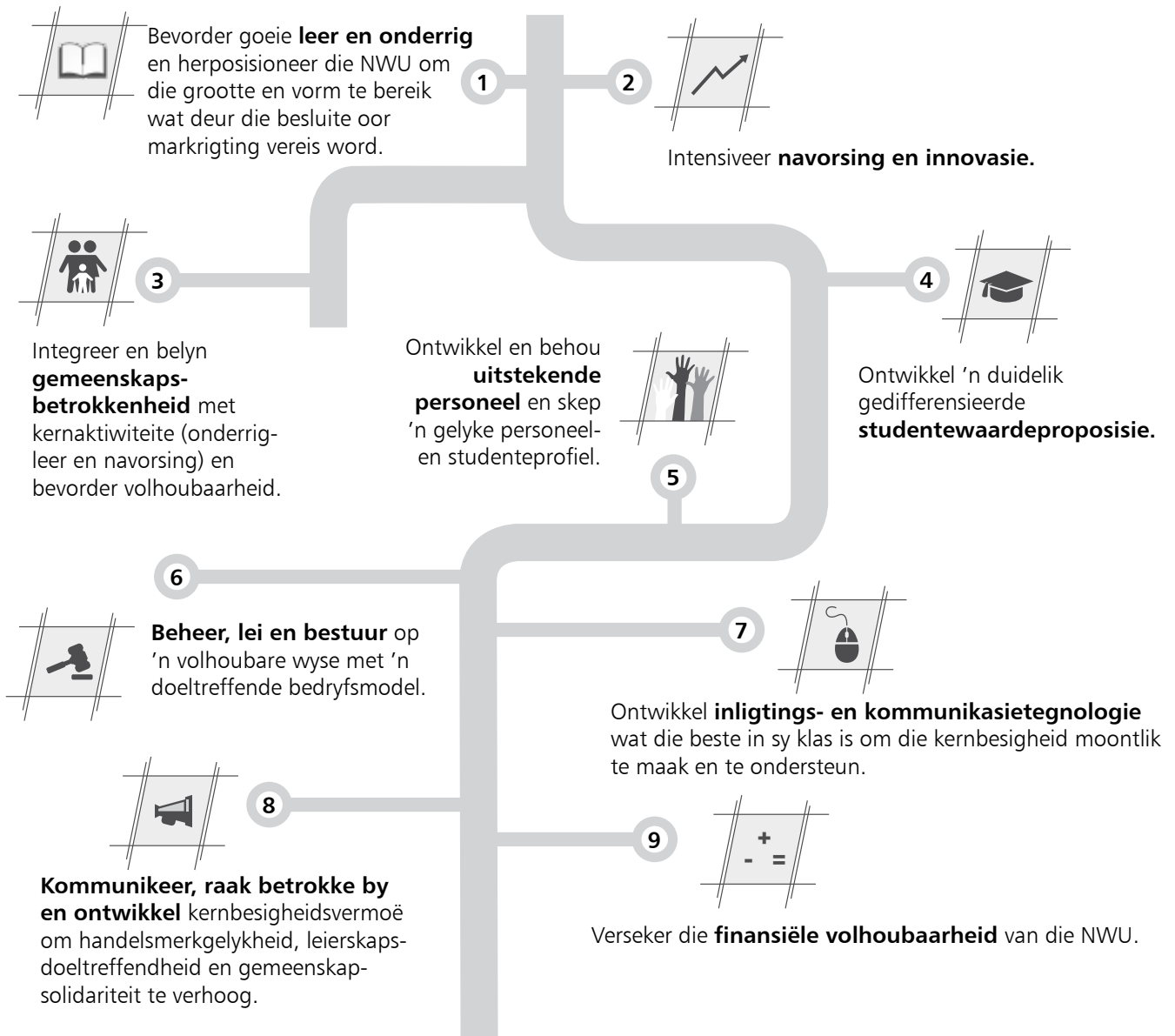
Wanneer ons 'n strategie voorstel, moet ons langtermynplanne en verskeie ander beplanningsaspekte oorweeg, waaronder institusionele, begrotings-, bedryfs- en akademiese planne. Faktore in die interne en die eksterne omgewing wat enige van hierdie planne kan beïnvloed, moet ook in ag geneem word, en so ook die hulpbronne wat tot beskikking van die universiteit is.

Dit was die strategieontwikkelingsproses wat die Institusionele Bestuur in 2014/5 gevolg het, en in November 2015 het die Raad die vyf en 10-jaar-strategie van die NWU goedgekeur.

'n Jaarlikse Prestasieplan word jaarliks uit ons strategie afgelei. Die Raad het die 2016 Jaarlikse Prestasieplan in Maart 2016 goedgekeur. Dit was ons eerste geleentheid om bedryfsplanne vir ons nuwe strategie te formuleer. Die strategie en plan beklemtoon die belangrikste dienslewingsgebiede van die NWU.

Hieronder volg 'n visuele voorstelling van ons strategie en doelwitte, wat deur ons droom en doel gelei word:

**“Om die NWU te transformeer en as unitêre instelling van voortreflike akademiese uitnemendheid met 'n verbintenis tot maatskaplike geregtigheid te posisioneer”**



## Bevorder goeie leer en onderrig en herposisioneer die NWU om die grootte en vorm te bereik wat deur die besluite oor markrigting vereis word

Ons strategie is om uitnemende onderrig-en-leer-programme te voorsien. Dit lê aan die hart van ons droom en doel. Uitnemendheid in hierdie konteks beteken kwalifikasies en programme wat responsief is vir en met verrekening van huidige ontwikkelinge sodat ons studente omvattende kennis en begrip binne hulle gekose studielevelde kan verwerf, en die vermoë om innoverende, kritiese denkers te wees wat kan bydra tot die komplekse uitdagings van die 21e-eeuse samelewing.

Ons is daartoe verbind om op al ons kampusse en in oop-en-afstandsleer aan ons studente 'n betrokke en uitstaande leerervaring te gee in onderrigaktiwiteite wat konsekwent van hoë gehalte is.

Om dit te bereik moet ons al ons akademiese programme oor die kampusse en in die verskillende lewingsmodusse ten volle bely. Dit beteken dat programme wat tot 'n spesifieke kwalifikasie lei konsekwent is ten opsigte van hul doel, kredietstruktuur, leeruitkomst, toelatingskriteria, assesseringskriteria en assesseringsmetodes.

Ons wil ook aan akademiese personeel sinvolle geleenthede vir professionele ontwikkeling bied, en sal optimaal gebruik maak van onderrig-en-leer-tegnologie om te verseker dat ons akademiese programme aandag aan 'n uiteenlopende verskeidenheid leerstyle en behoeftes gee. Ons studenteprofiel sal ooreenstem met die teikens wat vir verskeie velde en vlakke van studie in die NWU-strategie 2015 tot 2025 gestel word.

## Intensiveer navorsing en innovasie

Intensivering van ons navorsings- en innovasieaktiwiteit is van sleutelbelang vir die bereiking van ons droom om van 'n gebalanseerde onderrig- en navorsingsuniversiteit te beweeg na 'n meer navorsingsintensiewe instelling. Die oogmerk is om 'n impak op navorsingsfokusareas te maak, verhoogde befondsing en die beste navorsings- en innovasiepersoneel, en om kommersialiseringsgeleenthede te benut.

Ons navorsings- en innovasie-model vereis van die NWU om te fokus op spesifieke temas, wat ons as areas van navorsingsuitnemendheid vir die universiteit ontwikkel. Hierdie metode sal waarskynlik die lewering van navorsings- en innovasieprojekte met 'n groter impak tot gevolg hê. Navorsings- en innovasiefokuspeunte van uitnemendheid word gereeld hersien om geleenthede te verwezenlik wat ontstaan uit nuwe areas wat as prioriteite geïdentifiseer word.

## Integreer en belyn gemeenskapsbetrokkenheid met kernaktiwiteite en bevorder volhoubaarheid

Gemeenskapsbetrokkenheid by die universiteit is gebou op 'n vennootskapsmodel, waar dit nie gaan oor filantropiese skenking nie, maar oor navorsing en ontwikkeling wat aktief betrokke moet wees by en leer van gemeenskappe. Gemeenskappe is vennote in navorsing en nie bloot ontvangers van navorsing nie. Gemeenskapsbetrokkenheid gaan oor die gesamentlike skepping van kennis, toegang tot kennis en maatskaplike geregtigheid.

## Ontwikkel 'n duidelik gedifferensieerde studentewaardeproposisie

Die doel is om 'n mededingende voorsprong in die studentemark te verkry op grond van die gehalte van die leerervaring en die oorkoepelende leeromgewing wat ons vir studente voorsien. Sleutelemente in die bereiking van hierdie doelwit sluit die volgende in:

- Voorsiening van toegangsprogramme wat vir 'n meer diverse studentekorps toelaat om vir formele studie by die NWU in te skryf
- Versekering dat stelsels in plek is om nuwe studente en studente wat met hul studie voortgaan te ondersteun om suksesvol te studeer
- Versekering dat al ons akademiese programme en kurrikulêre aktiwiteite ons studente help om die verlangde eienskappe van NWU-graduandi te ontwikkel
- Implementering van ons unieke funksioneel meertalige taalbeleid en praktyk om te verseker dat studente suksesvol leer en sosiaal ingesluit word





### **Ontwikkel en behou uitstekende personeel en skep 'n gelyke personeel- en studenteprofiel**

Die NWU streef daarna om hoëprestasiepersoneel in al ons kern- en ondersteuningsfunksies te lok, te ontwikkel en te behou. Hierdie sal 'n belangrike drywer van die implementering van ons nuwe strategie wees.

Die profiel van ons personeel en studente moet die beginsel in aanmerking neem dat Suid-Afrikaanse universiteite breed verteenwoordigend moet wees van die bevolking en voorsiening moet maak vir maatreëls om die wanbalanse van die verlede die hoof te bied.

### **Beheer, lei en bestuur op 'n volhoubare wyse met 'n doeltreffende bedryfsmodel**

Ons streef daarna om 'n korporatief goed bestuurde en doeltreffende universiteit te wees wat gestruktureer is op 'n wyse wat horisontale integrasie bevorder, strategie ondersteun en die heersende silo-mentaliteit op die onderskeie kampusse, fakulteite en skole afbreek. In die belang van verbeterde bestuur, is dit belangrik om gehaltstandaarde te bely, te fokus op aktiwiteite wat wesenlik is en te verseker dat alles met integriteit en met regulatoriese voldoening gedoen word. Dit beteken dat ons moet verseker dat alle hulpbronne, ongeag of dit finansiële, mense of infrastruktuur is, belê word in aktiwiteite met die grootste impak op die bereiking van strategiese doelwitte.

### **Ontwikkel inligtings- en kommunikasie-tegnologie wat die beste in sy klas is om die kernbesigheid moontlik te maak en te ondersteun**

Die NWU beskou inligtingstegnologie as 'n belangrike strategiese differensieerder, wat direkte kernbesigheidswaarde deur inligtingstegnologie eerder as indirekte waarde aan die besigheid lewer. Die klem val op die ontginning van volhoubare voordele en nuwe geleenthede, terwyl transaksionele uitnemendheid ook gehandhaaf word.

### **Kommunikeer, raak betrokke by en ontwikkel kernbesigheidsvermoë om handelsmerk-gelykheid, leierskapsdoeltreffendheid en gemeenskapsolidariteit te verhoog**

Hierdie doelstelling behels konseptualisering, verpakking, produksie en verspreiding van korporatiewe en promosie-

materiaal via verskillende kommunikasiekanale om die NWU te bevorder en potensiële studente en vennote te lok. Dit behels ook die bevordering en bestuur van die NWU-handelsmerk en korporatiewe identiteit om te verseker dat die universiteit 'n maklik herkenbare hoërondwysinstelling in Suid-Afrika en internasionaal is.

### **Verseker die finansiële volhoubaarheid van die NWU**

Die finansiële volhoubaarheid van die NWU moet verseker word deur behoorlike prosesse en strukture, om te verseker dat verspreiding van NWU-hulpbronne bely, regverdig en deursigtig is ten einde die kernbesigheidstrategieë van die NWU te ondersteun.

Dit sal bereik word deur optimalisering van, groei in en uitbreiding van geldstrome, meer doeltreffende gebruik van huidige finansiële en infrastruktuurhulpbronne, toenemende kostedoeltreffendheid en optimalisering van die kapitaalstruktuur.

## **Strategie-implementering**

Ten einde die strategie te implementeer, het die NWU 'n 2016 Jaarlikse Prestasieplan (JPP) ontwikkel om op 15 Desember 2016 aan die Ministerie van Hoër Onderwys en Opleiding voor te lê. Die jaarlikse proses van hersiening van die JPP behels die volgende stappe:

- Hersien die algemene strategieaannames ('n jaarlikse bywerking en 'n wesenlike tweejaarlikse hersiening) en ontwikkel nuwe strategiese insigte en vooruitsiening vanuit interne en eksterne strategiese intelligensie.
- Evalueer die mate waarin die doelwitte en teikens in die huidige JPP bereik is, en bepaal die rede vir die onvermoë om doelwitte en teikens te behaal.
- Hersien die huidige plan om 'n hersiene JPP vir die volgende jaar te ontwikkel.
- Ontwikkel metrieke vir die meting van die JPP.
- Verkry goedkeuring van die plan van die uitvoerende bestuur en die Raad.
- Dien die plan in by die Ministerie van Hoër Onderwys en Opleiding.

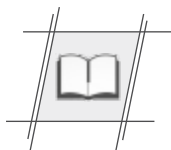


# ONS PRESTASIE TEENOOR STRATEGIE

## Uitdagings, suksesse en hulpbronvoorsiening

Die gesegde “wat gemeet word, word gedoen” is belangrik vir die volgehoue prestasie van die universiteit in ooreenstemming met sy strategiese agenda.

Die volgende afdeling, afgelei van die Jaarlikse Prestasieplan vir 2016, voorsien 'n hoëvlakoor sig van die uitdagings en suksesse ten opsigte van ons prestasie teenoor die strategie, sowel as die hulpbronvoorsiening vir elk van die strategiese doelwitte.



**Doelwit 1 – Bevorder goeie leer en onderrig en herposisioneer die NWU om die grootte en vorm te bereik wat deur besluite oor ons markrigting vereis word**

### Uitdagings en suksesse

- **Transformasie van Onderrig en Leer-projek**

Die NWU se Onderrig-en-leer-strategie is goedgekeur ná 'n uitgebreide oorlegplegingsproses.

- **Programbelyning**

NWU-skooldirekteure en programleiers het konstruktief deelgeneem aan die interne programbelyningsproses, wat grootliks bydra tot die bereiking van ons doelwit.

- **Inskrywingsbeplanning**

Die gebrek aan 'n geïntegreerde benadering tot inskrywingsbeplanning by die NWU het dit moeilik gemaak om die midjaarooorsig van die inskrywingsplan te doen.

'n Meer gefokusde strategie om die inskrywingsteikens vir Wetenskap, Ingenieurswese en Tegnologie-programme (WIT-programme) te haal, word vereis as gevolg van die gebrek aan studente wat kwalifiseer om in hierdie velde te studeer.

Die doelstelling van diversifisering van oop afstandsl eer deur dit in 'n groter verskeidenheid dissiplines in te voer, is nie bereik nie en die NWU bly steeds oormatig afhanklik van verdere onderwysersopleidingprogramme.

- **Voortgesette onderwys**

Terwyl daar vordering was met die implementering van 'n stelsel om te verseker dat alle voortgesette onderwysprogramme formeel goedgekeur is, word sekere programme steeds sonder formele goedkeuring aangebied.

Gebrek aan voldoende beheermeganismes om die sertifisering van leerderprestasie in voortgesette onderwysprogramme te reguleer maak dit moeilik om te bepaal hoe suksesvol ons met voortgesette onderwys is.

- **Implementering van tegnologiebemaagtigde leer**

'n Tekortkoming is die gebrek aan 'n besluitnemingsraamwerk om aan akademiese bestuurders leiding te gee oor die mees toepaslike benadering tot die ontwerp van leerkoppelvlakke ten opsigte van papiergebaseerde of elektroniese studiegidse met wisselende dimensies van interaktiwiteit.

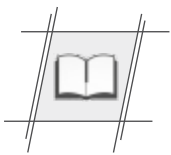
Een sukses was die konstruktiewe en geïntegreerde werk oor kampusse heen aan 'n benadering tot die ontwikkeling van leerkoppelvlakke.

- **Akademiese professionele ontwikkeling**

Die Institusionele Kursus vir Nuwe Dosente is herontwerp met insette deur akademiese personeel.

Die maatstawwe vir die drie kategorieë van die Institusionele Toekennings vir Onderrig-uitnemendheid is toereikend gedifferensieer om duidelike leiding aan akademiese personeel te gee oor die vereistes vir deelname aan 'n spesifieke toekenningskategorie.

Akademiese en professionele ondersteuningspersoneel het steeds deelgeneem aan projekte oor die Vakkundigheid van Onderrig en Leer (VOL), maar die vermoë om hul VOL-werk in veranderings aan hul benadering tot onderrig en leer in die praktyk te omskep was 'n uitdaging.



## Doelwit 1 – Bevorder goeie leer en onderrig en herposisioneer die NWU om die grootte en vorm te bereik wat deur besluite oor ons markrigting vereis word

### Hulpbronvoorsiening vir strategie

- **Transformasie van Onderrig en Leer-projek**  
'n Strategiese toekenning van befondsing is uit die NWU se strategiese begroting gemaak vir die Transformasie van Onderrig en Leer-projek by die NWU.
- **Programbelyning**  
In die eenheid vir beplanning van akademiese programme is daar nie genoeg personeel met die kapasiteit om die programbelyningsproses te koördineer en te ondersteun nie.  
Kapasiteit onder skooldirekteure en programleiers om programbelyning te onderneem is beperk.
- **Inskrywingsbeplanning**  
Daar is geen geïntegreerde beplanningsproses om inskrywingsbeplanning te ondersteun nie, en 'n toegewyde NWU akademiese beplanner moet oorweeg word.  
Die Inligtingbestuurseenheid het doeltreffende tegniese ondersteuning vir die midtermynhersiening van die inskrywingsbeplanning voorsien.  
Die bereiking van die inskrywingsteikens is grootliks afhanklik van die sterkpunte en kundigheid van die NWU-bemarkingsafdeling.
- **Voortgesette onderwys**  
Daar is onvoldoende personeelkapasiteit om 'n raamwerk vir voortgesette onderwys te ontwikkel en om die basisynoudit van die huidige voorsiening van voortgesette onderwys uit te voer.  
Die NWU is afhanklik van net 'n paar eenhede wat aanbiedinge van voortgesette onderwys bied.
- **Implementering van tegnologiebemaagtigde leer**  
Daar is ontoereikende professionele ondersteuningspersoneel om akademiese personeel met die implementering van tegnologiebemaagtigde leer in akademiese programme te ondersteun, en die beskikbare personeel is nie eweredig oor kampusse versprei nie.  
Strategiese befondsingstoekennings is gemaak vir werk aan die studiemateriaal-produksiestelsel en die ontwikkeling van die leerbestuurstelsel. Dit sal, onder andere, die funksionaliteite van die leerbestuurstelsel verbeter ten einde tegnologiebemaagtigde leer te ondersteun.
- **Akademiese professionele ontwikkeling**  
Die onderrig-en-leer-adviseurs binne die akademieseontwikkelings- en ondersteuningseenhede op die onderskeie kampusse speel 'n sleutelrol in die ondersteuning van die professionele akademiese ontwikkeling van akademiese personeel. 'n Sleuteluitdaging is dat die kapasiteit ten opsigte van onderrig-en-leer-adviseurs onegalig tussen die kampusse versprei is, wat beteken dat adviseurs binne die nuwe struktuur oor kampusse heen sal moet werk.



## Doelwit 2 – Intensiveer navorsing en innovasie

### Uitdagings en suksesse

- Ons het beduidende sukses in navorsingsuitsette behaal.
- Verbetering in innovasie blyk duidelik.
- Ons het vordering gemaak met die bereiking van beter internasionale erkenning deur rangorde- en graderingstellings te behaal wat hierdie vordering illustreer.
- Ons het die basis van aktiewe navorsers verbreed.
- Ons het van die voorste internasionale wetenskaplikes gelok.
- Die getal internasionale nagraadse studente het van 1 844 in 2015 tot 2 029 in 2016 toegeneem.

### Hulpbronvoorsiening vir strategie

- Ons het beduidende langtermynbeleggings in die modernste navorsingsinfrastruktuur gemaak.
- Ons lok nie voldoende internasionale navorsingsbefondsing nie.
- Ons goed gekwalifiseerde postdoktorale personeel is 'n bate.
- Ons het ervare personeel in tegnologie-oordrag, innovasiesteun en kommersialisering.
- Ons het nie genoeg personeel om aktiwiteite met betrekking tot internasionaliseringsgereedheid uit te voer nie.
- 'n Positiewe aspek is dat elke navorsings- en innovasieprojek 'n aangewese direkteur het wat die navorsingspan lei.



### Doelwit 3 – Integreer en belyn gemeenskapsbetrokkenheid met kernaktiwiteite en bevorder volhoubaarheid

#### Uitdagings en suksesse

- Daar was strukturele struikelblokke in die weg van doeltreffende belyning.
- Databasisontwikkeling was stadiger as wat beplan is.
- Werkgeïntegreerde leer was oor die algemeen onderbenut.
- Strategiese vennootskappe vir gemeenskapsbetrokkenheid is ontwikkel.
- Sosiale bewustheid onder studente op al die kampusse is verhoog.

#### Hulpbronvoorsiening vir strategie

- Vennootskapooreenkomste met spesifieke teikens het voordelige belyning tussen die nywerheid, nieregeringsorganisasies, regeringsorganisasies en die NWU se doelwitte vir gemeenskapsbetrokkenheid geskep.
- Personeelhulpbronne was baie beperk en ons moet vir verbetering beplan.
- Hoewel klein maatskappye hul gemeenskapsbetrokkenheidsinisiatiewe aan die NWU se Trust vir Maatskaplike Ontwikkeling uitgetoon het, was die trust se hulpbronne onvoldoende om hierdie sterkpunt ten volle te benut.



### Doelwit 4 – Ontwikkel 'n duidelik gedifferensieerde studentewaardeproposisie

#### Uitdagings en suksesse

- Ons 'n meningsopname-loodsstudie vir die studentenasporings- en gereedheidstelsel ("STARS") op die Potchefstroom- en Vaaldriehoekkampus uitgevoer.
- Die Senaat het die loodsing van 'n studentetoelatings- en plasingstelsel vir die 2017-eerstejaarstudente goedgekeur. Hierdie loodsstudie is die eerste stap na belyning van alle psigometriele toetsbatterye en prosedures vir toegang, keuring en plasing van eerstejaars aan die NWU.
- Sewe herontwerpte akademiesegeletterdheidsmodules is op die Vaaldriehoekkampus geïmplementeer en word tans vir gebruik op die Potchefstroom- en Mafikengkampus aangepas.
- Die Senaat het die hersiening van die UnivPrep-program in 2016 goedgekeur, sowel as die voortsetting en uitbreiding daarvan deur middel van 'n voorbereidende program vir wetenskap.
- Die portuurmentorskapprogram het beduidend toegeneem.
- Ondersteuning vir studente met verskillende vorme van spesiale behoeftes het wesenlik oor al die kampusse toegeneem.
- Ons het die module-uitkomsbouerinstrument ontwikkel en van stapel gestuur om akademiese personeel te help om die NWU se graduandi-eienskappe in hul modules in te bed.
- Akademiese Ontwikkelingsdienste op die Vaaldriehoekkampus het 'n aanlyn oriënteringsprogram vir eerstejaars van stapel gestuur, wat uiters suksesvol was. Hierdie inisiatief sal gedurende 2017 na die ander kampusse uitgerol word.
- Ons het 'n opname gedoen om die tevredenheidsvlakke van studente op die Potchefstroomkampus met betrekking tot tolkdienste te evalueer.
- Die #FeesMustFall-veldtogte en die gevolglike ontwigting, sowel as die gebrek aan 'n toegewyde universiteitsleier om toesig oor hierdie werk te hou, was 'n groot beperking op die bereiking van die gewenste kultuur in die studentelewe.
- Ons het die leerbestuurstelsel gedurende die proteste gebruik om te help verseker dat leer voortgaan.
- Tegnologie is aangewend om met onderrig en leer en interne bestuur te help.
- Ons het die samewerking van die Suid-Afrikaanse Polisie en plaaslike sekuriteit verkry.
- Koshuise moet tred hou met die groei in inskrywings.
- Nuwe programme is op teikenaardigheidsgebiede nodig.
- Regulerende goedkeuring is vir nuwe programme nodig.
- Sekuriteit en toegangsbeheerinfrastruktuur is nodig.

#### Hulpbronvoorsiening vir strategie

- Strategiese fondse is toegeken vir werk aan 'n model vir studentetoelatings en plasing en die Study-Well-projek.
- Akademiese ontwikkeling en studentebesluitingspersoneel was beskikbaar vir die ontwikkeling van die verskillende raamwerke en programme vir studentetoegang en sukses.
- Aanvullingsonderwysleiers en portuurgroepmentors was 'n belangrike hulpbron om studenteontwikkelingsprogramme te ondersteun.



### Doelwit 5 – Ontwikkel en behou uitstekende personeel en skep 'n gelyke personeel- en studenteprofiel

#### Uitdagings en suksesse

- Die NWU het 'n befondsingskrisis ervaar en daar was beroeringe in die hoërondewysomgewing.
- Die herstrukturingsproses het onstabieleit veroorsaak.
- Skaars vaardighede het verlore gegaan weens onmededingende NWU-salarisse.
- Die #FeesMustFall-veldtog het tot die onstabieleit bygedra.
- Persepsies dat die omgewing op kampusse nie inklusief is nie, het dit moeilik gemaak om personeel uit aangewese groepe te behou.
- Die landelike ligging van sommige kampusse maak dit moeiliker om personeel van gehalte te lok.
- Bevorderings met min beduidende finansiële beloning help nie om personeel te behou nie.
- Baie van die NWU se werknemers is uiters passievol en toegewyd.
- Deursigtige kommunikasie hou personeel ingelig oor die koers waarin die NWU beweeg.
- Die NWU het sterk leierskap in die bestuur van die herstrukturering getoon.

#### Hulpbronvoorsiening vir strategie

- Meer finansiële hulpbronne is nodig om personeel en studente te ontwikkel en te behou.
- Inligtingstelsels moet verbeter word om bedrywighede te ondersteun.
- Bevoegdheidsvlakke van personeel moet verhoog word.



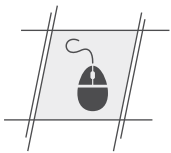
### Doelwit 6 – Beheer, lei en bestuur op 'n volhoubare en getransformeerde wyse met 'n doeltreffende bedryfsmodel

#### Uitdagings en suksesse

- Beduidende veranderingsinisiatiewe was nodig om selfvoldaanheid af te takel.
- Die NWU-suksesmodel is 'n geïdealiseerde toekomstige toestand wat betref denke oor en benadering tot bestuur, 'n wegbeweeg van lineêre denke en 'n beweging na 'n samewerkende, visionêre en iteratiewe benadering tot bestuur.
- Verouderde denke het aanvanklik groter aanvaarding onder personeel van die behoefte aan verandering en aanvaarding van 'n visionêre manier van dink belemmer.
- Dit was uitdagend vir personeel om hul daaglikse bedrywighede te hanteer en daarby ook op die herstrukturering te fokus.
- Die toegewyde werk van die Raad en die Senaat was instrumenteel in die sukses van die herstrukturering.

#### Hulpbronvoorsiening vir strategie

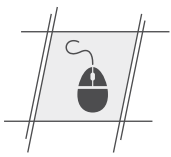
- Werk is binne bestaande strukture en begrotings voortgesit, aangevul deur 'n interne hoëvlak-projekspan in te sluit wat uitsluitlik aan die herstrukturingsproses gewy was.
- 'n Bykomende begroting van R4,75 miljoen (uitgesonderd stelselveranderinge) is vir die herstrukturering opsy gesit.
- Spesifieke hulpbronne is toegewys om aangeleenthede rakende veranderingsbestuur te hanteer.



### Doelwit 7 – Ontwikkel inligtings- en kommunikasietegnologie wat die beste in sy klas is om kernbesigheid moontlik te maak en te ondersteun

#### Uitdagings en suksesse

- Alle belanghebbers het die vennootskapsmodel aanvaar.
- Ons het die eerste suksesse met die vestiging van eNavorsingsinisiatiewe deur middel van werkswinkels en datamanipulering gehad. (Hierdie werkswinkels het gehandel oor die fundamentele datavaardighede wat nodig is om navorsing te doen. Ons missie is om navorsers te voorsien van hoëgehalte-, domeinspesifieke opleiding wat die volle lewensiklus van datagedrewe navorsing dek.)
- Die inligtingstegnologiemiessie is verander en gekommunikeer om IT as 'n "vriendelike vennoot" te posisioneer.
- Tegnologiebevorderingsinisiatiewe is nodig om IT te versterk om 'n strategiese differensieerder te word.
- Die vlak van kompleksiteit in integrasie is 'n uitdaging wat betref hulpbronne en eindgebruikerervaring.
- Oorgeërfde stelsels en gedrag oorheers steeds.
- Kliënte het onrealistiese verwagtinge.
- Daar word te dikwels van inligtingstegnologie verwag om die leiding te neem.
- Kubersekeriteitsbedreigings is 'n bron van kommer.



**Doelwit 7 – Ontwikkel inligtings- en kommunikasietegnologie wat die beste in sy klas is om kernbesigheid moontlik te maak en te ondersteun**

Hulpbronvoorsiening vir strategie

- Inligtingstegnologie is nie toereikend van hulpbronne voorsien om in die standaardbedryfsvereistes te voorsien nie.
- Meer hulpbronne sal nodig wees om 'n strategiese bydrae te lewer.
- IT het te min personeel, wat lewering van waarde ernstig belemmer.
- Visionêre IT-infrastruktuur lei die vraag en IT@NWU is tans onder die voorste drie instansies in hoër onderwys in Suid-Afrika as gevolg van onbeperkte bandwydte en toereikende toegang tot berekeningsfasiliteite.



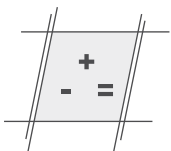
**Doelwit 8 – Kommunikeer, raak betrokke by en ontwikkel kernbesigheidsvermoë om handelsmerk-gelykheid, leierskapsdoeltreffendheid en gemeenskapsolidariteit te verhoog**

Uitdagings en suksesse

- Hulpbronne en werknemersvaardighede is ontoereikend binne die NWU se afdeling Bemaking en Kommunikasie geïntegreer.
- 'n Omvattende proses van belanghebberskonsultasie was suksesvol in die verfyning van die korporatiewe identiteit.
- Daar was 'n toename in bewustheid van die NWU onder eksterne agentskappe.
- Bewustheid van die NWU het toegeneem onder voornemende studente.
- Die NWU het 'n verhoogde advertensiewaarde-ekwivalent geniet.
- Ons het voortgegaan om toepaslike interne en eksterne kommunikasie materiaal te produseer.

Hulpbronvoorsiening vir strategie

- Handelsmerke is geregistreer om die NWU se korporatiewe identiteit te verbeter en te beskerm.
- Personeel het opleiding in spesifieke bemakings- en kommunikasiefokusareas benodig.
- Toereikende befondsing en IKT-infrastruktuur bestaan om die handelsmerkbelofte in te bed en die NWU te bevorder.



**Doelwit 9 – Verseker die finansiële volhoubaarheid van die NWU**

Hoe ons presteer het

- Raadpleeg asseblief die verslag van die Finansiële Komitee op bladsy 63.

## Toekomsvooruitsig

Met betrekking tot die toekomsvooruitsigte van elk van bogenoemde doelwitte, verskaf die volgende paragraaf 'n mening oor die planne en kritieke suksesfaktore wat nodig is om groei en prestasie te handhaaf.



**Die bevordering van uitnemende leer en onderrig, en herposisionering van die NWU om die grootte en vorm te bereik wat deur die mark vereis word. Dit sal bereik word deur middel van:**

- Die ontwikkeling van 'n geïntegreerde onderrig-en-leer-beleid.
- Afhandeling van die projek vir interne programbelyning.
- Die ontwikkeling van 'n strategie om inskrywings in WIT te verhoog en voorsiening in oop afstandsl eer te diversifiseer.
- Implementering van loodsprojekte vir die voorsiening van aanlyn programme vir voortgesette onderwys.
- 'n Plan om te verseker dat die ontwerp en lewering van alle akademiese programme doeltreffend van onderrig-en-leer-tegnologie gebruik maak.
- 'n Herontwerp van die stelsel vir studenteterugvoer oor dosente en modules, wat voorsiening maak vir beide kontak- en oop afstandsl eerprogramme.
- 'n Hersiening van die akademiesebevorderingsbeleid sodat dit toepaslike erkenning aan uitnemendheid in onderrig en leer verleen.



#### Intensivering van navorsing en innovasie:

- Ons het nodig om 'n etiese besluitnemingsmodel te ontwikkel om die innovasieproses vanaf openbaarmaking, voorlopige patent en finale patent (plaaslik en internasionaal) tot en met ons kommersialiseringstrategie te bestuur, wat deur 'n fasehekkieproses ("stage-gate process") gedryf moet word.
- Dis 'n prioriteit vir ons om 'n kommersiële saadfonds tot stand te bring.
- 'n Internasionale beleggingsfonds sou die optimalisering van ons internasionale navorsingsbefondsing verbeter.



#### Die integrasie en belyning van gemeenskapsbetrokkenheid met kernaktiwiteite en die bevordering van volhoubaarheid:

- Onderneem interne belyning van behoeftes en kapasiteit by die universiteit en vestig toepaslike strukture om gemeenskapsbetrokkenheid oor kampusse heen te bestuur.
- Berei voor vir die impakmetingsoefening.
- Brei indiensleer-aanbiedinge uit.
- Bou kapasiteit vir die vakkundigheid van gemeenskapsbetrokkenheid, met inbegrip van verbetering van dissiplinegebaseerde uitreiking wat personeel en studente betrek.
- Brei ons verhoudinge met eksterne belanghebbers uit.



#### Die ontwikkeling van 'n duidelik gedifferensieerde studentewaardeproposisie:

- Doen 'n meningsopname onder NWU-alumni van 2015 en 2016 om hul sukses met die vind van werk in hul studierigtings te bepaal.
- Brei die meningsopname oor die Studentenasporings- en Gereedheidstelsel uit om alle kampusse in te sluit.
- Beplan 'n aanlyn oriënteringsprogram vir NWU-studente.
- Skakel met werkgewers om te verseker dat die NWU voldoen aan werkgewersverwagtinge wat betref hoogs aanstelbare graduandi.
- Brei akademiesegeletterdheidsteun uit om aanlyn ondersteuning in skryfwerk vir studente in afstandsl eerprogramme in te sluit.
- Rol 'n belangstellingsindeks uit na voornemende studente om bewustheid van en belangstelling in hoër onderwys te skep.
- Optimeer studenteondersteuningsprogramme.
- Gaan voort met voortgesette onderwys en opleiding van die studente leierskap oor die uitdagings in die hoër onderwysomgewing en hoe dit met die studentekorps verband hou.



#### Die ontwikkeling en behoud van uitnemende personeel en die skepping 'n gelyke personeel- en studenteprofiel:

- Kweek 'n nuwe institusionele kultuur.
- Skep 'n oortuigende werknemerwaardeproposisie.
- Hersien die beloning- en erkenningstelsel.
- Verbeter en belyn die prestasiebestuurstelsel met die nuwe universiteitstruktuur se model van gesamentlike aanspreeklikheid.
- Brei toegangseleenthede vir studente uit.



#### Beheer, lei en bestuur op 'n volhoubare wyse met 'n doeltreffende bedryfsmodel:

- Voltooi die implementeringsplan vir die herstrukturering.
- Stel 'n senior bestuurspan aan wat ten volle tot die implementering van die universiteitstrategie verbind is.
- Voltooi die konstituering of herkonstituering van korporatiewebestuurstrukture.

- Belyn beleide en prosesse met die nuwe strategie, struktuur en bedryfsmodel.
- Berei voor vir die belyning van stelsels met die nuwe struktuur en bedryfsmodel en die implementering van die oorgangsreëlins.
- Implementeer 'n optimale gedeeldedienstemodel.
- Optimeer die befondsingstruktuur.
- Skenk gefokusde aandag aan geïntegreerde beplanning in die ruimtebestuur- en die IT-omgewing.



**Ontwikkeling van inligtings- en kommunikasietegnologie wat die beste in sy klas is om die kernbesigheid moontlik te maak en te ondersteun:**

- Verbeter IKT-beplanning ten opsigte van belegging, ontplooiing en benutting.
- Verhoog fokus op samewerking en innovasie, met inbegrip van interne en eksterne vennootskappe.
- Belyn groei in IT-vraag met die voorsiening van hulpbronne.



**Kommunikeer, raak betrokke by en ontwikkel kernbesigheidsvermoë om handelsmerkelykheid, leierskapsdoeltreffendheid en gemeenskapsolidariteit te verhoog:**

- Verbeter die aantrekkingskrag van die NWU vir 'n nuwe generasie toekomstige studente.
- Implementeer die nuut gestigte bemaking- en kommunikasiestrukture.
- Ontwikkel doeltreffender kommunikasiekanale en hulpmiddels.
- Ontwikkel inhoud vir vlagskip-NWU-projekte en versprei dit via die toepaslike kanale.



**Verseker die finansiële volhoubaarheid van die NWU:**

- Optimeer inkomste uit voortgesette onderwys en brei dit uit deur die ontwikkeling en implementering van 'n nuwe finansiële model.
- Implementeer 'n geïntegreerde infrastruktuurbeplanningsfunksie, wat insluit die koppeling van infrastruktuurversoeke aan strategiese inisiatiewe, finansiële lewensvatbaarheidontledings- en ruimtelike norme, sowel as aan finansiële beplanningsprosesse van die NWU.
- Bestuur personeelkostestygings gegrond op strategie en fakulteitsgroeiteikens.
- Hersien en implementeer 'n finansiëlebydraemodel ná volle kosteverhaling vir inwoning- en voedseldienste.
- Implementeer die model vir finansiële lewensvatbaarheid om nielewensvatbare akademiese programme/modules te identifiseer en te hersien.
- Finaliseer 'n nuwe fondsinsamelingsraamwerk.

## Selfevaluering van hoe ons teenoor ons strategiese doelstellings presteer het

Op grond van die teikenprestasie vergeleke met jaar een van ons nuwe strategie soos hierbo aangedui is, teen die agtergrond van 'n hoogs ingewikkelde nasionale hoëronderwysomgewing en in die konteks van 'n voortdurende en wesenlike herstrukturering van die universiteit, het die NWU daarin geslaag om sy doelstellings te bereik.

**DR MB TYOBKA**  
VOORSITTER VAN DIE RAAD

**PROF ND KGWADI**  
VISEKANSELIER

## INHOUDSOPGAWE

- 63 Finansiële verslag
- 76 Korporatiewe bestuur ter ondersteuning van waarde
- 97 Aansporing tot prestasie
- 102 Bylaes






OP DIE REGTE  
SPOOR OM 'N BETER

# TOEKOMS

TE BOU





Werksgroepe onder leiding van bestuurslede is gevorm, met die taak om voorgestelde substrukture te ontwikkel.

Verskeie werkswinkels en werksessies is gehou, wat omvattende interne en eksterne fasilitering behels het en indringende deelname toegelaat het.

### In 2016 het ons gefokus op die ontwikkeling van strukture op die volgende vlak van ons nuwe bedryfsmodel.

Daar was intensiewe deelname aan die voorbereiding van gedetailleerde organogramme vir fakulteite en ondersteuningstrukture, en die ontwikkeling van die bedryfsmodel vir elke eenheid is in beginsel goedgekeur.

Die nuwe struktuur maak voorsiening vir uitvoerende dekane, adjunkdekane, skoordirekteure en adjunkskoordirekteure.

Die agt fakulteite wat oor die NWU heen tot stand gebring sal word, sal onder leiding van uitvoerende dekane staan.

# VERSLAG VAN DIE FINANSIËLE KOMITEE

## Hoe ons beplan om ons strategiese inisiatiewe te finansier

Die doel in die begrotingsproses is om deur behoorlike prosesse en strukture te verseker dat die verspreiding van NWU-hulpbronne bely, regverdig en deursigtig is ten einde die kernbesigheidstrategieë van die NWU te ondersteun en sodoende finansiële volhoubaarheid te verseker.

Elke begrotingseenheid (die drie kampusse en die Institusionele Kantoor) neem eienaarskap van hul eie begroting en het 'n begrotingskomitee wat toesig oor die begrotingsproses van die eenheid hou. Die NWU se begrotingsproses is dus 'n interaktiewe proses waardeur verskillende vlakke van bestuur eienaarskap neem van en aktief deelneem aan die opstel van die begroting vir die volgende jaar, met inagneming van die tendense van die verlede, risiko's en bekommernisse, normbepaling en toekomstige doelwitte of planne. Die Institusionele Begrotingskomitee (met verteenwoordigers van al die begrotingseenhede) is die komitee wat dan die begroting by die Institusionele Bestuurspan aanbeveel, wat die begroting goedkeur en dit by die Finansiële Komitee aanbeveel. Die Raad keur die begroting op aanbeveling van die Finansiële Komitee goed.

Die begroting is opgestel met gebruik van voorafbepaalde verhoudings (uitgawes gemeet as 'n persentasie van kernbesighedsinkomste, naamlik onderrig- en subsidie-inkomste) met 'n gelykbreekbegroting op 'n kontantvloebasis ten doel. Die volgende verhoudings is as rigtinggewende meganismes gebruik:

- Bydrae tot die gedeelde koste van die Institusionele Kantoor as persentasie van die kernbesigheidinkomste
- Personeelkoste as persentasie van inkomste
- Bedryfskoste as persentasie van inkomste
- Kapitaalkoste as persentasie van inkomste
- Strategiese uitgawes, soos 'n fonds vir nuwe personeelkoste, 'n strategiese fonds, infrastruktuuruitgawes en makro-instandhoudingsuitgawes, alles as persentasies van die kernbesigheidinkomste

Die idee is om hierdie verhoudings te gebruik om die NWU te stuur na die ideale kombinasie van inkomste en uitgawes, nie slegs vir die NWU in die geheel nie, maar ook per begrotingseenheid sowel as op vlakke laer as dit. Die hoofdoel is om finansiële volhoubaarheid op die lang termyn vir die NWU te verseker.

Die universiteit streef deurlopend daarna om alle aktiwiteite en hulpbrontoewysing met sy strategie en sukses te bely. Die strategiese fonds dra by tot hierdie strategiese belyning met die toedeling van fondse vir spesifiek geïdentifiseerde strategiese projekte. Die beginsel wat in die toedeling van die strategiese fonds gevolg word, is om die volledige befondsing te dek wat oor finansiële jare benodig word om hierdie projekte te voltooi.

## Geleenthede en uitdagings in die uitvoering van ons strategie

President Jacob Zuma het op 23 Oktober 2015 'n 0%-tariefverhoging vir 2016 aangekondig. Die gevolg was 'n netto tekort van R44,7 miljoen op die 2016-begroting vir die NWU, wat 'n totale verlies aan inkomste van R178,9 miljoen was, minus 'n 75%-bydrae (R134,2 miljoen) van die DHOO.

Die tekort is deur middel van 'n hersiening van die 2016-kostebegroting hanteer, aangesien geen addisionele inkomste geïdentifiseer kon word nie. Kortweg beteken dit dat 50% van die tekort in die kapitaalbegroting en 50% in die personeelkostebegroting bespaar moes word. 'n Permanente besparing in die kostebasis was nodig ten einde finansiële volhoubaarheid te verseker. Die begrotingbesnoeiings is so ver moontlik bestuur om die impak op personeel, die kwaliteit van onderrig en leer en die potensiaal om te groei te beperk.

Die NSFAS-leningskema waarvan die bestuursmodel sentraal bestuur sou word, het sedert Julie 2016 van krag geword, vir implementering in 2017. Hierdie benadering het wesenlik verskil van die een wat in die verlede gevolg is, waar universiteite toedelings ontvang en die onderskeie universiteitbesture verantwoordelik was om die fondse binne die NSFAS-reëls aan te wend.

Die sentrale NSFAS-aansoekproses is laat in die jaar in die sektor uitgerol, wat baie druk op die sektor geplaas het as gevolg van 'n gebrek aan kapasiteit/gereedheid om die sektor te diens. Bykomende NSFAS-befondsing vir eerste toetreders het egter bykomende inskrywings toegelaat, wat gelei het tot hoër klageldinkomste as waarvoor beplan is.

Die NWU het gehoor gegee aan die oproep om voorleggings aan die Presidensiële Kommissie van Ondersoek na Hoër Onderwys en Opleiding en is gekies om op 12 Augustus 2016 sy verslag aan die Kommissie voor te lê.

Ons voorlegging het 'n dokumentêre gemengdemetode-analise behels om te bewys dat klageldvrye hoër onderwys nie lewensvatbaar in Suid-Afrika is nie, aangesien beduidende fondse uit ander sektore hertoegedeel sal moet word of van die reeds oorlaaide belastingbetalers verhaal sal moet word. Ons het ook 'n studie aangebied met die oog op die ontwikkeling van 'n lewensvatbare regulerende studentegelderaamwerk met die gebruik van "begronde teorie: Gesubsidieerde hoër onderwys" met doeltreffende gebruik van die reeds geïmplementeerde Nasionale Finansiëlehulpskema vir Studente. Terwyl die mening gehuldig is dat verskeie politieke faktore 'n rol in die #FeesMustFall-veldtog gespeel het, wat studente se legitieme bekommernisse verdraai en die veldtog gediskrediteer het, het hierdie studie nie dié politieke faktore bespreek nie.

Die NWU het die inisiatief om inkomstegeleenthede uit oop afstandsonderrig op die kort en medium termyn te stabiliseer suksesvol geïmplementeer, hoewel die stadige pas van registrasie van nuwe kwalifikasies vordering aan bande gelê het.

Ter ondersteuning van hierdie inisiatief is 'n strategiese projek in 2016 van stapel gestuur om die bestuur van klasgeld te verbeter. Die doel is om die regulatoriese raamwerk te hersien, die sterk- en swakpunte van die huidige klasgeldmodel te evalueer en veranderinge voor te stel om hetsy die huidige model en proses te verbeter of 'n nuwe model en sakeproses te ontwikkel. 'n Ander aspek van hierdie projek is om 'n implementeringsplan vir die uitrol van die nuwe klasgeldmodel en sakeproses voor te stel, met inbegrip van die nodige stelselspesifikasies.

Sekuriteitskwessies en bykomende koste, skade en verhoogde versekeringskoste as gevolg van studenteprotesoptrede was verdere uitdagings in 2016, wat 'n oorbesteding van sowat R58,5 miljoen op die sekuriteitsbegroting tot gevolg gehad het.

## Finansiële gevolge van herstrukturering

Vroeg in 2016 is die projek vir die implementering van die NWU se struktuur-en-bedryfsmodel goedgekeur. Die doel van hierdie projek is om die goedgekeurde NWU-strategie te operasionaliseer deur verdere gedetailleerde organisatoriese ontwerp wat die laervlakstrukture, posprofiele en bedryfsmodelle insluit. Befondsing van R4,75 miljoen is vir hierdie doel opsygesit.

Hoewel finansiële besparings is nie die primêre doel van die herstruktureringproses was nie, is dit binne die mandaat van die Raad bestuur, naamlik dat die nuwe organisatoriese struktuur nie duurder as die vorige een moes wees nie. Hierdie projek het gedurende die maande ná die Raad se goedkeuring die hoogste prioriteit geniet. Hoewel dit beteken het dat sommige van die ander beplande inisiatiewe moes afskuif op die prioriteitslys, sal die herstruktureringinisiatief die NWU in staat stel om 'n meer unitêre universiteit te word en dus 'n uitnemende opbrengs op belegging te lewer.

## Strategies befondsde projekte

Die volgende strategiese inisiatiewe is ook geïnisieer om tot finansiële volhoubaarheid by te dra:

- 'n Projek om die bestuur van klasgelde te verbeter is laat in 2016 van stapel gestuur en is daarop gemik om die

regulatoriese raamwerk te hersien en die doeltreffendheid van die huidige klasgeldmodel te evalueer ten einde die sterk- en swakpunte daarvan te bepaal.

- 'n Strategiese befondsde ruimtebestuursprojek is van stapel gestuur met die oog op die implementering van die infrastruktuurbeleid wat fokus op optimale bestuur van ruimtes.
- 'n Strategies befondsde finansiële lewensvatbaarheidsprojek is geïnisieer ten einde 'n finansiële model te ontwikkel om nielewensvatbare akademiese programme/modules te identifiseer.

## Die groot vraag: Sal klasgeld in 2017 styg?

Klasgeld vir 2017 sal met 8% verhoog word in ooreenstemming met die aankondiging deur die Minister van Hoër Onderwys en Opleiding, wat in sy verklaring erken het dat openbare universiteite 'n beduidende nasionale bate is. Hy het erken dat universiteite 'n uiters moeilike finansiële situasie in die gesig staar, wat vererger is ná die 2016-moratorium op klasgeldaanpassings en die ekstra koste wat verband hou met inbesteding van werk.

Die NWU wag gretig vir die uitslag van die Presidensiële Kommissie se advies oor sistemiese en langtermynmaatreëls om Suid-Afrikaners uit arm en werkersklasgesinne in staat te stel om toegang tot hoër onderwys te verkry.

Die regering het R1,9 miljard van die tekort van R2,3-miljard op die 2016-universiteitsgeldeverhoging voorsien. Meer as R4,5 miljard is in die finansiële jaar 2016/17 aan NSFAS herprioritiseer.

Die regering het hom daartoe verbind om die hulpbronne te vind om studente uit alle arm, werkersklas- en middelklasgesinne – diegene met 'n huishoudelike inkomste van tot R600 000 per jaar – te ondersteun met subsidiebefondsing om die gaping tussen die 2015-gelde en die aangepaste 2017-gelde by hul instelling te dek. Alle NSFAS-kwalifiserende studente, sowel as die sogenaamde "vergete middelinkomstegroep", sal dus geen klasgeldstyging in 2017 beleef nie.

## Primêre verklarings

### Lenings

Die NWU het geen nuwe langtermynleningsooreenkomste aangegaan nie.

### Tenders

Tenders word streng ooreenkomstig tenderbeleide en -prosedures geëvalueer en goedgekeur, en binne toepaslike magtigingsmandate, met inbegrip van die Wet op Breedgebaseerde Swart Ekonomiese Bemagtiging 2003 (Wet 53 van 2003), met 'n fokus op billikheid en deursigtigheid. Die NWU vra tenders aan van die mark vir alle benodigde goedere en dienste met 'n totale kontrakwaarde wat R100 000 oorskry.

Die tenderdokument vorm die grondslag van die beoogde verskaffingsooreenkoms en word derhalwe deur die afdeling

Regsdienste nagegaan en goedgekeur. Die evalueringsmaatstawwe soos gespesifiseer in die tenderdokument is soos volg:

- Vir tenders met 'n totale waarde van minder as R1 miljoen, word 80% toegeken vir prys, 16% vir die vlak van BGSEB en 4% indien die tenderaar geleë is binne die gebiede waar die NWU werksaam is.
- In die geval van tenders wat 'n totale waarde van R1 miljoen oorskry, word 90% toegeken vir prys, 8% vir die vlak van BGSEB en 2% indien die tenderaar se ligging binne die bedryfsgebiede van die NWU is.

Die Raad het aan die Tenderkomitee die mandaat gegee om tenders vir kontrakte tussen R10 miljoen en R30 miljoen te oorweeg en goed te keur, mits dit binne die goedgekeurde begroting is. Vir kontrakte wat R30 miljoen oorskry, evalueer die komitee die ontvangde tenders en doen dan 'n aanbeveling aan die volledige Raad. (Meer besonderhede op bladsy 77.)

# Kampusontwikkeling

Die volgende tabel som die NWU se algehele besteding aan die ontwikkeling van infrastruktuur en fasiliteite gedurende die finansiële jaar geëindig 31 Desember 2016 op. Dit beloop 'n belegging van altesaam R84,59 miljoen.

		Potchefstroom-kampus	Mafikengkampus	Vaaldriehoek-kampus	Institusionele Kantoor	Totaal
Departement van Hoër Onderwys en Opleiding (DHO)	Befondsing 2012-2015	R1 594 854.83	R784 289.24	R1 137 732.46	R -	R3 516 876.53
	Befondsing 2015-2016	R16 000.00	R -	R -	R -	R16 000.00
Kapitaalwerke	Nuut	R10 288 646.86	R14 444 958.86	R5 497 081.79		R30 230 687.51
	Opgradering	R11 402 686.93	R2 702 176.35	R4 347 932.07	R1 171 737.04	R19 624 532.39
Makro-instandhouding		R20 405 580.66	R4 089 380.87	R740 010.05	R2 686 980.84	R27 921 952.42
Geringe werke		R2 235 767.00	R57 509.88	R770 000.00	R217 000.81	R3 280 277.69
Strategiese fonds		R -	R -	R -	R -	R -
		R 45 943 536.28	R 22 078 315.20	R 12 492 756.37	R 4 075 718.69	R84 590 326.54

'n Nuwe infrastruktuurbegroting ter waarde van R273,0 miljoen is gedurende Maart 2016 goedgekeur nadat die infrastruktuurplan vir 2016 afgeskaal moes word as gevolg van die #FeesMustFall-veldtog, wat tot 'n begrotingstekort gelei het. Dit veroorsaak 'n driemaandelange vertraging aan die begin van projekte in die infrastruktuurprojekportefeulje, soos blyk uit die laer bedrag vergeleke met die goedgekeurde begroting wat in 2016 aan infrastruktuurprojekte bestee is.

'n Verdere vertraging en gepaardgaande afname in besteding is veroorsaak toe formele goedkeuring van DHO-projekte vir die 2015-2016-befondsingsiklus nie verkry kon word nie. 'n Bedrag van R60,6 miljoen is hiervoor in die 2016-infrastruktuurbegroting ingesluit, maar ten tyde van die skryf hiervan, was goedkeuring nog nie verkry nie.

Die volgende strategie is by die opstel van die infrastruktuur-prioriteite gevolg.

- Voorkeur is aan akademiese prioriteite (onderrig-leer en navorsing) verleen.
- Alle pogings is aangewend om moontlike veiligheids- en sekuriteitsrisiko's te verlig.
- Belegging in inskrywingsgroei is beklemtoon.
- Kampusse wat bykomende ruimte versoek het, is ingelig dat geen alternatiewe ruimte beskikbaar was om aan hul versoeke gehoor te gee nie.
- Die huidige ruimte wat deur die betrokke bestuurder per kampus geokkupeer word, is met die DHO-ruimtenorme bely.

- Onlangse infrastruktuurbeleggings is in ag geneem.
- Moontlike alternatiewe bronne van finansiering is oorweeg.

Vir ruimtelike beplanning sal die fokus in die toekoms wees op die belyning van ruimtevereistes met die inskrywings- en ander strategiese planne van die NWU. Dit sal bereik word deur geïntegreerde beplanning tussen die onderskeie belanghebbers in die universiteit se akademiese en ondersteuningsdienste, wat sal lei tot 'n infrastruktuurplan wat gefokus is op die bereiking van die strategiese doelwitte.

## Mafikengkampus

Gedurende 2016 is die volgende groot kapitaalprojekte op die Mafikengkampus aangepak en dit sal in 2017 voltooi word:

- Die oprigting van 'n nuwe gebou vir die Fakulteit Regte.
- Die opknapping van die biblioteek om voorsiening te maak vir 'n nuwe navorsingsmeent, asook interne makro-instandhouding aan die biblioteek.
- Die verskuiwing van 'n rekenaarlaboratorium om bykomende kantoorkaas vir Rekeningkundige Wetenskappe te skep.
- Die opgradering van hysbakke in verskillende geboue as deel van die makro- en uitgestelde instandhoudingsplan.

Die totale belegging in infrastruktuur, fasiliteite en kapitaalwerke vir 2016 het R22,07 miljoen beloop.

## Potchefstroomkampus

Op die Potchefstroomkampus het die eerste fase van die interne opknapping van die gebou vir Biologiese Wetenskappe in 2016 begin en dit sal in 2017 afgehandel word.

Die makro- en uitgestelde instandhouding van verskillende geboue is afgehandel, met inbegrip van:

- Eikenhof-dameskoshuis
- Die warmwaterstelsel by Ratau-manskoshuis
- Eksterne instandhouding van die D1-gebou
- Interne en eksterne instandhouding van die F2- en F4-gebou
- Opgradering van die hysbakke in die Joon van Rooy-gebou

Verskeie kleiner bouprojekte op die kampus het aandag geniet.

Die totale belegging in infrastruktuur op die Potchefstroomkampus in 2016 het R45,94 miljoen beloop.

## Vaaldriehoekkampus

Op die Vaaldriehoekkampus is die elektrisiteitsinfrastruktuur in 2016 uitgebrei.

Die eerste fase van die makro-instandhouding van Vergelegen en Jasmyn-koshuis is afgehandel en die lugversorgingstelsels in gebou 4 en 6 word opgegradeer.

Die totale belegging in infrastruktuur op die Vaaldriehoekkampus het in 2016 op R12,49 miljoen te staan gekom.

## Institusionele Kantoor

Die Institusionele Kantoor het aan verskillende oorkampus-infrastruktuurprojekte ten opsigte van uitgestelde en makro-instandhouding aandag geskenk, asook aan die opgradering van Cachetpark-winkelsentrum in Potchefstroom, wat 'n uitgawe van R4,07 miljoen tot gevolg gehad het.

## Verklaring oor bykomende beleggings in infrastruktuur

Daar was geen bykomende beleggings in infrastruktuur nie.

## Finansiële oorsig

Die doel van hierdie verslag is om 'n opsomming van die finansiële resultate van die universiteit vir 2016 te bied en om inligting betreffende die volgende te voorsien:

- Begrotings- en begrotingsbeheerprosesse
- Oorsig van finansiële prestasies

## Begrotings- en begrotingsbeheerprosesse

Die begrotingsproses by die NWU is 'n interaktiewe proses waardeur verskillende vlakke van bestuur eienaarskap neem van en aktief deelneem aan die opstel van die begroting vir die volgende jaar, met inagneming van die tendense van die verlede, sowel as toekomstige doelwitte/planne.

Elke begrotingseenheid (die drie kampusse en die Institusionele Kantoor) neem eienaarskap van hul eie begroting en het 'n begrotingskomitee wat toesig oor die begrotingsproses van die begrotingseenheid hou. Die Institusionele Begrotingskomitee (met verteenwoordigers van al die begrotingseenhede) is die komitee wat dan die begroting by die Institusionele Bestuurspan aanbeveel, wat die begroting goedkeur en dit by die Finansiële Komitee aanbeveel. Die Raad keur in die finale instansie die begroting op aanbeveling van die Finansiële Komitee goed.

Die Institusionele Begrotingskomitee het 'n begrotingsteiken (saamgestel deur 'n begrotingtaakspan met verteenwoordigers van Finansies, Mensekapitaal en akademiese bestuur) goedgekeur voordat die begrotingseenhede met die begrotingsproses begin het. Die benadering wat gevolg is in die samestelling van die teiken was soortgelyk aan die vorige jaar, met die doel om deur behoorlike prosesse en strukture te verseker dat die verspreiding van NWU-hulpbronne bely, regverdig en deursigtig is ten einde die kernbesigheidstrategieë van die NWU te ondersteun en sodoende finansiële volhoubaarheid te verseker.

Die begrotingsteiken is per begrotingseenheid opgestel op grond van verhoudings (uitgawes gemeet as persentasie van die kernbesigheidinkomste, naamlik onderrig en subsidie) met 'n gelykbreekbegroting (in geldstroom 1 en 4) op 'n kontantvloei-basis as 'n doelwit. Die volgende verhoudings is in die samestelling van die teiken gebruik:

- Bydrae tot die gedeelde koste van die Institusionele Kantoor as persentasie van die kernbesigheidinkomste
- Personeelkoste as persentasie van inkomste
- Bedryfskoste as persentasie van inkomste
- Kapitaalkoste as persentasie van inkomste
- Strategiese uitgawes, soos fonds vir nuwe personeelkoste, strategiese fonds, infrastruktuuruitgawes, makro-instandhoudingsuitgawes as persentasies van die kernbesigheidinkomste

Die ideaal bly dat die verhoudings gebruik sal word om die NWU te stuur na die ideale kombinasie van inkomste en uitgawes, nie slegs vir die NWU in die geheel nie, maar ook per begrotingseenheid SOWEL AS op laer vlakke, met die hoofdoel om finansiële volhoubaarheid op die lang termyn vir die NWU te verseker.

Omdat prestasieooreenkomste van alle personeel aan die Jaarlikse Prestasieplan (JPP) gekoppel is, bly al die verskillende vlakke van bestuur by die bestuur van die begroting betrokke. In die loop van enige gegewe jaar bly alle personeellede wat finansies hanteer, ten nouste betrokke deur die maandelikse afwykingsverslagdoeningstrukture. Afwykingsverslae word kwartaalliks tot op die vlak van Institusionele Bestuur gemoniteer via die bestuursverklarings wat by die Institusionele Bestuurskomitee dien. Vir geldstroom 2, 3 en 5 word slegs toegelaat dat inkomste wat werklik ontvang is, bestee word. Oorbestedings word ook deur die finansieskantore opgevolg en gereelde terugvoer oor die finansiële resultate is ook tydens kampusbestuursvergaderings gegee.

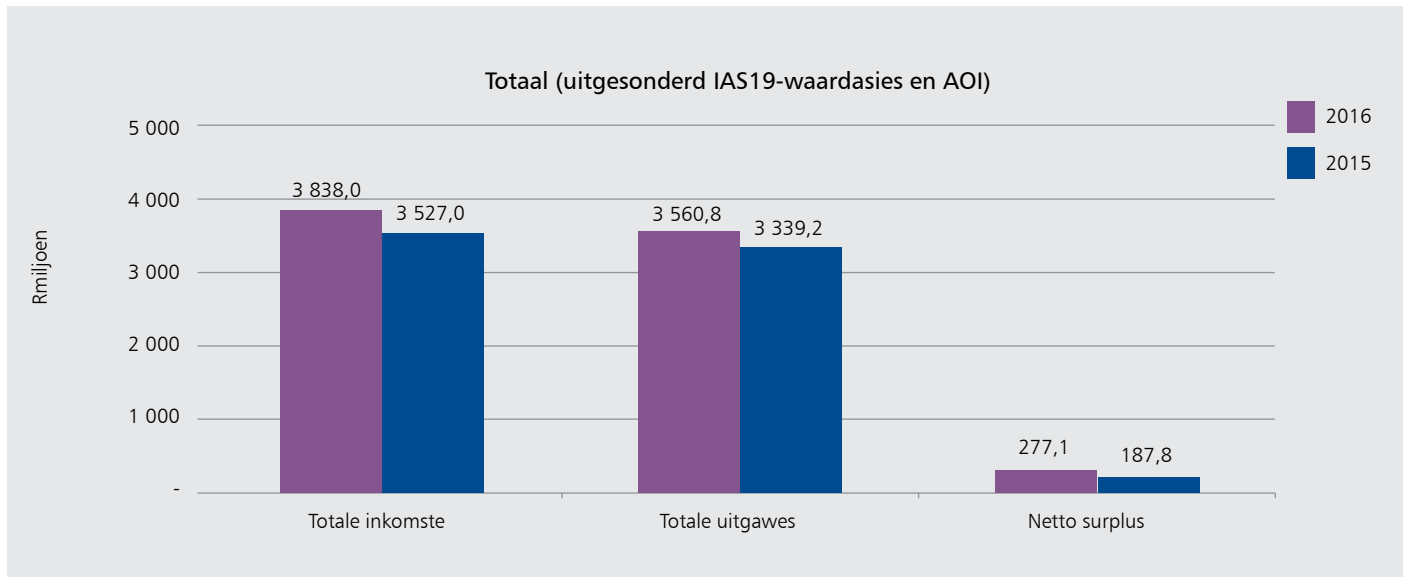
## Oorsig van finansiële prestasies

Die finansiële oorsig vir die jaar geëindig 31 Desember 2016 word onder die volgende opskrifte aangebied:

### Winsgewendheid en groei

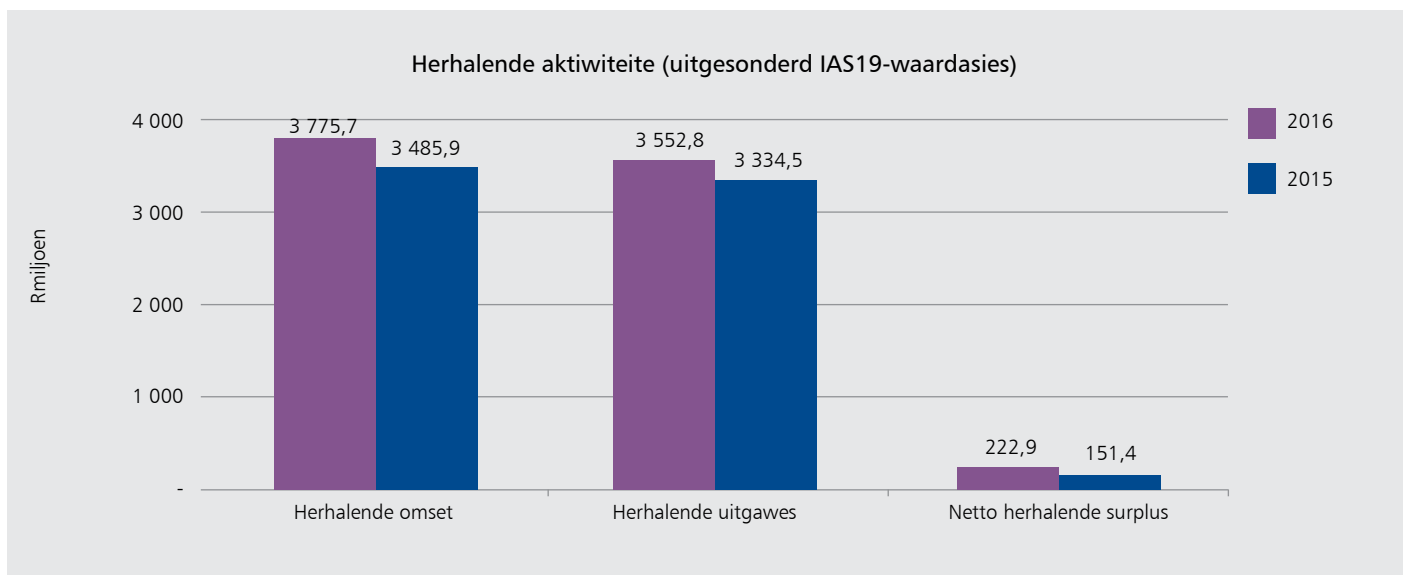
Die totale inkomste van die universiteit het met 8,8% tot R3 838,0 miljoen (2015: R3 527,0 miljoen) toegeneem, terwyl die totale uitgawes (uitgesonderd die effek van IAS19-waardasies) met 6,6% toegeneem het tot 'n totale uitgawe van R3 560,8 miljoen vir die 2016- finansiële jaar (2015: R3 339,2 miljoen). Daarom is die surplus vir die universiteit se bedrywighede (herhalend en nieherhalend) R277,1 miljoen vir

2016 (2015: R187,8 miljoen). Die impak van IAS19-waardasies op uitgawes is 'n daling van R3,9 miljoen vir 2016 (2015: styging van R106,8 miljoen). Die netto surplus soos in die gekonsolideerde staat van omvattende inkomste weerspieël, is R281,0 miljoen (2015: R81,0 miljoen) en verteenwoordig 7,3% (2015: 2,3%) van die totale inkomste.



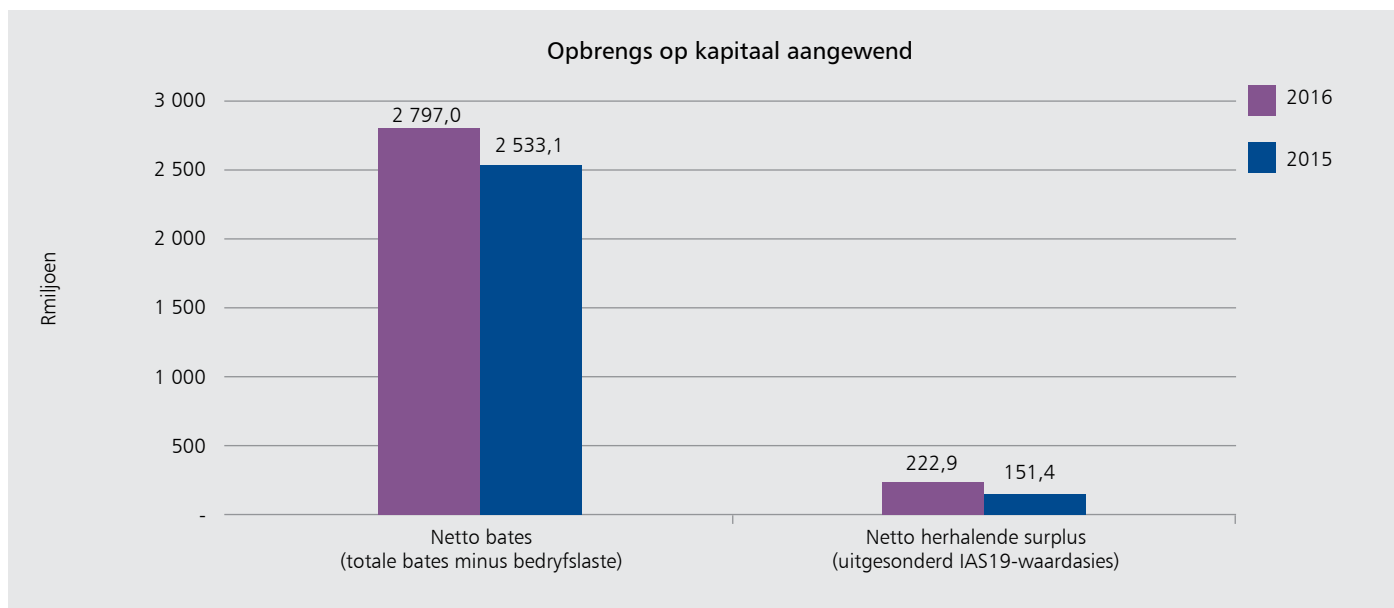
Die totale inkomste van die universiteit uit herhalende aktiwiteite (uitgesonderd vervreemding van EAT, vervreemding van beleggings en ander omvattende inkomste) het met 8,3% tot 'n totale inkomste van R3 775,7 miljoen toegeneem, terwyl die totale uitgawes uit herhalende aktiwiteite (uitgesonderd die effek van IAS19-waardasies) met 6,5% tot 'n totale uitgawe van R3 552,8 miljoen vir 2016 toegeneem het. Die surplus van die 2016- finansiële jaar uit herhalende aktiwiteite verteenwoordig 5,9% (2015: 4,3%) van die totale herhalende inkomste.

Die styging in die surplus uit herhalende aktiwiteite kan hoofsaaklik toegeskryf word aan 'n tydsberekeningverskil as gevolg van makro-instandhoudingsprojekte wat uitgestel moes word en tot 2017 oorgeloopt het as gevolg van die DHOO wat die goedkeuring van hierdie projekte as deel van die geoormerkte infrastruktuurtoelae-toedeling uitgestel het, sowel as die strategiese projekte wat laat aan die gang gekom het of uitgestel is weens die prioriteit wat aan die projek vir die implementering van die NWU se struktuur-en-bedryfsmodel verleen is.



Die universiteit se opbrengs uit herhalende aktiwiteite (uitgesonderd die effek van IAS19-waardasies) op aangewende kapitaal (totale bates minus bedryfslaste) het tot 8,0%

verbeter (2015: 6,0%). Dit is hoofsaaklik te wyte aan 'n styging in die herhalende surplus ten spyte van 'n styging van 10,4% in netto bates.

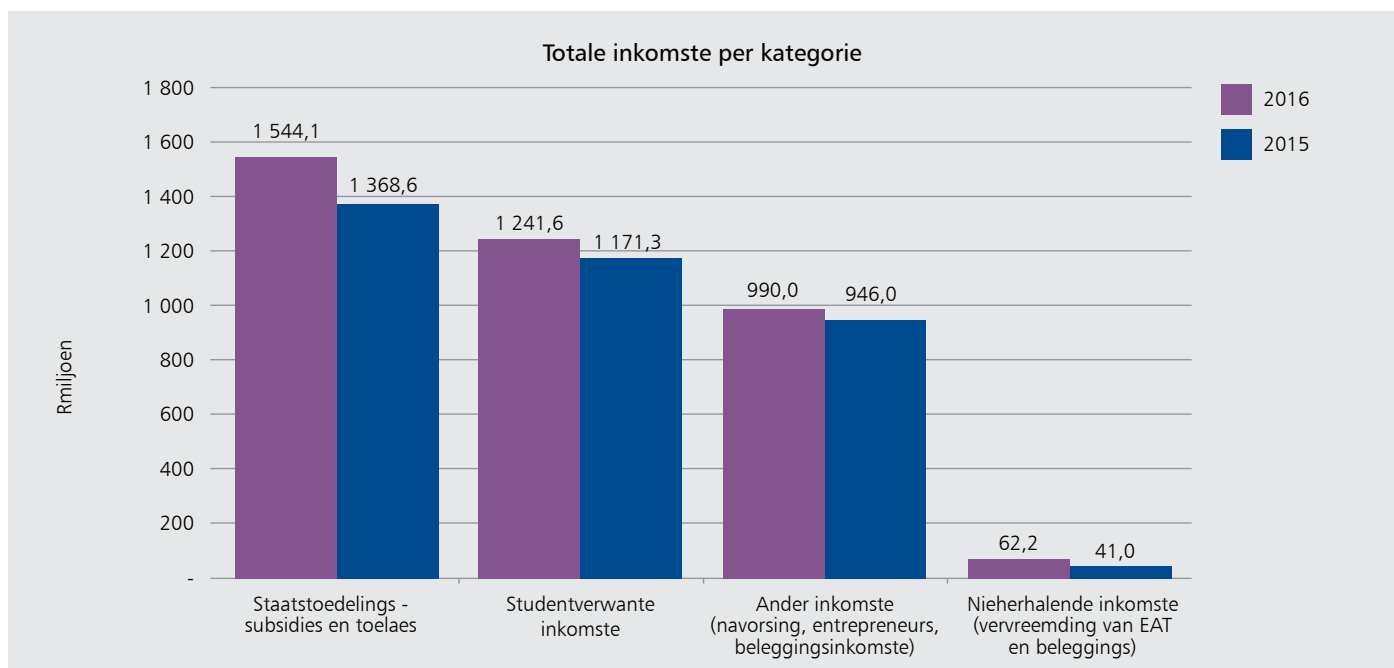


Inkomste uit staatsubsidie verteenwoordig 40,1% (2015: 38,8%) van totale inkomste en het sedert 2015 met 12,8% gestyg. Totale staatsubsidies van 40,1% bestaan uit 35,0% bloktoekenning, 1,7% geormerkte toelaes en 'n toelae van 3,4% rakende die geen verhogings ten opsigte van klas- en koshuisgelde. Geormerkte toelaes ten bedrae van R31,9 miljoen is uitgestel (2015: R38,7 miljoen).

Volgens die aankondiging deur die Minister op 23 Oktober 2015 was daar 'n 0,00%-verhoging in klasgeld vir 2016 vergeleke met 'n gemiddelde styging van 9,25% vir 2015. Studentverwante inkomste was 6,0% hoër as in 2015 (2015: 17,2%). Die belangrikste rede is die addisionele

befondsing wat van NSFAS ontvang is vir eerstetoetreders-studente, soos gedurende Januarie 2016 deur die Minister van Hoër Onderwys en Opleiding aangekondig is. 'n Groter as verwagte getal studente het ingeskryf. Die totale studentverwante inkomste verteenwoordig 32,4% van die totale inkomste (2015: 33,2%).

Uitgawes sluit 'n bedrag van R37,8 miljoen in (2015: R35,4 miljoen) wat as onverhaalbaar en twyfelagtig afgeskryf is, sowel as 'n styging van R23,4 miljoen (2015: R34,1 miljoen) in die voorsiening vir slegte skuld met betrekking tot studentebiteure. Uitgawes wat met studentebiteure verband hou, het op R61,2 miljoen (2015: R69,5 miljoen) te staan gekom.





Totale uitgawes (uitgesonderd totale IAS19-aansuiwerings) het met 6,6% gestyg (2015: 6,5%).

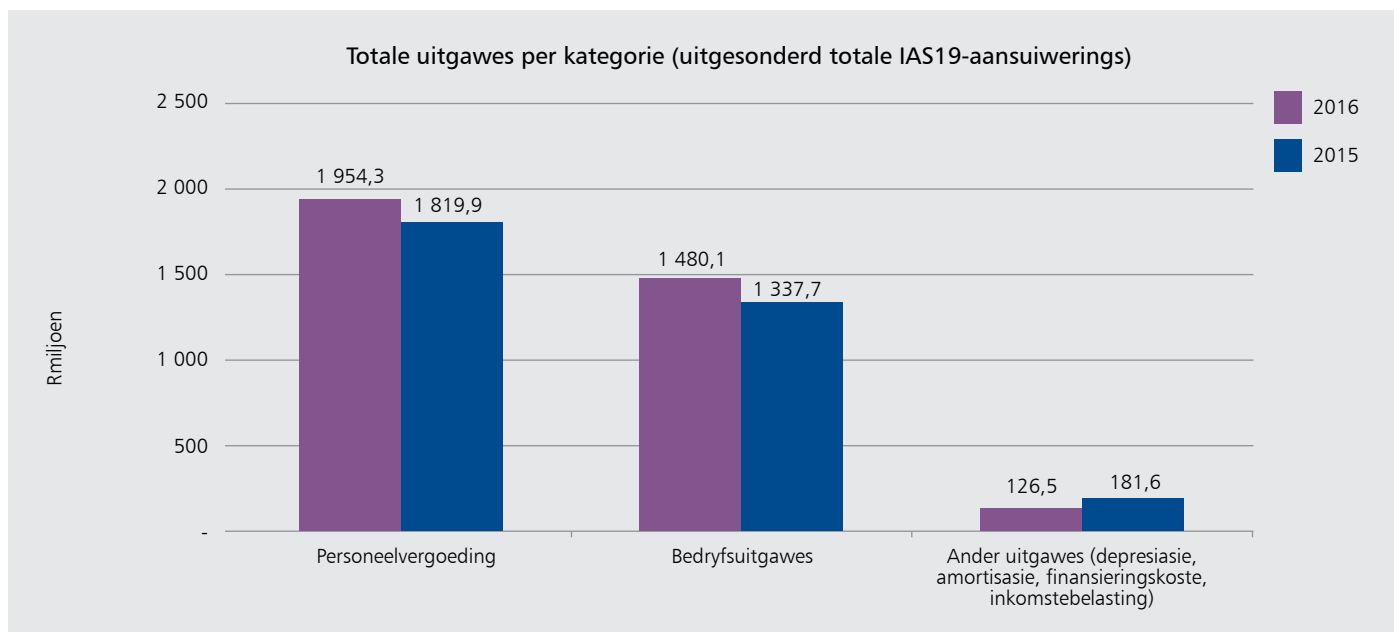
Personeelvergoeding (uitgesonderd totale IAS19-aansuiwerings) het met 7,3% (2015: 9,3%) toegeneem, wat hoofsaaklik die 4,6%-lewenskosteaanpassing in April 2016 weerspieël en die eenmalige niepensioendraende toelae van 0,4% van jaarlikse vergoedingspakkette wat gedurende Desember 2016 aan personeel toegestaan is. Die totale koste van personeeluitgawes vir 2016 het tot 50,9% (2015: 51,6%) van totale inkomste afgeneem, wat binne die teiken van 52% is.

Die algehele uitwerking van IAS19-waardasies beloop 'n daling van R3,9 miljoen in personeeluitgawes (herhalend en nieherhalend) vir 2016 (2015: styging van R106,8 miljoen). Die standaard vereis van 'n entiteit om 'n uitgawe te erken wanneer dit die ekonomiese voordele voortspruitend uit die dienste gelewer deur 'n werknemer in ruil vir werknemersvoordele verbruik. Met inagneming van al die aannames en beïnvloedingsfaktore asook die sensitiwiteit van die waardasie vir enige verandering in hierdie faktore, word die uitwerking van die totale IAS19-aansuiwerings dus van die oorsig uitgesluit.

Bedryfsuitgawes het met 10,6% (2015: 0,9%) gestyg en verteenwoordig 38,6% (2015: 37,9%) van totale inkomste,

wat binne die gestelde teiken van 42% is. As gevolg van die geen verhoging in klasgelde vir 2016 nie, is streng monitoring van inkomste en uitgawes geïmplementeer en het streng begrotingsbeheermaatreëls tot 'n verhoogde bewustheid van besparings gelei. Spesifieke uitgawes het egter in 2016 drasties toegeneem, met die belangrikste item die uitkontrakting van sekuriteitsdienste weens oproer op die Mafikengkampus, wat tot gevolg gehad dat R59,5 miljoen meer as in 2015 aan hierdie lynitem bestee is. Ander items het elektroniese boeke en tydskrifte (R35,9 miljoen) en munisipale gelde (R17,6 miljoen) ingesluit.

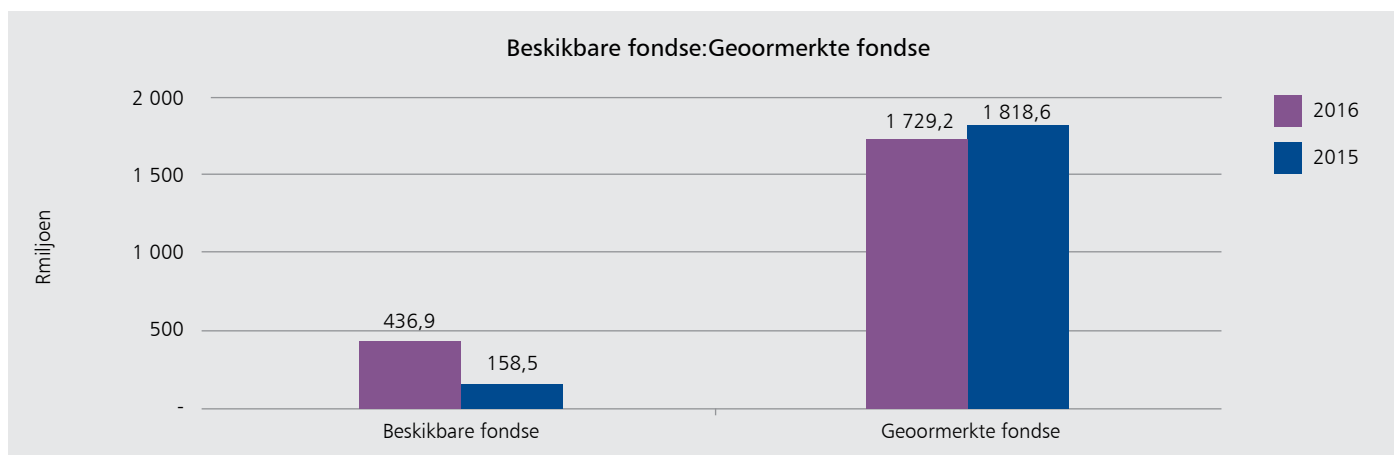
Ander uitgawes met betrekking tot depresiasie en finansieringskoste het met 30,3% gedaal, wat hoofsaaklik toegeskryf kan word aan die verandering in rekeningkundige ramings van die nutsduur van geboue en gespesialiseerde laboratoriumtoerusting, wat gelei het tot 'n afname in die depresiasie van geboue (R17,6 miljoen) en gespesialiseerde laboratoriumtoerusting (R19,5 miljoen). Groot belegging in eiendom, aanleg en toerusting wat via die geormerkte befondsing van die DHOO se infrastruktuur-en-doeltreffendheid-projek van die vorige jaar befonds is, gaan steeds op gereelde basis voort. Finansieringskoste het afgeneem, aangesien 'n lening ten bedrae van R20 miljoen gedurende Mei 2016 ten volle vereffen is.



Die universiteit se ekwiteit het met slegs 9,5% in die 2016-finansiële jaar toegeneem (2015: 14,6%), hoofsaaklik as gevolg van 'n daling van R106,8 miljoen in die netto batewaarde van personeelvoordele (pensioenfondse en ongeskiktheidsreserwefonds) op 31 Desember 2016 – ooreenkomstig die eksterne aktuariële waardasie ingevolge IAS19 (31 Desember 2015: styging van R104,0 miljoen).

Die beskikbare fondse het tot 20,1% (2015: 8,0%) van totale ekwiteit gestyg, hoofsaaklik as gevolg van die tydsberekening-

verskille in uitgawes wat reeds verduidelik is, die SASRIA-versekeringseis van R57,0 miljoen wat ontvang is betreffende skade aan geboue gedurende onluste op die Mafikengkampus en 'n surplus van 5,9% op herhalende aktiwiteite (binne die teiken van 3 tot 6%). Sommige infrastruktuurprojekte het laat in 2016 begin en sal slegs in 2017 voltooi word – dus sal besteding teen oorgedraagde beskikbare 2016-reserwes gedurende 2017 plaasvind. Dit het spesifiek ook betrekking op die herbou van eiendom op die Mafikengkampus, soos genoem.



### Toegevoegde waarde

Met betrekking tot die universiteit as 'n tersiële instelling met die kernbesigheid van onderrig-leer, navorsing en implementering van kundigheid (met inbegrip van gemeenskapsdiens) het die NWU weer eens wesenlike waarde tot die ekonomie toegevoeg, ten opsigte waarvan die volgende uitgelig kan word:

- 17 510 (2015: 15 597) studente het gedurende 2016 grade en diplomas ontvang.
- Ten spyte van die finansiële impak as gevolg van die geen klaggeldverhoging nie, het die universiteit daartoe

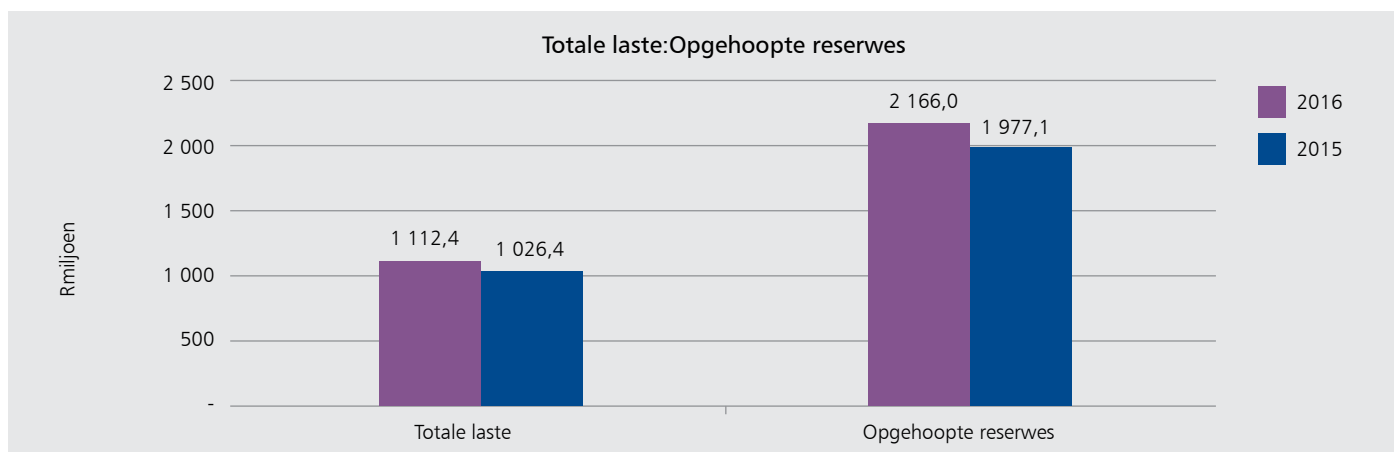
verbind gebly om akademiese prestasie te ondersteun en te verbeter deur beurse van R181,3 miljoen uit eie fondse aan studente toe te ken.

- Die kontantvloei-belegging in eiendom, aanleg en toerusting beloop R164,9 miljoen (2015: R145,7 miljoen), wat hoofsaaklik toe te skryf is aan die 2015/2016-DHOO-infrastruktuur-en-doeltreffendheid-befondsing. Nie alle projekte is afgehandel nie, en gevolglik is makro-instandhouding na 2017 oorgedra.

### Solvabiliteit

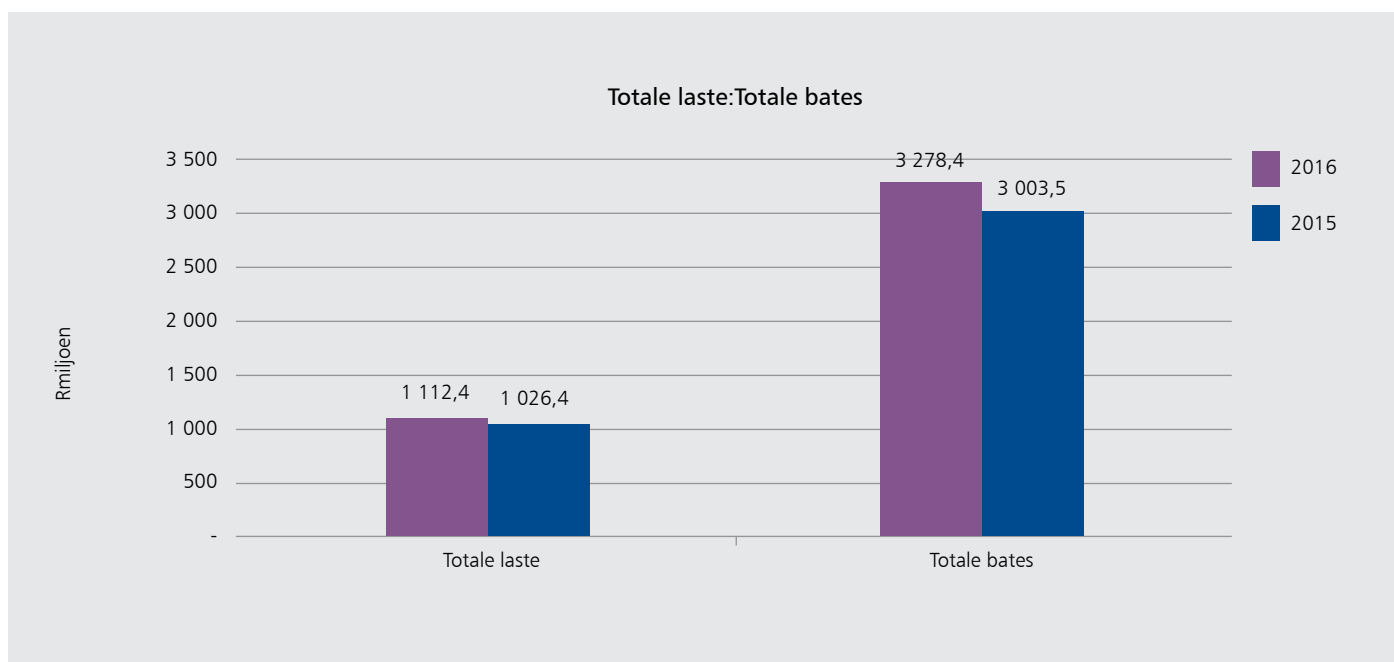
Die totale laste (R1 112,4 miljoen) uitgedruk oor opgehoopte reserwes (R2 166,0 miljoen) dui die universiteit se verhouding van skuld tot ekwiteit aan as 0,51 (2015: 0,52). Dit is die gevolg van 'n styging van 9,5% (2015: 14,6%) in ekwiteit om die redes wat hierbo verduidelik is, en 'n styging

van 8,3% (2015: 'n daling van 0,4%) in totale laste. Die volle bedrag met betrekking tot die nuwe siklus van die infrastruktuurtoekenning van R74,5 miljoen is by totale laste, as deel van uitgestelde inkomste, ingesluit.



Die totale laste uitgedruk oor totale bates het onveranderd op 0,34 (2015: 0,34) vir die jaar gebly. Die totale laste word 2,95 maal (2015: 2,93 maal) deur totale bates gedek.

Solvabiliteitsverhoudings gee steeds 'n duidelike aanduiding dat die universiteit solvent is en in staat is om sy verpligtinge op die lang en kort termyn na te kom.



### Likiditeit

Die bedryfskapitaalverhouding dui aan dat die bedryfslaste 1,04 maal (2015: 0,74 maal) deur die bedryfsbates gedek is. Indien die ontleding in randwaarde uitgedruk word, het die bedryfsbates met R152,9 miljoen vir die 2016- finansiële jaar toegeneem, terwyl die bedryfslaste vir dieselfde tydperk met slegs R11,0 miljoen toegeneem het.

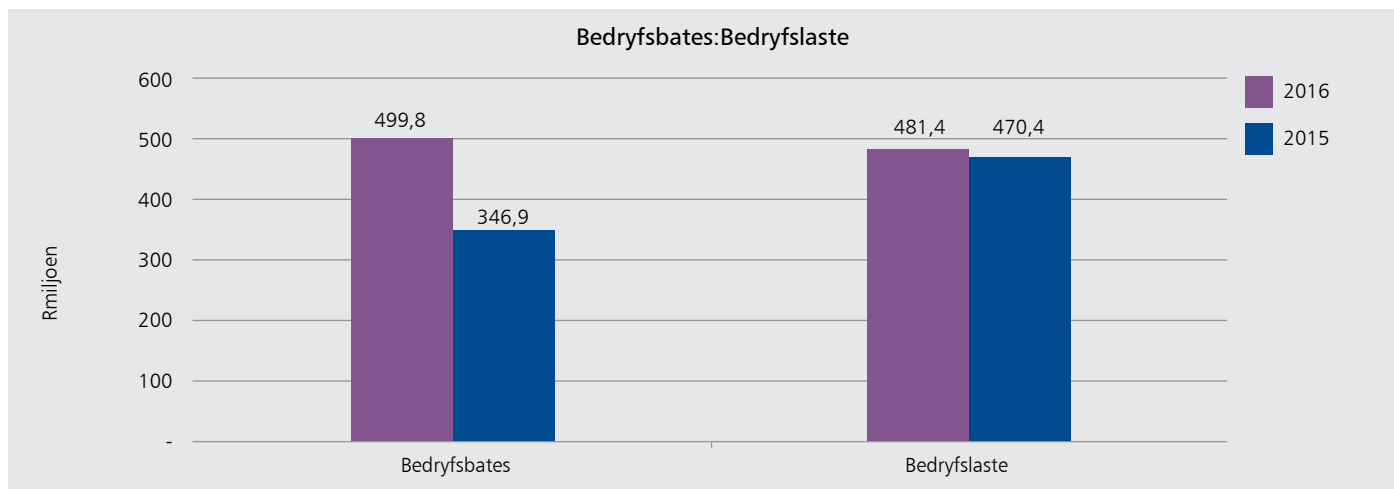
Die hoofrede vir die styging in die bedryfsbates is die toename van R75,0 miljoen in kontant en kontantekwivalente, wat

hoofsaaklik die gevolg is van kontant wat van langtermyn-beleggings oorgedra is (wat met R174,1 miljoen toegeneem het, netto van herwaardasie). Verder was daar 'n styging van 51,2% (2015: 14,9%) in handels- en ander debiteure as gevolg van bykomende diverse debiteure. Daar kan spesifiek verwys word na die SASRIA-versekeringseis van R31,0 miljoen wat steeds teen jaareinde uitstaande was. Die netto waarde van bedryfskapitaal, beleggings en totale laste het tot R732,5 miljoen (2015: R494,9 miljoen) verbeter.

	2016	2015
	Rmiljoen	Rmiljoen
Beleggings	1 345,1	1 174,4
Bedryfsbates	499,8	346,9
Totale laste	(1 112,4)	(1 026,4)
Netto beleggings, bedryfsbates en totale laste	732,5	494,9
Kapitaalverpligtinge (infrastruktuur)	(67,1)	(25,5)
<b>Netto kontant ná kapitaalverpligtinge</b>	<b>665,4</b>	<b>469,4</b>

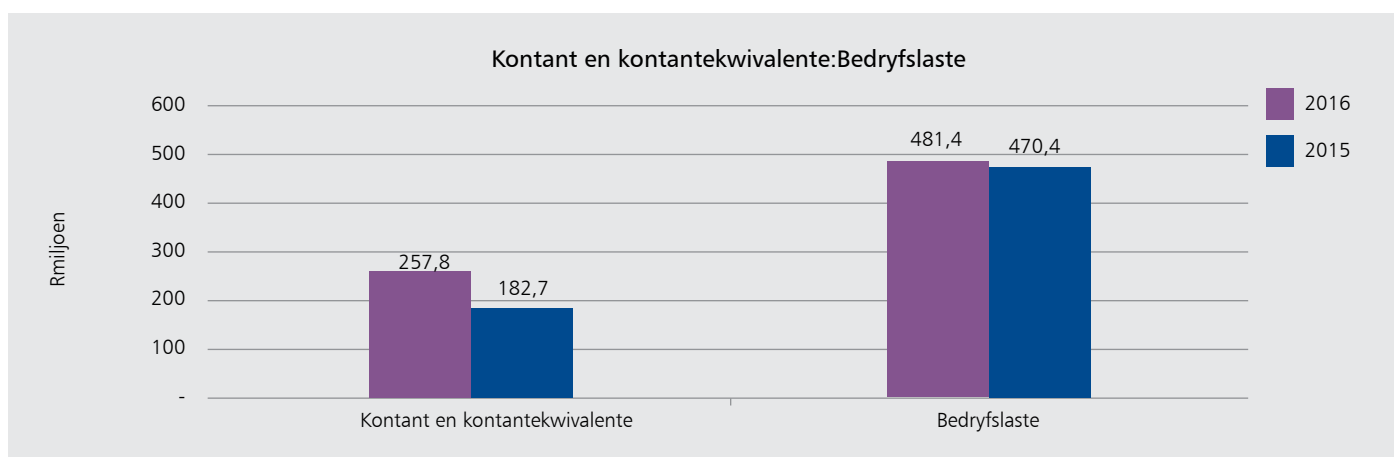
Die kontantvloei situasie word noulettend gemoniteer om 'n optimale balans tussen langtermyn- en korttermynbeleggings

te bereik sodat beleggingsinkomste geoptimaliseer word sonder om die vloei van besigheid in die gedrang te bring.



Die universiteit se verhouding van kontant en kontant-ekwivalente tot bedryfslaste het van 0,39 in 2015 tot 0,53 gedurende die 2016- finansiële jaar toegeneem,

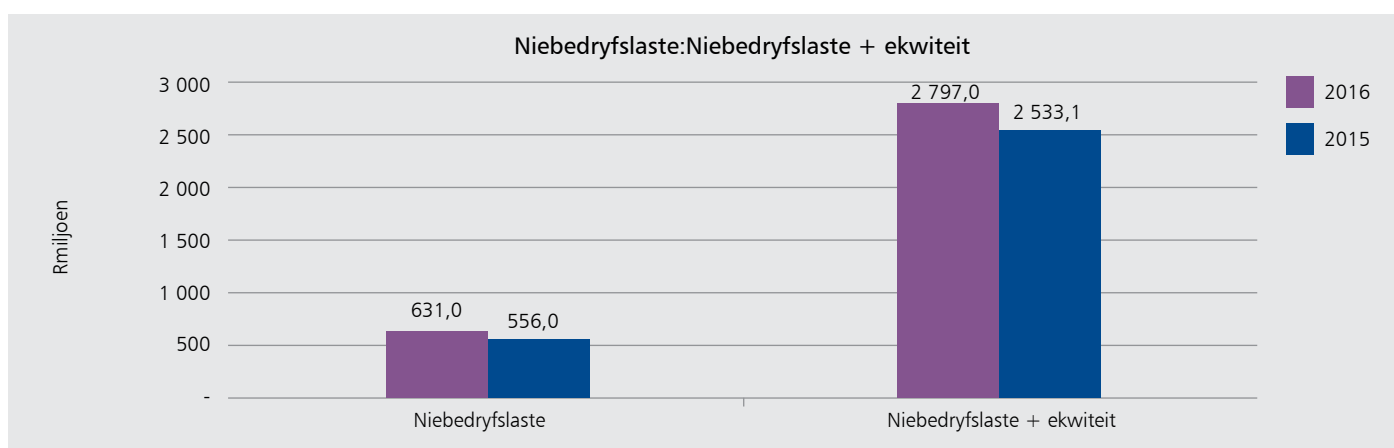
wat hoofsaaklik aan die oordrag van kontant en kontantekwivalente vanaf langtermynbeleggings toe te skryf is.



### Hefboomfinansieringsverhoudings

Hefboomverhoudings ontleed die mate waarin langtermyn-finansiering as 'n bron van finansiering gebruik word. Dit is 'n aanduiding van likiditeit op die langer termyn.

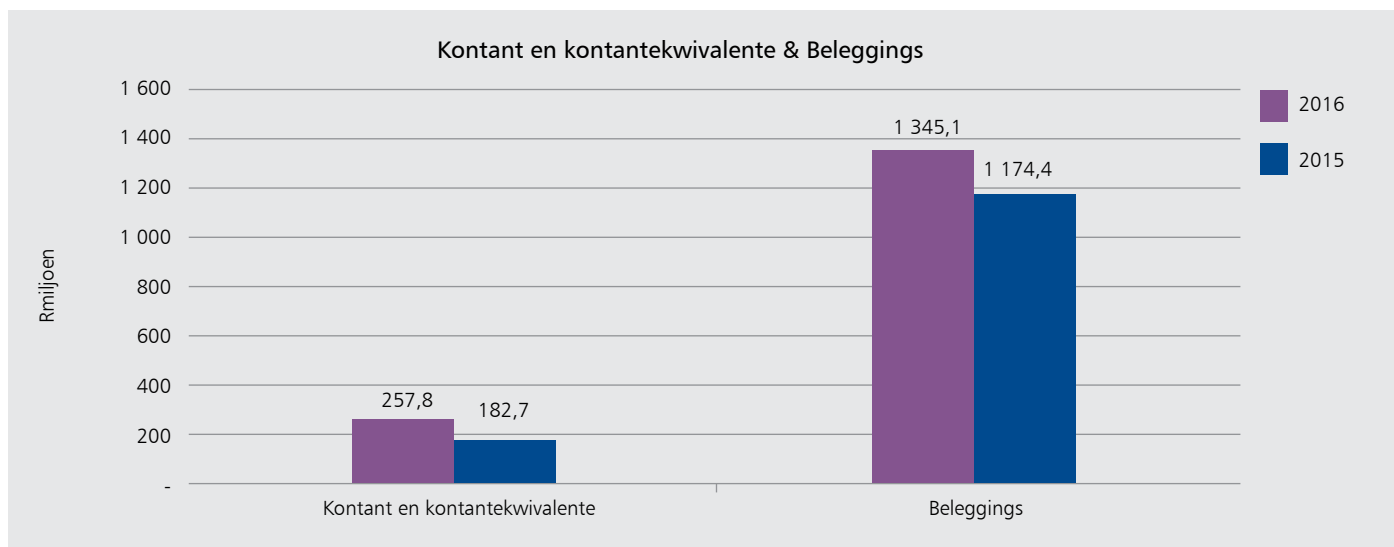
Niebedryfslaste het 22,6% (2015: 21,9%) van totale fondse wat aangewend is, verteenwoordig. Hierdie verhouding het toegeneem, aangesien die nuwe infrastruktuurtoelae van R74,5 miljoen wat vanaf die DHOO ontvang is, uitgestel is totdat dit benut word.



## Kontantvloei

Die universiteit het 'n surplus van R281,0 miljoen vir die 2016- finansiële jaar gegenereer, en die netto kontantvloei uit bedryfsaktiwiteite het R297,2 miljoen bedra. Die totale netto kontantvloei het in 2016 met R75,0 miljoen gestyg, met inagneming van onder andere R140,8 miljoen netto beleggingsinkomste, oordrag van

kontant en kontantekwivalente na langertermynbeleggings (R169,0 miljoen) en die belegging in eiendom, aanleg en toerusting (R164,9 miljoen). Vir die 2015 finansiële jaar het die netto kontantvloei met R11,3 miljoen toegeneem. Die NWU is in 'n lewensvatbare kontantvloeisituasie.



## Slot

Die universiteit was in staat om die volgende finansiële doelwitte gedurende die 2016- finansiële jaar te verwesenlik:

- Om totale bates met 9,1% (2015: 9,0%) te verhoog deur die 2015/2016-toelae wat vir infrastruktuur van die Departement van Hoër Onderwys en Opleiding ontvang is, sowel as eie fondse, in eiendom, aanleg en toerusting te belê.
- Om gedurende die 2016- finansiële jaar 'n gesonde sovensiestand en optimale likiditeitsvlakke te handhaaf ten einde te verseker dat die NWU 'n lopende saak bly.
- Om steeds in staat te wees om beurse van R181,3 miljoen uit eie fondse aan studente toe te ken ten spyte van die finansiële uitkringeffek van die 0% verhoging in klaggeld.
- Om steeds bekostigbare hoër onderwys te lewer, terwyl die verhouding van afhanklikheid van staatsubsidie-inkomste gehandhaaf word. Suiwer bloktokennings wat vir 2016 ontvang is, verteenwoordig 35,0% van totale inkomste (2015: 36,7%) en val binne ons doelwit van minder as 40%.

Die Raad en bestuur is saam daartoe verbind om die NWU op so 'n wyse te bestuur dat die gesonde finansiële stand in 2017 gehandhaaf sal word. Daar moet uitgewys word dat hoewel daar 'n styging van 12,8% in ons grootste enkele bron van inkomste, naamlik staatsubsidie, getoon word, slegs 3,7% verband hou met ons bloktokennings wat ontvang is en dat dit laer is as die Interne Hoëronderwysinflasiekoers, wat geweldige druk op die lewensvatbaarheid van die universiteit plaas. Verder het die bykomende bloktokennings wat as gevolg van geen verhoging in klaggeld ontvang is, slegs 75% van die NWU se totale verlies aan klaggeldinkomste gedek, wat 'n permanente verlies in die NWU se toekomstige

inkomstebasis tot gevolg het. Die universiteit verkeer onder verdere druk van die wydverspreide moeilike en swak Suid-Afrikaanse ekonomie en omstandighede.

Die grootste uitdaging vir die NWU en die hoëronderwyssektor in die geheel sal wees om studente in die sogenaamde "vergete middelinkomstegroep", wat nie hul studie kan bekostig nie en wat ook nie vir studieloenings kwalifiseer nie, te akkommodeer sonder om afbreuk aan die gehalte van ons onderwys te doen.

**MNR F STRYDOM**  
VOORSITTER: FINANSIËLE KOMITEE

**ME E DE BEER**  
UITVOERENDE DIREKTEUR: FINANSIES EN FASILITEITE

# GEKONSOLIDEERDE STAAT VAN FINANSIËLE POSISIE

## op 31 Desember 2016

	2016		2015	
	R'000	%	R'000	%
<b>Bates</b>				
<b>Niebedryfsbates</b>	2 238 325	68,2	2 295 815	76,4
Eiendom, aanleg en toerusting	1 180 478	36,0	1 121 872	37,3
Beleggingseiendomme	19 826	0,6	20 323	0,7
Ontasbare bates	950	0,0	950	0,0
Beleggings	804 754	24,5	810 062	27,0
Ekwiteitsverantwoorde beleggingsinstansies	20	0,0	3 528	0,1
Uitgestelde inkomstebelastingbates	99	0,0	73	0,0
Werknemersvoordele	232 198	7,1	339 007	11,3
<b>Bedryfsbates</b>	1 040 119	31,8	707 693	23,6
Voorraad	25 397	0,8	20 503	0,7
Handels- en ander debiteure	216 613	6,6	143 216	4,8
Huidige inkomstebelastingbates	0	0,0	406	0,0
Huidige gedeelte: Beleggings	540 320	16,5	360 828	12,0
Kontant en kontantekwivalente	257 789	7,9	182 740	6,1
<b>Totale bates</b>	<b>3 278 444</b>	<b>100,0</b>	<b>3 003 508</b>	<b>100,0</b>
<b>FONDSE EN LASTE</b>				
<b>Fondse beskikbaar</b>	2 166 050	66,1	1 977 131	65,8
Opgelope fondse	2 165 418	66,1	1 976 617	65,8
Niebeherende belang	632	0,0	514	0,0
<b>Totale laste</b>	1 112 394	33,9	1 026 377	34,2
<b>Niebedryfslaste</b>	630 973	19,3	555 958	18,5
Langtermynlenings	33 082	1,0	42 644	1,4
Werknemersvoordele	519 680	15,9	513 314	17,1
Uitgestelde inkomste	78 211	2,4	0	0,0
<b>Bedryfslaste</b>	481 421	14,6	470 419	15,7
Handels- en ander krediteure	301 134	9,2	293 013	9,8
Huidige inkomstebelastingaanspreeklikheid	1 010	0,0	4 265	0,1
Huidige gedeelte: Langtermynlenings	10 777	0,3	31 181	1,0
Huidige gedeelte: Werknemersvoordele	29 417	0,9	20 422	0,7
Huidige gedeelte: Uitgestelde inkomste	46 422	1,4	47 881	1,6
Studentedeposito's en voorafbetaalde inkomste	92 661	2,8	73 657	2,5
<b>Totale fondse en laste</b>	<b>3 278 444</b>	<b>100,0</b>	<b>3 003 508</b>	<b>100,0</b>

# GEKONSOLIDEERDE STAAT VAN OMVATTENDE INKOMSTE

## vir die jaar geëindig 31 Desember 2016

	2016 R'000	% van totale inkomste	2015 R'000	% van totale inkomste
<b>HERHALENDE ITEMS</b>	228 547	5,9	135 556	3,9
<b>Inkomste</b>	3 775 729	98,3	3 485 916	98,9
Staatstoewysings – subsidies en toelaes	1 544 095	40,1	1 368 650	38,8
Klas- en ander gelde	1 241 629	32,4	1 171 280	33,2
Inkomste uit kontrakte (navorsing en ander)	198 732	5,2	227 587	6,5
Inwoning en voedseldienste	299 573	7,8	287 452	8,2
Dienste - entrepreneursaktiwiteit	284 226	7,4	264 400	7,5
Private geskenke en toelaes	54 784	1,4	45 101	1,3
Beleggingsinkomste	152 690	4,0	121 446	3,4
<b>Uitgawes</b>	3 547 182	92,4	3 350 360	95,0
Personeelvergoeding	1 954 269	50,9	1 819 877	51,6
IAS19-aanpassings (werknemersvoordele)	(3 908)	(0,1)	16 928	0,5
Bedryfsuitgawes	1 480 070	38,6	1 337 679	37,9
Depresiasie en amortisasie	101 527	2,6	164 569	4,7
Finansieringskoste	15 224	0,4	11 307	0,3
<b>NIEHERHALENDE ITEMS</b>	54 215	1,4	(53 490)	(1,6)
<b>Inkomste</b>	62 230	1,6	41 036	1,1
Wins op vervreemding van EAT	39	0,0	0	0,0
Wins op beleggings	3 332	0,1	39 541	1,1
Ander nieherhalende inkomste	58 859	1,5	1 495	0,0
<b>Uitgawes</b>	8 015	0,2	94 526	2,7
Bedryfsuitgawes	0	0,0	197	0,0
Verlies met vervreemding van EAT	4 506	0,1	193	0,0
Deel van verlies van ekwiteitsverantwoorde beleggingsinstansies	3 509	0,1	4 235	0,1
IAS19 – voordeelverhoging	0	0,0	89 901	2,6
<b>Netto surplus voor inkomstebelasting</b>	282 762	7,3	82 066	2,3
Inkomstebelastinguitgawe	1 740	0,0	1 101	0,0
<b>Surplus vir die jaar (aant 1)</b>	281 022	7,3	80 965	2,3
<b>ANDER OMVATTENDE INKOMSTE</b>	(92 103)		172 368	
Pensioenreserwefondse - (tekort)/surplus	(73 167)		192 068	
Ongeskiktheidsreserwefondse - (tekort)/surplus	(48 787)		11 693	
Gesondheidsorg (medies) – surplus/(tekort)	23 242		(3 335)	
Netto-billike-waarde-toename/-(afname) op beskikbaar-vir-verkoop-finansiële-bates	6 609		(28 058)	
<b>Totale omvattende inkomste vir die jaar</b>	188 919		253 333	
<b>AANTEKENING 1:</b>				
<i>Om die effek van IAS19-waardasies insake Werknemersvoordele te illustreer</i>				
Surplus vir die jaar uit normale bedryfsaktiwiteit – voor totale IAS19-aansuiwerings	277 114	7,2	187 794	5,3
Werknemersvoordele – totale IAS19-aansuiwerings	3 908	0,1	(106 829)	(3,0)
Surplus vir die jaar	281 022	7,3	80 965	2,3

# KORPORATIEWE BESTUUR TER ONDERSTEUNING VAN WAARDE

## Funksionering van die NWU-Raad en sleutelbesluite in 2016 geneem – Verslag van die voorsitter van die Raad

Die Raad van die NWU vervul sy korporatiewebestuurpligte streng in ooreenstemming met die bepalinge van die Wet op Hoër Onderwys en die NWU-statuut.

Die volgende verslag beskryf die wyse waarop die Raad hierdie pligte gedurende die oorsigtydperk vervul het, asook die mate waarin sommige van die sleutelbesluite 'n uitwerking kan hê op toekomstige waarde wat deur die NWU geskep moet word.

Sleutel-korporatiewebestuurbesluite wat die Raad van die NWU gedurende 2016 geneem het	Hoe hierdie korporatiewebestuurbesluite 'n uitwerking sal hê op toekomstige waarde wat deur die NWU geskep word
<p>Bestuur van en toesig oor die proses van implementering van die nuwe NWU-strategie vir 2015 tot 2025 op die volgende wyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvaarding van 'n nuwe sakemodel en gepaardgaande herstrukturering van die NWU ná 'n uitgebreide proses waarin die Raad deurlopend op die hoogte gehou is van herstruktureringsplanne, die koste-implikasies van die herstrukturering en die implementeringsplan, asook die beoogde getal moontlike afleggings weens die herstruktureringproses.</li> <li>• Monitering van die implementering van die Artikel 189A-proses, wat verpligtend was weens die herstruktureringproses en wat plaasgevind het met georganiseerde arbeid en met werknemers wat nie aan vakbonde behoort nie.</li> <li>• Hersiening van die NWU-statuut</li> </ul>	<p><i>Die goedkeuring van 'n nuwe strategie vir die NWU, asook die strukturele aanpassings wat aan die universiteit se sakemodel en die struktuur in die geheel gemaak is, word beskou as belangrike mylpale wat die kort-, medium- en langtermynwerking van die universiteit sal bepaal.</i></p> <p><i>Die Raad is vol vertroue dat die aktiewe implementering van die strategie deur middel van hernude strukturele reëlins sal bydra tot die verwesenliking van die strategiese agenda wat lei tot die transformasie en posisionering van die NWU as 'n unitêre instelling van voortreflike akademiese uitnemendheid, met 'n verbintenis tot maatskaplike geregtigheid. Vir hierdie doel sal die hersiene Statuut 'n instaatstellende omgewing bied.</i></p>
<p>Aanvaarding van die volgende beleide en reëls ten einde voldoening aan nasionale lasgewings te verseker en moontlike risiko's waarvoor die universiteit te staan kom, te verlig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NWU-beleid oor Werkgeïntegreerde Leer en Diensleer (<i>nuwe beleid</i>)</li> <li>• NWU-beleid oor Aanvullende Onderrig (<i>hersiene beleid</i>)</li> <li>• NWU-menseregtebeleid (<i>hersiene beleid</i>)</li> <li>• NWU-reëls vir die Klassifikasie van Proefskrifte en Verhandlings (<i>hersiene reëls</i>)</li> <li>• NWU-onderrig-en-leerstrategie (<i>nuwe strategie</i>)</li> <li>• NWU-beleid oor Sosiale Media (<i>nuwe beleid</i>)</li> <li>• NWU-reëls vir Innovasietoekennings (<i>hersiene reëls</i>)</li> <li>• NWU-kwaliteitsbeleid (<i>hersiene beleid</i>)</li> <li>• NWU-beleid oor Gemeenskapsbetrokkenheid (<i>nuwe beleid</i>)</li> <li>• NWU-raamwerk en -beleid vir Navorsingsetiek (<i>nuwe beleid</i>)</li> </ul>	<p><i>Ooreenkomstig die bepaling in die universiteit se suksesmodel wat sy verbintenis aandui tot die inwerkingstelling van strategieë en transformasiepraktyke en -prosesse wat verantwoordelik en waagmoedig is wat ontwerp en aard betref is die deurlopende opstelling en hersiening van beleide en reëls 'n belangrike komponent van sodanige onderneming.</i></p> <p><i>Hierbenewens maak Doelwit 6 van die universiteit se langtermyn doelwitte die belangrikheid van voldoening aan regulasies en lasgewings duidelik.</i></p>
<p>Toesig oor die afhandeling van die implementering van regstellende maatreëls volgens aanbevelings ná 'n eksterne audit wat in Maart 2015 gefinaliseer is oor die magtiging van 'n skenking van R10 miljoen deur die universiteit aan die Noordwes-Trust vir Hoër Onderwys (NWTRO). Dit is soos volg afgehandel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staking van alle sake met die trust en die nodige stappe vir die terugbetaling van die geskenkte bedrag.</li> <li>• Magtiging van die skikkingsooreenkoms wat met die NWTRO aangegaan is en die verlening van vrywaring ten opsigte van die stappe wat die trustees onderneem het tot voordeel van die NWU op voorwaarde dat die res van die trustgeld terugbetaal word.</li> <li>• Toesig oor die afhandeling van prosesse betreffende alle aangeleenthede in die eksterne forensiese verslag.</li> </ul>	<p><i>As deel van die toesigfunksie ten opsigte van risiko-bestuur moes die Raad toesig hou oor die prosesse van implementering van alle aanbevelings in die eksterne forensiese verslag.</i></p> <p><i>Die Raad het die toesigproses afgehandel en hulle daarvan vergewis dat alle aangeleenthede afgehandel is, asook dat die nodige voorsorgmaatreëls en prosesse in werking gestel is om toekomstige gebeure van dié aard te voorkom.</i></p>



## Sleutel-korporatiewebestuurbesluite wat die Raad van die NWU gedurende 2016 geneem het

Deurlopende monitering van die uitvoering van alle kernbesigheidsaktiwiteite, veral in die lig van die stremming op hierdie aktiwiteite as gevolg van die #FeesMustFall-veldtog en verwante voorvalle van studenteonrus.

Die volgende sleutelbesluite is geneem om deurlopende stabiliteit in sleutelomgewings te verseker:

- Die instelling van 'n onafhanklike ondersoek na die voorval van brandstiging by die administrasiegebou in Februarie 2016 en toesig oor die implementering van die sleutelaanbevelings uit die verslag.
- Toestemming om die akademiese kalender aan te pas om die geslaagde voltooiing van die akademiese jaar te verseker.
- Goedkeuring van die 2017-begroting en die besluit van 'n verhoging van 8% in klasgeld vir 2017, in ooreenstemming met ministeriële opdragte en aanbevelings deur Universities South Africa (USAf), en ná 'n deursigtige konsultasieproses met studenteilers.
- Goedkeuring van die Jaarlikse Prestasieplan en Midjaarpstasieplan, asook kennisname van die mate waarin die NWU-bestuurspan met die implementering van die besluite van die 2015-transformasiespitsberaad geslaag het.

Die bestuur van die Raadsproses vir die aanstelling van die volgende ampsdraers:

- Mnr Kedirang Oagile as die Uitvoerende Direkteur: Mense en Kultuur vir 'n termyn van ses jaar
- Mnr Clement Manoko as die Uitvoerende Direkteur: Korporatiewe Verhoudinge en Bemaking vir 'n termyn van ses jaar
- Prof Frikkie van Niekerk as adjunkhoof tot die einde van 2016

Goedkeuring ooreenkomstig artikel 34(5) van die Wet op Hoër Onderwys dat sake gedoen mag word met die volgende maatskappye waarin werknemers van die universiteit 'n direkte of indirekte belang verklaar het:

- Cognacity
- APEX
- FlowNex
- HVAC/CRCED
- Jonker Sailplanes

Die goedkeuring van die volgende tenders soos deur die Finansiële Komitee van die Raad aanbeveel:

- ColourTech Trust vir 'n tydperk van drie jaar vir die verskaffing, druk en verspreiding van leermateriaal binne die afstandsonderrigomgewing, met 'n totale randwaarde van R48 miljoen oor die kontraktydperk.
- Fidelity Security Services vir die lewering van sekuriteitsdienste op die Mafikengkampus vir 'n totale kontrakwaarde van R42 miljoen op bepaalde voorwaardes wat betrekking het op sektorale statutêre vergoedingsaanpassings.
- Tronkon Pty Ltd vir die opknapping van Fase 2 van 'n nuwe gebou vir Biologiese Wetenskappe op die Potchefstroomkampus ter waarde van R33 miljoen.

## Hoe hierdie korporatiewebestuurbesluite 'n uitwerking sal hê op toekomstige waarde wat deur die NWU geskep word

*Wat betref die monitering van prestasie het onsekerhede in die sektor, met inbegrip van voorvalle van studenteonrus, die Raad gedwing tot buitengewone maatreëls om die voortsetting van die akademiese projek te verseker.*

*Die Raad is vol vertroue dat die regte besluite op die kort termyn geneem is om die universiteit in staat te stel om die doelwitte wat in die Jaarlikse Prestasieplan gestel is, te bereik en om sy strategiese agenda voort te sit.*

*Die Raad het dit egter duidelik gestel dat hulle bekommerd is oor die medium- tot langtermyngevolge van die nasionale onsekerhede – veral ten opsigte van die befondsing van openbare hoër onderwys – op die volhoubaarheid van hoër onderwys in Suid-Afrika.*

*Die aanstelling van hierdie ampsdraers is gelei deur die nuut goedgekeurde NWU-strategie 2015 tot 2025 vir sover die strategie betrokke was by die opstelling van die prestasieaanwysers van hul posbeskrywings.*

*Ter voldoening aan artikel 34(5) van die Wet op Hoër Onderwys oor die verlening van goedkeuring aan werknemers met moontlike regstreekse of onregstreekse belangebotsings, het die Raad die saak uitvoerig bespreek ten einde die grondslag te lê vir verbeterde bestuur van en toesighouding oor gevalle van moontlike belangebotsings waarby werknemers betrokke kan wees.*

*Die Raad het 'n verpligting om te verseker dat die universiteit dienste verkry deur middel van 'n proses wat regverdig, billik, deursigtig en koste-doeltreffend is, terwyl die bereiking van transformasiedoelwitte ook verseker word.*

*Die Raad is vol vertroue dat die tenders wat in die loop van 2016 toegeken is, voldoen het aan die beginsels vervat in die tersaaklike wetgewing.*

Die evaluering van die doeltreffendheid van die NWU-raad en sy komitees vind jaarliks tydens die laaste vergadering van elkeen van hierdie strukture plaas. Met betrekking tot selfevaluering vir 2016 het die Raad algemene tevredenheid uitgespreek (met 'n tevredenheidsindeks wat strek van 73% tot 95%) wat betref die volgende aangeleenthede:

- rol en funksionering ten opsigte van beleid en kontrole
- omvang, samestelling en onafhanklikheid
- leierskap en spanwerk
- doeltreffendheid van vergaderings en werkswinkels

# Korporatiewe bestuursfilosofie en korporatiewe bestuurstrukture van die NWU

## NWU-FILOSOFIE OOR KORPORATIEWE BESTUUR

Die NWU is verbind tot die hoogste standaard van deursigtigheid, dissipline, integriteit, verantwoordelikheid, billikheid, maatskaplike verantwoordelikheid en aanspreeklikheid, soos aanbeveel word in die King-kode van Goeie Praktyk.

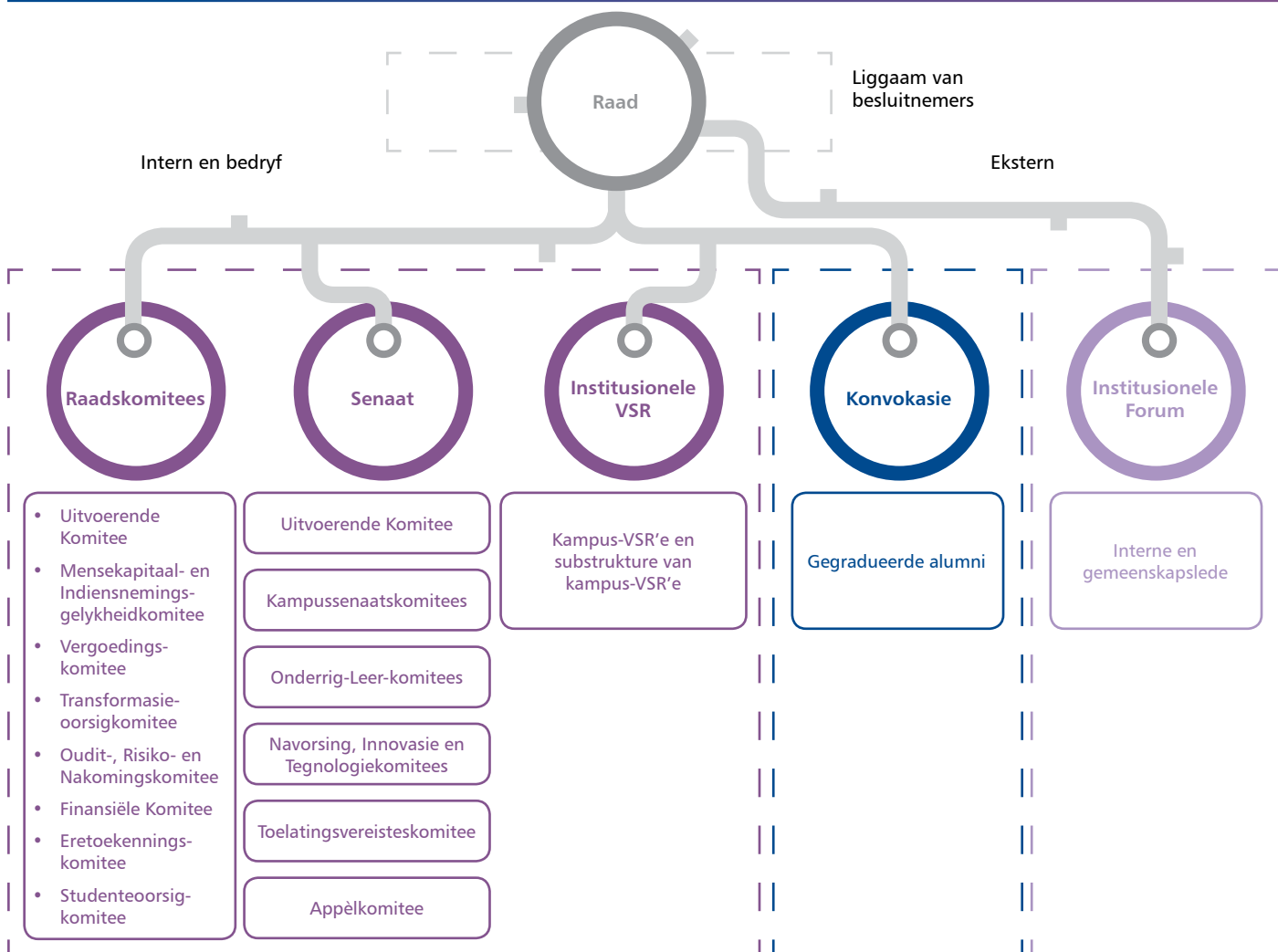
Gevolgtik onderskryf die Raad die Kode van Praktyke en Gedrag en die Kode van Etiese Gedrag en Praktyke soos in die King III-verslag uiteengesit word, en het hulle dit gedurende die oorsigtydperk toegepas.

In die ondersteuning van hierdie kode erken die Raad die behoefte daaraan om die sake van die NWU met integriteit en ooreenkomstig algemeen aanvaarde praktyke te doen.

Die monitering van die NWU se voldoening aan die Kode maak deel uit van die mandaat van die Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee.

Goedkeuring van die verklaring is op 11 Julie 2017 van die NWU-Raad verkry.

### Korporatiewebestuurstrukture by die NWU



Raad

Die Raad is verantwoordelik vir die korporatiewe bestuur van die NWU deur die aanvaarding van doelwit- en waardestellings, strategiese planne en beleid, sowel as die Statuut, die reëls, prosesse en delegerings van gesag. Verder moet die Raad ook die bedryfsprestasie van bestuur monitor en komitees en, in samewerking met die Senaat, gesamentlike komitees tot stand bring om te verseker dat die NWU se doelwitte en waardes verwesenlik word.

Uitvoerende  
Komitee

Hanteer aangeleenthede rakende korporatiewe bestuur tussen vergaderings van die NWU-Raad en tree ook as 'n Raadslidmaatskapkomitee op.

Mensekapitaal-  
en Indiensne-  
mingsgelykheid-  
komitee (MKIGK)

Adviseer die Raad oor alle mensehulpbron- en indiensnemingsgelykheid- verwante aangeleenthede.

Vergoedings-  
komitee

Staan die Raad by in die uitvoering van sy verantwoordelikhede betreffende 'n billike en verantwoordelike vergoedingsfilosofie en die implementering daarvan.

Finansiële  
Komitee

Adviseer die Raad oor finansiële en beleggingsaangeleenthede en oor langtermyn-infrastruktuurontwikkeling by die NWU en verkry ook spesialisadvies van die volgende subkomitees: Bate-, Tender- en Beleggingssubkomitee.

Studenteorsig-  
komitee

Adviseer die Raad oor alle aspekte rakende studente-aangeleenthede.

Transformasie-  
oorsigkomitee  
(TTK)

Adviseer die Raad oor die implementering van die transformasieaspekte van die Jaarlikse Prestasieplan.

Oudit-, Risiko-  
en Nakomings-  
komitee

Adviseer die Raad oor die beveiliging van die NWU se bates, die instandhouding van toereikende rekeningkundige rekords, die ontwikkeling en instandhouding van 'n doeltreffende stelsel van interne kontrole, toesig oor bestuur se rol ten opsigte van die skepping en instandhouding van 'n behoorlike risikobestuurproses, en magtiging van die eksterne ouditeure se jaarlikse ouditgelde; dit voorsien ook 'n kommunikasiekanaal tussen die Raad, bestuur, die interne ouditfunksie en die eksterne ouditeure.

Senaat

Ooreenkomstig die NWU-statuut is die Senaat verantwoordelik vir die regulering van alle onderrig-leer, navorsing en akademiese ondersteuningsfunksies, asook vir die bepaling van beleid en reëls met betrekking tot akademiese aangeleenthede.

VSR

Die behoorlik verkose verteenwoordigende studenteliggaam wat toesig hou oor georganiseerde studente en studente in verskeie korporatiewe bestuurstrukture verteenwoordig.

Konvokasie

Die alumniliggaam wat saamgestel is met die doel om 'n skakel tussen die universiteit en sy alumnikorps tot stand te bring. Hierdie liggaam wys ook vier lede aan om in die Raad te dien.

Institusionele  
Forum (IF)

Adviseer die Raad oor die implementering van die Wet op Hoër Onderwys en nasionale hoëronderrigbeleid, asook oor die kweking van 'n universiteitskultuur wat verdraagsaamheid, respek vir menseregte en 'n koesterende omgewing vir leer, onderrig en navorsing bevorder.






## Ontmoet ons Raadslede

	Kwalifikasies	Raadskomitee en totale jare diens	Getal komitee-vergaderings en gemiddelde bywoning	Direkteurskappe
 Prof ND Kgwadi (50) Visekanselier	BSc (Ed) (University of North West), MSc (Fisika) (Ball State University, VSA), MPhil (Omgewingsreg en Bestuur) (Universiteit van die Noorde), PhD (Fisikaonderrig) (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys), PhD (Bestuur – honoris causa) (Hanse University, Suid- Korea); benoem vir 'n sesjaartermyn van 2014 tot 2020	Alle Raadskomitees Twee jaar in termyn in	Vergaderings: 53 Bywoning: 88,7%	Geen
 Prof F van Niekerk (58) Adjunkhoof	BSc (Fisika, Wiskunde, Toegepaste Wiskunde), HonsBSc (Toegepaste Wiskunde), MSc (Fisika), DSc (Reaktorwetenskap), Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, aangestel van Maart tot Desember 2016	Uitvoerende Komitee van die Raad 10 maande	Vergaderings: 20 Bywoning: 95%	OpenCollab Ambixtra Innovation Highway Enterprises HYFRA MS Intuitive Concepts (Pty) Ltd Hydrogen Core Technologies (Pty) Ltd Innovation Highway
 Prof AM de Lange (57) Verkies deur die Senaat	BAHons (Engels) (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys), MA in Engels (Unisa), BAHons (Literêre Teorie) (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys), PhD in Engels (Universiteit Rhodes); benoem vir 'n driejaartermyn van 2015 tot 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformasieoorsig-komitee</li> <li>• Eretoekennings-komitee</li> </ul> Een jaar en nege maande in eerste termyn in	Vergaderings: 10 Bywoning: 100%	Geen
 Prof I Mekoa (50) Verkies deur die Senaat	BTh (Universiteit van Natal), MA (Universiteit van Natal), PhD (Universiteit van die Noorde); benoem vir 'n driejaartermyn van 2012 tot 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensekapitaal en Indiensnemings-gelykheid</li> </ul> Een jaar en nege maande in eerste termyn in	Vergaderings: 9 Bywoning: 44,7%	Geen
 Prof RJ Balfour (45) Verkies deur die Senaat	BAHons (Engels) (Universiteit Rhodes), Hoërondwysdiploma (Universiteit Rhodes), MA (Engels en Onderwys) (Universiteit van Natal), PhD (Cantab); benoem vir 'n driejaartermyn van 2016 tot 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformasieoorsig-komitee</li> <li>• Eretoekennings-komitee</li> </ul> Ses maande in eerste termyn in	Vergaderings: 7 Bywoning: 71,4%	Nie-uitvoerende direkteur van die Raad van Royal Bafokeng Institute



## Ontmoet ons Raadslede

	Kwalifikasies	Raadskomitee en totale jare diens	Getal komitee-vergaderings en gemiddelde bywoning	Direkteurskappe
<p>6</p>  <p><b>Prof HJ van der Merwe (55)</b> Verkies deur die Senaat</p>	<p>BSc en BSc(Hons) (Universiteit van Pretoria), MEd (Randse Afrikaanse Universiteit), PhD (UNISA), Hoërondwysdiploma (Universiteit van Pretoria); verkies vir 'n driejaartermyn van 2015 tot 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eretoekennings-komitee</li> </ul> <p>Een jaar in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 8 Bywoning: 100%</p>	<p>International Association for Mobile Learning (IAMLearn)</p> <p>Innovation Highway Enterprises</p> <p>IntSys (Spraak-tegnologie)</p> <p>CUTE = (Centre for the Utilisation of Technology in Education)</p>
<p>7</p>  <p><b>Prof AL Stander (60)</b> Verkies deur akademiese personeellede</p>	<p>Bluris, LLB (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys), LLM (Unisa), LLD (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys); aangewys vir 'n driejaartermyn van 2015 tot 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ad Hoc-raadskomitee oor Herstrukturering</li> </ul> <p>Een jaar en ses maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 17 Bywoning: 94,1%</p>	<p>Geen</p>
<p>8</p>  <p><b>Me H Coetzee (39)</b> Verkies deur akademiese personeellede</p>	<p>BBK-graad in Bedryfskommunikasie, Hoërondwysdiploma, MA in Kommunikasiekunde, BAHons in Sielkunde, MA in Kliniese Sielkunde (Potchefstroomkampus, NWU); aangewys vir 'n driejaartermyn van 2015 tot 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenteoorstig-komitee</li> </ul> <p>Een jaar en nege maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 9 Bywoning: 100%</p>	<p>Geen</p>
<p>9</p>  <p><b>Mnr AF Ayob (52)</b> Verkies deur ondersteuningspersoneellede</p>	<p>BA (Kriminologie en Sosiologie) (Universiteit Durban-Westville), Gevorderde Diploma: Arbeid, Hons Sakebestuur (Southern Business School); aangestel vir 'n driejaartermyn van 2016 tot 2019</p>	<p>Geen</p> <p>Drie maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 3 Bywoning: 100%</p>	<p>Geen</p>
<p>10</p>  <p><b>Mnr DJC Stoop (53)</b> Verkies deur ondersteuningspersoneellede</p>	<p>BIng (Elektries en Elektronies), MIng (Elektronies) (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys); benoem vir 'n driejaartermyn van 2016 tot 2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensekapitaal- en Indiensnemings-gelykheidkomitee</li> </ul> <p>Nege maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 6 Bywoning: 100%</p>	<p>Alleenlid, Dantron CC</p>






## Ontmoet ons Raadslede

	Kwalifikasies	Raadskomitee en totale jare diens	Getal komitee- vergaderings en gemiddelde bywoning	Direkteurskappe
<p>11</p>  <p><b>Mnr P Maritz (24)</b> Institusionele Verteenwoordigende Studenteraad</p>	BTh in Bybeltale, Hons BTh in Bybeltale, Magister Divinitatis (Noordwes-Universiteit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenteorsig-komitee</li> </ul> <p>Drie maande in eenjaartermyn in</p>	<p>Vergaderings: 4</p> <p>Bywoning: 75%</p>	Geen
<p>12</p>  <p><b>Mnr R Pudi (21)</b> Institusionele Verteenwoordigende Studenteraad</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenteorsig-komitee</li> </ul> <p>Drie maande in eenjaartermyn in</p>	<p>Vergaderings: 1</p> <p>Bywoning: 100%</p>	Geen
<b>13 Lid aangestel deur die Minister van Hoër Onderwys en Opleiding – Vakant</b>				
<p>14</p>  <p><b>Mnr N Nqandela (39)</b> Benoem deur die Minister van Hoër Onderwys en Opleiding</p>	Nasionale Diploma in Elektriese Ingenieurswese (Kaapse Skiereiland Universiteit van Tegnologie), Program in Projekbestuur (Universiteit van Pretoria), Meestersgraad in Sakeadministrasie (Milpark-sakeskool); benoem vir 'n driejaartermyn van 2015 tot 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee</li> <li>• Vergoedingskomitee</li> </ul> <p>Een jaar en ses maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 14</p> <p>Bywoning: 71,4%</p>	Universal Service & Access Agency of SA (USAASA), Eastcape Midlands TVET College, Ingenieursraad van SA (ECSA)
<p>15</p>  <p><b>Mnr A Mashilo (39)</b> Benoem deur die Minister van Hoër Onderwys en Opleiding</p>	MA (Universiteit Witwatersrand); benoem vir 'n driejaartermyn van 2015 tot 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformasieoorsig-komitee</li> <li>• Ad Hoc-raadskomitee oor Herstrukturering</li> </ul> <p>Een jaar en ses maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 17</p> <p>Bywoning: 76,5%</p>	Geen
<p>16</p>  <p><b>Dr JG Tshifularo (65)</b> Benoem deur die Minister van Hoër Onderwys en Opleiding</p>	BA en BAHons (Universiteit van Venda), MA (Universiteit van Limpopo), PhD (Universiteit van Venda) en PhD (Universiteit van Limpopo); benoem vir 'n driejaartermyn van 2015 tot 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoerende Komitee van die Raad</li> <li>• Menskapitaal- en Indiensnemings-gelykheidkomitee</li> <li>• Vergoedingskomitee</li> <li>• Studenteorsig-komitee</li> <li>• Senaat</li> </ul> <p>Een jaar en ses maande in tweede termyn in</p>	<p>Vergaderings: 23</p> <p>Bywoning: 95,7%</p>	Geen

## Ontmoet ons Raadslede

	Kwalifikasies	Raadskomitee en totale jare diens	Getal komitee-vergaderings en gemiddelde bywoning	Direkteurskappe
<p>17</p>  <p><b>Mnr F Strydom (57)</b> Verkies deur die donateure van die universiteit</p>	<p>BScHons (Universiteit van die Vrystaat); benoem vir 'n driejaartermyn van 2014 tot 2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiële Komitee</li> <li>• Beleggingskomitee</li> <li>• Vergoedingskomitee</li> </ul> <p>Twee jaar en nege maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 19 Bywoning: 89,5%</p>	<p>Senwes Beperk: Uitvoerende Direkteur</p> <p>Certisure Broker Services (Edms) Beperk</p> <p>Grasland Ondernemings (Edms) Beperk</p> <p>Univision Broker Services (Edms) Beperk</p> <p>Oos-Transvaal Kalkverskaffers (Edms) Beperk</p> <p>Grainovation (Pty) Limited</p> <p>Senwes Capital (Pty) Limited</p> <p>Senwes International Holdings (Pty) Limited</p> <p>Senwes Mauritius (Pty) Limited</p> <p>SENWK (Pty) Limited</p> <p>Hinterland SA (Pty) Limited</p> <p>Partmaster (Pty) Limited</p> <p>Senwes Agrowth (Pty) Limited</p> <p>Senwes Newco 3 (Pty) Limited</p> <p>Prodist (Pty) Limited</p>
<p>18</p>  <p><b>Mnr S de Bruyn (65)</b> Verkies deur die donateure van die universiteit</p>	<p>BCom (Rekeningkundige Wetenskap), BLuris, LLB (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys); benoem vir 'n driejaartermyn van 2012 tot 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee</li> <li>• Tenderkomitee</li> </ul> <p>Een jaar en sewe maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 13 Bywoning: 84,6%</p>	<p>Van der Merwe Du Toit Ingelyf</p>

## Ontmoet ons Raadslede

	Kwalifikasies	Raadskomitee en totale jare diens	Getal komitee-vergaderings en gemiddelde bywoning	Direkteurskappe
<p>19</p>  <p><b>Mnr K Venter (60)</b> Verkies deur die donateure van die universiteit</p>	BPharmHons in Farmakologie, MBA (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys); benoem vir 'n driejaartermyn van 2014 tot 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansiële Komitee</li> </ul> Twee jaar en een maand in eerste termyn in	Vergaderings: 11 Bywoning: 54,5%	Janssen Pharmaceutica
20 Lid verkies deur die donateure van die universiteit – die posisie is sedert Junie 2016 vakant.				
<p>21</p>  <p><b>Adv Dr TJ Kruger SC (70)</b> Aangewys deur die Konvokasie</p>	BJur et Artium, LLB en LLD (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys); benoem vir 'n driejaartermyn van 2014 tot 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoerende Komitee van die Raad</li> <li>Finansiële Komitee</li> <li>Eretoekennings-komitee</li> <li>Vergoedingskomitee</li> </ul> Twee jaar en nege maande in eerste termyn in	Vergaderings: 24 Bywoning: 79,2%	Geen
<p>22</p>  <p><b>Prof AL Combrink (72)</b> Aangewys deur die Konvokasie</p>	BA, BAHons in Engels, MA in Engels, DLitt in Engels (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys) en Hoëronderwysdiploma (Unisa); benoem vir 'n driejaartermyn van 2015 tot 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenteorsig-komitee</li> </ul> Een jaar en twee maande in eerste termyn in	Vergaderings: 9 Bywoning: 88,9%	Noordwes-krieket Akademia Jumbo Shareblock Adviesraad, Studentejool-gemeenskapsdiens Hendrik Biebouw Trust Almal nie-uitvoerende direkteur
23 Lid aangewys deur die Konvokasie – hierdie posisie is sedert Septemeber 2016 vakant.				
<p>24</p>  <p><b>Mnr PJW Buys (53)</b> Aangewys deur die Konvokasie</p>	BA Kommunikasiewetenskap (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys) en BAHons in Arbeidsverhoudinge (Randse Afrikaanse Universiteit); benoem vir 'n driejaartermyn van 2015 tot 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformasieoorsig-komitee</li> <li>Ad Hoc-raadskomitee oor Herstrukturering</li> </ul> Een jaar in eerste termyn in	Vergaderings: 21 Bywoning: 90,5%	FAK (MSW) Solidariteit Beleggings-maatskappy Pretoria FM (MSW) Solidariteit Helpende Hand Rand Mutual Assurance Co
<p>25</p>  <p><b>Dr SJ vd Walt (69)</b> Aangewys uit die geledere van die universiteit se gemeenskapsleiers</p>	BA, ThB, ThM en ThD (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys); benoem vir 'n driejaartermyn van 2014 tot 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenderkomitee</li> </ul> Twee jaar en sewe maande in eerste termyn in	Vergaderings: 11 Bywoning: 72,7%	Geen



## Ontmoet ons Raadslede

	Kwalifikasies	Raadskomitee en totale jare diens	Getal komitee-vergaderings en gemiddelde bywoning	Direkteurskappe
<p>26</p>  <p><b>Eerw Canon DP Dinkebogile (62)</b> Aangewys uit die geledere van die universiteit se gemeenskapsleiers</p>	Diploma in Teologie (St Peters College), Meestersgraad in Christelike Onderwys (MACE); USA-Virginia Theological Seminary; benoem vir 'n driejaartermyn van 2016 tot 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensekapitaal- en Indiensnemings-gelykheidkomitee</li> </ul> <p>Ses maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 6</p> <p>Bywoning: 100%</p>	Geen
<p>27</p>  <p><b>Mnr TG Kgomo (49)</b> Aangewys uit die geledere van die universiteit se gemeenskapsleiers</p>	BCom (Universiteit van Noordwes); benoem vir 'n driejaartermyn van 2014 tot 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenteorsig-komitee</li> </ul> <p>Twee jaar en sewe maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 12</p> <p>Bywoning: 100%</p>	<p>Hentjen Petroleum</p> <p>KR Travel</p> <p>Tshepi Investments</p>
<p>28</p>  <p><b>Mnr I Klynsmith (66)</b> Aangewys uit die geledere van die universiteit se gemeenskapsleiers</p>	Blur et Comm en LLB (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys), Diploma in Menseregte (Universiteit van Johannesburg); benoem vir 'n driejaartermyn van 2014 tot 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoerende Komitee van die Raad</li> <li>Finansiële Komitee</li> <li>Batekomitee</li> </ul> <p>Een jaar in tweede termyn in</p>	<p>Vergaderings: 21</p> <p>Bywoning: 71,4%</p>	Geen
<p>29</p>  <p><b>Dr BM Tyobeka (42)</b> Aangewys deur Raad vir spesifieke kundigheid</p>	BScEd en MSc in Toegepaste Bestralingswetenskap en Tegnologie (Universiteit van Noordwes), MSc en PhD in Kerningenieurswese (Penn State University, VSA), MSc in Bestuur (Colorado Technical University, VSA); benoem vir 'n driejaartermyn van 2014 tot 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoerende Komitee van die Raad</li> <li>Transformasieoorsig-komitee</li> <li>Studenteorsig-komitee</li> </ul> <p>Twee jaar en een maand in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 17</p> <p>Bywoning: 76,5%</p>	Raad van Nasionale Kernreguleerder
<p>30</p>  <p><b>Mnr A Redelinghuis (67)</b> Aangewys deur Raad vir spesifieke kundigheid</p>	MCom (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys), GR(SA); aangestel vir 'n driejaartermyn van 2016 tot 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee</li> <li>Mensekapitaal- en Indiensnemings-gelykheidkomitee</li> </ul> <p>Ses maande in eerste termyn in</p>	<p>Vergaderings: 7</p> <p>Bywoning: 85,7%</p>	<p>Afrikaanse Taal- en Kultuurvereniging</p> <p>ATKV Sake (Edms) Bpk</p> <p>Drakensbergse Seunskoolskool</p> <p>NBK</p>

## Ontmoet ons Raadslede

---

Ons raadslede spog met uiteenlopende vaardighede en ervaring.  
Hulle kundighedsgebiede word hieronder uiteengesit:



### Onderwys

Hoëronderwysbestuur  
Hoëronderwysspesialis en strateeg  
Tegnologieversterkte onderrig en leer  
Studentesake



### Algemene bestuur

Leierskap en besluitneming  
Strategiese en uitvoerende steun  
Strategiese beplanning  
Probleemoplossing  
Plaaslike politiek



### Wetenskap en innovasie

Innovasiebestuur en kommersialisering  
Stelselingeieurswese  
Reaktorfisika  
Navorsingsbestuur



### Tegnologie

Mobiele tegnologie  
Toegepaste rekenaarspele  
Bestuur van elektroniese fasiliteite in die  
tersiëre onderwyssektor



### Kommunikasie

Toegepaste linguistiek en letterkunde  
Taalpraktyk  
Openbare redevowering



### Sake

Entrepreneurskap  
Tegnopreneurskap  
Risikobestuur  
Finansiële oudit  
Korporatiewe bestuur  
Handelslandbousektor



### Regskundigheid

Insolvensiereg  
Insolvensie oor landsgrense  
Eiendomsreg  
Veiligheid- en sekuriteitsektor



### Sielkunde

Kliniese sielkunde  
Ontwikkelingsielkunde  
Mediese kundigheid

## King IV

Met King IV wat van 1 November 2016 af in werking tree vir jare wat op of na 1 April 2017 eindig, beoog die NWU om sy korporatiewe bestuurstrukture soos volg met die King-kode te belyn:

King IV-vereiste	Toepaslike korporatiewe bestuurstruktuur
Leierskap en etiek	Raad
Prestasie en verslagdoening	Uitvoerende Komitee, Finansiële Komitee, Senaat
Korporatiewe bestuurstruktuur en delegering	Raad, Uitvoerende Komitee, Institusionele Forum
Risiko's en geleenthede	Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee, Senaat
Tegnologie en inligting	Uitvoerende Komitee, Raad
Nakoming	Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee, Raad
Vergoeding	Vergoedingskomitee, Eretoekenningskomitee
Gerusstelling	Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee, Finansiële Komitee
Belanghebbverhoudinge	Komitee vir Mensekapitaal en Indiensnemingsgelykheid (MKIG), Transformasieoorsigkomitee (TOK), Studenteoorisigkomitee, Institusionele Forum, VSR, Konvokasie



# Raadskomiteeverslae

Die Raad het komitees tot stand gebring om behulpsaam te wees met die uitvoering van sy funksies; die mees prominente hiervan is die Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee, die Finansiële Komitee en die Vergoedingskomitee.

Die volgende paragrawe voorsien 'n oorsig van die aktiwiteite van hierdie komitees gedurende die oorsigjaar:

## Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee

Hierdie verslag is die ouditverslag van die Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee (ORNK) van die Noordwes-Universiteit (NWU) vir die jaar geëindig 31 Desember 2016, ter voldoening aan die Regulasies vir Verslagdoening deur Openbare Hoërondewys-instellings (4 Junie 2014, Staatskoerant 37726).

Die oorkoepelende doel van die ORNK is om die Raad by te staan in die uitvoering van hul toesighoudende verantwoordelikheid vir die proses van finansiële verslagdoening, die stelsel van interne kontrole, die risikobestuursproses, die ouditproses en die proses vir die monitering van voldoening aan wette en regulasies, asook aan gedragskodes.

## Lidmaatskap en samestelling

Naam van komiteelid	Ampsbenaming	Ampstermyn	Getal vergaderings gehou	Bywoning deur lede
<b>Dienende lede</b>				
1. Adv TJ Kruger (voorsitter tot 22 September 2016)	Eksterne lid van die Raad	2014-12-18 tot 2017-12-18(2) Op 22 September 2016 uit die Raad bedank	3	1
2. Mnr N Nqandela (voorsitter van Oktober 2016)	Eksterne lid van die Raad	2015-06-23 tot 2018-06-23 (1)	3	3
3. Mnr A Redelinghuis	Eksterne lid van die Raad	2016-06-23 tot 2019-06-23 (1)	3	2
4. Me G Sigasa (tot Oktober 2016)	Onafhanklike finansiële spesialis	2015-09-19 tot 2018-09-19 (1) Op 20 Oktober 2016 uit ORNK bedank	3	3
5. Dr K van der Walt	Onafhanklike finansiële spesialis	2014-06-21 tot 2017-06-21 (1)	3	3
6. Prof M Verhoef (Ex Officio)	Institusionele Registrateur	Ex officio, sekretaris van die Raad	3	3

7. Prof ND Kgwadi	Visekanselier			
8. Me E de Beer	Uitvoerende Direkteur: Finansies en Fasiliteite			
9. Me M van der Merwe	Direkteur: Interne Oudit			
10. Me M Ratigan	Eksterne ouditeure: KPMG			
11. Me Z Senekal	Eksterne ouditeure: KPMG			
12. Me C Trollip	Eksterne ouditeure: KPMG			
13. Me L Steffen	Eksterne ouditeure: KPMG			
14. Me A Venter	Kantoor van die Ouditeur-generaal			

**Lede amshalwe teenwoordig**

## Mandaat

Die Raad het 'n hersiene opdrag vir die ORNK in November 2015 goedgekeur om die belyning van die komitee met 'n voorgeskrewe korporatiewebestuurstruktuur in ooreenstemming met die Wet op Hoër Onderwys sowel as die riglyne wat daargestel is deur die King-verslag oor korporatiewe bestuur (King III) beter te weerspieël.

Die ORNK se oorkoepelende doel is om die Raad by te staan in die uitvoering van hul toesighoudende verantwoordelikheid vir die proses van finansiële verslagdoening, die stelsel van interne beheer, die risikobestuurproses, die auditproses en die proses vir die monitering van voldoening aan wette en regulasies, asook aan gedragskodes.

## Pligte uitgevoer

Die komitee het gedurende die finansiële jaar hul pligte en verantwoordelikhede volgens hul opdrag uitgevoer deur toesighouding oor die Institusionele Bestuur se rol in die skep en instandhouding van 'n behoorlike risikobestuurproses, en in die skepping van 'n doeltreffende beheeromgewing vir die universiteit, asook deur te verseker dat die Institusionele Bestuur die nodige respek vir die nakomingsprosesse demonstreer en bevorder.

## Interne audit

Die primêre funksie van die ORNK is om al die toepaslike prosesse te evalueer wat ingestel is deur die universiteit om ons bates te beskerm, om toereikende rekeningkundige rekords in stand te hou, interne beheerstelsels te ontwikkel en in stand te hou, en om oor risikobestuur- en nakomingsprosesse toesig te hou.

Om deurlopende kwaliteitskontrole te verseker, ondergaan die universiteit se interneauditfunksie gereelde ekstern uitgevoerde onafhanklike kwaliteitsoorsigte. So 'n oorsig is in 2016 uitgevoer, waartydens 'n oorsig van die volgende aspekte van die interne auditfunksie gedoen is:

- Voldoening aan die standaard van die Instituut vir Interne Ouditeure, met inbegrip van 'n oorsig van die handves, planne, beleide, prosedures en praktyke van die interne auditfunksie van die universiteit.
- Identifisering van moontlike gapings en verbeteringsgeleenthede in die mate waartoe die interne auditfunksie aan die omskrywing van interne ouditering en die toepaslike etiese kodes voldoen.
- Evaluering van die waardedrywers van die interne auditfunksie.

Die ORNK is ingelig dat die oorsigpaneel bevind het die interne auditfunksie van die NWU voldoen aan professionele standaarde.

Die komitee het steeds gereelde verslae van die interneauditfunksie oor hul rollende planne en die resultate van hul aktiwiteite ontvang. Hierbenewens het die komiteevoorsitter steeds gereelde vergaderings met die direkteur van die interneauditfunksie gehou om op hoogte van beduidende bevindinge, ondersoeke en moontlike risikogebiede gehou te word.

Die komitee is vol vertroue dat die universiteitsbestuur die interneauditfunksie toelaat om robuus en onafhanklik te bly en dat hulle voortgaan om hul bedrywighede in

ooreenstemming met die Internasionale Standaard vir Professionele Praktyk van Interne Ouditering te bely.

Geen wesenslike tekortkominge in finansiële beheermaatreëls (individueel of in kombinasie) het tot werklike finansiële verlies gelei nie (met inbegrip van bedrog en wesenslike foute).

## Eksterne audit

KPMG is in September 2014 vir 'n vyfjaartermyn as eksterne ouditeure aangestel, en het in 2015 die nodige dienste aan die NWU begin gelewer.

## Finansiële jaarstate

- Vir die oorsigtydperk het die ORNK steeds, op grond van die verslag wat bestuur aan hulle voorsien het, bevestig dat die finansiële jaarstate op die lopendesaa- grondslag opgestel is.
- Hulle het die finansiële jaarstate en ander finansiële inligting wat openbaar gemaak is, ondersoek voordat dit deur die Raad goedgekeur is.
- Hulle het rekeningkundige behandelings, beduidende of ongewone transaksies en rekeningkundige oordele oorweeg.
- Hulle het die toepaslikheid van rekeningkundige beleide en enige veranderings daaraan oorweeg.
- Hulle het 'n oorsig gedoen van die bestuursbrief met betrekking tot die finansiële jaarstate wat deur bestuur onderteken is.
- Hulle het enige probleme oorweeg wat geïdentifiseer is, sowel as enige regs- en belastingaangeleenthede wat die finansiële state wesenslik kon beïnvloed.
- Hulle het afsonderlik met die bestuurspan, sowel as met die eksterne ouditeure en die interne ouditeur vergader en hulle daarvan vergewis dat daar geen wesenslike swakheid in beheermaatreëls bestaan het nie.

## Inligtingstegnologie en -stelsels

Op grond van 'n moontlike risiko in verband met kubersekuriteit wat laat in 2015 deur die ORNK geïdentifiseer is, is evaluering van kuberwasdom en IT-risiko in die loop van 2016 uitgevoer. Die doel van die werkswinkels is om inligting te verkry, risiko's in verband met die IT-omgewing te identifiseer en die grondslag vir die daarstelling van 'n risikogebaseerde interne auditplan vir IT-oudits te lê. Die uitkoms van die evaluering was 'n aanbeveling dat die NWU maatreëls in plek moet stel om sy kubersekuriteitwasdom te verbeter deur die implementering van toereikende inligtingsekuriteitsbewustheid, opleiding, en sakevoortsettings- en risikobestuurplanne.

## Korporatiewe bestuur van risiko en nakoming

Die ORNK het steeds bestuursverslae ontvang oor die mate waarin risiko en geleenthede bestuur is, watter gerusstelling daar ten opsigte van hierdie aangeleenthede bestaan het en die mate waarin voldoeningsbestuur plaasgevind het.

## Verslae aan die Raad

Vir die oorsigtydperk het die komitee voortgegaan om aan die Raad oor hul statutêre pligte, aktiwiteite wat uitgevoer

is en die vernaamste bevindinge van die interneouditfunksie asook die eksterne ouditeure verslag te doen. Die komitee het ook voortgegaan om oor hul kommunikasie en interaksie met die eksterne ouditeure, die risiko's waarvan die Raad bewus gemaak moes word en die belangrikheid van sekere nakomingsaangeleenthede verslag te doen.

### Geïntegreerde verslag

Die komitee is van mening dat die universiteit, in alle wesentlike opsigte, steeds aan al die toepaslike bepalings van die Wet op Hoër Onderwys en die International Financial Reporting Standards voldoen, en dat die verslag die finansiële stand op daardie datum, die resultate van sy bedrywighede en kontantvloei vir die oorsigjaar redelik weergee.

In die lig daarvan dat die NWU sy doelstellings vir die finansiële jaar behaal het, het die komitee die geïntegreerde verslag vir die jaar geëindig 31 Desember 2016 vir goedkeuring deur die Raad aanbeveel.



**MNR A REDELINGHUIS**  
VOORSITTER VAN DIE OUDIT-,  
RISIKO- EN NAKOMINGSKOMITEE



**DR MB TYOBKA**  
VOORSITTER VAN DIE RAAD



## Finansiële Komitee

Die oogmerk van die Finansiële Komitee en sy subkomitees (Batekomitee, Tenderkomitee en Beleggingskomitee) is oor die algemeen om die Raad te adviseer oor finansiële en beleggingsaangeleenthede en oor langtermynontwikkeling

van infrastruktuur by die universiteit en op sy kampusse. In die besonder het die komitee die funksie van versterking van die korporatiewebestuurfunksie van die Raad wat betref gesonde, verantwoordelike en doeltreffende finansiële beplanning, finansiële administrasie, finansiële korporatiewe bestuur en finansiële verslagdoening.

## Samestelling

Naam van komiteelid	Ampsbenaming	Ampstermyn
<b>Dienende lede</b>		
1. Mnr F Strydom (voorsitter)	Eksterne lid van die Raad	2014-03-27 tot 2017-03-27 (1)
2. Mnr I Klynsmith	Eksterne lid van die Raad	2013-11-22 tot 2016-11-22 (1)
3. Adv dr TJ Kruger SC	Eksterne lid van die Raad	2014-03-27 tot 2017-03-27 (1)
4. Mnr K Venter	Eksterne lid van die Raad	2014-11-25 tot 2017-11-25 (1)
5. Prof ND Kgwadi	Visekanselier	-
6. Prof M Verhoef Ex Officio	Institusionele Registrateur	Ex officio, sekretaris van die Raad
<b>Lede ampshalwe teenwoordig</b>		
7. Me E de Beer	Uitvoerende Direkteur: Finansies en Fasiliteite	-
8. Me R Hornsby	Komiteekoördineerder	-

## Verslae aan die Raad

Vir die oorsigtydperk het die komitee voortgegaan om aan die Raad verslag te lewer oor hul statutêre pligte, die begroting en aktiwiteite wat uitgevoer is. 'n Aansienlike hoeveelheid tyd is gewy aan die begrip van die implikasies van die nasionale #FeesMustFall-veldtog vir die sakemodel en verligtingsmaatreëls om die langtermynvolhoubaarheid van die universiteit te verseker.

## Sleutelbesluite in 2016 geneem

- Die uitwerking van die aankondiging deur die president van Suid-Afrika op 23 Oktober 2015 dat studentegelde nie in 2016 verhoog sou word nie, was dat die universiteit sy begroting vir 2016 moes hersien. Die Finansiële Komitee het kennis van alle moontlike scenario's geneem, het ingrepe en aksieplanne voorgestel, en het die universiteitsbestuur versoek om die totstandbrenging van 'n Eenheid vir Omstrede Uitmuntendheid te oorweeg ten einde die responsiwiteit en soepelheid van die NWU te verbeter.
- Met betrekking tot vooruitvalutadekking en verskansing het die komitee gevind dat bestaande prosedures voldoende buigzaam was om toe te laat vir moontlike onvoorsiene skommelings in die wisselkoers.
- Vir sover dit die toepassing van studenteskuldenaarsreëls betref, is by bestuur daarop aangedring om billikheid van die toepassing van die reëls oor die universiteitskampusse heen te verseker.
- By die oorweging van die geouditeerde finansiële state vir 2015 het die komitee sy tevredenheid uitgespreek met die finansiële resultate vir die vorige jaar en die portefeulje van die uitvoerende direkteur vir finansies en fasiliteite geloof.
- Die komitee het die tersaaklike subkomiteeverslae ter tafel gelê en soos volg besluit:
  - Om by die Raad die prioriteitsprojekte vir infrastruktuurontwikkeling en uitgestelde instandhouding aan

te beveel, asook 'n versoek dat studentekoshuisontwikkeling uit 'n DHOO-toewysing vir Infrastruktuur- en Doeltreffendheidsbefondsing befonds word.

- Om by die Raad aan te beveel dat die klasgeldverhoging vir 2017 8% moet wees, met die uitsondering van studente wat geregtig is op staatsbefondsingsgeleenthede; asook 'n vaste bedrag vir registrasiegeld wat deur alle studente betaalbaar sal wees.
- Om by die Raad die goedkeuring van tenders vir die voorsiening van sekuriteitsdienste (Vaaldriehoek-kampus), die verskaffing, druk en verspreiding van studiemateriaal vir afstandstudente, die verkryging van gespesialiseerde toerusting vir die Skool vir Metabolomika aan die Potchefstroomkampus, asook studentevervoerdienste by die Vaaldriehoekkampus aan te beveel.

## Verskaffingskettingbestuur

- Die NWU het 'n gesentraliseerde verkrygingsbestuurstruktuur wat beheer en koördinerende bied sonder om die bevoegdhede van evaluering, aanbeveling en magtiging ten opsigte verkrygingsbehoefte op 'n gedentraliseerde afdelingsvlak aan bande te lê. Hierdie bevoegdheid word gereguleer deur die Beleid oor Delegasies en die Skedule van Magtigings soos deur die Raad goedgekeur.
- Die NWU streef voortdurend daarna om die beste waarde vir geld op elke verkrygingstransaksie te verkry sonder om die vereistes van billike en deursigtige handelsetiek in die gedrang te bring. Ons streef ook daarna om by die standaard soos voorgeskryf deur die Wet op Openbare Verkrygings te hou, en ons tenderprosesse word streng deur interne en eksterne ouditfunksies beheer en gemoniteer. Ons heg hoë waarde aan die verkryging van die universiteit se benodigdhede van BGSEB-gekwalfiseerde verskaffers met 'n gekwalfiseerde BGSEB-bydrae van meer as 70%.

- Kontrakbestuur en diensvlakoooreenkomste is na afdelingsvlak gedentraliseer, terwyl probleme met kontrakte en dienslewering vir optrede na die gesentraliseerde verkrygingsafdeling geëskaleer word.

### Vooruitsigte vir 2017

Daar word voorsien dat die hooffokus vir 2017 sal wees op die skepping van 'n optimale finansiële beleids- en reëlsomgewing wat 'n gladde oorgang na die nuut goedgekeurde statutêre omgewing sal verseker.

## LOPENDESAAKVERKLARING

Ons bevestig dat die NWU tans en in die afsienbare toekoms as 'n lopende saak beskou kan word.

*Goedkeuring van die verklaring is op 11 Julie 2017 van die NWU-Raad verkry.*

### Vergoedingskomitee

Die mandaat van die Vergoedingskomitee is om die Raad by te staan om hul verantwoordelikhede met betrekking tot 'n regverdige en verantwoordelike vergoedingsfilosofie uit te voer en die implementering daarvan te verseker sodat hierdie filosofie duidelik uit die vergoedingsbeleid en strategieë blyk.

### Verslae aan die Raad

Vir die oorsigtydperk het die komitee voortgegaan om oor hul statutêre pligte aan die Raad te rapporteer.

### Sleutelbesluite in 2016 geneem

Die komitee het die volgende sleutelbesluite in die loop van 2016 geneem:

- Om te begin met 'n proses van herformulering van alle beleide en reëls oor personeelvergoeding, met inbegrip van die formulering van 'n vergoedingsfilosofie.

- Om 'n proses vir toesig oor prestasiebestuur te vestig.
- Om 'n proses van verfyning van die eindprestasietoestand van die NWU van stapel te stuur, en om die prestasie van die visekanselier met so 'n eindtoestand te belyn.
- Om met 'n doelgerigte proses van werk- en vergoedingsbelyning regdeur die NWU te begin.
- Om die benadering tot en bestuur van die bonusskema vir personeel te verander, nadat 'n verlaging van 30% in die begroting vir die bonusskema goedgekeur is.
- Om die benadering tot en bestuur van die stelsel van opgehoopte verlof by die NWU te verander.

### Vooruitsigte vir 2017

Soos met alle beheerstrukture by die NWU word daar voorsien dat die fokus in 2017 sal wees op die skepping van 'n optimale beleids- en reëlsomgewing vir personeel- en vergoedingsaangeleenthede ten einde 'n gladde oorgang na die vereistes van die nuwe NWU-statuut te verseker.

## RAADSVERKLARING OOR VOLHOUBAARHEID

By die NWU omskryf ons volhoubaarheid as die vermoë van die NWU om waarde op die kort, medium en lang termyn te skep deur 'n belanghebbersinklusiewe benadering te bevorder tot die ontwikkeling van 'n strategiese reaksie op die risiko's en geleenthede waarmee die universiteit te kampe het. Ons oorweeg wesenlike aangeleenthede, ongeag of dit finansiële of niefinansiële van aard is.

*Goedkeuring van die verklaring is op 11 Julie 2017 van die NWU-Raad verkry.*

Wesenlike sake van 'n sosiale en omgewingsaard is ewe belangrik vir finansiële en ekonomiese kwessies in die bepaling van die algehele waarde wat deur die NWU geskep word.

Die vyfjaar- strategiese plan en die nuut aanvaarde sakeplan is 'n geïntegreerde deel van die waardeskeppingsproses en om ons volhoubaarheid te verseker.

Die nege langtermyn doelwitte van die NWU-strategie 2015-2025 – soos elders in die verslag genoem – staaf die verbintenis van die universiteit in hierdie verband.



## Etiek in aksie by die NWU

# RAADSVERKLARING OOR ETIEK EN WAARDES

Die NWU se etiekkode verbind die universiteit tot die hoogste standaard van integriteit, gedrag en etiek in ons omgang met al ons belanghebbers en die gemeenskap in die breë.

Ons verwag van Raadslede en personeel om die NWU se etiese verpligtinge na te kom ten einde sy sake deur die gebruik van billike kommersieel mededingende praktyke te doen.

Die waardeverklaring van die NWU-strategie 2015-2025 bepaal dat die NWU betrokke en sorgsame personeel en studente sal kweek en die volgende fundamentele waardes sal vaslê, wat op die grondwetlike beginsels van menswaardigheid, gelykheid en vryheid gebaseer is:

- Etiek in al ons strewes
- Akademiese integriteit
- Akademiese vryheid en vryheid van wetenskaplike ondersoek
- Verantwoordelikheid, aanspreeklikheid, billikheid en deursigtigheid
- Entoesiastiese aanvaarding van diversiteit

*Goedkeuring van die verklaring is op 11 Julie 2017 van die NWU-Raad verkry.*

### Etiese leierskap en korporatiewe burgerskap

In ooreenstemming met die NWU-waardeverklaring is die universiteit se leierskap op alle vlakke van korporatiewe en ander bestuur op integriteit gegrond.

Hoewel die Raad redelik seker is dat alle korporatiewe en ander bestuurstrukture aan die NWU steeds op volhoubare ekonomiese, sosiale en omgewingsprestasie gerig is, is hy ook daarvan bewus dat negatiewe gevolge kan voortspruit uit besluite wat by die universiteit geneem word.

Ten einde 'n omgewing tot stand te bring wat bevorderlik is vir die teenwerking van enige moontlike negatiewe uitsette wat betref finansiële, maatskaplike en omgewingspraktyke, bestaan daar die nodige beleide en reëls om die NWU daarmee behulpsaam te wees.

Wat betref die uitwerking van daardie beleide op aangeleenthede van etiese korporatiewe en ander bestuur bied die volgende tabel 'n bondige oorsig:

Toepaslike direkteif	Bestaande prosesse	Oorsig oor die implementering van die proses vir die oorsigjaar
Beleid oor Botsing van Belange	<p>Die bestuur van verklaring van belange word beskou as 'n bestuurs-aangeleentheid en word hoofsaaklik in werking gestel in die verhouding tussen 'n bestuurder en die betrokke werknemer.</p> <p>Daar bestaan 'n gedokumenteerde proses vir die verklaring van belange.</p> <p>Daar is 'n verslagdoeningsproses om inligting te verskaf aan tersaaklike bestuurs- en korporatiewebestuurstrukture.</p> <p>'n Proses bestaan om te verseker dat daar by die NWU-verkrygings-beleid en -prosesse gehou word en koppel die data van die Belangebotsingsregister aan die verkrygingsprosedure.</p> <p>Daar bestaan 'n proses vir die bestuur van sogenaamde A34(5)-gevalle.</p>	<p><i>Sedert 2015 is 'n gekoördineerde proses gevolg om voldoening aan artikel 27 en 34 van die Wet op Hoër Onderwys te verseker.</i></p> <p><i>Vir 2016 was die fokus op die volledigheid van die Belangebotsingsregister, veral met betrekking tot die voorlegging van verklarings van belange. Die verklarings van 71% van alle personeellede is ontvang en in die register vasgelê.</i></p> <p><i>In 2016 is die verkrygingsproses ook verfyn; alle betalings wat moontlik aan personeellede gemaak word, word eers teen die Belangebotsingsregister gekontroleer.</i></p>
Beleid oor delegerings en skedule van magtigingsvlakke	<p>Hierdie beleid en program is die meganisme wat deur die Raad gebruik word om goedkeuring en magtiging aan die verskillende bestuursvlakke te verleen om die universiteit in die daaglikse finansiële transaksies en kontrakte te verteenwoordig. As gevolg van praktiese oorwegings kan afwykings van hierdie beleid van tyd tot tyd nodig word. Al hierdie afwykings word sentraal gemagtig en beheer.</p>	<p><i>Die implementering van die nuwe Quali Finansiële Stelsel in 2015 het dit moontlik gemaak om hierdie goedkeuringsvlakke grootliks sistematies te beheer. Hierdie sistematiese beheer is uitgebrei en verfyn, maar 'n gedeelte van die nakoming van hierdie beleid sal altyd met die hand moet geskied.</i></p>

Toepaslike direkteif	Bestaande prosesse	Oorsig oor die implementering van die proses vir die oorsigjaar
<p>Beleid oor die rapportering van wanadministrasie en onreëlmatighede, en die beskerming van openbaarmaking</p>	<p>Hierdie beleid is daarop gemik om werknemers en studente van die universiteit asook lede van die publiek in staat te stel om besorgdhede intern en op hoë vlak aanhangig te maak wanneer hulle op inligting afkom wat na hul mening op ernstige wanadministrasie of 'n wandaad binne die instelling dui. Dit behoort intern sonder vrees vir vergelding en onafhanklik van lynbestuur openbaar gemaak te word (hoewel die lynbestuurder by betreklik geringe voorvalle die aangewese persoon sou wees om in te lig).</p> <p>Interne Oudit het by al vier sake-eenhede aanmeldingsbussies beskikbaar gestel vir werknemers of lede van die publiek waar hulle onreëlmatighede onder die aandag van Interne Oudit kan bring, hetsy per e-pos of regstreeks by die direkteur vir interne oudit. Die saak sal minstens aanvanklik afsonderlik ondersoek word, maar kan dan lei tot die oorweging van ander prosedures soos dissiplinêre optrede. Indien 'n evaluering nie tot 'n ondersoek lei nie, sal die saak na die betrokke afdeling verwys word vir verdere hantering.</p>	<p><i>Die beleid is in September 2009 goedgekeur. Verskillende kwessies word deurlopend deur middel van die aanmeldingsbussies, interne kommunikasie en regstreekse samesprekings by Interne Oudit aangemeld.</i></p> <p><i>Interne Oudit het 'n toegewyde personeellid aan wie die verantwoordelikheid toevertrou is om hierdie ondersoeke in noue samewerking met die direkteur vir interne oudit te hanteer. 'n Register word gehou van al die aangemelde gevalle en enige navrae wat betrekking het op onreëlmatighede wat by Interne Oudit aangemeld is.</i></p> <p><i>Terugvoer oor die vordering met hierdie aangeleenthede en regsprosesse word op 'n gereelde grondslag by die Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee aangemeld.</i></p> <p><i>Gedurende die 2016-termyn is 10 sake (2015 – 19 sake) deur middel van die aanmeldingsbussies gerapporteer. Altesaam 30 lêers (2015 – 44 lêers) is vir ondersoeke geopen.</i></p>
<p>Studentetugreëls</p>	<p>Die Studentetugreëls van die NWU bied 'n implementeringsplatform vir die bepalinge oor studentetug soos in die Statuut vervat. Daarin word die rolle en pligte van tugliggame binne die studentetugomgewing verduidelik, asook die prosesse wat gevolg moet word om 'n billike en deursigtige omgewing vir die implementering van die reëls te verseker.</p>	<p><i>781 studentetugsake, wat enersyds as algemene wangedrag en andersyds as akademiese oneerlikheid bestempel kan word, is regoor die NWU aangemeld en ondersoek.</i></p>
<p>Beleid oor plagiaat en ander vorme van akademiese oneerlikheid</p>	<p>Die doel met die NWU se beleid oor plagiaat en ander vorme van akademiese oneerlikheid en wangedrag is om 'n omgewing te skep wat integriteit en akademiese eerlikheid by alle studente en personeellede inskerp. Die beleid skryf ook maatreëls voor om gevalle van akademiese oneerlikheid aan te meld en te ondersoek, en bied leiding oor strafmaatreëls in ooreenstemming met die universiteit se tugreëls en prosedures waar akademiese oneerlikheid bewys is.</p>	<p><i>'n Aantal gevalle van beweerde akademiese oneerlikheid is aangemeld en ondersoek.</i></p> <p><i>In die studentegemeenskap het die meeste tugsake (66%) met akademiese oneerlikheid verband gehou.</i></p> <p><i>Die NWU-beleid oor plagiaat sal in 2017 hersien word.</i></p>
<p>Menseregtebeleid</p>	<p>Die NWU-menseregtebeleid en prosedures dien as riglyn vir die NWU-menseregtekomitee om bewerings van menseregteskendings effektief te hanteer.</p>	<p><i>Die NWU-menseregtekomitee het die drie aangemelde gevalle met welslae hanteer.</i></p>
<p>Gedragshandleiding vir Personeel met inbegrip van tersaaklike prosedures wat gevolg moet word in gevalle van dissipline, drostery, skorsings, dronkenskap, persoonlike deursoeking van werknemers; en ook met betrekking tot rapportering van dade van beweerde oneerlikheid, die bestuur van beweerde onbevoegdheid, werknemergriewe en teistering</p>	<p>Die NWU is verbind tot harmonieuse verhoudings in die werksplek.</p> <p>Die NWU streef daarna om billike prosedures en reëls in te stel met die oog op bewusmaking van billike arbeidspraktyke, die bevordering van onderlinge respek, billikheid en doeltreffende bedrywighede, die versekering van behoorlike gedrag en prestasie en weerhouding van arbitrêre optrede.</p> <p>Om hieraan uitvoering te gee het die NWU 'n Gedragshandleiding wat deur die Gedragsbeleid beheer word.</p> <p>Die Gedragshandleiding bevat die volgende prosedures:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dissiplinêre prosedure</li> <li>• Drostingsprosedure</li> <li>• Skorsingsprosedure</li> <li>• Dronkenskapprosedure</li> <li>• Prosedure vir persoonlike deursoeking van werknemers</li> <li>• Rapportering van dade van oneerlikheid aan die SAPD</li> <li>• Prosedure vir bestuur van onbevoegdheid</li> <li>• Werknemergrieweprosedure</li> <li>• Teisteringsprosedure</li> </ul>	<p><i>Dissiplinêre stappe is gedoen teen 18 werknemers deur die NWU in geheel. 12 gevalle was van so 'n ernstige aard dat 'n universiteitsverhoor gehou is (twee hangende sake), en waar afdanking die toepaslike straf sou kon wees. Slegs twee werknemers se dienste is summier beëindig, terwyl 'n onderlinge skeidingsooreenkoms met twee ander werknemers bereik is.</i></p> <p><i>Drie KVBA-sake is met welslae afgehandel.</i></p>

Toepaslike direkteif	Bestaande prosesse	Oorsig oor die implementering van die proses vir die oorsigjaar
<b>Ombudskantore</b>		
• Beweerde gevalle van taalregte-skendings	Prosedure 9.1.4D word in 'n bylae by die Taalbeleids-, Plan- en operasionaliseringsprosedures uiteengesit (in die vloediagram vir die taalombudsproses).	<i>Geen voorvalle wat deur die taalombudsproses hanteer moes word, is aangemeld nie.</i>
• Seksuele teistering	Die NWU is daartoe verbind om 'n veilige werksomgewing vry van vrees vir seksuele teistering te voorsien. Seksuele teistering word in die NWU se Gedragshandleiding behandel, maar 'n konsepbeleid en prosedure oor seksuele teistering sal in 2017 gefinaliseer word.	<i>Geen gevalle van seksuele teistering is na die ombudspersoon verwys nie.</i>

## Voortgesette ondersoek

Interne Oudit speel 'n belangrike rol in die voortgesette ondersoek van klaarblyklike onreëlmatighede. Die volgende tabel som die stand van ondersoek oor die afgelope twee jaar op:

Tydperk waarin aangemeld	Huidige stand	Getal
2015	Voltooid	23
	Aan die gang	21
2016	Voltooid	16
	Aan die gang	14

## Bedrag

Die volgende tabel gee 'n bondige oorsig van die stand van ondersoek wat Interne Oudit in 2015 en 2016 aan vervolgingsowerhede oorhandig het.

Oorhandig aan SAPD	Beskrywing/tipe	Bedrag/raming
2016	Wanaanwending van fondse	R25 658
2016	Persoonlike uitgawe/wanvoorstelling van fakture	R413 971
2015	Wanvoorstelling van eise. Indiening van bedrieglike kwotasies	Bedrag kon nie bepaal word nie – kwotasies
2015	Hertoedeling van fondse na persoonlike bankrekening/wanvoorstelling van magtiging	R17,7 miljoen deur werknemer wanaangewend
2015	Persoonlike uitgawe/wanvoorstelling van fakture	R22 315



## Voldoening aan wette en regulasies

Voldoening aan wetgewing en die universiteit se eie beleide en reëls skep 'n omgewing wat bevorderlik is vir die beskerming van die regte en verantwoordelikhede van alle belanghebbers, en wys aanspreeklikheid toe wat nodig is vir behoorlike korporatiewe en ander bestuur.

Hoewel die Raad die Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee opdrag gegee het om oor algemene voldoening aan wette en regulasies toesig te hou, het alle Raadskomitees 'n verpligting om korporatiewebestuurtoesig uit te oefen oor die wette en regulasies wat op die betrokke omgewing van toepassing is.

In 'n poging om deurlopende monitering van die regulatoriese en beheeromgewings te verseker, is Raadskomitees ingelig oor die uitkomst van 'n selfevalueringsproses wat die universiteit uitgevoer het om waargenome voldoening aan toepaslike wetgewing te evalueer. Hoewel dit uit die proses duidelik geword het dat die selfpersepsies van voldoening deur die betrokke sakeprose-eienaars redelik positief was, het die kompleksiteit daarvan om die vinnig veranderende eksterne regulatoriese wêreld volledig te verstaan ook duidelik geword.

Gefokusde aandag sal in 2017 geskenk word aan die verkryging van vollediger insig in die eksterne voldoeningswêreld wat op die universiteit van toepassing is, veral aangesien die NWU-risikoregister spesifieke verwysings na die gevolge van 'n moontlike gebrek aan voldoening op die integriteit van universiteitsprosesse bevat.

'n Groot deel van die werksprogram van die interneaudit-funksie is om nakomingsoudits uit te voer ten einde die risikoblootstelling van die universiteit se bedrywighede met betrekking tot toepaslike wette, regulasies, beleide, prosedures en kontrakte te evalueer. Vir 2016 het Interne Oudit die volgende nakomingsoudits afgehandel ná totstandbrenging en evaluering van 'n toepaslike nakomingsraamwerk:

- Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid
- Toepaslike omgewingswetgewing
- Wet op die Bevordering van Toegang tot Inligting (vir die verslagdoeningstydperk 1 April 2016 tot 31 Maart 2017 het die NWU 143 WBTI-versoeke ontvang. Nege hiervan is ingevolge artikel 63 geweier).
- Wet op Beskerming van Persoonlike Inligting
- Wet op Misstowwe, Veevoedsel, Landboumiddels en Veemiddels
- Maatskappywet
- Wysigingswet op Arbeidsverhoudinge
- Wet op Basiese Diensvoorwaardes
- Wet op Indiensnemingsgelykheid
- Wet op Werkverskaffingsdienste
- Arbeidsmakelary
- Risikogebaseerde oudits van die volgende beleide:
  - NWU-beleid oor Delegering van Bevoegdheid
  - NWU-beleid oor Botsende Belange

Enige gevalle van nienakoming word by die betrokke sakeprose-eenaar gerapporteer, wat daarvoor verantwoordelik is

om die regstellende stappe aan te dui wat geïmplementeer sal word om die situasie reg te stel.

Vir 2017 word voorsien dat die Wysigingswet op Hoër Onderwys (9/2016) en die pas hersiene NWU-statuut die herformulering van alle NWU-beleide en reëls sal noodsaak en 'n groot uitwerking sal hê op die navigasie van die nakomingswêreld by die NWU.

## Geïntegreerde gerusstelling

In 2012 is 'n Gekombineerde Gerusstellingsforum (GGF) by die NWU tot stand gebring.

Die opdrag aan die GGF lui onder andere dat dit die doel van die forum is om die Oudit-, Risiko- en Nakomingskomitee by te staan om hul verpligtinge na te kom om gerusstelling aan die Raad te voorsien. Die GGF moet spesifiek die gerusstelling bied dat die universiteit se risikobestuurs-, risikobeheer- en korporatiewebestuurprosesse toereikende aandag geniet, en die gerusstellingsdekking optimaliseer wat van bestuur asook interne en eksterne verskaffers van gerusstelling verkry word ten opsigte van alle risiko's waaraan die universiteit blootgestel is.

Op 'n vergadering op 15 September 2016 het die GGF die gerusstellingsmaatstawwe onderskryf soos in King IV voorgestel word, naamlik (i) 'n toereikende en doeltreffende beheermaatreëlomgewing en integriteit van verslae vir beter besluitneming; (ii) die toesigrol van die ORNK deur middel van 'n gerusstellingsmodel wat die kombinerende, koördinerende en belyning van gerusstellingsaktiwiteite oor die lyne van gerusstelling heen verseker, en (iii) die voorsiening van gerusstelling ooreenkomstig die volgende beginsels van gerusstelling:

<b>Eerste reël</b>	Die bepaalde lynfunksie wat die risiko besit en bestuur
<b>Tweede reël</b>	Spesialisfunksies wat toesig hou oor risiko- en geleentheidsreëlings (soos risiko- en nakomingsafdelings, finansies, kwaliteitskantoor, regs-kantoor) en dit fasiliteer
<b>Derde reël</b>	Interne gerusstellingsverskaffers wat objektiewe gerusstelling bied (Interne Oudit)
<b>Vierde reël</b>	Eksterne gerusstellingsverskaffers (eksterne audit)
<b>Vyfde reël</b>	ORNK, Raad

'n Lys Raads- en subkomiteevergaderings is aangeheg as Bylae 1.

Al hierdie komitees is formeel tot stand gebring, het opdragte en bestaan uit 'n meerderheid Raadslede wat nóg werknemers nóg studente van 'n openbare hoëronderwysinstelling is. Hulle opdragte kan op die volgende webblad gelees word: <http://www.nwu.ac.za/af/content/nwu-beheer-en-bestuur-22>.

# AANSPORING TOT PRESTASIE

## Agtergrondverklaring

Die strategiese agenda van die universiteit is oortref gefokus op talentbestuur en -werwing asook op die behoud van skaars vaardighede. In ooreenstemming hiermee streef die Raad daarna om aan werknemers 'n lonende werksomgewing te bied. Sedert 2005 is 'n benadering van "gewaarborgde plus nie-gewaarborgde vergoeding" aanvaar. Hierdeur word daar met die NWU se vergoeding gepoog om die volgende op die kort, medium en lang termyn te bereik:

- Die kaliber werknemers wat die universiteit in staat sal stel om die NWU-doelwitte ter ondersteuning van ons strategie te bereik, te lok, te motiveer en te behou.
- Salarisse te voorsien wat mededingend is met vergelykbare poste in die hoërondwyssektor en ander toepaslike eksterne ekonomiese sektore.
- Salarisstrukture en individuele salarisse te voorsien wat werklike verskille in poste en verantwoordelikhede billik weerspieël.
- Die implementering en administrasie van prestasiebestuur en salarisverhoging-beplanningstelsels toe te laat wat billikheid sal kan bereik en handhaaf.
- Konsekwent die ander elemente van NWU-vergoeding komplementeer.
- Vergoeding te administreer, met voldoening aan alle wetlike voorskrifte van Suid-Afrika, asook kontraktuele verpligtinge teenoor werknemers.
- Uitoefening van gesonde bestuursbeginsels in die toepassing van vergoeding.
- Werknemers te vergoed op 'n wyse wat die dinamiek van die mark en die konteks waarin die universiteit funksioneer, weerspieël.
- 'n Demonstreerbare kultuur van regverdigheid en billikheid tot stand te bring en te handhaaf deur die aanvaarding van die konsep van gelyke betaling vir werk van gelyke waarde in die struktuur en die behandeling van vergoeding regdeur die universiteit.

Terwyl bogenoemde in die geheel die meeste van die verklaarde doelstellings bereik het, het die Vergoedingskomitee van die Raad opdrag gegee dat verdere hersiening en normering van die Vergoedingsfilosofie en -beleid gedoen word sodat daar nie agter die sektor geraak word nie. Die hersiening sal vir implementering in die 2018- finansiële jaar ter tafel gelê word.

## Oorsig van die Vergoedingsbeleid

### Korporatiewe en ander bestuur van vergoeding

Die Raad van die universiteit voer sy toesighoudingsfunksie deur die Vergoedingskomitee uit. Die Vergoedingskomitee oorweeg onder andere ook alle vorme van aansporingsvergoeding en keur dit goed. Aansporingsvergoeding word slegs betaal wanneer 'n individu tydens die prestasiebestuurbeoordelingsproses 'n bepaalde prestasiedrempel behaal het.

Hoewel daar in 2016 'n verfyning van die bonusskema plaasgevind het, sal toekomstige oorwegings 'n meer geïntegreerde benadering insluit as beloning vir die mate waarin werkgewers bydra tot die verwesenliking van ons strategiese agenda.

Die Vergoedingskomitee speel 'n aktiewe rol in die hersiening van die vergoedingsfilosofie, -beleid, -strategie en -praktyke vir belyning met beste praktyk en die strategiese imperatiewe van die universiteit.

### Vergoedingsbeginsels

Die sleutelbeginsels van ons Vergoedingsbeleid oor individuele vergoeding is:

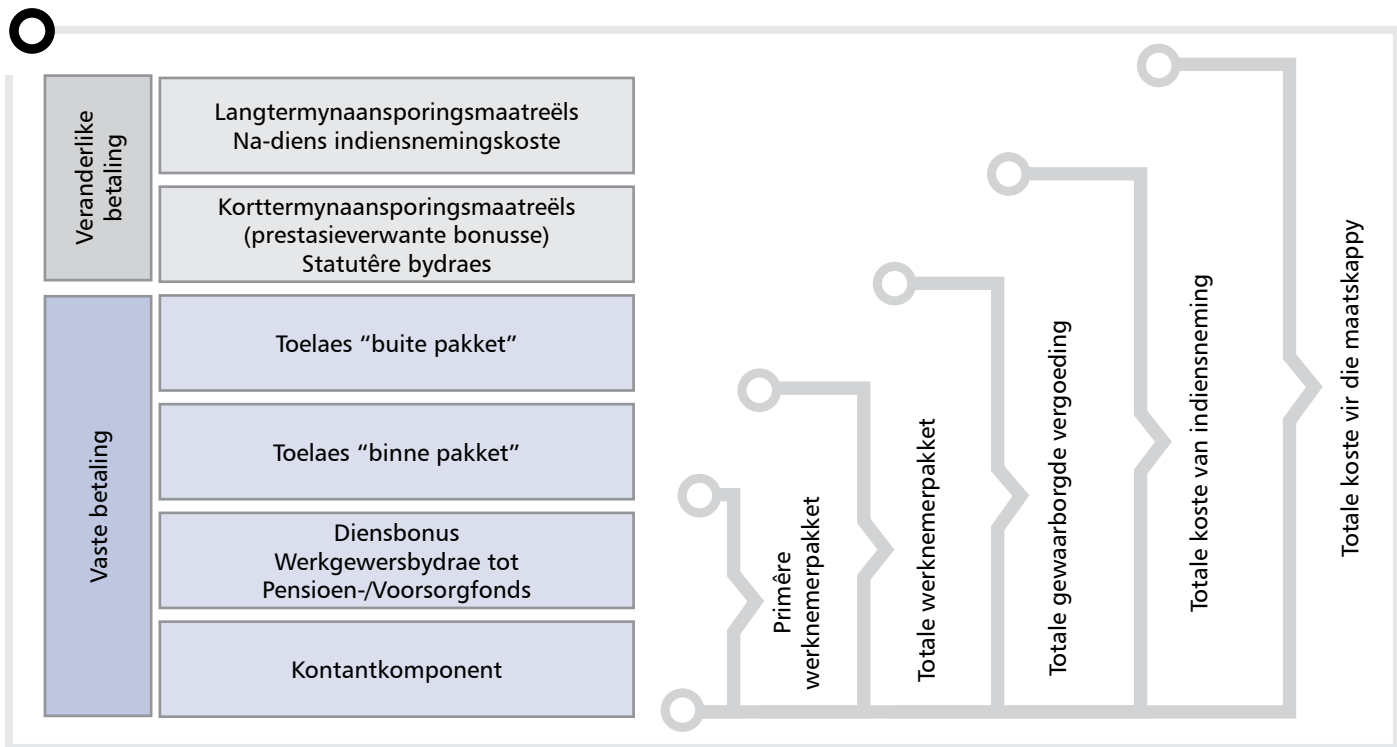
- Ondersteuning van die visie, missie, strategieë en doelstellings van die universiteit.

- 'n Totalepakketbenadering in die bepaling en bestuur van vergoeding, soos uiteengesit in die vergoedingstruktuur.
- Die totale pakket van elke individu word in ooreenstemming met hierdie beleid bepaal, ongeag van wat die bron van finansiering van die pakket of deel daarvan moontlik kan wees.
- Vergoedingsbestuur moet voorsiening maak vir regverdigde differensiasie in die vergoeding van individue, gegrond op aanvaarbare determinante van vergoeding.

### Vergoedingselemente

Vergoeding by die universiteit bestaan uit 'n mengsel van vaste en veranderlike salaris:

- **Vaste betaling** is gewaarborgde vergoeding wat verband hou met die oorkoepelende posvereistes, aanspreeklikheid en kompleksiteit en die diversiteit van take. Dit wissel gewoonlik nie volgens prestasie of resultate wat behaal is nie.
- **Veranderlike betaling** is vergoeding wat afhanklik is van diskresie, prestasie of die bereiking van voorafbepaalde resultate. By die universiteit word dit deur middel van verskillende prestasieverwante korttermynaansporingskemas (bonusskemas) toegeken.



## Vaste betaling

Oorweging:

- Gereelde normbepalingsoefeninge word intern en ekstern uitgevoer om billikheid, regverdigheid en markverwantsheid te verseker.
- 'n Lewenskosteaanpassing van gewaarborgde pakkette word jaarliks in April geïmplementeer, ná onderhandelinge met georganiseerde arbeid.

## Samestelling van vaste betaling

- Kontantkomponent
- Verpligte werkgeweraftree-/pensioenfonds
- Diensbonus
- Vergoeding "binne pakket" (bv dekaansreistoelae)
- Toelaes "buite pakket" (bv professioneel, funksioneel, lok en behoud, skaarsheid en kritieke vaardighede, NNS, waarnemend)

## Veranderlike betaling

Veranderlike betaling is vergoeding wat afhanklik is van diskresie, prestasie of die bereiking van voorafbepaalde en ooreengekome resultate. By die universiteit word veranderlike betaling deur middel van verskillende prestasierwante korttermynaansporing(bonus)skemas toegeken. Die universiteit maak van die volgende korttermynaansporingsmaatreëls gebruik:

- **Prestasierwante bonusskema vir werknemers:** Werknemers wat permanent is, vastetermyn- en tydelike werknemers wat vir ses maande of langer in diens van die universiteit is en tot aan die einde van die finansiële jaar in diens is (dit wil sê 31 Desember 2016), kwalifiseer vir die Prestasiebonusskema. Bestuurders wat aan

die Bestuursbonusskema deelneem, mag nie aan die Prestasiebonusskema deelneem nie.

- **Bestuursbonus:** Werknemers wat permanente en vastetermynbestuurders van die vlak van direkteur (of ekwivalent) is en vir ses maande of langer in 'n bestuursposisie was, kwalifiseer vir bestuursbonusse. Die volgende kategorieë bestuurders kwalifiseer nie vir bestuursbonusse nie:
  - Tydelike werknemers wat in bestuursposisies aangestel word.
  - Werknemers wat nie in kwalifiserende, permanente bestuursposisies aangestel is nie en wat vir 'n tydperk van minder as ses maande in 'n kwalifiserende bestuurspos waarneem.
  - Bestuurders wat aan geselekteerde derdegeldstroom-bonusskemas deelneem.
- **Geselekteerde pasgemaakte bonusskema:** 'n Aantal pasgemaakte bonusskemas vir geselekteerde organisatoriese eenhede word ook benut. Dit sluit hoofsaaklik derdegeldstroom-organisatoriese entiteite (OE's) sowel as spesifieke prestasierwante skemas vir akademiese personeel met skaars vaardighede in.

## Kontrakte van uitvoerende bestuur

Ooreenkomstig die bepalinge in die Statuut word die volgende senior ampsdraers aangestel deur 'n proses wat deur die Raad gedryf word:

- Visekanselier
- Adjunk-visekanseliers
- Registrateur
- Uitvoerende direkteure
- Kampusrektor

Die vergoeding van die Uitvoerende Bestuur word deur die Raad bepaal, gelei deur die sleutelskale, en die persentasie jaarlikse verhoging word deur die Raadsvoorsitter bepaal.

## Raamwerk gebruik

Die prestasie van die Uitvoerende Bestuur word op die volgende gegrond:

- Bereiking van doelwitte soos in die Jaarlikse Prestasieplan uiteengesit
- Transformasie
- Innovasie
- Bereiking van strategiese inisiatiewe

Dit word elke jaar vooraf bepaal en oor ooreengekom.

## Illustrasie van vergoeding van Uitvoerende Bestuur

Geannualiseerde bruto vergoeding aan Institusionele Bestuur (uitgesonderd buitengewone betalings wat 'n jaarlikse totaal van R249 999 oorskry)						
Naam	Amp beklee	Basiese salaris	Diens-voordele	Ander betalings/toelaes	Totale koste vir NWU 2016	Totale koste vir NWU 2015
		R	R	R	R	R
Prof ND Kgwadi	Visekanselier	2 439 882	273 041	729 381	3 442 304	3 298 546
Prof F van Niekerk	Adjunk-visekanselier: Navorsing, Innovasie en Tegnologie	1 993 507	24 649	620 248	2 638 404	2 414 630
Prof JJ Janse van Rensburg	Kampusrektor: Potchefstroom	1 776 618	131 582	644 121	2 552 321	0
Prof MJ Oosthuizen	Adjunk-visekanselier: Onderrig-Leer	1 740 752	278 238	505 623	2 524 613	2 359 472
Prof M Davhana-Maselesele	Kampusrektor: Mafikeng	1 715 927	196 868	474 730	2 387 525	2 293 694
Prof MM Verhoef	Institusionele Registrateur	1 641 572	270 532	456 159	2 368 263	2 277 986
Me E de Beer	Uitvoerende Direkteur: Finansies en Fasiliteite	1 686 905	210 794	428 293	2 325 992	1 995 667
Prof LA du Plessis ^	Kampusrektor: Vaaldriehoek	1 717 701	172 019	344 185	2 233 905	2 062 667
Mnr KJ Oagile *	Uitvoerende Direkteur: Mense en Kultuur	1 401 245	164 502	348 033	1 913 780	0
Mnr Manoko *	Uitvoerende Direkteur: Korporatiewe Verhoudinge en Bemaking	1 225 481	142 469	197 863	1 565 813	0
Prof HD van Schalkwyk	Kampusrektor: Potchefstroom	0	0	0	0	2 238 514
Prof TJ Mariba ^	Kampusrektor: Vaaldriehoek	0	0	0	0	1 766 445
Mnr VL Mthobi	Uitvoerende Direkteur: Mensekapitaalontwikkeling	0	0	0	0	1 602 573
Me PP Mmope	Uitvoerende Direkteur: Institusionele Bevordering	0	0	0	0	1 403 240
<b>Totaal</b>		<b>17 339 590</b>	<b>1 864 694</b>	<b>4 748 636</b>	<b>23 952 920</b>	<b>23 713 434</b>

\* Bestuurslid nie vir volle jaar in diens nie - 2016. Vergoeding geannualiseer.

^ Bestuurslid nie vir volle jaar in diens nie - 2015. Vergoeding geannualiseer.

Dit sluit jaarlikse vergoeding, heffings, bonusse en, in die geval van die visekanselier, behuisingsvoordele in.

Daar is geen uitstaande verpligtinge ten opsigte van bestuursvergoeding teen die jaareinde nie.

Getal lede van senior bestuur 2016: 10 (2015: 10)

Bruto vergoeding aan Raadslid				
Naam	Ad Hoc	Reis	Ander betalings/ toelaes	Totale koste vir NWU 2016
	R	R	R	R
Mnr PJW Buys	40 000			40 000
Prof JDS De Bruyn	27 000	448		27 448
Adv TJ Kruger	-			-
Prof AL Combrink	20 900	1 280		22 180
Mnr DA Foster	13 600			13 600
Mnr TC Kgomo	33 100	5 240		38 340
Adv TJ Kruger	125 800		20 400	146 200
Mnr AM Mashilo	24 300			24 300
Mnr N Nqandela	34 500	352		34 852
Mnr A Redelinghuis	18 900			18 900
Mnr HJ Schalekamp	-			-
Mnr LE Seliane		146		146
Me GM Sigasa	6 800			6 800
Mnr F Strydom	-			-
Dr JG Tshifularo	105 600			105 600
Dr MB Tyobeka				-
Dr SJ Van Der Walt	18 900			18 900
<b>Totaal</b>	<b>469 400</b>	<b>7 466</b>	<b>20 400</b>	<b>497 266</b>

## Normbepaling

Die universiteit gebruik twee gegradeerde sleutelskale wat opnames van gegradeerde norme maak:

- Akademiese sleutelskaal
- Ondersteuningsleutelskaal

Twee poskategorieë word by die universiteit gebruik, naamlik akademies en ondersteuning. Die belangrikste pligte en verantwoordelikhede van die akademiese kategorie is diegene wat hoofsaaklik by onderrig en/of navorsing betrokke is, wat met die kernfunksies van onderrig en navorsing van die universiteit verband hou. Werkseleenthede in die ondersteuningskategorie voorsien steun aan kernfunksies en vereis vaardighede wat generies is, regdeur die mark gevind kan word en nie tot die hoërondwysbedryf beperk is nie.

'n Verspreiding van 20% bo en 25% onder die middelpunt sal as die maksimum en minimum van die sleutelskale gebruik word.

Die vergoedingsleutelskale sal minstens een keer elke twee jaar of meer gereeld hersien word, soos bepaal deur die Vergoedingskomitee van die Raad, ten einde te verseker

dat vergoedingsdoelstellings bereik word. Normbepalingsvergoeding van RemChannel tot markvlakke sal oor die algemeen op die grondslag van die totale gewaarborgde vergoeding wees, om leiding aan die universiteit te voorsien.

Die resultate van die opnamedata, die verwagte jaarlikse verhogingspersentasies wat toegestaan word (afgelope 12 maande) sowel as die voorspelde verhoging (volgende 12 maande) en enige ander faktore wat op die universiteit van toepassing is om ingeligte besluite te neem, sal gebruik word om:

- bestaande sleutelskale met die markdata te vergelyk en te hersien
- individuele normbepalingsoefeninge op 'n pos- of graadgrondslag te doen
- anomalieë in die lig van enige veranderinge aan die markdata te hersien

Alle vergoedingsaanpassings om bestaande salarisse met die sleutelskale te belyn, moet gedoen word op grond van die prestasie van die betrokke individue sowel as volgehoue finansiële prestasie van die universiteit.



## Gelde vir eksterne lede

In 2009 het die Raad besluit om 'n honorarium aan eksterne lede van die Raad, Raadskomitees en ander statutêre liggame te betaal. Die honorarium word beskou as 'n blyk van die NWU se waardering vir die lede se tyd en moeite.

Die honorarium word twee keer per jaar betaal, in Augustus en in Desember. Die honorariumgelde is in Januarie 2013 met 10% verhoog, en in die daaropvolgende jare is dit gekoppel aan die universiteit se jaarlikse lewenskosteaanpassingsproses en voor implementering deur die Uitvoerende Komitee goedgekeur.

Die volgende honoraria is inbetaal vir elke vergadering wat bygewoon is:

Eksterne Raadslede	R2 700
Raadsaangestelde eksterne kundige van 'n struktuur maar nie 'n Raadslid nie	R3 400
Voorsitter van 'n Raadskomitee	R3 400
Adjunkvoorsitter van die Raad	R3 400
Raadsvoorsitter	R5 000
Raadsvoorsitter of adjunkvoorsitter as 'n gewone lid van die struktuur	R2 700

## Implementeringsverslag

### Pos-en-vergoeding-belyningsprojek

Die posbelyning vir die meeste van die ondersteuningsposte is teen Desember 2015 geïmplementeer; sommige was egter steeds uitstaande. Die afhandeling van die uitstaande posbelynings sal in 2017 voortgesit word. Sodra die herstrukturering geïmplementeer is, sal die herbelyning voltooi word om te verseker dat alle poste met die nuwe struktuur belyn is.

Die universiteit se grootskaalse herstruktureringsprojek het die implementering van die vergoedingbelyningsprojek tydelik tot stilstand gebring, en dit sal in die nabye toekoms hervat word.

### Diensbeëindigingsbetalings

'n Bedrag van altesaam R2 455 703 is as *ex gratia*-betalings as deel van vertroulike ooreenkomste uitbetaal. Hierdie betalings sluit KVBA-skikkings en vertroulike interne skikkings in.



# BYLAES

## Bylae 1 – Lys van komiteevergaderings

Komitee	Lys van vergaderings	% bywoning 2015	% bywoning 2016	Self-evaluering onderneem
Raad	IN 2016 het die Raad op die volgende datums vergader: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 en 11 Maart 2016 (werkswinkel/ buitengewone vergadering)</li> <li>• 23 Junie 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 19 Augustus 2016 (buitengewone vergadering)</li> <li>• 22 September 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 17 November 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 8 Desember 2016 (buitengewone vergadering)</li> </ul>	91%	80%	✓
Uitvoerende Komitee van die Raad (UK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27 Januarie 2016 (buitengewone vergadering)</li> <li>• 18 Februarie 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 26 Mei 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 5 Augustus 2016 (buitengewone vergadering)</li> <li>• 25 Augustus 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 20 Oktober 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 29 November 2016 (buitengewone vergadering)</li> <li>• 7 Desember 2016 (buitengewone vergadering)</li> </ul>	96%	91,8%	✓
Finansies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Maart 2016 (buitengewone vergadering)</li> <li>• 2 Junie 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 3 November 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 14 November 2016 (gewone vergadering)</li> </ul>	100%	55%	<i>Nie beskikbaar nie</i>
Transformasieoorsig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 Mei 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 13 November 2016 (gewone vergadering)</li> </ul>	71%	91,7%	✓
Studenteoorisig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 Mei 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 13 Oktober 2016 (gewone vergadering)</li> </ul>	79%	86,7%	✓
Mensekapitaal en Indiensnemings-gelykheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 Mei 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 25 Oktober 2016 (gewone vergadering)</li> </ul>	82%	83,3%	✓
Tender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Mei 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 21 Junie 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 5 September 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 1 November 2016 (gewone vergadering)</li> </ul>	63%	62,5%	<i>Nie beskikbaar nie</i>
Eretoekennings	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 September 2016 (gewone vergadering)</li> </ul>	100%	60%	✓
Oudit-, Risiko- en Nakoming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 Mei 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 4 Augustus 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 20 Oktober 2016 (gewone vergadering)</li> </ul>	80%	81,3%	✓
Vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 Maart 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 2 Junie 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 1 September 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 17 November 2016 (gewone vergadering)</li> </ul>	80%	81,8%	✓
Bates	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 Mei 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 24 Oktober 2016 (gewone vergadering)</li> </ul>	83%	100%	<i>Nie beskikbaar nie</i>
Beleggings	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Maart 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 2 Junie 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 1 September 2016 (gewone vergadering)</li> <li>• 3 November 2016 (gewone vergadering)</li> </ul>	69%	80%	✓
Ad hoc-herstrukturering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19 Mei 2016</li> <li>• 18 Februarie 2016</li> <li>• 13 Junie 2016</li> <li>• 16 Augustus 2016</li> <li>• 23 Augustus 2016</li> <li>• 8 September 2016</li> <li>• 13 Oktober 2016</li> <li>• 14 November 2016</li> <li>• 28 November 2016</li> <li>• 1 Desember 2016</li> <li>• 5 Desember 2016</li> </ul>	Nie van toepassing nie	97,8%	Nie van toepassing nie

# BYLAES

## Bylae 2 – Samestelling van die Senaat

NWU INSTITUSIONELE SENAAT Lidmaatskap (soos op 31 Desember 2016)		
NR	NAAM/TITEL	VERWYSING NA NWU-STATUUT PARAGRAAF 12(1)
<b>Visekanselier</b>		(a)
1	Kgwadi, ND, Prof	(Institusionele Kantoor)
<b>Adjunkhoof</b>		(b)
2	Van Niekerk, F, Prof	(Institusionele Kantoor)
<b>Kampusrektore</b>		(c)
3	Davhana-Maselesele, M, Prof	Mafikengkampus
4	Du Plessis, L, Prof (waarnemend)	Vaaldriehoekskampus
5	Janse van Rensburg, JJ, Prof (waarnemend)	Potchefstroomkampus
<b>Institusionele Registrateur</b>		(d)
6	Verhoef, M, Prof	(Institusionele Kantoor)
<b>Institusionele direkteure vir navorsingsondersteuning, mensehulpbronne en studentesake</b>		(e)
7	Coopoo, P, Me (waarnemend)	Institusionele Studentedekaan
8	Oosthuizen, MJ, Prof	Adjunk-visekanselier: Onderrig-Leer (Institusionele Kantoor)
9	Oagile, K, Mnr	Uitvoerende Direkteur: Mense en Kultuur (Institusionele Kantoor)
<b>Dekane</b>		(f)
10	Balfour, RJ, Prof	Opvoedingswetenskappe (Potchefstroom)
11	De Lange, AM, Prof (waarnemend)	Lettere en Wysbegeerte (Potchefstroom)
12	Drummond, H, Prof (waarnemend)	Landbou, Wetenskap en Tegnologie (Mafikeng)
13	Grobler, LJ, Prof	Ingenieurswese (Potchefstroom)
14	Kotze, AF, Prof	Gesondheidswetenskappe (Potchefstroom)
15	Mbao, M, Prof	Regte (Mafikeng)
16	Oduaran, A Prof	Onderwys en Opleiding (Mafikeng)
17	Pienaar, JJ, Prof	Natuurwetenskappe (Potchefstroom)
18	Rabali, C Prof (waarnemend)	Geesteswetenskappe (Vaaltriehoek)
19	Setlaltoa, M, Prof	Geestes- en Sosiale Wetenskappe (Mafikeng)
20	Smit, N, Prof	Regte (Potchefstroom)
21	Swanepoel, S, Prof	Handel en Administrasie (Mafikeng)
22	Van der Merwe, HJ, Prof	Ekonomiese Wetenskappe en Inligtingstegnologie (Vaaltriehoek)
23	Van Romburgh, J, Prof (waarnemend)	Ekonomiese en Bestuurswetenskappe (Potchefstroom)
24	Viljoen, F, Prof (waarnemend)	Teologie (Potchefstroom)
<b>Akademie personeel wat deur akademiese personeel in die fakulteit verkies is</b>		(g)
25	Botha, AJ, Prof	Opvoedingswetenskappe (Potchefstroom)
26	Breed, G, Prof	Teologie (Potchefstroom)
27	Chaka, M, Dr	Geestes- en Sosiale Wetenskappe (Mafikeng)

**NWU INSTITUSIONELE SENAAT**  
Lidmaatskap (soos op 31 Desember 2016)

NR	NAAM/TITEL	VERWYSING NA NWU-STATUUT PARAGRAAF 12(1)
28	Coetzee-Van Rooy, AS, Prof	Geesteswetenskappe (Vaaldriehoek)
29	De Ridder, JH, Prof	Gesondheidswetenskappe (Potchefstroom)
30	Diko, N, Prof	Onderwys en Opleiding (Mafikeng)
31	Du Plessis, J, Prof	Gesondheidswetenskappe (Potchefstroom)
32	Duvenhage, A, Prof	Lettere en Wysbegeerte (Potchefstroom)
33	Erasmus, M, Dr	Onderwys en Opleiding (Mafikeng)
34	Janse van Vuuren, H, Prof	Ekonomiese Wetenskappe en Inligtingstechnologie (Vaaldriehoek)
35	Jansen van Rensburg, R, Prof	Ekonomiese en Bestuurswetenskappe (Potchefstroom)
36	Kanamugire, J, Dr	Regte (Mafikeng)
37	Kloppers, HJ, Prof	Regte (Potchefstroom)
38	Krugell, W, Prof	Ekonomiese en Bestuurswetenskappe (Potchefstroom)
39	Lebopa, C, Dr	Landbou, Wetenskap en Tegnologie (Mafikeng)
40	Lefenya, K, Dr	Regte (Mafikeng)
41	Marx, S, Prof	Ingenieurswese (Potchefstroom)
42	Mekoa, I, Prof	Geestes- en Sosiale Wetenskappe (Mafikeng)
43	Mentz, E, Prof	Opvoedingswetenskappe (Potchefstroom)
44	Mokhahlane, P, Prof	Geestes- en Sosiale Wetenskappe (Mafikeng)
45	Molefi, AM, Dr	Handel en Administrasie (Mafikeng)
46	Montshiwa VT, Mnr	Handel en Administrasie (Mafikeng)
47	Moroke, N, Prof	Handel en Administrasie (Mafikeng)
48	<i>Vakant</i>	Regte (Mafikeng)
49	Nkhoma, P, Dr	Onderwys en Opleiding (Mafikeng)
50	Oukouomi Nouchie, SC, Prof	Landbou, Wetenskap en Tegnologie (Mafikeng)
51	Ruzvidzo, O, Prof	Landbou, Wetenskap en Tegnologie (Mafikeng)
52	Schutte, PJW, Prof	Regte (Potchefstroom)
53	Strydom, CA, Prof	Natuurwetenskappe (Potchefstroom)
54	Waanders, F, Prof	Ingenieurswese (Potchefstroom)
55	Wepener, V, Prof	Natuurwetenskappe (Potchefstroom)
56	Yates, H, Dr	Teologie (Potchefstroom)
<b>Nie-akademiese personeel wat deur nie-akademiese personeel verkies is</b>		<b>(h)</b>
57	Le Roux, AA, Dr	Potchefstroom
58	Spamer, EJ, Prof	Einheid vir Oop Afstandsl eer
<b>Studente aangewys deur die Institusionele Verteenwoordigende Studenteraad (IVSR)</b>		<b>(i)</b>
59	Pudi, R Mnr	KVSR-president: Mafikengkampus
60	Maritz, P, Mnr	IVSR-president: Potchefstroomkampus
61	More, L, Mnr	KVSR-president: Vaaldriehoekkampus

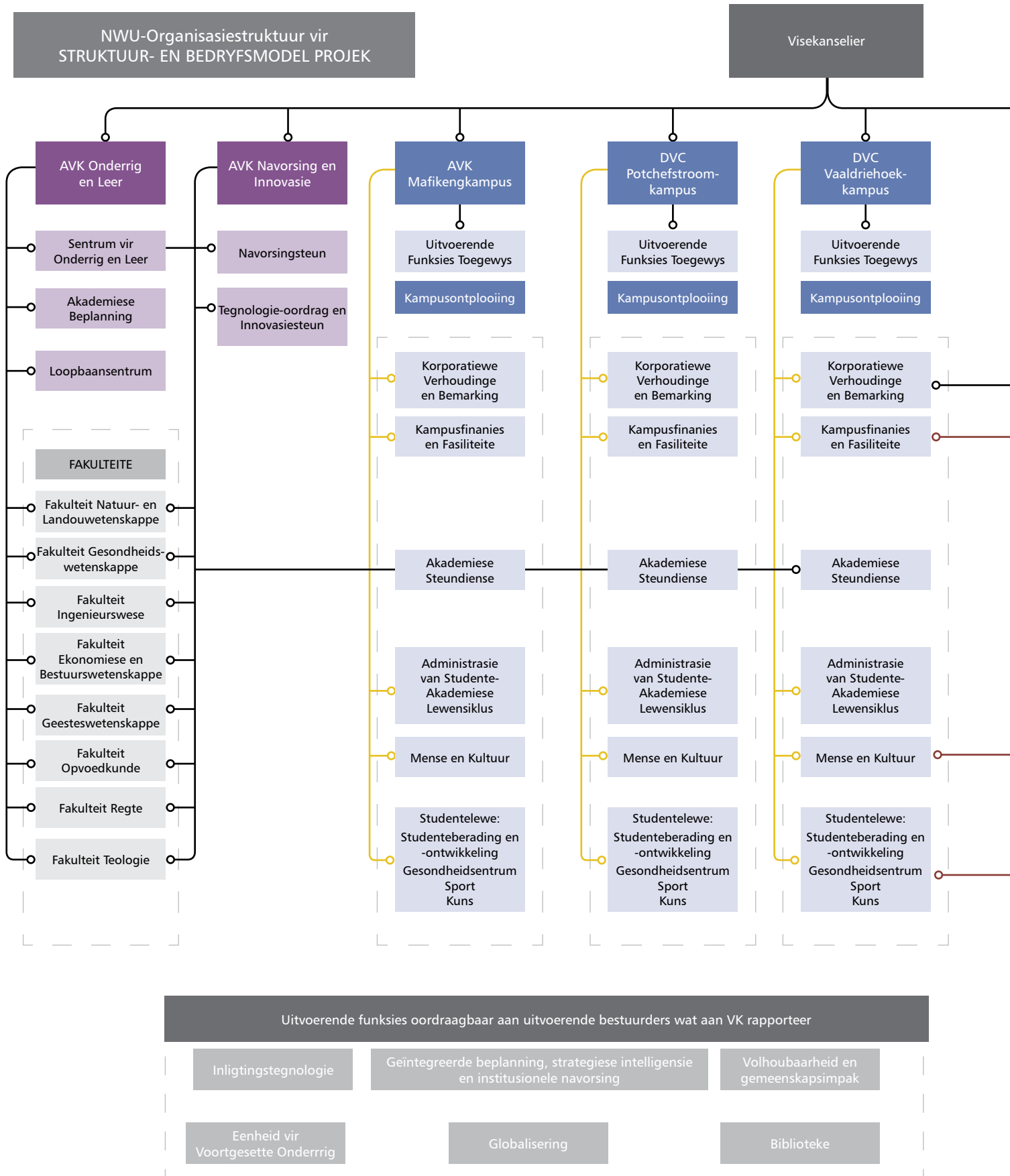
**NWU INSTITUSIONELE SENAAT**  
Lidmaatskap (soos op 31 Desember 2016)

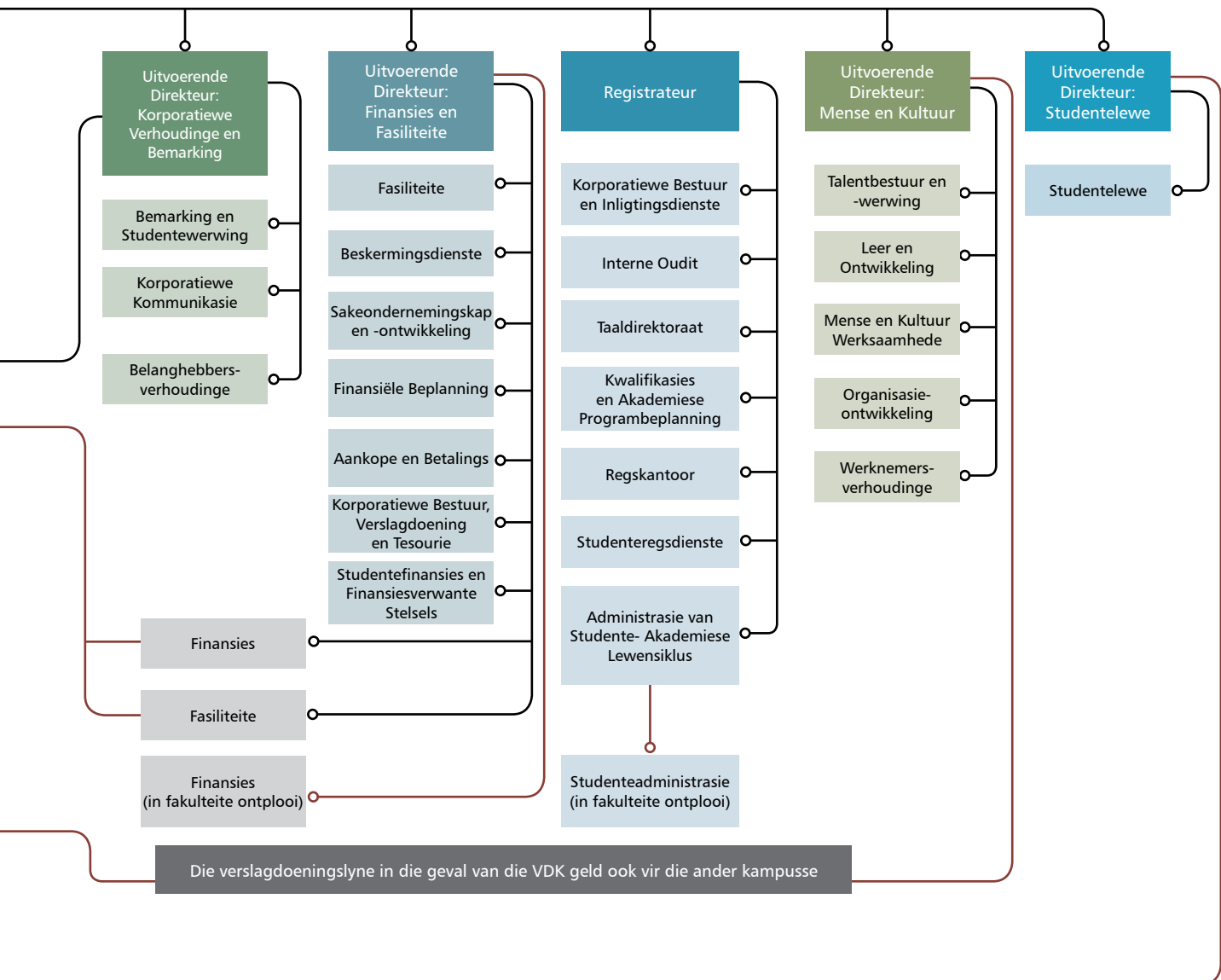
NR	NAAM/TITEL	VERWYSING NA NWU-STATUUT PARAGRAAF 12(1)
62	Mhlabane, S Mnr	IVSR: Akademiese beampte
<b>Voorsitter van die Raad of 'n gedelegerde en een ander Raadslid verkies deur die Raad</b>		(j)
63	Kruger, J, Adv	Voorsitter: Raad
64	Tshifularo, JG, Dr	Aangewese lid: Raad
<b>Persone verantwoordelik vir navorsing, akademiese ondersteuning, biblioteek- en inligtingsdienste</b>		(k)
65	Gericke, DH, Prof (waarnemend)	Institusionele Direkteur: Akademiese Ondersteuning (Institusionele Kantoor)
66	Moyo, M, Dr	Direkteur: Biblioteekdienste (Mafikeng)
67	Pretorius, CE, Mnr	Institusionele Direkteur: Inligtingstegnologie (Institusionele Kantoor)
68	Venter, L, Prof	Institusionele Direkteur: Navorsingsondersteuning (Institusionele Kantoor)
<b>Akademiese personelede wat deur die Senaat op advies van die Vaste Komitees van die Senaat gekoöpteer is</b>		(l)
69	Grobler, WCJ, Prof	Ekonomiese Wetenskappe en Inligtingstegnologie (Vaaldriehoek)
70	Latif, J Me	Geesteswetenskappe (Vaaldriehoek)
71	Lembethe, N, Me	Geesteswetenskappe (Vaaldriehoek)
72	Redda, E Dr	Ekonomiese Wetenskappe en Inligtingstegnologie (Vaaldriehoek)
73	Sepeng, P, Prof	Onderwys en Opleiding (Mafikeng)
74	<i>Vakant</i>	Onderwys en Opleiding (Mafikeng)
75	Van Aardt, JM, Me	Gesondheidswetenskappe (Potchefstroom)
76	Van den Berg, K, Dr	Lettere en Wysbegeerte (Potchefstroom)



# BYLAES

## Bylae 3 - Diagram van bedrywighede





Sleutel tot verslagdoeningslyne

- Strategiese en bedryfsbestuur (daaglik)
- Bedryfsbestuur (daaglik), gesamentlike prestasieoorsig en -verbetering met funksionele leier (bruin lyn)
- Funksionele verslagdoening en strategiese leierskap, ontwikkeling van funksie- en funksionele spesialiste, belyning en integrasie van funksionele uitvoering regdeur die universiteit, gesamentlike prestasie-oorsig en -verbetering saam met die bedryfsbestuurder (geel lyn), verhouding van gesamentlike aanspreeklikheid tussen funksionele/strategiese leier en bedryfsbestuurder

---

Dis nog nie die einde nie – ons beweeg steeds vorentoe en bou voort op dit wat ons tot dusver tot stand gebring het. Ja, ons is gereed om 'n selfs beter toekoms te bou; nie net vir die NWU nie, maar ook vir die gemeenskap, die land en die wêreld. Per slot van rekening bou ons nie 'n tydelike struktuur nie; ons bou sodat dit 'n leeftyd kan hou.

---





# DANKBETUIGINGS

## Jaarverslagtaakspan

Prof Marlene Verhoef, Amanda van der Merwe,  
Jacoline Jansen van Vuuren, Nelia Engelbrecht,  
Jan-Hendrik Viljoen, Ronell Pietersen, KPMG (konsultante)

## Fotografie

Maclez Studio en NWU-kollegas

## Vertaling

NWU-Taaldirekoraat

## Ontwerp en uitleg

AFRICAN SUN MeDIA  
[www.africansunmedia.co.za](http://www.africansunmedia.co.za)  
[metro@africansunmedia.co.za](mailto:metro@africansunmedia.co.za)

## Drukwerk

AFRICAN SUN MeDIA  
[www.africansunmedia.co.za](http://www.africansunmedia.co.za)  
[metro@africansunmedia.co.za](mailto:metro@africansunmedia.co.za)

### Navrae en kontakbesonderhede:

**Prof Marlene Verhoef, Registrateur**, +27 (18) 299 2612, [marlene.verhoef@nwu.ac.za](mailto:marlene.verhoef@nwu.ac.za) en  
**Louis Jacobs, Direkteur: Korporatiewe Kommunikasie**, +27 (18) 299 4918, [louis.jacobs@nwu.ac.za](mailto:louis.jacobs@nwu.ac.za).

*Die 2016 geïntegreerde verslag is saamgestel deur  
Korporatiewe en Inligtingsbestuursdienste en gepubliseer deur Korporatiewe Kommunikasie.*

*Die geïntegreerde verslag is beskikbaar op die NWU se webwerf by  
<http://www.nwu.ac.za/af/content/nwu-jaarverslag>.*

*Die publikasie is ook in Engels beskikbaar.*





NORTH-WEST UNIVERSITY<sup>®</sup>  
YUNIBESITI YA BOKONE-BOPHIRIMA  
NOORDWES-UNIVERSITEIT

*Dit begin alles hier<sup>®</sup>*

