



2 0 1 6

Wij zijn de HAN en we zijn in beweging!



Jaarverslag

Deel 1. Als eerste etappe in onze reis naar 2020

Jaarverslag
Deel 2

Jaarrekening
Deel 3



2 0 1 7

Geachte lezer,

Op basis van ons jaarverslag 2015 heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in november 2016 positief besloten over de realisatie van de prestatieafspraken en daarmee in feite over de vrijwel volledige realisatie van ons Instellingsplan 2012-2016. Hiermee sluiten we de vorige planperiode af en starten we met het uitvoeren van het nieuwe HAN Instellingsplan 2016-2020.

In dit jaarverslag 2016, het eerste jaarverslag over onze reis naar 2020, willen wij u de beweging laten zien waartoe het instellingsplan ons heeft uitgedaagd. Om u als lezer een zo objectief mogelijk beeld te geven van het reilen en zeilen van de HAN in 2016, laten wij hier ook graag onze studenten, docenten, onderzoekers, opdrachtgevers uit het werkveld en collega's van andere onderwijsinstellingen aan het woord. Zij zijn de dragers van de professionele leergemeenschappen die vormgeven aan ons onderwijs en onderzoek. Zo kunt u zelf zien hoe wij onze ambities gestalte geven: in vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren. We doen dat door middel van de inspirerende en onlosmakelijke verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld, waarin de student centraal staat.

Wij hopen dat het verslag u als belanghebbende van onze hogeschool trots maakt en uitnodigt om ons te vergezellen op onze reis.

Kortom, wij zijn de HAN en we zijn in beweging!

Kees Boele,
voorzitter College van Bestuur



Fotograaf: Jacques Kok

2.1

Wij zijn de HAN!

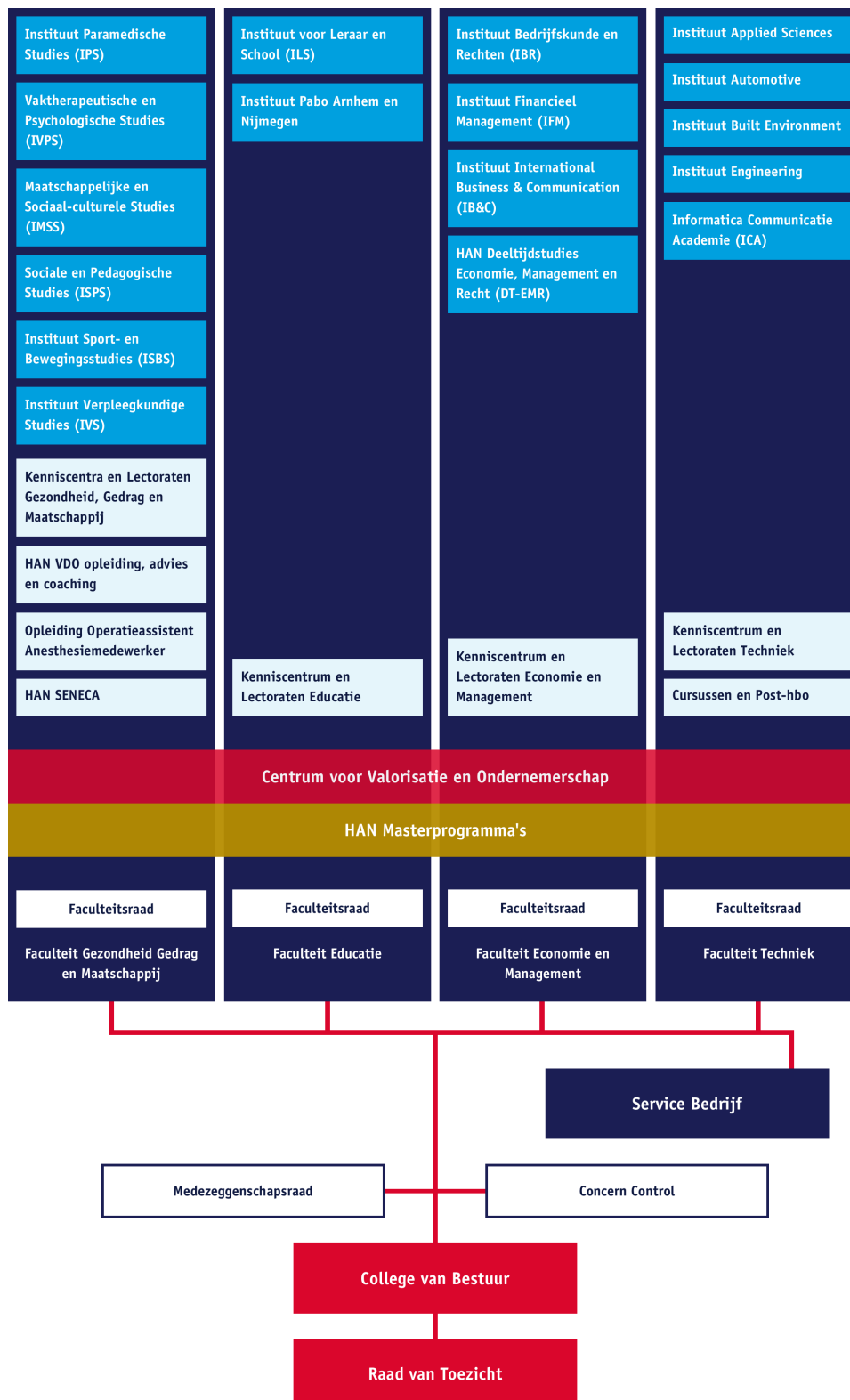


Fotograaf: Eric Scholten

Met meer dan 34.000 studenten uit binnen- en buitenland en ruim 3.600 medewerkers behoort de HAN tot de vier grootste en meest toonaangevende hogescholen van Nederland. Vanaf onze campussen in Arnhem en Nijmegen verzorgen wij met 18 instituten 62 voltijd-, deeltijd- en duale bachelor- en 18 masteropleidingen, gericht op gezondheid, economie, management, educatie, techniek, life sciences en sport. Daarnaast bieden we 10 associate degrees en circa 300 cursussen en trainingen aan. In nauwe samenwerking met het werkveld leggen we ons met 36 lectoraten, 8 centres of expertise en vele professionele leergemeenschappen toe op actueel onderzoek en kennisinnovatie.

2.2

Organogram



Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen heeft Arnhem als statutaire vestigingsplaats. Naast de Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen bestaat HAN Holding BV. In HAN Holding BV is HAN Flex BV ondergebracht, dat concerndiensten en personeelsdiensten verleent ten behoeve van de HAN. De

Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen is de enige aandeelhouder van HAN Holding BV. Het College van Bestuur van de HAN is als directie belast met het bestuur van HAN Holding BV.



In deel II, Governance, vindt u een verdere toelichting op onze organisatie.



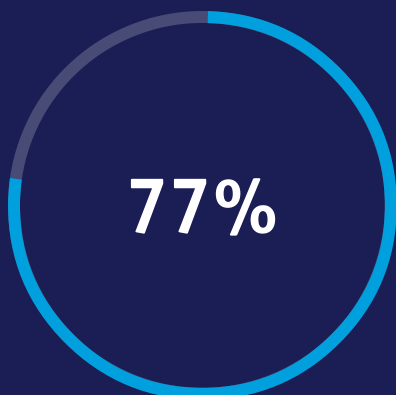
2.3

2016 in cijfers

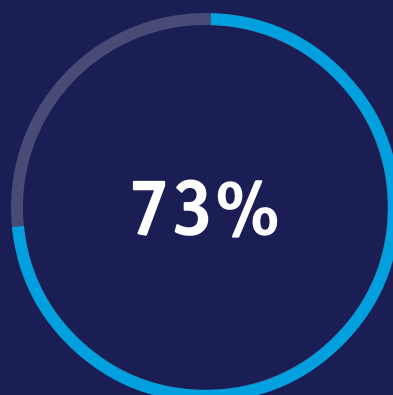
Studenten

34.299
studenten

Percentage tevreden studenten



Gemiddeld percentage behaalde studiepunten per student



Medewerkers

3.640

medewerkers



2.839

fte

Medewerkertevredenheid

Niet gemeten in 2016 (2015: 7,6)

Scholing docenten



■ 10% gepromoveerd
■ 70% mastergeschoold

4,1% ziekteverzuim

Opleidingen

62

bacheloropleidingen

18

masteropleidingen

Kwaliteit opleidingen volgens NVAO: **67%** met 'goed' beoordeeld
op gerealiseerd eindniveau (standaard 4)

4e plaats onder grote hogescholen in **Keuzegids 2017**

Tevredenheid alumni over aansluiting op beroepspraktijk



Onderzoek

36

lectoraten

8

centres of expertise

10

innovatiehubs

Financieel

€ 305 miljoen

omzet

35,7%

solvabiliteit

0,6

liquiditeit

2.4

Tijdbalk

JANUARI

Economic Board Arnhem Nijmegen



The
Economic
Board.com

In januari is the [Economic Board Arnhem Nijmegen](#) van start gegaan, ter versterking van de samenwerking tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheden rondom de groeisectoren Health, Energy en Food en de crossovers daartussen.

FEBRUARI

FEM Knowledge Tour

Op 16 februari luisterden ongeveer 250 studenten, collega's en externe relaties vol bewondering naar Jeroen Smit, hoogleraar journalistiek en auteur van onder meer *De Prooi*, tijdens een aflevering van de [FEM Knowledge Tour](#). Smits betoog over 'Bezit wordt bijzaak' was de eerste aflevering in een mooie reeks van de Knowledge Tour in 2016, waar later in het jaar onder meer ook Prins Maurits en toenmalig minister Jeroen Dijsselbloem spraken.

MAART

Onthulling schilderijen



Kinderen van vluchtelingen hebben eind januari - samen met studenten van Pedagogiek Plus en Student as Partners in samenwerking met het Civil Society Lab - schilderijtjes gemaakt, waarin ze laten zien waar ze blij en gelukkig van worden. De schilderijtjes zijn inmiddels samengevoegd tot een aantal schilderijen die in het HAN-gebouw van de opleiding Pedagogiek op woensdag 16 maart zijn [onthuld](#). Het was een groot feest voor de kinderen!

Innovatiecafé



Health Valley, de HAN en Center of Expertise Sneller Herstel lieten ondernemers op 19 april kennismaken met de mogelijkheden van de HAN op het gebied van onderwijs en toegepast onderzoek via een [innovatiecafé](#). Ivo Hendriks, programmamanager van Sneller Herstel, kijkt terug op een geslaagd cafébezoek: 'Hartstikke leuk, zo ontstonden spontaan goede gesprekken tussen ondernemers en professionals uit zorginstellingen en onderzoekers aan de HAN.'

APRIL

Opening Clean Mobility Center



Op 21 april is het [Clean Mobility Center](#) op Industriepark Kleefse Waard (IPKW) officieel geopend. In dit centrum komen kennis en kunde rondom slimme en schone mobiliteit samen op het snijvlak van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. Ter voorbereiding op het centrum werd in januari al een intentieovereenkomst ondertekend door de HAN, het HAN Centre of Expertise SEECE, Allego, CGI, DEKRA, DNV GL, EL-KW, IPKW, gemeente Arnhem, Stichting kiEMT, Oost NV, ROC Rijn IJssel en SUEZ.

MEI

Leren van verhalen



Zo'n 20 HAN-studenten van Maatschappelijk Werk en Dienstverlening gingen in mei met professionals van de Gemeente Nijmegen de buurten en wijken van Nijmegen in. Ze gingen met inwoners in gesprek over hoe het gaat met de veranderingen in zorg, welzijn, werk en inkomen. Zo zijn er verhalen verzameld van inwoners van Nijmegen en gepubliceerd op de site '[Leren van verhalen](#)'.

MEI

HAN-studenten en de Giro d'Italia

Van 6 tot 8 mei heeft de HAN met ruim 100 studenten meegewerkt aan [diverse activiteiten](#) rondom de Giro d'Italia. Onder andere met een door HAN Sport en Bewegen georganiseerd onderzoek naar de economische en maatschappelijke gevolgen van de Giro voor de provincie Gelderland. Daarnaast participeert de HAN in de Giro Karavaan met een aantal bijzondere voertuigen.

Wie heeft de grootste S-factor?



Wie heeft de grootste S-factor? Dat was de vraag tijdens de Dutch Student Sales Challenge 2016 die op 8 en 9 juni plaatsvond. Tijdens de Dutch Student Sales Challenge 2016 strijden 10 studentenkoppels namens 10 opleidingen van verschillende hogescholen tegen elkaar in een tweedaagse wedstrijd. [HAN-studenten](#) Commerciële Economie Miriam Conijn en Ramon van Maaren kwamen als winnaars uit de bus.

JULI

Ondertekening overeenkomst met de Rabobank



Ondertekenaars Loes Kater (HAN) en Antoine Driessen (Rabobank)

De HAN en de Rabobank Rijk van Nijmegen hebben op 10 juli [een overeenkomst getekend](#) betreffende de samenwerking in het adviseren van studenten die een eigen bedrijf willen starten. Deze samenwerking maakt deel uit van het HAN Young in Business-programma, een initiatief van het HAN Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap (CvVO). Door deelnemers van het programma te adviseren en te begeleiden willen beide partijen de slagingskansen van startende HAN-ondernemers aanzienlijk vergroten.

SEPTEMBER

HAN Parade

Aansluitend aan de Opening van het Studiejaar vond op 1 september voor de derde keer de [HAN Parade](#) plaats. Het was wederom een geslaagd festival, met onder meer mooie voorstellingen over kwaliteitsactiviteiten in de HAN, boeiende onderwerpen in het Nieuwscafé, de uitreiking van de prijs voor 'het HAN Idee van het Jaar', presentaties op het Paradepaadje, lekker eten en drinken en veel gezelligheid.

HAN Ideeënbus



Op de HAN Parade werd na één jaar HAN Ideeënbus bekendgemaakt welk idee de titel '[HAN Idee van het Jaar 2016](#)' kreeg. Dit eerste jaar ontvingen twee ideeën de titel:

A week of Inspiration en Innovation – ingediend door Pepijn ten Hove, Guido Crolla en Tom de Vreugd, en **Visualisatie nieuwe curriculum Engineering** – ingediend door team Engineering. Uit handen van Kees Boele ontvingen de winnaars de wisseltrofee en een cheque ter waarde van € 5.000,-.

Rapport Special Olympics Nationale Spelen 2016



In oktober is het rapport Special Olympics Nationale Spelen 2016 verschenen. [Studenten en onderzoekers](#) van HAN Sport en Bewegen hebben hieraan meegewerkt, samen met onderzoekers van het Mulier Instituut. In het [rapport](#) is de betekenis van de Spelen voor de ontwikkeling van vraag naar en aanbod van sport voor mensen met een verstandelijke beperking in de regio Nijmegen onderzocht.

Scriptieprijs



5 November ontving Ward Perenboom, in 2016 aan de HAN afgestudeerd als leraar wiskunde en nu werkzaam op het Udend College, de scriptieprijs van de Nederlandse Vereniging van Wiskundeleraren. Hij kreeg deze prijs voor zijn praktijkonderzoek 'Het 6E-model en het hoofdstuk oppervlakte'. Het 6E-model is een instructiemodel waarbij zelf ontdekkend leren én een sterke mate van docentsturing, gecombineerd worden. Ward ontwierp als student een lessenserie voor een tweede klas vwo en onderzocht de uitvoering ervan.

E-bike testen



Hoe bereik je spitsmijding onder HAN-medewerkers en -studenten door middel van gedragsveranderingsmethodieken? Dat was de onderzoeksvraag waarmee HAN-studenten aan de slag zijn gegaan, in opdracht van de gemeente Arnhem, de gemeente Nijmegen en de HAN.

Diana de Jong, lid van het College van Bestuur, alsmede enkele HAN-studenten en -medewerkers hebben in het kader van dit mobiliteitsproject [Smart Transition](#) een aantal nieuwe, vaak razendsnelle e-bikes aan een test onderworpen. Het project heeft als doel medewerkers en studenten te laten kiezen voor duurzaam vervoer en spitsmijding.

Begin 2017 staat de HAN-gemeenschap vol vertrouwen op het punt om het tweede jaar van het [HAN Instellingsplan 2016-2020](#) te gaan meemaken. De koers is en blijft krachtig in zijn eenvoud (hoewel niet altijd eenvoudig):

- 1) we willen inhoudelijk uitblinken in de driehoek werkveld-onderwijs-onderzoek, met als resultaat uitstekend gekwalificeerde en persoonlijk gevormde afgestudeerden en relevante praktijkinnovaties;
- 2) we willen uitblinken in de manier waarop we dat doen; dit moet blijken uit een systematische focus op de inhoud en de professionele verantwoordelijkheid en dat in een inspirerende en open atmosfeer (kwaliteitscultuur of 'professionals governance').

Op beide aspecten is ook in 2016 weer veel moois gebeurd. Met betrekking tot de inhoud kunnen wij op het gebied van onderwijs wijzen op onder meer de grootscheepse innovatie in het deeltijdonderwijs, mooie accreditaties (met steeds meer scores 'goed'), veel decentrale nieuwe initiatieven op het gebied van 'Bildung' in het onderwijs en de opnieuw gestegen studenttevredenheid.

Op het gebied van onderzoek hebben we in 2016, naast een RAAK-award, onverminderd goede en aansprekende resultaten in ons praktijkgerichte onderzoek behaald. In de bedrijfsvoering hebben we ook successen geboekt. Voorbeelden zijn de wijze waarop wij met elkaar in staat zijn gebleken een heldere kaderbrief 2017 op te stellen en tevens een bezuiniging door te voeren en de uitstekende wijze waarop wij de prestatieafspraken hebben gerealiseerd. Daarbij noemen we ook graag het vele, niet zelden routinematige en minder in het oog springende werk van collega's in de ondersteuning die dat alles mede mogelijk maken. Conclusie: met betrekking tot de inhoud gaat het heel goed.

Ook op het tweede aspect, het methodische, zien we van alles gebeuren: bijvoorbeeld teams in het Service Bedrijf die aan het 'kantelen' zijn, een groep leidinggevenden op het niveau van coördinatoren die werkt aan een passende stijl van leidinggeven en een nieuwe aanpak bij interne audits. Er is een sterke motivatie en hoge mate van betrokkenheid van onze collega's. Dat blijkt bijvoorbeeld ook uit de wijze waarop diverse opleidingen/instituten in een vroeg stadium het nieuwe instellingsplan spontaan hebben vertaald naar hun eigen context.

Bij dit alles merken we op gezette tijden ook dat onze koers weliswaar motiverend en inspirerend is en tot mooie, zoals bovengenoemde, resultaten leidt, maar niet altijd gemakkelijk is. Soms botsen systeem en bedoeling met elkaar, of botst ambitie met middelen, of gedrag met verwachtingen. Hier en daar is er een zekere discrepantie tussen de bestuurlijke visie (bijvoorbeeld 'professionals governance') en de realiteit op de werkvloer (bijvoorbeeld sterk managerial denken en handelen). Niet overal is er een even

sterke (sturing op de) inhoudelijke samenhang (bijvoorbeeld tussen onderwijs en onderzoek en/of tussen accreditatiestandaarden). Soms ontwaren we hardnekkigheid bij het in stand houden van 'oude' patronen, zoals zeer uitvoerige en knellende kaders, handleidingen en (beoordelings)formulieren in het onderwijs.

Deze zaken maken het werk aan de HAN wel eens intensief. Maar als je dan al die overwegend jonge mensen ziet lopen, of voor je hebt in de klas, of aan tafel tijdens een persoonlijk gesprek, dan weet je weer waarom je het doet en wat ons gemeenschappelijke doel is. Wat ons betreft worden onze studenten vanaf hun eerste dag aan de HAN serieus genomen en benaderd als junior-professionals en zijn ze zowel bij het gehele onderwijsproces (ontwerp, uitvoering en evaluatie) als waar mogelijk in het onderzoek betrokken. En als dat nu in 2017 gepaard gaat met volgende stappen in 'professionals governance' van de HAN-medewerkers, dan kunnen we elke nieuwe politieke constellatie aan. Als vormgever van onderwijs en onderzoek zijn we immers zelf in de lead.

College van Bestuur

Kees Boele, Diana de Jong en Frank Stöteler



Fotograaf: Jacques Kok

4.1

Missie en visie

Onze missie is het kwalificeren, socialiseren en vormen van studenten voor hun toekomstige beroepspraktijk en burgerschap en het leveren van innovaties in een dynamische, globaliserende en complexe samenleving. Dit doen we door uit te blinken in de kwaliteit, intensiteit en impact van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk en de wijze waarop we binnen de HAN vanuit het principe van de kwaliteitscultuur met elkaar samenwerken.

4.2

Ambitie en perspectief

Wij dagen studenten uit om zich, onder begeleiding van onze docenten en onderzoekers en in nauwe samenwerking met het werkveld, te ontwikkelen tot kritische, reflecterende professionals, zodat ze na hun afstuderen een betekenisvolle bijdrage aan de samenleving kunnen en willen gaan leveren.

Dit vraagt om een discipline-overstijgend perspectief dat leren, creatief denken en innoveren stimuleert. Door middel van professionele leergemeenschappen, waarin onderwijs en onderzoek, student en werkveld met elkaar verbonden zijn, beogen we maximale persoonlijke impact en maatschappelijke innovatie. Deze synergie heeft de afgelopen jaren geleid tot stijgende tevredenheidsscores, een gezonde groei en een sterkere binding met onze omgeving. Vanuit professionele kwaliteit, persoonlijke verantwoordelijkheid en wederzijds vertrouwen willen wij deze inspirerende verbinding samen met onze studenten en het werkveld verder optimaliseren. Want alleen op die manier kunnen we effectief werken aan onze kernopdracht: het opleiden van onze studenten door in vertrouwen samen te werken aan leren en innoveren.

Om onze ambities te realiseren, werken we gericht aan onze kwaliteitscultuur, streven we naar een grotere responsiviteit in onderwijs en onderzoek en willen we dat onze studenten zich herkend, gezien en gehoord voelen.

In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren

‘In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren’ impliceert een kwaliteitscultuur waarin professionals governance en persoonlijke verantwoordelijkheid centraal staan, waarin we elkaar normeren en elkaar daarop aanspreken. We stellen onszelf open voor verandering en voor deskundige kennis uit onverwachte hoek, voor groter en breder denken en fouten durven maken. We creëren een ‘vrijplaats’ waar we onszelf veilig genoeg voelen om te kunnen zeggen wat we denken en vanuit vertrouwen de controle los durven laten. In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren vraagt van iedereen binnen de HAN een proactieve en waarderende onderzoekende houding, waarbij we elkaar regelmatig voorzien van constructieve feedback.

4.3

Maatschappelijke waarde en relevantie

Onze maatschappelijke waarde en relevantie blijkt uit de getoonde waardering vanuit het werkveld, de academische wereld en het onderwijs voor ons onderzoek en onderwijs, en de wijze waarop we dat binnen ons onderwijs verankeren. Deze waardering komt ook tot uiting in de prijzen en toekenningen die we ieder jaar opnieuw ontvangen. Zo kunnen we onze succesvolle samenwerkingsverbanden met bedrijven, instellingen, overheden en kennisinstellingen intensiveren en – conform onze missie – een innoverende bijdrage blijven leveren aan de veranderende beroepseisen in een dynamische arbeidsmarkt.

4.4

Doelen en prioriteiten 2016-2020

In 2014 zijn we samen met onze docenten, onderzoekers, medewerkers, studenten en mensen uit het werkveld begonnen met het brainstormen over het HAN Instellingsplan 2016-2020. Dit heeft geleid tot de inspirerende **Large Scale Dream-dag** in juni 2015 en werd eind januari 2016 afgesloten met de unieke ondertekening van het instellingsplan door een afvaardiging van studenten, docenten/onderzoekers en het werkveld.

Om onze ambities uit het **HAN Instellingsplan 2016-2020** te realiseren, hebben we voor de periode 2016-2017 een aantal prioriteiten vastgesteld:

- **Gericht werken aan onze kwaliteitscultuur**
Professionals governance en accountability
- **Responsiviteit in onderwijs en onderzoek**
Inspirerende en gekwalificeerde docenten

Versterken in- en externe oriëntatie

Flexibiliteit in onderwijs

- **Maatschappelijke innovaties en samenwerking**
- **Student gezien, erkend en gehoord**
 - Studentbegeleiding
 - Student als partner
- **Kritische en reflectieve professionals**
- **Geoptimaliseerde bedrijfsvoering**

5.1

Gericht werken aan onze kwaliteitscultuur

We willen gericht werken aan onze kwaliteitscultuur, waarbij onder andere professionals governance centraal staat en professionele leergemeenschappen de spil in de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld vormen.

“

Vroeger hield de HAN op bij de muren van het gebouw en was op stage gaan net zo exotisch als een safari. Maar tegenwoordig halen we ook de buitenwereld naar binnen, dankzij onze professionele leergemeenschappen. En gaat het weer over uitwisseling!

”



Erik Jansen

associate lector Lokale Dienstverlening vanuit Klantperspectief, tijdens het rondetafelgesprek met de professionele leergemeenschap Allesbinder

Binnen de HAN zijn er op tal van plaatsen ontwikkelingen om de kwaliteitscultuur te versterken, waarbij een collectieve inhoudelijke ambitie de basis vormt voor professionele verantwoordelijkheid in een sfeer van leren en vertrouwen. De interventies variëren sterk per team: van het anders omgaan met taakverdeling en het inrichten van zelforganiserende teams tot en met het uitgroeien tot [professionele leergemeenschappen](#) (PLG's), waarbij naast studenten, docenten en onderzoekers ook het werkveld nauw betrokken is.

Traditiegetrouw worden tijdens de **Opening van het Studiejaar** de jaarlijkse **HAN Prijzen** uitgereikt in vier categorieën: docent, student, ondersteuner en onderzoeker. De prijs bestaat uit een oorkonde en een bedrag van € 2.500 per categorie. HAN'ers kunnen collega's en studenten voordragen op basis van:

- Belang van inzet voor de HAN

- Hoe de student/medewerker zich onderscheidt van andere studenten/medewerkers
- Bijdrage aan de strategie van de HAN (HAN Instellingsplan en facultaire plannen)
- Ambassadeursfunctie voor de HAN
- Bijdrage aan kwaliteitscultuur
- De verbinding met de student
- Bijdrage aan de verbinding tussen onderwijs en onderzoek en verbinding tussen onderwijs/onderzoek en werkveld.

En de [winnaars van 2016](#) zijn:

- Docent van het Jaar: Jan Geurts van Kessel, hoofddocent bij Instituut Engineering
- Onderzoeker van het Jaar: team HAN Automotive (Jan Benders, Jason van Kolfschoten, Roel van den Boom)
- Ondersteuner van het Jaar: Jan Pel, huismeester Pabo Arnhem
- Student van het Jaar: Fieke Aarts en Bas Korten, studenten Bouwkunde.

Professionals governance en accountability

We streven naar professionals governance, waarbij onze professionals zelf verantwoordelijkheid nemen en krijgen voor het ontwikkelen van (inhoudelijke onderwijs- en onderzoeks)kwaliteit, elkaar daarop normeren en gaan aanspreken.

Deze in 2016 ingezette verandering wordt gefaciliteerd door leidinggevendenden op instituuts- en opleidingsniveau (daar waar de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld optimaal functioneert) en die als veranderaars zélf ook deel uitmaken van dit proces. Het betekent tegelijkertijd gerichte professionalisering en leiderschapsontwikkeling op individueel, team- en organisatieniveau, nodig voor de ontwikkeling van professionele, zelforganiserende teams.

“

ISBS is vanuit de driehoek opgericht; de samenwerking tussen werkveld en onderzoek was er namelijk al. Gezamenlijk hebben we opleidingen ontwikkeld. Hierdoor is er een heel natuurlijke samenhang ontstaan. De vraag is vervolgens hoe je dat organiseert en daar sturing aan geeft.

Binnen ISBS is ervoor gekozen om de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Bij ons is de professional in the lead.

”



Joris Hermans

directeur Instituut Sport- en Bewegingsstudies

In 2016 hebben we gewerkt aan de versterking van het leervermogen van de HAN en de basis gelegd voor TOPS (Team Ontwikkel Programma Samenwerken). TOPS is een initiatief dat teams op verschillende manieren kan ondersteunen en faciliteren in hun ontwikkeling naar de eerdergenoemde zelforganisatie, afhankelijk van de specifieke en concrete behoefte die binnen de teams leeft.

“

Meer autonomie binnen de grenzen leidt tot meer motivatie. Maar het is meer dan alleen het formuleren van kaders. Het gaat ook om implementeren en mensen meenemen in het proces. Je moet mensen wel competent maken om keuzes te maken.

”

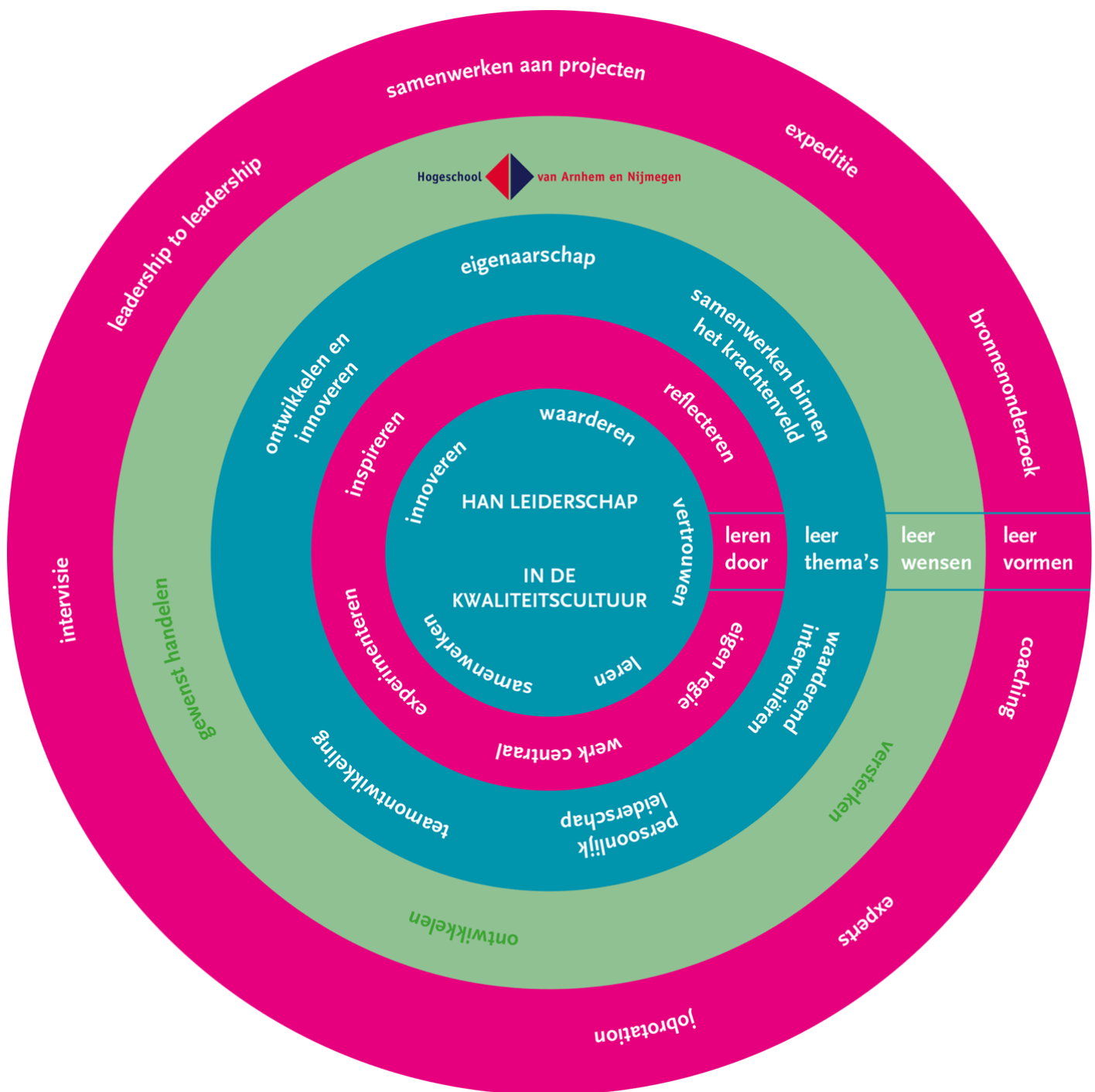


Harry Stokhof

docent-onderzoeker HAN Pabo en lid projectgroep Nieuw Kader OS/OER

Binnen de HAN faciliteren we leiderschapsontwikkeling door middel van centrale ontwikkeltrajecten en onze jaarlijkse brede netwerk- en managementconferenties. Vanuit de HAN Academy, het interne trainings- en opleidingsinstituut van de HAN, bieden we een gevarieerd aanbod op het gebied van onderwijskundig, transformationeel en persoonlijk leiderschap.

In het voorjaar van 2016 zijn we gestart met **Leiderschapsontwikkeling 2020 (L02020)**, een ontwikkeltraject voor leidinggevendenden in het onderwijs, onderzoek en de ondersteuning, omdat zij gaan sturen op de beoogde veranderingen en de inspanningen die daarvoor nodig zijn. Omdat de leervragen en -voorkeuren van deelnemende leidinggevendenden verschillend zijn, is het mogelijk de eigen leerweg zelf vorm te geven met onderstaand L02020-instrument:



L02020-instrument

Bij het vormgeven van professionals governance komen we tot verschillende organisatievormen. Zelforganiserende teams zijn één van de vormen waarin mensen vanuit een gezamenlijke ambitie de verantwoordelijkheid nemen en elkaar normeren.

In 2016 hebben we bijvoorbeeld met het vertrek van een afdelingshoofd meer ruimte gegeven aan de teamleiders om hun teams voor te bereiden op zelforganisatie. In andere gevallen gingen afdelingen en (sub)units al volledig als zelforganiserende teams aan de slag, zoals de studentenpsychologen en decanen. Zij hebben zeggenschap over hun eigen budget en het aannemen van nieuwe collega's. Ook doen ze aan teambeoordeling, hoewel het nog zoeken is naar de beste vorm hiervoor.

“

De gesprekken met onze zelforganiserende teams gaan bijna altijd over de inhoud. Uiteraard spreken we daarbij ook over de organiseerbaarheid en de resultaten die het teamwerk oplevert. Dat geeft ons dan weer informatie zodat we kunnen rapporteren.

Maar het gaat erom dat de verantwoordingsvariabelen niet direct en één-op-één worden vertaald naar het primaire proces van de organisatie. Daar hoort het ons inziens te gaan over de inhoud van onze maatschappelijke opdracht, de manier waarop we daar aan werken en de resultaten die het oplevert voor studenten, werkveld en medewerkers.

”



Joris Hermans

directeur Instituut Sport- en Bewegingsstudies

Omdat we merken dat een aantal bestaande (HR-)instrumenten en systemen, zoals de beoordelingscyclus, deze nieuwe manier van werken nog niet voldoende ondersteunen, zijn we actief op zoek naar betere varianten.



Tijdens een veranderingsproces is het belangrijk de onzekerheden te benoemen

Herman Janssen, directeur Instituut Engineering over wat hij merkt van de organisatiebeweging in de verbindende driehoek (onderwijs, onderzoek en werkveld) en hoe hij als directeur daarin faciliteert:

Bij instituut Engineering was er eerst sprake van vijf eigenstandige opleidingen, met een grote afstand ten opzichte van onderzoek en lectoraten. Om dit om te buigen was een cultuurverandering nodig. Deze verandering vindt inmiddels plaats via de pijlers mensen, organisatie, systemen en cultuur, waarbij samenwerken het belangrijkste middel is. Belangrijk instrument hierbij is de ontwikkeling van één onderwijsmodel, waarmee het ritme van de opleidingen gelijkgetrokken is.

Er is sprake van een ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijke teams en dat gaat gepaard met het loslaten van allerlei vanzelfsprekendheden in de manier van werken. Dit brengt onzekerheden met zich mee. Belangrijk in dit proces is om die onzekerheden te benoemen.

Een ander belangrijk accent ligt op het in beweging krijgen van mensen in de organisatie om naar buiten te kijken. Hierbij sturen we steeds op samen! Wat me in 2016 hiervan het meest is bijgebleven, is de instituutbrede studiedag van Engineering, waarbij medewerkers van de verschillende opleidingen met elkaar moesten samenwerken aan een Rube Goldberg Machine (een soort kettingreactie) door de hele gang van het gebouw, waar alle (gemengde) groepen een deel van moesten maken. Het accent lag echt op 'DOEN' en het samen leren werken!

In 2016 vonden twee HAN-brede activiteiten plaats. Op 31 maart was er het debat [Controle of Vertrouwen, hogeschool in transitie](#), onder leiding van het Nederlands Debat Instituut. Er werd gedebatteerd tussen medewerkers, studenten en externe relaties aan de hand van stellingen geponeerd door onder andere gastspreker Henriëtte Maassen van den Brink (als voorzitter van de Onderwijsraad).

En in vervolg op de **Large Scale Dream** vond op 14 april een [HAN-brede studiedag](#) plaats, gericht op de concrete doorvertaling van ons Instellingsplan 2016-2020, die alle instituten en het Service Bedrijf (waarin alle ondersteunende diensten van de HAN zijn gebundeld) op eigen wijze konden invullen. Op deze dag werd ook het [boekje Student als Partner](#) uitgereikt; een toepasselijke coproductie van een HAN-medewerker én -student waarin 'de student als (toekomstige) collega' centraal staat.

5.2

Responsiviteit in onderwijs en onderzoek

We willen de responsiviteit in onderwijs en onderzoek versterken door het leren en ontwikkelen in de professie van onze docenten centraal te stellen, de in- en externe oriëntatie van onze organisatie te versterken door concreet vorm te geven aan de samenwerking in de driehoek onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk en door ons deeltijdonderwijs vergaand te innoveren.

“

Een belangrijke katalysator voor de ontwikkeling van de professionele leergemeenschappen vormt de verbinding op een inhoudelijk thema, bijvoorbeeld Smart Industries.

”



Inge Wessels

directeur Instituut Bedrijfskunde en Rechten

Inspirerende en gekwalificeerde docenten

Onze docenten vormen een belangrijke spil in het realiseren van de samenwerking in de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld. Zowel in hun relatie en interactie met de student (pedagogisch-didactisch) als in die met de beroepspraktijk en -beoefenaars (onderzoeksmatig en praktisch).



Instituut Sport- en Bewegingsstudies: bij ons is de professional in the lead

Joris Hermans, directeur Instituut Sport- en Bewegingsstudies (ISBS) over wat hij merkt van de organisatiebeweging in de verbindende driehoek (onderwijs, onderzoek en werkveld) en hoe hij als directeur daarin faciliteert:

De aansturing heeft te maken met je visie op de organisatie en leiderschap. De sociotechniek is bij het ontwerpen van het instituut leidend geweest. We wilden geen extra managementlaag onder de instituutdirectie en werken nu met tien teams die resultaatgericht en voor een groot deel zelfregelend zijn, vijf teams voor onderwijs, vier voor onderzoek (inclusief lector) en een voor het expertisecentrum. Deze teams werken sterk vanuit “de bedoeling” en sturen voornamelijk zelf op de ontwikkeling en organisatie van de betreffende professionele leergemeenschappen.

Als directie faciliteren wij die teams; daartoe hebben we de stuur- en verantwoordingsindicatoren uit elkaar gehaald. De directie verantwoordt zich op heldere indicatoren zoals die binnen de HAN zijn afgestemd en zoals we die als sector met de maatschappelijke omgeving hebben afgesproken. Op het niveau van de organisatie sturen we op “de bedoeling” en vijf principes. Op teamniveau sturen we op de ingrediënten van wat wij High Performance Teams (HPT) noemen zoals leiderschap, bevlogenheid, zelfmanagement en verschillende vormen van samenwerking. Op het niveau van het individu sturen we indirect (directe sturing via teamleiders) op gedragsankers. Daarvoor hebben we een gids ontwikkeld die aansluit bij de bedoeling en principes, de HPT-variabelen én gekoppeld is met het functiehuis van de HAN.

In 2016 hebben we veel aandacht besteed aan de professionalisering van onze docenten. Zo zijn er 100 nieuwe docenten gestart aan hun traject Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) en hebben 125 collega's zich bekwaamd in onderzoekvaardigheden. Bovendien hebben de eerste 200 docenten hun Basiskwalificatie Examinering (BKE) of Seniorkwalificatie Examinering (SKE) behaald, waarmee zij hun toetsbekwaamheid kunnen aantonen. Naar aanleiding van het rapport van de commissie Bruijn over externe validering van het hoger beroepsonderwijs, is vanuit de Vereniging Hogescholen de BKE-certificering verplicht gesteld voor alle hbo-medewerkers die een rol hebben in het toetsingsproces. Bij ons gaat het om ongeveer 1.700 docenten die in 2020 gecertificeerd moeten zijn. De verdiepende SKE-certificering is bedoeld voor docenten met een bredere toetsingsdeskundigheid en leden van bijvoorbeeld examen- en toetscommissies. Het gaat hier om circa 340 medewerkers die eind 2018 SKE-gecertificeerd moeten zijn.

“

Wat ik belangrijk vind, is dat je je bewust wordt van wat toetsing met studenten doet. Dat de invloed daarvan soms heel groot is. Realiseer je je wel genoeg wat het met de student doet als je hem beoordeelt? Het is interessant om niet alleen feedback van je collega's te ontvangen maar ook van hen.

”

Ineke Pieters

docent Economie (SKE-gecertificeerd)

Daarnaast is het vermeldenswaardig dat inmiddels meer dan 70% van onze docenten mastergeschoold en bijna 10% gepromoveerd is. De HAN heeft hier in de afgelopen jaren actief op gestuurd en dit financieel ondersteund door het HAN Masterfonds.

Versterken externe oriëntatie

Hoe meer we het werkveld betrekken bij ons onderwijs en onderzoek, hoe beter we in staat zijn deze te ontwikkelen en te innoveren binnen de context van veranderende beroepseisen in een veranderende arbeidsmarkt. Daarom willen we niet alleen concreet uitvoering geven aan de organisatie en activiteiten van onze samenwerking in de driehoek, maar ook een permanente feedbackloop ontwikkelen (responsiviteit).



De ontwikkeling van PLG's (professionele leergemeenschappen) vraagt om maatwerk

Inge Wessels, directeur instituut Bedrijfskunde en Rechten over wat zij merkt van de organisatiebeweging in de verbindende driehoek (onderwijs, onderzoek en werkveld) en hoe zij als directeur daarin faciliteert:

Binnen ons instituut is een verscheidenheid aan professionaliteit van de leergemeenschappen. Bij een aantal leergemeenschappen brengt de student echt een deel van de opleiding buiten de HAN door. Daarnaast werken bedrijven ook mee in de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs. Het ophalen van en verbinden op de inhoud is een eerste belangrijke stap geweest in combinatie met concrete ontwikkelopdrachten zoals bijvoorbeeld een minor.

De vragen die we onszelf regelmatig stellen zijn of we de juiste dingen doen, of we die goed doen, hoe weten we dat, en wat vinden de stakeholders van ons? Afhankelijk van hoe ver een PLG is, helpen we die PLG een stap verder. Veel van wat er nu is komt voort vanuit de geschiedenis van de opleidingen, en de aard van de vakgebieden speelt hierbij een voorname rol. Soms kun je vijf stappen tegelijk nemen, maar soms is een klein stapje al ambitieus genoeg.

We werken binnen het instituut aan een permanente verbetercultuur en daarnaast creëren we experimenteerruimte voor docenten, bijvoorbeeld door op een andere manier te toetsen. Hiervoor maken we ook ruimte in het curriculum. De ontwikkeling van de PLG's vereist maatwerk! We faciliteren steeds meer in samenhang voor onderwijs, onderzoek en werkveld. Vanuit het onderzoek is er steeds meer valorisatie naar het onderwijs en het werkveld. We kunnen steeds beter meedenken en -werken aan de grote thema's van (grote) organisaties.

Wat me van 2016 ook is bijgebleven zijn de miniconferenties op thema's voor het nieuwe curriculum. Samen met het werkveld is gesproken over de inhoud van het curriculum en die nieuwe onderzoeksthema's. Dat is als zeer succesvol ervaren. Een belangrijke succesfactor daarbij was dat dit georganiseerd werd door studenten van ons instituut!

“

We sturen continu op het inbrengen van actuele vraagstukken in het onderwijs, die zoveel mogelijk samen met bedrijven en onderzoekers worden ontwikkeld.

”



Herman Janssen

directeur Instituut Engineering

We willen ons onderscheiden op de kwaliteit, intensiteit en impact van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk. Vanuit die doelstelling onderhouden we veel verschillende netwerken en hebben we met diverse partijen samenwerkingsovereenkomsten gesloten. Deze verbindingen vinden vooral plaats op het niveau van de instituten en opleidingen, de lectoraten én onze centres of expertise (CoE's).

Onze CoE's zijn erin geslaagd het bedrijfsleven en instellingen een belangrijke rol te geven in ons onderwijs en onderzoek, door actieve inzet bij de inhoudelijke ontwikkeling, projecten, gastcolleges, stage- en afstudeeropdrachten en het aandragen van casuïstiek. Op deze manier werken we duurzaam, in een feedbackloop, aan de kwaliteit van ons onderwijs. Naast verdiepende minoren en masters biedt een aantal centres ook specifieke programmaonderdelen en honoursprogramma's. Sommige bieden inmiddels ook Engelstalig onderwijs aan en voeren een internationaal partnerbeleid.

Met innovatiewerkplaatsen geven onze instituten en opleidingen op hun beurt vorm aan het vernieuwende en samen-lerende karakter van **de verbindende driehoek**. Innovatiewerkplaatsen zijn netwerken en professionele leergemeenschappen waarin studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers van bedrijven en instellingen actief samenwerken aan concrete, multidisciplinaire vraagstukken uit het werkveld. Dat hier wederzijds inspirerende samenwerkingsverbanden en onderwijsvernieuwing uit voortvloeien, spreekt voor zich!

Mooie innovatiewerkplaatsen zijn bijvoorbeeld *Allesbinder*, het *Civil Society Lab*, de diverse fieldlabs in de zorg, de *Zorgalliantie*, het *Clean Mobility Centre*, de hub *Innovatie voor Mobiliteit en Energie*, het

praktijkhuis FEM, het praktijkhuis HRD, het praktijkhuis Circulaire Economie en de diverse innovatiehubs in met name de maakindustrie. De innovatiewerkplaatsen staan uiteraard in nauwe verbinding met onze centres of expertise.

“

Wetenschappelijk onderzoek doen is mooi, maar innovaties ontstaan op basis van intuïtie. Dat schuurt soms wel. De vraag is welke manier van onderzoeken daar het beste bij past.

”



Sander Berendsen

innovatiedocent Pedagogisch Werk (Graafschap College Doetinchem)

Sinds 2016 zijn er [tien innovatiehubs](#) actief en is een elfde in aantocht. Innovatiehubs zijn een bijzondere vorm van samenwerking tussen studenten en bedrijven. Binnen zo'n hub worden structureel studenten ingezet om de onderneming verder te ontwikkelen, kennis te verbinden en te innoveren. Een innovatiehub kan bestaan uit een of meer bedrijven of organisaties en biedt doorlopend plek aan tussen de zeven en twaalf studenten van verschillende studierichtingen en opleidingsniveaus. Zo is het bedrijf verzekerd van continue aandacht voor innovatie binnen de onderneming(en). Het succes van de innovatiehubs groeit. Sinds de start in 2007 zijn diverse concrete onderzoekstrajecten en innovatieve projecten opgeleverd, met name in de Achterhoek.

Overzicht innovatiehubs

Innovatiehub	Participanten
Innovatiehub ICER	Civon, Ottevanger Milling Engineers, Metaflex Doors, Stanstechniek Gaanderen BV, Ulamogroep
Innovatiehub Doetinchem	Rensa, Wopereis, Hosokawa Micron
Innovatiehub Dinxperlo	(InnoDinX) SABA, Bribus, Enveloprint, Metaalgaasweverij Dinxperlo
Innovatiehub Oude IJsselstreek	Gemeente Oude IJsselstreek, Gemeente Oost Gelre, Azora, Delade Innovatieburo, Dusseldorp
Innovatiehub A18	Kremer, Pas Reform, Sité
Innovatiehub Veenendaal	Hodi en Gemeente Veenendaal
Innovatiehub Eijkelkamp	Royal Eijkelkamp BV
Innovatiehub XMS Labs	Senefelder, X-Media Solutions, PSH Media, NextGen Publishers
Innovatiehub Varsseveld	(Innovar) Van Raam, Contour Advanced Systems (CAS), Waterkracht
Innovatiehub Cre-ads	Aan de Stegge Bouw en Werktuigbouw
Innovatiehub De Liemers	Altop Kunststoftechniek, Vink Kunststoffen, HSF, Ubbink



De mensen van PLG Allesbinder over onderwijsvernieuwing

Aan het woord zijn Liselotte de Bruijn (studentbegeleider Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij), Erik Jansen (associate lector Lokale Dienstverlening vanuit Klantperspectief) en Rian Panis (gezondheidsmakelaar GGD):

Liselotte: 'We willen Allesbinder nog steviger en nog beter neerzetten. We willen het leren – anders dan in het onderwijssysteem – een plek geven. Hoe pakken we dat op, los van de maandelijkse ontmoeting met onze studenten?'

Rian: 'Het gaat over hun ontwikkelproces, dus ook over houding en gedrag.'

Erik: 'En studenten willen die verantwoordelijkheid nemen. Kwalificeren, samenwerken, moreel-ethische verantwoordelijkheid nemen en samen naar casussen kijken. Maar hoe kun je die ontwikkeling waarderen in een toets? Hier moet je iets mee als docent. Ondernemendheid en economisch denken horen ook bij die extra kennis. Kortom: de spanning tussen het formatieve van de praktijk en het summatieve van het onderwijs.'

Liselotte: 'Hoe wil je duurzaam en betekenisvol bezig zijn?'

Rian: 'Daar heb je tijd voor nodig!'

Erik: 'Ja, die faciliteiten moeten er zijn. Maar is daar geld voor? De vernieuwing zit niet in de inspectie of in visitatiecommissies. We hebben een bestuur nodig dat het experiment durft aan te gaan, dat daarin durft te investeren.'

Rian: 'Als je vertrouwen hebt in je docenten, onderzoekers en studenten, dan is er geen sprake van risico nemen.'

Liselotte: 'Dat is precies wat ik voortdurend voel en ervaar bij Allesbinder; zoveel betrokkenheid, zoveel verantwoordelijkheid, zoveel samenwerken. We gunnen elkaar zo veel!'

Erik: 'Hierdoor ontstaan ook heel veel leuke minoren. Denk ook aan het Civil Society Lab en dit soort initiatieven als Allesbinder. Dáár ligt de vernieuwing! Het gaat om het leerproces van de student, van de docent, van de onderzoeker en van de bewoners, en dat is bij iedereen anders. En daar kunnen we met z'n allen zoveel van leren!'



De PLG Allesbinder is in 2014 door twee HAN-docenten opgestart en inmiddels uitgegroeid tot een volwaardige professionele leergemeenschap, gevestigd in een pand aan de Weurtseweg in Nijmegen. Het doel is de leefbaarheid van Nijmegen Oud-West (Waterkwartier en Wolfkuilseweg) na het wegvallen van de Honig-fabriek te vergroten. In deze PLG werken docenten, onderzoekers en studenten van de HAN samen met enthousiaste bewoners en de professionals van Welzijn & Zorg, gemeente, politie en woningbouw. Elk half jaar zijn er zestien tot twintig studenten actief bij betrokken.

Faculteiten en instituten hebben ook in 2016 meer werk gemaakt van het actief ontwikkelen van hun alumnibeleid om op die manier het contact tussen oud-studenten te bevorderen en vakgerelateerde bijeenkomsten te organiseren. Zo hebben meerdere faculteiten en instituten ruimtes gecreëerd voor hun alumniverenigingen en activiteiten van deze verenigingen ondersteund. Ook zijn er nieuwe alumniverenigingen gestart, zoals Aedificat, de nieuwe alumnivereniging van het instituut Built Environment.

Flexibiliteit in onderwijs

We hebben de laatste jaren hard gewerkt om de wensen van studenten en werkveld te vertalen naar ons onderwijs. Hierdoor kunnen we ervoor zorgen dat al onze studenten meer zeggenschap en regie over de invulling van hun opleiding krijgen en dat onze opleidingen qua inhoud en duur beter aansluiten op de wensen uit het werkveld.

“

Het vraagt energie om echt contact te maken met de mens in de praktijk. Wij geven les in de HAN-gebouwen maar de praktijk is elders. Daarom ben ik steeds vaker “buiten” met de studenten.

”



Robert Theunissen

docent ALO (opleiding Leraar Lichamelijke Opvoeding; ISBS)

Om sneller in te kunnen spelen op actuele ontwikkelingen in het werkveld, zijn we in september 2016 begonnen met het opnieuw kaderen van onze **Onderwijs en Examenregeling** (OER), die de basis vormt voor het curriculum van elke opleiding. Dit nieuwe kader moet bijdragen aan het realiseren van meer ruimte voor op maat gesneden regelingen op opleidingsniveau op basis van een dunnere, transparantere en eenvoudiger OER. Naar verwachting is de herkadering in september 2017 klaar waarna met de implementatie gestart kan worden.



De mensen van PLG BioCentre over de ruimte in het curriculum

Aan het woord zijn: Christien Lokman (lector en manager HAN BioCentre), Caroline van der Horst (directeur R&D bij CNC, Coöperatie Nederlandse Champignontelers), Sefanne Hakken (medewerker BioCentre en student van de master), Christof Francke (associate lector Bio-Informatica) en Kenneth van Driel (docent/onderwijsontwikkelaar):

Kenneth: 'De opleiding wordt steeds drukker, maar wat we missen in het onderwijs is de relevante achtergrond van de data die we moeten onderzoeken; we komen tijd te kort!'

Christien: 'De spontaniteit om te ontwikkelen moet inderdaad uitgedacht worden en daar zijn we mee bezig. Zo willen we er bijvoorbeeld meer docenten bij betrekken en zijn we op zoek naar ruimte in het curriculum en in de organisatie.'

Sefanne: 'Hetzelfde geldt voor stages en afstuderen, daar zit nog te weinig flexibiliteit in.'

Christof: 'Maar als een onderzoek nog niet af is, dan kan de student via HAN Flex toch door blijven onderzoeken, als bijbaan?'

Christien: 'Klopt, maar dat verschilt per discipline. Bij data-analyse kan dat prima, maar bij laboratoriumwerk gaat dat niet. Je kunt niet ineens een experiment even laten voor wat het is.'

Christof: 'Twintig weken is eigenlijk te kort voor een stage en voor afstuderen.'

Caroline: 'Eigenlijk wel. Feitelijk doen afstudeerders maar twee maanden onderzoek, want ze moeten in dat halve jaar eerst nog een plan van aanpak schrijven en na de handelingen het verslag. Plus tussendoor nog de vakanties.'

Christien: 'Dat komt doordat de praktijkcomponent tegenwoordig over twee verschillende stages verdeeld is; ze is namelijk in totaliteit wel even groot als vroeger. Dat is leuk voor de student maar blijkaar minder handig voor het werkveld.'

Sefanne: “Vooralsnog mag je van school die twee stageperioden niet koppelen.”

Kenneth: “Dat zou wel mooi zijn; want het leidt tot meer creativiteit en verdieping en dat moet je niet inperken maar juist belonen.”

Christien: “Als er meer vrijheid en ruimte komt, kunnen we meer realiseren en sneller schakelen. Dat vind ik een mooi streven voor 2017!”



De PLG BioCentre in Nijmegen is in 2011 begonnen als RAAK-project waarbij ook CNC (Coöperatie Nederlandse Champignon telers) betrokken was. Inmiddels is het BioCentre hét expertisecentrum voor biotechnologie en analyse. Samen met het bedrijfsleven en kennisinstellingen voeren onderzoekers en studenten praktijkgericht onderzoek uit binnen het thema Biodiscovery. Daarmee wordt nieuwe kennis ontwikkeld die bijdraagt aan de biobased economy.

De afgelopen vijf jaar zijn er bij diverse opleidingen en instituten initiatieven ontstaan om studenten die méér willen en kunnen, ontwikkeltrajecten aan te bieden die aansluiten bij hun capaciteiten en behoeften. Inmiddels hebben we diverse versnelde of verkorte programma's (veelal voor vwo-studenten) en excellentietrajecten, zoals **talentenprogramma's** (minder dan 22,5 studiepunten) of **honoursprogramma's** (meer dan 22,5 studiepunten). Het aanbod is divers en verschilt per opleiding. De prestatieafspraken zoals deze gemaakt zijn in het vorige instellingsplan, zijn gehaald. Maar het is niet gebleven bij deze trajecten. Ook in 2016 zijn er nieuwe trajecten ontwikkeld en de ontwikkeling gaat door! Het volledige aanbod is te vinden op www.han.nl.

Uitdagende excellentietrajecten

Excellentietrajecten dragen in hoge mate bij aan het 'uitstekend gekwalificeerd zijn' van studenten, bieden studenten de kans 'zichzelf voortdurend te ontwikkelen' en buiten de gebaande paden (in 'nieuwe wegen') te denken. Excellentietrajecten zijn inmiddels beschreven in het Kader OS/OER, waarbij de naamgeving talentenprogramma en honoursprogramma nader gespecificeerd is. Gekoppeld hieraan is ook de certificering geregeld. Vanzelfsprekend willen we dat deze trajecten ook echt iets extra's zijn, zodat het civiel effect van een gevolgd excellentietraject bij de HAN groot is. Een certificaat van een honoursprogramma gevolgd aan de HAN betekent echt dat je als student iets bijzonders hebt gedaan!



De mensen van PLG BioCentre over innovatief en actueel onderwijs

Aan het woord zijn: Christien Lokman (lector en manager HAN BioCentre), Caroline van der Horst (directeur R&D bij CNC, Coöperatie Nederlandse Champignontelers), Sefanne Hakken (medewerker BioCentre en student van de master) en Kenneth van Driel (docent/onderwijsontwikkelaar):

Christien: ‘Onderzoek in het hbo heeft tot doel om uiteindelijk de beste studenten af te leveren en om een sterke match te krijgen tussen studenten en het werkveld. Het is belangrijk om in het onderwijs up-to-date te blijven en de ontwikkelingen kun je het beste bijhouden door ook zelf onderzoek te doen. De opgedane kennis en ervaringen worden dan teruggesluisd naar het onderwijs om studenten goed op te leiden.’

Caroline: ‘Door concrete vraagstukken bij de HAN neer te leggen, helpen bedrijven het onderwijs innoveren. Dat hebben ze niet direct in de gaten, dat had ik ook niet. Voor ons als bedrijfsleven is dat van secundair belang.’

Sefanne: ‘Studenten voelen dat de vraagstukken relevant zijn voor het bedrijfsleven.’

Kenneth: ‘Voor studenten wordt het daardoor spannender, minder voorgekauwd. Je vraagt naar hun creativiteit en daagt ze hier actief toe uit. Wij als docenten weten namelijk ook niet wat er uitkomt. Het gaat veel verder dan zomaar een praktijklesje.’

Oordelen kwaliteit voltijdbacheloropleidingen in de Keuzegids 2017

De HAN stijgt in de Keuzegids naar de 4e plaats, net achter Hanzehogeschool en voor Saxion en Fontys. Met een totaalscore van 62 punten positioneert de HAN zich stevig vooraan in het peloton van de ranglijst van de grote hogescholen. Een kwart van de opleidingen wordt in de gids als bovengemiddeld beoordeeld. Het percentage beneden gemiddeld beoordeelde opleidingen is substantieel gedaald. Er is sprake van een duidelijk positieve verschuiving in de verdeling van de oordelen ten opzichte van de gids van 2016. Twee opleidingen worden zeer goed beoordeeld (+++), namelijk Fysiotherapie en Mondzorgkunde. Daarnaast hebben we vier opleidingen met eveneens een heel fraaie score (++): Civiele Techniek, Bio-Informatica, Logopedie en Leraar Lichamelijke Opvoeding.

Oordelen kwaliteit voltijdopleidingen Elsevier 2016

Naast de Keuzegids is ook *Elsevier* gekomen met een ranking van opleidingen en hogescholen. Bij hen komt de HAN uit op de 5e plaats. Over de jaren heen zien we een duidelijke positieve ontwikkeling in de scores van de HAN-opleidingen.

Oordelen kwaliteit masteropleidingen in de Keuzegids 2016

De score van de HAN steeg van 58,5 naar 60. In de ranking van de vijf grote aanbieders staan we tweede, nadat we vorig jaar nog onderaan stonden. Bijna de helft van de opleidingen wordt als bovengemiddeld beoordeeld; geen enkele opleiding krijgt een slechte beoordeling toebedeeld. Overall scoort de HAN goed op ambitie (standaard 1) en niveau programma (standaard 2). Minder goed scoren we op contacturen, praktijkgerichtheid, communicatie en faciliteiten (standaard 2).

Voor ons deeltijdonderwijs hebben we hard gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de nieuwe, gemodulariseerde opzet en een afgewogen combinatie van contactonderwijs, online leren en leren op de werkplek. Hierin staat gepersonaliseerd flexibel en vraaggestuurd onderwijs op basis van leeruitkomsten voorop.

In januari 2016 werd met veel waardering onze subsidieaanvraag voor de deelname aan de experimenten flexibilisering voor deeltijdonderwijs door OCW toegekend. Hierdoor kunnen we met al onze deeltijd- en duale opleidingen deelnemen aan de experimenten in wet- en regelgeving van het ministerie van OCW en hebben we een subsidie van € 2 miljoen toegekend gekregen. Met een eigen bijdrage van € 7,5 miljoen investeren we nu en in de komende jaren fors in onderwijs voor werkenden. Het is een mooi voorbeeld van de tripartiete samenwerking tussen werkveld, medewerkers en studenten.

In september zijn we met 26 opleidingen het **experiment flexibilisering** gestart (8 opleidingen meer dan gepland). Deze deeltijd- en duale opleidingen zullen apart beoordeeld worden door de toezichthouders, zodat er extra aandacht komt voor het systeem van kwaliteitszorg, passend bij onze uitgangspunten van het realiseren van de kwaliteitscultuur en professionals governance.

Datzelfde geldt voor het nieuwe **experiment vraagfinanciering**, waaraan we met de bachelor *Elektrotechniek* deelnemen. Het experimentele zit 'm hier in het feit dat de Rijksbekostiging vervangen wordt door een vouchersysteem met een hogere eigen bijdrage, die hetzij door studenten hetzij door werkgevers wordt betaald. De in de regeling beoogde cofinanciering door werkgevers en O&O-fondsen (Onderzoek- & Onderwijsfondsen) is door de overheid echter nog niet geregeld. Hierdoor ligt het mogelijke risico voor verliesgevende exploitatie bij de HAN, maar we mogen dit afdekken met publieke middelen. Ook in het voltijdonderwijs vinden experimenten plaats die gericht zijn op flexibilisering en alternatieve bekostigingsvormen.

Bovenstaande heeft ertoe bijgedragen dat we de afgelopen twee jaar bij deeltijd meer instroom hebben gekregen. En daarmee zijn we nu een van de grootste aanbieders van deeltijdonderwijs in Nederland.

5.3

Maatschappelijke innovaties en samenwerking

Kwalitatief hoogstaande meerwaarde van ons onderzoek en valorisatie voor ons onderwijs en onze omgeving betekent, naast versterking van kwaliteit in de breedte, verdere inhoudelijke prioritering door zwaartepuntvorming op de thema's Health, Smart Region en Sustainable Energy & Environment.

Een van de strategische prioriteiten in ons instellingsplan betreft de ontwikkeling van drie zwaartepunten voor maatschappelijke innovatie en samenwerking, afgeleid van de economische en maatschappelijke speerpunten van onze (EU)regio: Sustainable Energy & Environment, Health en Smart Region. We organiseren ons onderzoek toenemend rond deze HAN-zwaartepunten, waarbij we (bachelor- en master)onderwijs en onderzoek gelijkwaardig en nauw met elkaar verweven. Daarmee leveren de zwaartepunten een bijdrage aan ons HAN-profiel boven op het aanbod als brede hogeschool.

Automotive Center of Expertise/ACE

Automotive Center of Expertise/ACE is het kenniscentrum voor toegepast Automotive onderzoek en onderwijs. Hierin werken de HAN, Hogeschool Rotterdam, Fontys Hogescholen en het bedrijfsleven samen. ACE staat voor synergie op het gebied van onderwijs en praktijkgericht onderzoek, structurele samenwerking met het bedrijfsleven, onder andere door integratie van bedrijfsopdrachten in het onderwijs, expertise- en talentbevordering en talentenscouting.

De snelheid van technologische ontwikkelingen binnen de automotive industrie vereist dat onderwijsinstellingen en bedrijfsleven continu investeren in het realiseren van een goede aansluiting van het onderwijs op de snel veranderende industrie. Alleen op deze manier kan worden gezorgd voor een structurele, kwalitatief goede uitstroom van afgestudeerden; professionals met de juiste kennis, competenties en mind set. Deze behoefte was de drijvende kracht achter het initiëren en opstarten van ACE in 2011.

Een groot aantal opleidingen, kenniscentra, centres of expertise, innovatienetwerken en partnerbedrijven en -instellingen zijn op verschillende manieren met een of meer zwaartepunten verbonden. Deze grote betrokkenheid maakt duidelijk dat de zwaartepunten ook nadrukkelijk in onze omgeving erkenning krijgen. Onder andere door het instellen van zogeheten **icoonprojecten**, met financiële ondersteuning van de HAN, geven we een impuls aan de verdere ontwikkeling en externe profilering van de zwaartepunten. Deze icoonprojecten zijn in 2016 van start gegaan.

Overzicht icoonprojecten

Zwaartepunt	Icoonproject (op volgorde van toegekend budget, van hoog naar laag)
Smart Region	Samenwerkend leren over de grenzen heen (ieder talent telt)
Health	Vitaal Lent
Smart Region	Gelderse Praktijkhuis HRD
Smart Region	Routes naar mobiliteit
SEE	Bioraffinage
SEE	Clean Mobility Center
SEE	E-BIG
SEE	Klimaatvriendelijk Renovatiedak
Health	Partnership in CVA – thuisrevalidatie
Health	Tinybots
Health	Rapid methods for antibiotic susceptibility testing



De mensen van Kennisteam Talent Identification & Talent Development over betekenisvolle stages

Aan het woord zijn Wouter Hebbink (oud-student Fontys Sporthogeschool en nu sportconsulent gemeente Nijmegen), Robert Theunissen (docent ALO), Jasper de Greef (docent-onderzoeker ISBS) en Johan Pion (lector SportTalent, ISBS en Universiteit Gent):

Wouter: ‘Beweegtalent herkennen was altijd een buikgevoel. Inmiddels maken we dat meetbaar door middel van ons aanbod en door de tools en instrumenten die de HAN ontwikkeld heeft. Het mooie is dat ik in de dagelijkse praktijk zie en proef hoe al die instrumenten ons ook echt kunnen helpen. Voor ieder talent, wat betekent dat we er ook gebruik van maken in het speciaal onderwijs en op plekken waar sprake is van achterstand. We denken dus echt na over het héle spectrum van het sportonderwijs.’

Johan: ‘Vanuit wetenschappelijk onderzoek heb je de mooiste technieken om dit te ontwikkelen en te valideren. En je hebt onze studenten die je kunt opleiden om zo de markt te gaan bespelen en nieuwe trends neer te zetten.’

Wouter: ‘We dienen een wederzijds belang. Enerzijds kunnen we studenten betekenisvolle stages aanbieden en anderzijds komt de doelgroep met nieuwe vragen. Hierdoor kunnen wij continu meebewegen met actuele ontwikkelingen.’

Robert: ‘Toch zie ik vaak dat het nog twee gescheiden werelden zijn. Daarom ben ik steeds vaker “buiten” met de studenten. Zo hebben we bijvoorbeeld een school “geadopteerd”, die een PLG kan worden. De dingen die we in ons onderwijs aanbieden, vertalen we dus letterlijk naar de praktijk in plaats van af te wachten hoe de praktijk het ontvangt.’

Wouter: 'Op die manier vervlechten we betekenisvolle stages en de wensen van vakleerkrachten. De "geadopteerde" school stond daar voor open en had vakleerkrachten in huis. Want het is nogal iets om met een hele hbo-klas een basisschool binnen te lopen; je moet ze ook echt iets te bieden hebben. En dat hebben we!'

Jasper: 'Ons gaat het om de krachtige leeromgeving voor zowel studenten als kinderen wanneer een vakleerkracht aanwezig is. Op die manier kunnen we kennis delen en vergaren. En je ziet dat de intensiteit en leerontwikkeling van de leerlingen van de school enorm stijgt.'

Johan: 'Daarom zouden we behalve het herkennen van talent ook graag niveauonderwijs in de sport willen aanbieden. Daar groeien kinderen van, ze krijgen meer zelfvertrouwen.'

Jasper: 'We leveren iets af waar behalve scholen ook clubs en coaches iets mee kunnen. Het gaat ons erom dat kinderen die sporten goede pedagogische begeleiding verdienen en dat onze studenten daar aanvullende waarde kunnen hebben bij sportbonden en sportverenigingen. Daarom zien we graag dat onze studenten ook iets gaan betekenen bij clubs en sportverenigingen.'



Als het aan het **Kennisteam Talent Identification & Talent Development** ligt, wordt op de basisschool al het fundament gelegd voor het succes van potentiële topsporters. Zij zien een belangrijke rol weggelegd voor het sport- en bewegingsonderwijs in het herkennen en ontwikkelen van sportief talent. In nauwe samenwerking met de gemeente, vakdocenten van (basis)scholen, sportclubs en sportprofessionals ontwikkelt, implementeert en evalueert het kennisteam sportspecifieke testbatterijen voor trainers, coaches en scouts waarmee sportieve talenten herkend en ontwikkeld kunnen worden.

Samen met bedrijven, (kennis)instellingen en overheid hebben we acht synergetische centres of expertise (CoE's) ontwikkeld, die inmiddels zeer gewaardeerd en erkend worden. In deze CoE's koppelen we hoogstaand kwalitatief onderzoek aan actuele vraagstukken uit werkveld en omgeving, en vertalen we dat vervolgens weer naar ons onderwijs. Hiermee zijn we van betekenis voor de sociaaleconomische ontwikkeling van de regio, doordat we een belangrijke bijdrage leveren aan de human capital agenda's en de innovatie van de beroepspraktijk. In die zin werken de centres dus ook mee een onderscheidend profiel van de HAN.

CoE HAN BioCentre

CoE HAN BioCentre verzorgt praktijkgericht onderzoek voor het bedrijfsleven, voornamelijk MKB, en scholing in het naschoolse of post-initiële traject. Vanuit vakinhoudelijke expertise op het gebied van biodiscovery (ontdekking, zuivering, analyse en productie van biomoleculen) werkt het centre vraaggestuurd aan innovatieve onderzoeksprojecten voor de beroepspraktijk. Het richt zich onder andere op het ontdekken en produceren van biomoleculen/eiwitten die gebruikt kunnen worden in diagnostische testen (onder meer reuma) en voor de ontwikkeling van medicijnen en supplementen (onder andere tegen HIV, obesitas, diabetes, schimmelinfecties en immunotherapie). Daarnaast heeft het met het *C. elegans*-onderzoek een unieke positie op het terrein van proefdiervrij testen van de toxiciteit van stoffen (denk aan medicijnen, chemische stoffen et cetera). Daarbij staat de sterke verwevenheid van onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk garant voor het opleiden van studenten met de benodigde (multidisciplinaire) kennis en vaardigheden.

2016 Was het laatste jaar waarin gelden uit het HAN-stimuleringsfonds beschikbaar waren voor de ontwikkeling van onze centres of expertise. Vanuit het uitgangspunt dat de CoE's na 2016 inhoudelijk en financieel zelfvoorzienend dienen te zijn hebben de centres een bijgesteld businessplan ontwikkeld voor de periode 2016-2020. Met als belangrijke aandachtspunten: de financiële continuïteit (verdienmodel), de inhoudelijke meerwaarde op de langere termijn en de bijdrage aan de verbinding onderwijs, onderzoek en werkveld, de drie zwaartepunten, externe profilering en relevante partnerships.

De businessplannen van zeven centres zijn positief beoordeeld (Automotive, HAN BioCentre, Sneller Herstel, Krachtige Kernen, Leren met ICT en Kennis DC Logistiek). Voor het CoE Sport en Talent ligt de vraag of dit centre verder gaat in de vorm van een publiek-private samenwerkingsvorm of dat de verworvenheden van het centre op een andere wijze voor de toekomst geborgd gaan worden.

In Nederland krijgen de centres of expertise van hogescholen steeds meer aanzien als een actiegericht samenwerkingsverband waarin onderwijs, onderzoek en werkveld in onderlinge samenhang worden ontwikkeld. Vanuit regionale overheden, werkgeversorganisaties en topsectoren wordt dan ook gepleit voor een continuering van financiële ondersteuning door het ministerie van OCW. Meerdere CoE's van de HAN scoren landelijk goed. Zo zijn projecten van de CoE's Sneller Herstel en Krachtige Kernen als koploperprojecten binnen het landelijk Zorgpact opgenomen. En onlangs heeft HAN BioCentre, Centre of Expertise in Biotechnology & Analysis, van het Platform Bèta Techniek een toekenning gekregen als landelijk erkend CoE.

Naast de uitbouw en ontwikkeling van de centres of expertise en HAN-kenniscentra, die op zichzelf een belangrijke bijdrage leveren aan de valorisatie(infrastructuur), hebben we ook specifiek geïnvesteerd in het **professionaliseren van de valorisatie-infrastructuur**. Grote aanjagers van de valorisatie-infrastructuur zijn het **Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap** en het daaruit voortgevloeide programma **Gelderland valoriseert!**

CoE Leren met ICT

CoE Leren met ICT is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een landelijk en internationaal gerespecteerd centre. Zo zijn er competentieprofielen ontwikkeld voor zowel docenten als schoolleiders, inclusief professionaliseringsprogramma's, en minoren en honoursprogramma's voor studenten van de lerarenopleidingen. Behalve in Arnhem is er nu ook een iXperium in Nijmegen (voor primair onderwijs). In Oss heeft ROC de Leijgraaf een iXperium ingericht als laboratorium voor onderzoek, leren en professionalisering. Een iXperium voor het voortgezet onderwijs is in voorbereiding. Naast opdrachtonderzoek voor onder andere SURF en OCW zijn er vier promotietrajecten aan het CoE verbonden. In internationaal verband zijn meerdere Erasmusaanvragen ingediend. Ook onderwijsbestuurders verbinden zich graag aan dit CoE; als netwerkorganisatie, vanwege de integrale aanpak van praktijkontwikkeling, professionalisering en kennisontwikkeling.

Bij het netwerk zijn onder meer betrokken: 11 schoolbesturen primair onderwijs (215 scholen), 3 scholen voortgezet onderwijs en 8 mbo-instellingen.



De mensen van PLG Samen Opleiden over het beroep als uitgangspunt

Aan het woord zijn: Gerald Steverink (instituuropsleider ILS HAN), Chris Kroeze (onderzoeker HAN-kenniscentrum Kwaliteit van Leren), Willy Reijrink (innovatiedocent, Verpleegkunde, Graafschap College), Nono Poels (innovatiedocent, Toerisme, Graafschap College) en Sander Berendsen (innovatiedocent, Pedagogisch Werk, Graafschap College):

Gerald: 'De lerarenopleidingen van de HAN waren in het verleden vooral gericht op het opleiden van leraren voor havo/vwo en het mbo was eigenlijk een ondergeschoven kindje. Met deze samenwerking is een inhaalslag gemaakt in de samenwerking met ROC's. In onze lerarenopleiding zijn nu twee afstudeerrichtingen: een voor havo/vwo en een voor beroepsonderwijs.'

Sander: 'Het is mooi dat je een soort wederkerigheid ziet ontstaan. Dat is meteen ook best lastig voor de HAN-studenten, want ze worden opgeleid voor het beroep van leraar binnen de context van het beroep waarvoor onze mbo-student wordt opgeleid. We staan aan de vooravond van een transfersysteem: naar meer hybride leren, vanuit betekenisvolle context, waarbij het beroep het uitgangspunt wordt. Wij leren onderzoeken, evidence based kijken, pedagogisch-didactisch kijken. Dus niet alleen de beroepscontext, maar doen én denken! Meerwaarde is dat nu explicieter gemaakt wordt wat je aan het doen bent.'

Chris: 'De innovatie die het Graafschap College doet, is voor ons waardevol, voor onze onderzoekspraktijk.'

Sander: 'De vraag is welke manier van onderzoek daar het beste bij past.'

Willy: 'Vanuit het team heb je altijd wel een beeld van wat goed is. Op basis daarvan kijk je met onderzoek naar theorieën die ondersteunen. Maar vooral vanuit de praktijk denken, met de voeten in de klei.'

Gerald: 'Onderzoek en mbo waren geen logische combi.'

Nono: 'Klopt. Onze collega's willen snel resultaten. Onderzoek duurt langer en dat is niet sexy.'

Sander: 'De HAN maakt de transfer naar de praktijk. Dat is een succes. En wij moeten meer richting onderzoek. Dat vindt elkaar, daar zit enorme kracht. Een vonk kun je omzetten naar een vuurtje, er ontstaan mooie dingen. Collega's komen door nieuwe input weer in de "aan-stand" en daar word ik óók gelukkig van! Mooie innovatieve projecten gebeuren hier en blijven vaak ook hier, dat is de bescheidenheid van de Achterhoek. Nu is het meer een netwerk en gaan er nieuwe deuren open.'



De PLG Samen Opleiden

De PLG Samen Opleiden is om en nabij de vier jaar geleden vanuit de HAN gestart en heeft tot doel goede stages bieden aan leraren in opleiding voor het mbo, door op te leiden in de school – in dit geval het Graafschap College in Doetinchem. De HAN is hierbij de hoofdleverancier van studenten. Het nut van de samenwerking is wederkerig. Enerzijds halen wij de praktijk binnen waarmee het curriculum van onze lerarenopleiding kan worden verbeterd. Anderzijds wordt door de inzet van leraren in opleiding de lespraktijk in het Graafschap College verbeterd. Inmiddels zijn drie schoolopleiders van het Graafschap College hieraan verbonden.

Onlangs is het keurmerk van Samenwerkingsschool behaald en is ook de aanvraag voor Aspirant-Opleidingsschool toegekend, waarmee de samenwerking van het Graafschap College, de HAN, het RijnIJssel College en Marant wordt gesubsidieerd door het ministerie van OCW op grond van de hiervoor geldende subsidieregeling voor aspirant-opleidingsscholen.

CoE Sport en talent

[CoE Sport en talent](#) helpt via innovatieve methoden en tools professionals en studenten hoe ze kinderen beter leren bewegen en talenten beter kunnen herkennen en ontwikkelen. Dit heeft ertoe geleid dat kinderen en jongeren met hulp van trainers, docenten Lichamelijke Opvoeding en buurtsportcoaches kunnen kiezen voor beweegactiviteiten waardoor zij zich competent kunnen voelen. Het CoE werkt hierbij nauw samen met het Universitair Medisch Centrum Groningen, de Universiteit van Gent en het Kennis Centrum Sport. Wat betreft de activiteiten zijn meerjarenafspraken gemaakt met het Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) Papendal, Sportservice Nijmegen en Sportbedrijf Arnhem, Topsport Gelderland, het kenniscentrum Sport, de voetbalclubs PSV Eindhoven, FC Twente, Vitesse en De Graafschap en diverse scholen in het primair en voortgezet onderwijs (onder andere in Zwolle, Enschede, Deventer, Arnhem, Nijmegen, Utrecht en Veenendaal).

CoE Sneller Herstel

[CoE Sneller Herstel](#) sluit met zijn programmering nauw aan bij de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van zorgverlening, zoals de verschuiving naar online zorg (e-health) en thuisrevalidatie. Dit wordt onder andere zichtbaar in de promotieonderzoeken Kwaliteit van bewegen, Shared decision making en Zelfmanagement. Daarnaast sluit dit CoE aan bij de nieuwe visies rondom eerstelijns zorg en welzijn en de uitgangspunten van Positieve Gezondheid, een beweging die concreet zichtbaar is in de icoonprojecten Thuisrevalidatie en Vitaal Lent. Veel grote zorgorganisaties zijn actief bij het CoE betrokken, zoals Radboud UMC, St. Maartenskliniek, Zorggroep Maas & Waal, Siza Dorpgroep, revalidatiecentrum Klingendaal, ZZG zorggroep en Thermion.

Waardering en toekenningen

Zowel het werkveld, de academische wereld als het onderwijs hebben veel waardering getoond voor de kwaliteit van onze lectoraten. Zo blijkt uit de vele samenwerkingsverbanden die we hebben en uit de prijzen en toekenningen die we hebben ontvangen. Een greep uit 2016:

Vier van onze docenten kregen begin april een NWO-promotiebeurs voor leraren overhandigd door de minister van OCW. Het gaat om **Martina de Witte, Math Janssen, Aukje Leemeijer en Dannie Wammes**. Zij doen onderzoek in respectievelijk de lectoraten Zorg voor Mensen met een Verstandelijke Beperking, Arbeid & Gezondheid, Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties en bij het kenniscentrum Kwaliteit van Leren.

Dr. Shirley Oomens is per 1 mei benoemd als bijzonder lector Arbeidsdeskundigheid. In haar opdracht houdt lector Oomens zich bezig met optimalisering van mogelijkheden voor arbeidsparticipatie, ook bij mensen met een (dreigende) beperking. Het bijzonder lectoraat is mede tot stand gekomen dankzij de samenwerking met Instituut Gak, een vermogensfonds dat subsidie verstrekt aan projecten met betrekking tot sociale zekerheid en arbeidsmarktbeleid in Nederland.

Op 12 mei werd **dr. Rob Ross** als bijzonder lector Reliable Power Supply geïnstalleerd. Zijn aantreden versterkt de samenwerking tussen de HAN en hoogspanningsnetbeheerder TenneT.

Op 26 mei ontving het Lectoraat Architecture in Health als eerste het KIVI-predikaat van het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs. Het lectoraat houdt zich bezig met vernieuwingen op het gebied van bouwen voor de gezondheid en voor een slimmere leefomgeving. Lector **prof. dr. ir. Masi Mohammadi** werd bovendien benoemd als hoogleraar aan de TU Eindhoven.

Drs. Ans Rensen en Roel Rutjens, onderzoekers van het Lectoraat Acute Intensieve Zorg ontvingen de Anna Reynvaan praktijkprijs 2016. Het winnende project 'gezamenlijke besluitvorming over behandeling en opname van kwetsbare ouderen op de IC' is een samenwerking met de ziekenhuizen Rijnstate en Gelderse Vallei.

Dr. Els Verschuur, associate HAN-lector Topcare van het Lectoraat Innovatie in de Care, ontving de Best Dutch Abstract Award voor het beste ingezonden abstract van Nederlandse bodem. Dit is begin juni bekendgemaakt tijdens de Sigma Theta Tau International European Conference in Utrecht.

Dr. Esther Steultjens, associate lector Neurorevalidatie, ontving op 18 november de prestigieuze Astrid Kinébanian Prijs. Een welverdiende erkenning en waardering voor haar betekenis voor de (verdere) ontwikkeling van het vak, de opleiding en de praktijk van ergotherapie.

Docent-onderzoeker **Harry Stokhof** van het Kenniscentrum Kwaliteit van Leren won de Best Research and Practice Award 2016 voor zijn praktijkgericht onderzoek in en samen met het basisonderwijs naar vraaggestuurd leren.

Dr. Richèle Wind van het HAN BioCentre ontving op 30 november de Publieksprijs RAAK-award voor het onderzoeksproject 'Microbiële olie op maat', dat tot doel heeft een tweede generatie bio-olie te ontwikkelen voor toepassing in alkydharsen, verf, asfalt en kleurconcentraten.

Het **HAN BioCentre** heeft als eerste hbo-instelling een KIEM-subsidie binnengehaald op het gebied van 'Milieuvriendelijke coating voor zaden'. De PPS-Raad, die het voorstel heeft beoordeeld, is hier erg mee ingenomen, omdat de KIEM-subsidies ook nadrukkelijk bedoeld zijn om hbo-instellingen te betrekken in samenwerkingen met het MKB.

HAN-medewerkers gepromoveerd in 2016

7 januari: onderzoeker, (sport)fysiotherapeut en bewegingswetenschapper **dr. Maarten van der Worp** wilde weten welke factoren het risico op het ontstaan van blessures bij hardlopen vergroten en of dit hetzelfde is voor mannen als vrouwen? De onderzoeken zijn uitgevoerd bij ons Lectoraat Musculoskeletale Revalidatie en de afdeling IQ-Healthcare van het Radboud UMC.

7 februari: **dr. Ida van Asselt-Goverts**, docent-onderzoeker aan het lectoraat Zorg voor Mensen met een Verstandelijke Beperking, promoveerde op *Social networks of people with mild intellectual disabilities: characteristics and interventions* aan de Universiteit van Tilburg.

24 februari: **dr. Roel Grol**, docent economie aan de Lerarenopleiding Economie, onderzocht in zijn proefschrift *Investigating Economic Classroom Experiments* of de economische geletterdheid van leerlingen in het voortgezet onderwijs zou kunnen worden vergroot door economische klaslokaalexperimenten in te zetten.

6 juli: **dr. Ton Satink**, onderzoeker bij het Lectoraat Neurorevalidatie, is aan de Radboud Universiteit Nijmegen gepromoveerd op zijn onderzoek *What about self-management post-stroke? Challenges for stroke survivors, spouses and professionals*. Hij presenteerde aanbevelingen voor de ontwikkeling van effectieve programma's ter ondersteuning van zelfmanagement en revalidatie na een beroerte.

13 september: **dr. Huub Gulikers**, hoofddocent Sociale Studies, is aan de Universiteit voor Humanistiek gepromoveerd op zijn onderzoek *Sociaal Verantwoord: Betekenisvolle, leerzame en democratische verantwoording van sociaal werk*: het is zaak om voor de betreffende situatie een manier van verantwoorden te – blijven – ontwikkelen waarin verschillende, gedeeltelijk strijdige perspectieven en waarden tot hun recht komen.

29 november: **dr. Marijke Noome**, onderzoeker van het Lectoraat Acute Intensieve Zorg, is aan de Radboud Universiteit gepromoveerd op haar proefschrift *End-of-life care in the ICU. The role and responsibilities of ICU nurses*. De centrale vraagstelling van haar promotieonderzoek is wat de rol en verantwoordelijkheden van Intensive Care (IC-)verpleegkundigen zijn tijdens end-of-life care (EOLC) in relatie tot de IC-patiënt en diens naasten?

Kennis DC Logistiek

[Kennis DC Logistiek](#) vormt samen met andere Kennis DC's het landelijk Centre of Expertise Logistiek. Het Kennis DC van de HAN heeft als focusgebieden Zorglogistiek (Cure en Care), Fast Moving Consumer Goods en de Human Capital Agenda Logistiek. Het Kennis DC werkt samen met veel externe partijen, zoals een veertigtal ziekenhuizen en de drie regionale logistieke bedrijvenplatforms. De ziekenhuizen vormen met elkaar een Community of Practice, waarin onderzoekers, studenten en logistieke managers zoeken naar oplossingen voor logistieke vraagstukken in de intramurale zorg.

GreenTech Week

In de eerste week van oktober 2016 vond voor de derde keer de GreenTech Week in de regio plaats, die wij vanuit ons zwaartepunt Sustainable Energy & Environment mee hebben georganiseerd. Dertig activiteiten op het gebied van duurzaamheid, energietransitie, mobiliteit en circulaire economie trokken ruim 22 duizend bezoekers. De greentech-sector, Sustainable Energy & Environment en de HAN zijn hiermee stevig op de kaart gezet.

Tijdens die week organiseerden we diverse activiteiten om ondernemers en studenten nieuwe business te laten ontdekken in de greentech-sector. De kick-off van het icoonproject Energetisch Zonnedak werd druk bezocht. Vijftig studenten van vier minoren Automotive brachten vier dagen door op het Industriepark Kleefse Waard (IPKW) en werkten aan een toekomstvisie op duurzaam vervoer en transport tussen Arnhem en Nijmegen. De pressure-cooker werd afgesloten met een 'dragons-den', waarin zij hun concepten bij het Clean Mobility Center succesvol verdedigden.

De GreenTech Week leeft in de regio. Het is een concreet uithangbord voor de HAN om zichtbaar te maken hoe het zwaartepunt Sustainable Energy en Environment invulling krijgt.

Ons [Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap](#) (CvVO) speelt ook een belangrijke rol in de maatschappelijke innovatie en samenwerking. Het centrum bundelt alle kennis en ervaring op het gebied van ondernemen en ondernemerschap als onderdeel van ons curriculum, als kennisbenutting door bedrijven en instellingen en voor het bouwen van allianties en het verzilveren van subsidiekansen. Vanuit dit centrum worden tal van ondernemende samenwerkingsverbanden georganiseerd, zoals innovatiehubs, HAN Young in Business en het project Gelderland valoriseert!

Het project [Gelderland valoriseert!](#) loopt in 2017 af. De HAN is penvoerder en College van Bestuur-lid Diana de Jong was in 2016 voorzitter van de stuurgroep. In totaal zijn er onder leiding van het CvVO 24 partners bij dit project betrokken. Het project heeft als doel om het innovatieve vermogen van de regio te versterken. Dat gebeurt door het bieden van diverse faciliteiten aan ondernemers, studenten, onderzoekers en anderen met een innovatief idee.

In deel II van dit jaarverslag, Governance (paragraaf *Financiële middelen*), vindt u meer informatie over de subsidies die wij in 2016 ontvangen hebben.

CoE Krachtige Kernen

CoE Krachtige Kernen richt zich inhoudelijk op het versterken van de leefbaarheid in kleine kernen. Met zijn programmalijnen legt dit CoE de focus op drie maatschappelijke vraagstukken: innovatie in zorg en welzijn, aanpassing van ruimtelijk ontwerp en ruimtelijke vormgeving (met aandacht voor aanpassing in infrastructuur en vastgoed) en sociale technologie. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor mobiliteit en bekostigingsvraagstukken (circulaire economie). Het CoE werkt daarbij met veel in- en externe partijen intensief samen, zoals lokale en regionale overheden en woningbouwcorporaties. Bij de Krachtige Regionale Leerkringen zijn ook veel bewonersinitiatieven betrokken.



De mensen van PLG Allesbinder over het faciliteren van ontmoetingen

Aan het woord zijn Liselotte de Bruijn (studentbegeleider Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij), Adriënne Versteegen, Kwartiermaker GGM), Erik Jansen (associate lector Lokale Dienstverlening vanuit Klantperspectief) en Rian Panis (gezondheidsmakelaar GGD):

Liselotte: 'Tijdens de laatste wijkvergadering hebben we heel positieve feedback gehad; we komen steeds meer brengen in plaats van halen. Het wordt meer behoefte gestuurd in plaats van vraaggestuurd. Allesbinder faciliteert ontmoetingen!'

Adriënne: 'Er was een "sociaal experiment" van de minor Zingeving, het ging over empathie brengen. Dat vonden we eerlijk gezegd nogal spannend. Maar het was geweldig! De studenten gingen met koekjes en kleine feesttoeters langs de deuren en spraken mensen op straat aan met de vraag wat hun meest recente feestelijke gebeurtenis was en of ze die opnieuw even mochten vieren? De bewoners voelden zich gezien! De studenten plakten ook kleine post-its bij mooie tuinen en zo. De samenwerking tussen de minor en Allesbinder was helder en ging heel goed. Dus ook voor de HAN was het succesvol!'

Rian: 'Voor mij was de Veiligheidsavond van Portaal een inspirerende avond. Er kwamen dit keer veel meer bewoners, maar die zaten allemaal bij elkaar aan tafels. En het was mooi om te zien hoe Adriënne meteen op hen afstapte, bij hen ging zitten en meedeed met het gesprek. Je merkt dat bewoners toch gauw bij elkaar kruipen, hun eigen gesprekken voeren en hun eigen programma volgen, wat je als professional ook aan werkvormen verzonnen hebt, en Adriënne voelde dat meteen aan. Ook de laatste Allesbinder Presenteert was geweldig. Het blijft inspirerend!'

Erik: 'Allesbinder Presenteert was zo druk, als je dat vergelijkt met hoe het een paar jaar geleden was. Trouwens, er komt steeds meer behoefte aan opbouwwerkcompetentie; het gesprek aangaan met onbekenden. Actie-onderzoek zoals we dat hier doen, is veel beter in context te zetten dan traditioneel onderzoek en wijkanalyses. Als je dat kunt formaliseren...'

CoE Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE)

[CoE Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise \(SEECE\)](#) heeft zich vanaf de start verbonden met de innovatie- en human capital agenda van de topsector Energie en daarbij met founding partners en andere partners uit die topsector zoals Alliander, TenneT en DNV-GL. Via de ambities en afspraken uit het internationale klimaatakkoord (2015, Parijs), het Nationale Energieakkoord en het Gelderse Energieakkoord zijn ook maatschappelijke partijen zoals overheden belanghebbenden van SEECE. Regionale en lokale overheden maken deel uit van de programma-adviesraad en werken op meerdere fronten nauw met het centre samen.

De samenwerking met het onderwijs, inclusief nascholing, en toegepast onderzoek levert voor de partners en deelnemers van SEECE de grootste meerwaarde. Zo is als antwoord op het grote tekort aan (gespecialiseerde) technici in een samenwerking van onder meer Alliander, SEECE en het HAN-instituut Engineering, een specifiek werk-leerarrangement ontwikkeld dat niet-technisch opgeleide potentiële werknemers opleidt voor een functie in de energiesector. De transitie naar een duurzame energievoorziening is zowel een economisch als maatschappelijk zwaartepunt.

5.4

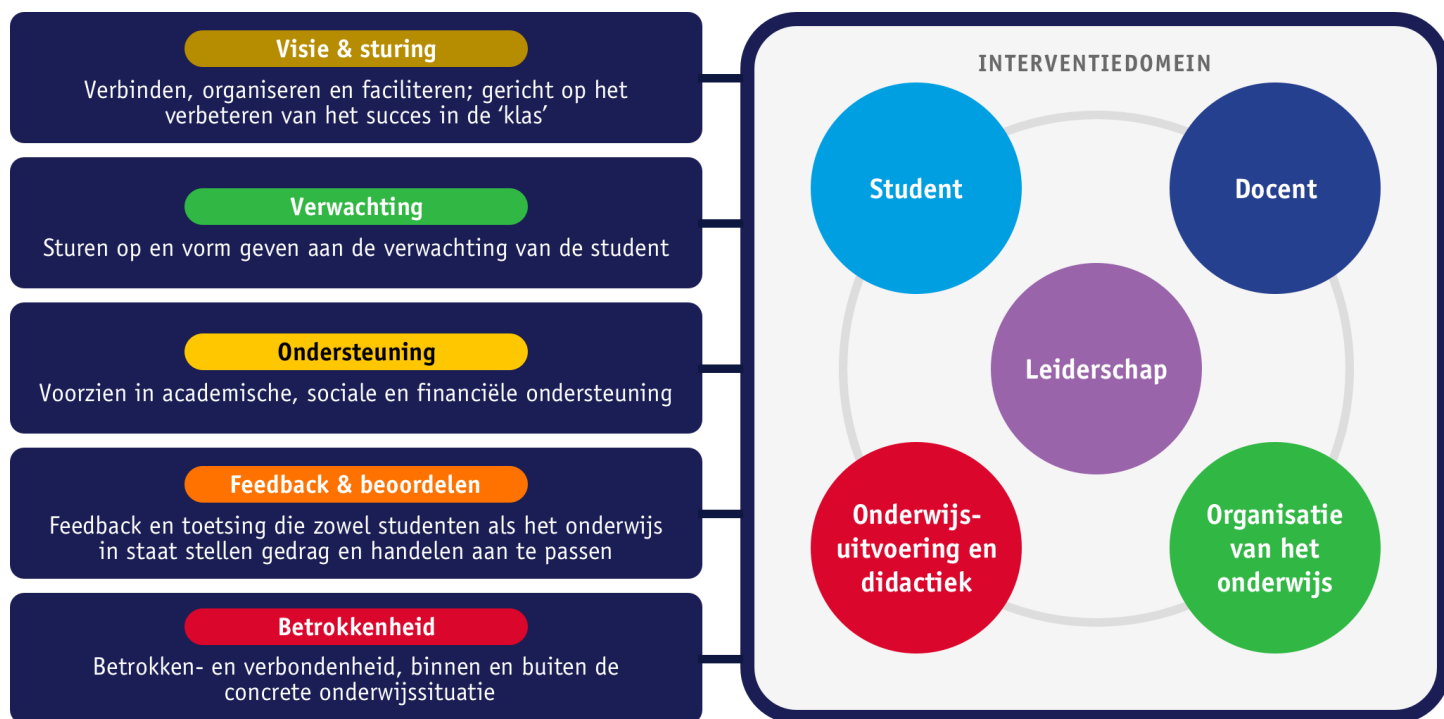
Student gezien, herkend en gehoord

Een van onze belangrijkste doelstellingen is dat iedere student zich tijdens zijn hele studieloopbaan herkend, gezien en gehoord voelt. Want de kwaliteit en impact van ons onderwijs is sterk afhankelijk van de mate waarin de student betrokken wordt en zich betrokken voelt bij ons onderwijs en de mate waarin we erin slagen ons onderwijs te personaliseren.

Studentbegeleiding

Binnen de hele hogeschool staat interactie tussen student en docent hoog op de agenda. Het is een belangrijke motor voor het realiseren van de door ons gewenste kwaliteitscultuur.

In 2016 hebben we, conform onze afspraak met het ministerie van OCW, middelen beschikbaar gesteld voor de intensivering van studentbegeleiding. Denk aan het verbeteren van de voorlichting, het aanbieden van scholing voor studenten gericht op studievaardigheden, monitoren en analyse van studievoortgang, het meer betrekken van studenten bij de ontwikkelingen en/of het meer verweven van begeleiding in het curriculum en extra curriculaire activiteiten. Ook hebben we geïnvesteerd in de analyse van struikelvakken, de professionalisering van studieloopbaanbegeleiders en docenten en het ontwikkelen van studievolsystemen.



Versterken studentenbegeleiding (gebaseerd op Completing College. Rethinking institutional Action. Chicago, University Press. 2012)

De mensen van de PLG's over studentbegeleiding

Binnen het hart van ons onderwijs gebeurt er heel veel als het gaat om het begeleiden van studenten. Enkele voorbeelden:

Betrokkenheid (uit de professionele leergemeenschap Samen Opleiden):

De samenwerking bevordert ook de ruimte om de verschillen tussen culturen, vakken et cetera een plaats te geven in het curriculum van de lerarenopleiding van de HAN. Daarvoor is de ervaring van het Graafschap College (GC) nodig. De leraar in opleiding komt nu bij het GC om opgeleid te worden in plaats van begeleid te worden (wat eerder het geval was). Daarbij staat voor de hbo-student steeds meer het beroep van leraar centraal en niet zozeer (de inhoud van) het curriculum. Het GC hoopt, door de samenwerking met de HAN voor wat betreft de ontwikkeling van een doorlopende studieloopbaanlijn, op uitwisseling tussen docenten en onderzoekers, door incidenteel op elkaars werkplek te gaan zitten.

Verwachtingen (uit de professionele leergemeenschap Allesbinder):

Allesbinder biedt een steeds beter podium voor de professional om vragen te stellen. Er komen steeds meer vragen uit de wijk waar studenten op worden ingezet. Dit wordt steeds beter gestroomlijnd. Als professional krijg je meer voor elkaar, doordat de studenten worden ingezet. Daarvan blijf je zelf ook leren. Naast het leereffect voor studenten is het echt belangrijk om meerwaarde te bieden voor de wijk. Dat wordt in de sollicitaties van studenten ook duidelijk gemaakt. Dat betekent dat studenten ook 's avonds of in het weekend activiteiten hebben, waar ze commitment aan moeten geven.

Toetsen en feedback (uit de professionele leergemeenschap Allesbinder):

Tweejaarlijks wordt het event Allesbinder Presenteert georganiseerd, waarbij de studenten hun projecten presenteren en iedereen welkom is: docenten, studenten, professionals die in de wijk werken en wijkbewoners komen eropaf.



Om meer zicht te hebben op de studievoortgang hebben we het HANmeet-project verder geïmplementeerd. Zo hebben we opleidingen voorzien van een – door het onderwijs zelf ontwikkeld – digitaal dashboard dat zicht geeft op studievertragers en (potentiële) uitvallers. Hiermee stellen we onze docenten, opleidingscoördinatoren en instituutsdirecties in staat de oorzaken op te sporen en bijtijds en gericht te interveniëren. Vanuit HANmeet wordt aansluiting gezocht bij HAN Studiesucces, ons nieuwe, hogeschool brede ondersteunende netwerk, dat eveneens in 2016 van start is gegaan. Behalve het verminderen en voorkomen van studievertraging en studie-uitval, willen de experts van HAN Studiesucces aanvullende of specialistische expertise zo dicht mogelijk bij de student en de docent/studieloopbaanbegeleider organiseren. De studentdecanen en de ombudsman maken eveneens deel uit van HAN Studiesucces.

Net als voorgaande jaren doet ongeveer 10% van onze studenten een beroep op de studentendecanen. Veel van de vragen hebben betrekking op financiële kwesties. Een aanzienlijk deel van de klachten die de ombudsman in 2016 heeft behandeld, ging over de uitvoering en het naleven van regelgeving, waaronder de uitvoering van het bindend negatief studieadvies (BNSA), de toelating tot tentamens, inlevertermijnen, niet gehonoreerde verzoeken van examencommissies en voorzieningen voor studenten met een ondersteuningsbehoefte. Opvallend was dat 'langstudeerders' met enige regelmaat een klacht hebben ingediend bij de ombudsman omdat zij (voor hun gevoel) voortdurend tegen drempels aanliepen waardoor zij nog langer zouden moeten studeren (verandering curriculum, stage-eisen, beperkte geldigheidsduur van tentamens et cetera).

Voor meer informatie betreffende de door de ombudsman behandelde klachten, verwijzen wij u naar deel II van ons jaarverslag, Governance.

In 2016 hebben we in samenwerking met het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt (KBA), het Lectoraat Arbeid & Gezondheid en de coördinator Studeren met een functiebeperking een grootschalig onderzoek gedaan naar de ondersteuningsmogelijkheden voor studenten bij hun studie en voorbereidingen op de arbeidsmarkt. De conclusies van het onderzoek moeten leiden tot een nieuw beleidskader HAN. Toenemend blijkt dat de problemen van studenten met een ondersteuningsbehoefte complexer worden als het gaat om psychische/psychiatrische problematiek. Deze problematiek manifesteert zich vooral in en rond de stages, wat betekent dat studenten dan vaak al een groot deel van de studie hebben gevolgd. Bij 'langstudeerders' blijkt deze problematiek medebepalend te zijn en ook een factor die het afstuderen vertraagt.

Naast de aandacht die wij schenken aan het verder verbeteren van onze studentbegeleiding, vinden wij het ook belangrijk de doorstroom van aankomende studenten zo goed mogelijk te borgen. Daarom hechten we veel belang aan het optimaliseren van de aansluiting vo/mbo naar het hbo en acteren we veel op het managen van verwachtingen.

Ten aanzien van leerlingen van het voortgezet onderwijs hebben we in 2016 actief gewerkt aan loopbaanoriëntatie en begeleiding, met onder meer profielkeuzedagen, meeloopdagen, proefstuderen en trajecten als Van Leerling naar Student. Ook hebben we voorbereidingen getroffen voor nieuwe convenanten met vo-scholen in 2017 onder de noemer 'aansluitschool vo-hbo'.

We hebben dit jaar opnieuw actief geparticipeerd in het project Kwaliteit en Studiesucces van de Vereniging Hogescholen. Het project heeft als doel een breed programma van kennisdeling door de hogescholen tot stand te brengen, om op die manier succesvol beleid te ontwikkelen en te implementeren met als oogmerk kwaliteit en studiesucces op een hoger plan te brengen. Uit een analyse door de Vereniging Hogescholen van dit beleid van de hogescholen sprongen de activiteiten van de HAN op het thema 'samenwerking met voorbereidend onderwijs' in het oog (best practice). De HAN was in 2016 gastheer van de slotconferentie van dit project. Een aantal hogescholen presenteerde daar een verdiepend (beleids)onderzoek naar hogeschoolinterventies op het verbeteren van het

studiesucces. Wij presenteerden de uitkomsten van een onderzoek naar de samenwerking tussen vo en hbo in het traject Van Leerling naar Student.

Project Van Leerling naar Student

Om aankomende studenten kennis te laten maken met een voor hen nieuwe wereld, vertellen studenten van de HAN als ervaringsdeskundigen over hun spreekwoordelijke zoektocht naar een passende studie. In de samenwerking tussen leerlingen, studenten, mentoren, decanen en aansluitcoördinatoren is geprobeerd om samen 'het gouden ei' te creëren. Leerlingen stellen het laagdrempelige contact met studenten op prijs en vinden het over het algemeen prettig om activiteiten te ondernemen en informatie te krijgen, waardoor ze zich beter kunnen voorstellen wat een studie en een beroep inhouden. Ze vinden het echter nog steeds lastig de link te leggen tussen zichzelf en een opleiding.

Ook met onze deelname aan het Platform VO-HO leveren we een structurele bijdrage aan de verbetering van de aansluiting van het voortgezet onderwijs op het hoger onderwijs. In het platform zitten 65 scholen voor voortgezet onderwijs en 6 instellingen uit het hoger onderwijs, waaronder de HAN. De samenwerking tussen de participerende instellingen richt zich op het informeren over elkaars activiteiten en het versterken ervan. Op 8 december 2016 vond de jaarlijkse conferentie plaats in de vorm van een drukbezocht festival met 'Ondernemend leren' als thema. Leerlingen, studenten, alumni, docenten en ondernemers ontmoetten elkaar tijdens verschillende workshops en presentaties.

Met RxH verbeteren we op structurele wijze de doorstroom van mbo naar hbo. RxH is het regionale samenwerkingsverband dat we hebben met tien opleidingscentra en agrarische opleidingscentra. Het doel van RxH is het creëren van een soepele overgang van het mbo naar de HAN, onder andere door het ontwikkelen van doorlopende leerwegen en een goede studieloopbaanbegeleiding.

In het afgelopen jaar lag de focus op:

- De aansluiting van de groene sector bij het samenwerkingsverband
- De ontwikkeling van 'RxH 2.0', met nieuwe vormen van samenwerken op alle niveaus (van bestuur tot en met ontwerpgroepen), meer werkontmoetingen bij inspirerende praktijkvoorbeelden van samenwerken in de driehoek met inbreng van studenten, meer gesprekstafels en minder vergaderwoede
- Meer nadruk op cross-sectorale aanpak.

HAN Start Academy helpt twijfelende jongeren bij het maken van intrinsiek gemotiveerde keuzes

Jaarlijks nemen circa 14.000 jongeren een tussenjaar, 70% van de jongeren twijfelt over wat de juiste studiekeuze is, 20% wisselt van studie tijdens het eerste jaar en 25% van de eerstejaarsstudenten valt uit. Dat zijn een heleboel jonge mensen die twijfelen of onnodig een studieschuld opbouwen. En dan zijn er nog eens heel veel jongeren die pas jaren na hun studie ontdekken wat ze werkelijk willen.

Met de cursussen van onze Start Academy bieden we hun de begeleiding die ze verdienen, waardoor ze kunnen ontdekken wie ze zijn, wat hun passie is, waar hun talenten liggen en wat ze willen. Hierdoor kunnen ze na zes maanden een intrinsiek gemotiveerde studiekeuze maken. Dit levert een enorme winst op voor de jongere als het gaat om kennis, tijd, energie en geld. Maar ook voor de maatschappij, omdat we alle potentie benutten die er is.

HAN-alumnus Meneer Megens is een YouTube-hit

Dat je studenten ook heel goed online kunt bereiken én begeleiden, laat Dirk Megens zien. Dirk is docent rekenen en economie op het ROC Nijmegen en HAN-alumnus van de kopopleiding Leraar Wiskunde. Met zijn zelfgemaakte 'Meneer Megens'-filmpjes op YouTube begeleidt hij honderden vo- en mbo-leerlingen bij het rekenen en gebruikt daarvoor regelmatig pakkende praktijkvoorbeelden. 'Door sommen in een realistische context te plaatsen, snappen studenten beter waarom ze iets doen', aldus Megens. Zijn YouTube-filmpjes zijn inmiddels al meer dan 390 duizend keer bekeken.

Student als partner

Een essentieel onderdeel van onze ambitie is het vergroten van de betrokkenheid van studenten bij de onderwijs- en werkprocessen en het realiseren van een actieve vertegenwoordiging van studenten in alle relevante gremia, waaronder die van de medezeggenschap. In het licht van onze kwaliteitscultuur en de ambitie om kritische, reflectieve professionals af te leveren, zien wij binnen de HAN de student graag als partner in elk aspect van ons onderwijs en onderzoek. Zo ook in onze professionele leergemeenschappen, waarbij ook het werkveld de student steeds meer als volwaardig partner beschouwt.



Ruben Willems, studentlid Medezeggenschapsraad sinds 1 september 2016, over jezelf ontwikkelen

‘De eerste week van het schooljaar 2016-2017 betekende voor mij ook het begin van mijn lidmaatschap van de medezeggenschapsraad (MR) van de HAN. Het schooljaar begon met een trainingsdag waarbij van alles uitgelegd werd over onze rechten en plichten.

Vanaf de eerste vergadering die we hadden, werd mij gelijk duidelijk waarom de MR er is. Wij kregen van het College van Bestuur meteen de kaderbrief, waarin het beleid voor het aankomende schooljaar staat, ter instemming aangeboden. We vonden de kaderbrief op een aantal punten niet goed genoeg, dus hebben we niet ingestemd. Deze beslissing heeft heel wat stof doen opwaaien, want het gebeurt niet vaak dat de MR niet instemt met de plannen van het CvB! Gelukkig pakte het CvB de beslissing van de MR goed op en greep deze kans met beide handen aan om de kaderbrief verder aan te scherpen. Het viel me op dat het CvB zo open stond voor het geven van toelichtingen op de vragen die de MR had. Na een aantal aanpassingen hebben we wel in kunnen stemmen met de hernieuwde kaderbrief.

De MR houdt zich niet alleen bezig met de kaderbrief; er komen per maand nog veel meer stukken binnen die ter advies of instemming aangeboden worden. Vanwege het aantal stukken dat maandelijks binnenkomt en de expertise die bij de verschillende leden zit, heeft de MR zijn leden over drie commissies onderverdeeld: één die zich richt op onderwijszaken, één die zich richt op arbeidszaken en één die zich richt op de financiën. Alles wat buiten die onderwerpen valt, wordt besproken in de geledingen (studenten of personeel).

Binnen de studentgeleding zijn we voornamelijk bezig geweest met het opstellen van speerpunten; we vinden zoveel dingen belangrijk dat we moesten gaan prioriteren! ‘Student als partner’ staat voor ons erg hoog op de agenda, om dat steeds belangrijker te maken binnen de HAN.

Voor mij was het eerste halfjaar van de MR erg leerzaam. Ik moest mezelf in veel onderwerpen gaan verdiepen en me inlezen in stukken en vergaderingen. Dat deed ik eerder ook wel, maar niet op bestuurlijk niveau. Je krijgt hierdoor niet alleen de mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen, maar ook om een andere kant van de HAN te zien.’



Learning communities voor ambitieuze studenten

We bieden talentvolle studenten die extra uitdaging zoeken de kans om te excelleren en nieuwe inzichten te verwerven. Dit doen we onder andere via de [FEM Talent Academy](#). Door middel van honoursprogramma's en onder begeleiding van een vaste groep docenten worden ze in learning communities uitgedaagd tot innovatieve manieren van denken en het optimaal leren benutten van hun eigen talenten.

Er is veel gebeurd op het vlak van het partnerschap van/met studenten en er staat nog veel meer te gebeuren! Een belangrijk moment was de [presentatie van het boek **Student als partner**](#) op de HAN-studiedag van 14 april. Dit boek, een coproductie van HAN-studente Lianne van Dam en HAN-medewerker Frits Roelofs, bevat meer dan twintig interviews over realiteit en toekomstplannen van mensen die al bezig zijn met het thema Student als partner. Het boek is binnen de HAN inmiddels kapstok voor activiteiten en ontwikkelingen ten aanzien van studentbetrokkenheid en aanleiding om het concept Student als partner samen met studenten verder handen en voeten te geven. Waar ondersteunend worden hiertoe extra financiële middelen ingezet. Zo gaan we bijvoorbeeld ook de toegang tot het Profileringsfonds verruimen voor studenten die een bestuursfunctie vervullen. Voor meer informatie over het HAN Profileringsfonds verwijzen wij u naar hoofdstuk 7 van deel I van dit jaarverslag.

“

Een belangrijke uitdaging wordt het afstemmen van de verwachtingen in de driehoek en het afstemmen van de verschillende ritmes. Dat vergt ook dat we beter leren omgaan met onzekerheden. Studenten komen in aanraking met vragen die ze nog niet eerder zijn tegengekomen en moeten daarin een open mind hebben. Docenten moeten dat om die reden dus ook hebben.

Dat is binnen de vakgebieden in ons instituut een uitdaging omdat in die vakken het principe van risicoreductie juist centraal staat.

”



Herman Janssen

directeur Instituut Engineering

Een stevige interactie met studenten geeft niet alleen een verdieping van de werkrelatie tussen docent en student, het is ook een bijna (sociale) contractuele verplichting om uit die relatie te halen wat er in zit. Studenten worden om die reden niet alleen steeds meer betrokken bij events maar ook bij het herzien van bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld de herkadering van de OER.

Projectgroep Nieuw Kader OS/OER wil opleidingen veel meer speelruimte geven

Aan het begin van het studiejaar 2016/2017 is een HAN-brede projectgroep gestart met het maken van een nieuw kader voor OS'en en OER'en. De bedoeling is dat er een dunnere, efficiëntere en transparantere basis-OER komt, die beter aansluit op het nieuwe instellingsplan.

De projectgroep bestaat uit Annelies Hoogcarspel (projectleider), Harry Stokhof, (docent-onderzoeker PABO), Ingrid Paffen (docent Bio-Informatica en secretaris Examencommissie Opleidingstatuut), Marloes van Dommelen (vierdejaarsstudent PABO en lid Medezeggenschapsraad), Sandra Mos (onderwijskundige) en Maritza Gerritsen (docent-onderzoeker HAN Sociaal Deeltijd).

Volgens de projectgroep geeft de huidige OER de indruk dat er heel veel niet mag, waardoor opleidingen en onderwijsontwikkelaars die ruimte ook niet meer gaan zoeken. Dat komt doordat alles een jaar van tevoren juridisch moet worden vastgelegd en daardoor is het te star voor het onderwijs geworden. Het feit dat de huidige OER zo omvangrijk en rigide is, heeft niet alleen te maken met de toenmalige situatie rond Inholland. Het komt ook doordat er veel (gestold) beleid in terecht is gekomen. Het plan is alle dubbelingen en beleid eruit te halen en te komen tot een prettig werkbaar OER, die juridisch goed onderbouwd is, alle risico's dekt en die de rechtszekerheid van studenten borgt.

Om de gewenste flexibiliteit en wendbaarheid te realiseren, wil de projectgroep met heldere modelteksten gaan werken, met veel meer ruimte voor zelfinvulling. Hiermee hoopt de projectgroep dat mensen binnen opleidingen meer ruimte voelen om het onderwijs dusdanig in te richten, dat het beter aansluit op de vragen vanuit studenten en werkveld en dat ze die ruimte ook daadwerkelijk gaan benutten. Dat betekent dat de projectgroep ook aandacht heeft voor de implementatie van de nieuwe OER en de wijze waarop collega's kunnen worden voorbereid op het gebruik ervan. Tegelijkertijd hoopt de projectgroep dat de nieuwe OER beter bruikbaar wordt voor studenten.

“

Ik loop aan tegen “beperkende regels”. Aan de ene kant wordt vanuit het bestuur opgeroepen om minder vanuit regels en procedures te werken en meer vanuit vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid tot soms misschien wel “burgerlijke ongehoorzaamheid”, anderzijds zijn procedures, regels, processen en vooral ook het gedrag daarin hardnekkig.

Het loslaten en vertrouwen geven versus verantwoordelijkheid nemen is een dilemma. Zelf heb ik hiermee te maken in verband met een afstudeeronderzoek dat ik graag zou willen doen, maar waarvan het thema niet past in het kader van de opleiding, waardoor men bang is voor precedentwerking.

”



Marloes van Dommelen

vierdejaarsstudent leraar basisonderwijs

Partnerschap werd bijvoorbeeld ook heel concreet in het bezoek dat een delegatie van twaalf HAN'ers in mei heeft gebracht aan het *International Summer Institute on Students as Partners in Teaching and Learning*, georganiseerd door McMaster University in Hamilton, Canada. Vijf studenten en zeven medewerkers hebben daar al vanaf de voorbereiding concreet ervaren wat dit partnerschap aan potentie in zich draagt.

“

Wat misschien wel het mooiste resultaat is, is dat wij als groep meteen een partnerschap vormden. Tijdens de reis werden de verschillen tussen studenten en medewerkers steeds minder merkbaar. Iedereen kende zijn rol en kon in vertrouwen met elkaar samenwerken.

Dit zorgde voor een professionele werksfeer die op sommige momenten toch ontspannen en informeel kon zijn. Dit is wellicht een goed voorbeeld van hoe gemakkelijk een partnerschap op basis van gelijke waarden kan ontstaan. Hoe mooi zou het zijn als dit soort partnerschappen steeds meer zichtbaar worden binnen de HAN?

”



Lianne van Dam

oud-student Toegepaste Psychologie

Op andere terreinen nemen studenten eveneens een steeds volwaardiger plek in, zoals in interne stages, waarbij studenten van de ene opleiding trainingen geven aan collega-studenten van andere opleidingen. Ook de inzet van met name studenten bij de oriëntatie en de voorbereiding van aankomend studenten (leerlingen uit havo 4) bij profielkeuzedagen en Van leerling naar student-activiteiten heeft zijn (meer)waarde bewezen.

5.5

Kritische en reflectieve professionals

Bij het opleiden van studenten gaat het ons niet alleen om de professionalisering van de student, maar ook om de ontwikkeling van de persoon van de professional. Want het is onze ambitie studenten op te leiden tot zelfbewuste mensen die in hun kracht staan, over grenzen heen kijken en geëquipeerd zijn de veranderende beroepspraktijk te innoveren.

De HAN zet jonge, ondernemende mensen in hun kracht!

Voor studenten en net-afgestudeerden met innovatieve plannen voor een nieuw bedrijf heeft [Gelderland valoriseert!](#) een speciale subsidie, de zogenaamde startersvoucher ter waarde van € 2500, waarvan er in 2016 veertien zijn toegekend vanuit de HAN, Van Hall Larenstein, ArtEZ en de Radboud Universiteit. Vorig jaar heeft de provincie Gelderland € 500.000 aan het project toegekend voor nieuwe leningen aan innovatieve starters en is Gelderland valoriseert! begonnen met een aparte training voor innovatieve starters, de Startup Accelerator Gelderland. In het voorjaar van 2016 heeft een visitatiecommissie van het ministerie van Economische Zaken de voortgang en de activiteiten van Gelderland valoriseert! als zeer positief beoordeeld.

In mei 2016 is [HAN Young in Business \(YIB\)](#) gelanceerd als netwerk om studenten die een onderneming willen starten te ondersteunen en te begeleiden. Binnen de contacten met starters is duidelijk zichtbaar dat er in vrijwel alle gevallen maatwerk voor begeleiding nodig is. Het huidige YIB-dienstenportfolio geeft starters voldoende aanknopingspunten om contact op te nemen, terwijl de ruimte voor maatwerk zorgt voor 'herhaalaankopen' en verbinding met YIB. Veel van de begeleide starters bevinden zich in de pre-startfase en zijn bezig met de oriëntatie op ondernemerschap of hun eerste stappen als ondernemer. Om in een aantal vragen te voorzien zijn ook businesspartners aangetrokken, zoals de Rabobank, EY en advocatenkantoor Van Den Wildenberg & Van Halder. Zij willen graag in direct contact zijn met starters om zo meer gevoel te krijgen met wat zij nodig hebben; ze zullen nauw betrokken worden bij de ontwikkeling van de HAN Startup Challenge in 2017.

Om te bereiken dat onze afgestudeerden kritische en reflectieve professionals en wereldburgers worden, krijgt ons onderwijs meer aandacht voor een 21ste-eeuwse interpretatie van Bildung, waarin ondernemen, samenwerken, communiceren, kritisch en creatief denken, morele dilemma's herkennen, afgewogen risico's durven nemen en integer handelen centraal staan. Kort gezegd, Bildung gaat over persoonlijke ontwikkeling, diversiteit en beroepsethiek.



Bildung: het woord is niet interessant. Het gaat om de bedoeling erachter!

Jörg Thölke, oud-lector Leren in Organisaties en nu aanjager bij het implementeren van Bildung binnen de HAN aan het woord:

‘Bildung’. Alleen al de Duitse afkomst van het woord ervan is genoeg om veel collega's een rilling te bezorgen, weet Jörg Thölke, ‘maar het woord zelf is nog wel het minst interessante aan de hele discussie rondom Bildung. Waar het om gaat, is de bedoeling erachter. Vrij vertaald betekent Bildung niet veel meer dan expliciete aandacht voor een brede ontwikkeling. Een middel om zelfstandig te kunnen leren denken en handelen. Het is geen boekenwijsheid, maar een geleefd principe, zoals het vermogen om een goede afweging te kunnen maken die klopt vanuit hoofd, hart en handen. Simpel gezegd: je moet studenten niet alleen naar een diploma begeleiden, maar ook stimuleren in hun persoonlijke groei als mens in de rol van professional.’

‘Ambacht is meer dan vakkennis. En goed onderwijs is meer dan een strak kader van dichtgetimmerde curricula, onderwijsnormen, uren en regels om verantwoording af te leggen. Studenten enkel opleiden tot een beroep heeft domweg niet geleid tot het onderwijs dat onze studenten hebben verdiend. Er is te veel standaardisatie en te weinig maatwerk. Veel studenten voelen zich een nummer, terwijl docenten hun passie verliezen door de restricties van "het systeem". Studenten écht zien en welkom heten betekent hen als hele persoon benaderen, als partners in een gezamenlijk leerproces.’

Nieuw is dat overigens niet, zegt Thölke. ‘De HAN staat bol van goede voorbeelden en vakkundige, geïnspireerde collega's die elke dag juist al invulling geven aan goed onderwijs. Vaak gebeurt dit ondanks bestaande systemen, gewoontes, overtuigingen en voor het onderwijs zo typerende "restricties". Denk aan de focus op duurzaamheid, professionele leergemeenschappen, interdisciplinair leren, vernieuwende samenwerkingsvormen in en met het werkveld, professionals governance of student als partners.’



“

Ik vind de groeiende aandacht voor persoonlijke vorming een aansprekende ontwikkeling bij de HAN. De HAN is een van de voorlopers in de omslag om studenten op te leiden tot kritische professionals in een veranderend werkveld en een steeds internationaler wordende wereld.

De HAN zet gericht beleid in op Bildung en in mijn opleiding word je gestimuleerd boven het vak uit te stijgen en ook over opleidingsgrenzen heen te leren, bijvoorbeeld in minoren en keuzevakken.

Het studeren aan de HAN levert mij zelfvertrouwen op weg naar mijn beroep, doordat ik vanaf dag 1 gestimuleerd word me als professional op te stellen, kritisch te zijn en verantwoordelijkheid te nemen.

”



Marloes van Dommelen

vierdejaarsstudent leraar basisonderwijs

Bildung floreert in een kwaliteitscultuur met bruisende communities, zoals de professionele leergemeenschappen, waarin op een professionele manier wordt samengewerkt en het partnerschap tussen werkveld, opleiding, onderzoekers en studenten congruent wordt vormgegeven. In de kern gaat het om de pedagogische relatie tussen docent en student. Dit vraagt om wederkerigheid; studenten ‘ondergaan Bildung niet’, maar samen met gebildete docenten, managers en ondersteuners geven ze er vorm aan. We leren steeds meer om studenten ook werkelijk als individu te zien en ze als toekomstige professionals te verwelkomen. Dit is een proces van samen leren.

“

We willen dat Bildung merkbaar en meetbaar vorm krijgt in de organisatie, in de curricula van de opleidingen en in extra-curriculaire activiteiten. Dat gebeurt in allerlei formele (visie)documenten, afspraken, leiderschapstrajecten, teamontwikkelingen, evenementen en dus ook in het curriculum.

”



Jürg Thölke

aanjager bij het implementeren van Bildung

Opvallend is het grote aantal voorbeelden waarbij in en buiten de curricula Bildung al een plek heeft gekregen, zoals een Etalagebijeenkomst met vier prachtige voorbeelden van hoe HAN collega's Bildung concreet vormgeven, de Masterclasses Meeting of Minds, een nieuw aanbod vanuit de HAN Academy, de Theatercolleges over Bildung en de digitale Bildungskalender, mede gedragen door Stichting Steunfonds HAN. In het komende jaar zal de aandacht komen te liggen op het versterken van deze initiatieven en aan het gericht opstarten en ondersteunen van nieuwe initiatieven. Kortom, we zijn er nog niet, maar we zijn goed op weg!

De mensen van PLG BioCentre over de internationale impact van hun 'champignon-project'

Aan het woord zijn: Christof Francke (associate lector Bio-Informatica), Caroline van der Horst (directeur R&D bij CNC, Coöperatie Nederlandse Champignontelers), Jeno Bongers (oud-student en -medewerker BioCentre, nu medewerker CNC) en Christien Lokman (lector en manager HAN BioCentre):

Christof: 'Een van de hoogtepunten van 2016 was voor mij het ISMS-congres (International Society for Mushroom Science). Ik kom uit de wetenschappelijke hoek maar wist niks van champignons. Hartstikke interessant als je ziet wat daar allemaal gebeurt!'

Caroline: 'Op het congres was de volle breedte van het werkveld te zien. Het wordt tastbaar en maakt je ook bewuster waar je voor werkt.'

Jeno: 'Het mooie aan het ISMS-congres vond ik dat mensen van over heel de wereld met hetzelfde onderzoek bezig zijn en dezelfde conclusies trekken. Het klopt dus wat we doen!'

Christien: 'Veel mensen vinden ons onderzoek maar grappig en zeggen: "O ja, jullie champignon-project!" Maar het is zó complex, alle disciplines komen erin samen. Mensen hebben geen idee wat er in de compost zit.'

Caroline: '800.000 kilo mest en reststroom worden verwerkt tot substraat voor de bodem van heel gezonde voedingsmiddelen.'

Christof: 'De maatschappelijke impact van ons onderzoek is echt groter dan je denkt. In Colombia, bijvoorbeeld, daar worden de champignons inmiddels geteeld op koffieprut. Een Colombiaan kan dus meer verdienen met z'n eigen teelt dan te werken in de koffieteelt voor ons! Dát is waar wetenschap voor dient. Je creëert met je onderzoek dus kansen voor mensen wereldwijd.'



Een internationale oriëntatie is bij Bildung eveneens van belang. Op die manier leren onze studenten om te gaan met mensen van verschillende achtergronden. Deze expliciete aandacht voor diversiteit bereiken we onder andere door middel van internationalisering van onderwijs en onderzoek.

“

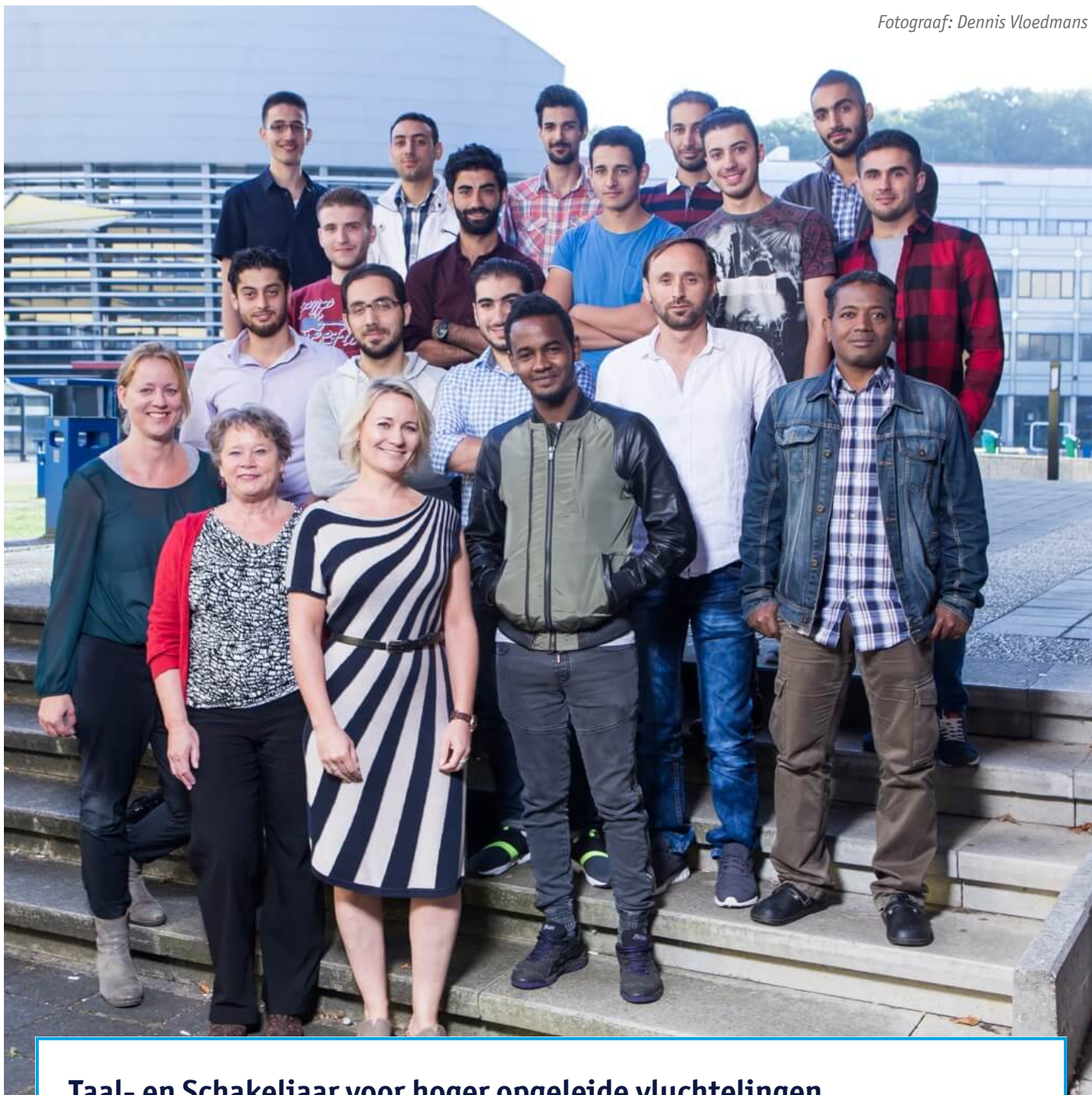
In een wereld die allengs minder tolerant lijkt te worden zorgt ons internationaal onderwijs voor uitstekende professionals en kritische, reflectieve en tolerante wereldburgers.

”

Marc van der Meer

hoofddocent Communicatie en Onderzoek bij Communication Studies

Dat kan bijvoorbeeld door het vergemakkelijken en versterken van internationalisation at home, maar ook door internationale uitwisseling en stage. Internationalisering aan de HAN ontwikkelt zich via de mainstreaming van de afgelopen jaren naar een zogenaamde comprehensive internationalisering in ons onderwijs en onderzoek. Los daarvan bieden we natuurlijk ook een keur aan Engelstalige opleidingen aan vanuit onze succesvolle, internationaal georiënteerde Arnhem Business School.



Taal- en Schakeljaar voor hoger opgeleide vluchtelingen

In 2015 en 2016 zaten drieduizend vluchtelingen in de Noodopvang Heumensoord te Nijmegen en vierhonderd in Arnhem. Veel van onze studenten en medewerkers hebben zich in 2016 actief ingezet om het verblijf van deze mensen in de noodopvang enigszins te verlichten. Dit deden ze door buddy te zijn, taallessen te verzorgen, met ze te gaan sporten, kleding in te zamelen, samen muziek te maken, samen te koken, een evenement voor ze te organiseren en nog veel meer. De betrokkenheid was hartverwarmend groot en werd door alle betrokkenen enorm gewaardeerd.

In 2016 hebben we besloten om hoger opgeleide vluchtelingen structurele ondersteuning te bieden door te starten met een [Taal- en Schakeljaar](#) in Arnhem. Hierin combineren we de inburgering van twintig zeer gemotiveerde deelnemers met Nederlandse taalvaardigheid en een goede voorbereiding op het instromen in een studie in het hoger onderwijs. Het Taal- en Schakeljaar wordt georganiseerd door het HAN Talencentrum. In 2017 hopen we in Nijmegen met een tweede groep te starten.

Internationaal onderwijs

Internationale klassen zijn anders dan een klas vol Nederlandse studenten. De Arnhem Business School is een 'home away from home' voor studenten van circa vijftig verschillende nationaliteiten. Dat brengt zijn eigen dynamiek in de klas. Die dynamiek managen geeft een extra dimensie, maar doet soms ook een beroep op de interculturele sensitiviteit van de docenten van de internationale opleidingen, omdat soms zowel de normen en waarden als de omgangsvormen per 'thuisland' behoorlijk kunnen verschillen. De verbindende driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld wordt ook in het dagelijks onderwijs van een groot aantal opleidingen vervlochten. Zo ook bij de Engelstalige communicatieopleidingen van de Arnhem Business School.

Bij de opleiding Communication Studies, bijvoorbeeld, werken tweedejaarsstudenten al aan projecten voor opdrachtgevers. In de eerste helft van dat tweede jaar produceren ze een digitaal magazine en in het tweede semester vindt de Integrated Communications Game plaats, oftewel *The Game*: gedurende drie dagen werken ze in kleine groepen heel hard aan een opdracht van een echte opdrachtgever, waarbij ze realtime te maken krijgen met de hectiek van het bedrijfsleven, zoals een onverwachte overname die ineens gecommuniceerd moet worden naar medewerkers en media.

In 2016 werkten onze studenten bijvoorbeeld voor Dekra (waar ze zelfs een dag in huis mochten komen werken) en Nissan Motorparts Center. De opdrachtgevers verzorgen de Engelstalige briefing voor onze studenten, komen soms tussendoor nog even om de hoek kijken en zijn altijd aanwezig bij de eindpresentaties. In het derde jaar gaan onze studenten naar het buitenland, op stage en study abroad; waarbij de stage vanzelfsprekend zorgt voor verbinding met het internationale beroepenveld. En in het vierde jaar, ten slotte, werken ze in tweetallen aan projecten voor opdrachtgevers. In 2016 waren dat bijvoorbeeld Shell en Aviko.

De Arnhem Business School organiseert ook het jaarlijkse ABS Talent Event, waarbij onze studenten de resultaten van hun projecten voor opdrachtgevers presenteren aan een internationale jury van collega's van preferred partners van over de hele wereld; van Zuid-Afrika tot India, van de Verenigde Staten en Groot-Brittannië tot Duitsland. Na twee dagen competitie gaat het winnende team niet alleen met € 500 naar huis maar vooral met eeuwige roem!

Internationale studenten, opdrachtgevers en docenten: The Game is on!

Aan het woord is Angelique Jiawan, tweedejaarsstudent Communication Studies aan de Arnhem Business School. Samen met collega-studenten Shekinah Snijders, Lars van der Kaag en Nilufar Dehghanzadeh won zij de Integrated Communications Game 2016.

'The Game was an eye-opening experience for me as it is a brilliant initiative to expand our potential as communication professionals, stimulate innovative ideas and enhance entrepreneurial skills. These are crucial qualities for integrating into today's globalising and complex workforce. The six adrenaline-rush days tested our integrated understanding and application of marketing, internal and corporate communication as we became the communication advisors of the warehouse of one of the leading automobile innovators, Nissan Motor Parts Center in Amsterdam.

Working for an actual client as Nissan brings many benefits. One being the professional experience of learning how to work with an actual client, in a (simulated) nine-to-five setting and developing effective and appropriate communication skills with the representatives as well as with our direct representatives of the client; which in our case were our two knowledgeable supervisors of The Game.

Students learn to incorporate mutual respect for time and efficiency into their way of communicating, in order to accurately produce results. The client also brings vast knowledge and market experience to the internal environment in which we students create our projects. Their remarks, suggestions and questions can offer us valuable insights to the expectations of the professional world and give indications to the positive and negative consequences of our theoretical plans, when implemented. Last, presenting insights and advice to a world-renowned brand encourages students to perform at top-level.

All-in-all, The Game is where more application is enhanced with effective project management, team cohesion and delivering high quality work to represent a collective vision. Having well-informed and supportive teachers, as we did, is a huge asset. Not only for bridging obstacles, but also to encourage us to push boundaries and embrace innovation. When students are motivated to perform well, the probability of a well-satisfied client increases as well as the success in our future careers.'



5.6

Geoptimaliseerde bedrijfsvoering

Om onze ambities te realiseren hanteren we het uitgangspunt dat onze mensen de hoogste prioriteit hebben: zij maken het onderwijs en onderzoek. Om hen optimaal te ondersteunen willen we investeren op basis van een integrale afweging tussen de diverse ondersteunende beleidsterreinen (huisvesting, ICT, HR, marketing).

In 2016 hebben we een kader ontwikkeld om binnen vier jaar tot de gewenste uniforme bedrijfsvoering te komen. We hebben hierbij de volgende interventielijnen gekozen:

- Optimalisering van de bedrijfstijd
- Effectieve besteding van beschikbare middelen
- Standaardisatie van systemen in ruime zin
- Terugdringen van administratieve lasten in en rondom het onderwijs en het onderzoek.

Een van de acties is het vergroten van het kostenbewustzijn, zodat we (onnodige) kosten en lasten kunnen reduceren en/of door meer effectieve (en kostenbesparende) varianten kunnen vervangen om zo extra middelen en inzet vrij te maken voor het primair proces en het vergroten van de investeringsruimte. Dat gebeurt inmiddels bij bijvoorbeeld de catering en de talrijke communicatieuitingen binnen de organisatie. Daarnaast willen we besparen op externe inhuur door de inzet van eigen medewerkers te optimaliseren. Dit gebeurt onder andere door capaciteit en competenties beter te matchen met de wisselende eisen die er vanuit de werkzaamheden aan hen gesteld worden. Het bureau Matchpoint is hierin faciliterend.

De mensen van de PLG's over de 'ademhaling' van de HAN

Het onderwijs sluit niet altijd aan op het ritme van de vragen vanuit het werkveld. Een paar voorbeelden:

Dichtgetimmerd (uit de professionele leergemeenschap BioCentre):

Binnen de HAN is alles gedocumenteerd en dichtgetimmerd. Meer dan een jaar van tevoren moet je alles klaar hebben, inclusief toetsen. Dus kun je nooit actueel zijn. Het is wel beter geborgd, maar het houdt het snel inspelen op actuele vraagstukken tegen. Gelukkig zijn we binnen de HAN al bezig om dit terug te draaien.

Gebonden (uit de professionele leergemeenschap Allesbinder):

Het werkveld moet zich aanpassen aan de ademhaling van de HAN. Zij ziet in het eerste semester alleen eerste- en tweedejaarsstudenten en in het tweede semester derde- en vierdejaars. Die opmerking horen we terugkomen, maar we zijn gebonden aan een bepaalde tijdsplanning en aan een aantal studenten. Als je als PLG groter wordt, moet het vaak commerciëler, dus meer massa en meer een HAN-structuur. Dan gebeurt het niet meer organisch, terwijl daar juist ook een deel van de kracht ligt. De vraag is of het ook anders kan. Moet het passen binnen het curriculum of zijn er ook andere modellen?

Regels (uit de projectgroep Nieuw Kader OS'en en OER'en):

Waar de projectgroep tegenaan loopt, zijn de onderdelen die volgens de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) wel maar volgens de HAN-regels nog níet kunnen. Veel hbo-instellingen hebben al een veel dunner kader OS/OER. Het is erg onbevredigend om als enige reden de OER van de HAN aan te voeren als iets niet mag, met name voor onderwijsontwikkelaars. Zeker als je weet dat de WHW helemaal niet zo ingewikkeld is op dit punt en de minister de regels ook al heeft versoepeld.

Spanningsveld (uit de professionele leergemeenschap Allesbinder):

De dynamiek van de wijk is heel anders dan die van de HAN. Als een bepaald onderzoeksthema zich op dat moment binnen de wijk even niet voordoet, dan moet de student zich conformeren en aanpassen. De vraag is hoe de opleidingseisen zich verhouden tot wat er in de wijk gebeurt – en of de docenten zich dat voldoende realiseren? Het dwingt een student namelijk om risico te nemen, om bijvoorbeeld deadlines te laten gaan óf om het project te laten gaan. Er is dus een spanningsveld tussen de HAN-structuur en de maatschappelijke structuur.



Om onze koers te realiseren maken we op HR-gebied een expliciete keuze voor het vergroten van de (interne) mobiliteit van onze medewerkers. Een keuze die we vertalen door de komende jaren maximaal in te zetten op het bevorderen van de wendbaarheid van de organisatie en op professionalisering en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, met het oog op ontwikkeling van talent en individu. Vandaar dat we in 2016 zijn gestart met het eerdergenoemde professionaliseringstraject voor docenten, het op samenwerking gerichte teamontwikkelingsprogramma TOPS en het leiderschapsprogramma LO2020 voor onze eerstelijns leidinggevenden.

In 2016 hebben we onze huisvestingsstrategie 2016-2020 herijkt met als uitgangspunt het nieuwe instellingsplan en de verbindende driehoek. Het vernieuwde Strategisch Huisvestingsplan heeft nog de instemming van de medezeggenschapsraad en goedkeuring van de Raad van Toezicht. Samengevat komt het plan neer op meer ruimtebehoefte voor ontmoeten en minder ruimtebehoefte voor standaardlesruimtes en -werkplekken. Hiermee zorgen we voor een efficiëncyslag, die de mogelijkheid geeft om dit met de bestaande gebouwen te realiseren.

Evenals in het afgelopen jaar ligt de focus op projecten en quickwins waarmee additionele huur (als gevolg van de groei van het aantal studenten) kan worden opgevangen binnen de bestaande HAN-gebouwen. Om dit te realiseren wordt onder andere gekeken naar bedrijfstijdverlenging en naar verbetering van de bezetting/benutting van de gebouwen. Op die manier hebben we ook inzicht gekregen in de mogelijkheid van reductie van het aantal vierkante meters bij teruglopende studentenaantallen tussen 2020 en 2030. Vooralsnog ligt de aandacht de komende jaren op het doorontwikkelen van tactische maatregelen, zodat we met de bestaande gebouwen kunnen blijven inspelen op ontwikkelingen in de markt.

Daarnaast zijn we medio 2016, in een samenwerkingsverband met de Radboud Universiteit, gestart met de verbouwingsvoorbereidingen voor ons Instituut Sport- en Bewegingsstudies (ISBS) in het Gymnasion (op het terrein van de RU in Nijmegen). Streven is het aangepaste gebouw in september 2018 in gebruik te nemen.

“

Met de verbouw van ISBS word je heel erg gestimuleerd na te denken over welke leeromgeving nu wenselijk is en hoe je dit dan fysiek vormgeeft. Bij de nieuwe fysieke omgeving die we aan het realiseren zijn, gaan we flink terug in het aantal vierkante meters.

Dat dwingt ons om meer naar buiten te gaan. Daarvoor hebben we onder andere een overeenkomst met de KNVB gesloten. Er zit nu een groep in Zeist bij de KNVB en een groep op Papendal.

Daarnaast hebben we ook aan het College van Bestuur feedback op ons handelen gevraagd. Hieruit komt naar voren dat we in de praktijk vooral sturen op regelruimte voor medewerkers en het organiseren van interactie om mensen samen te laten werken met als doel co-creatie.

”



Joris Hermans

directeur instituut Sport- en Bewegingsstudies

De mensen van de PLG's over een vaste uitvalsbasis

Om de ontwikkeling van de PLG's te stimuleren, zijn fysieke ontmoetingsplekken belangrijk. Twee voorbeelden:

Betekenisvolle verbinding (uit de professionele leergemeenschap Allesbinder):

Allesbinder is opgestart om na de sluiting van de Honigfabriek iets te betekenen voor de wijk Oud-West in Nijmegen. Er was een belangrijke band tussen de wijk en Honig en wij wilden deze verbinding herstellen. Om echt betekenisvol te zijn, is het belangrijk dat er een vaste plek is in de wijk, waardoor de verbinding met de wijk sterk gemaakt kan worden, zowel vanuit de HAN als vanuit het werkveld en de bewoners. Vanuit ons pand aan de Weurtseweg hebben we een leergemeenschap gecreëerd, een opleidingsplek die tegelijkertijd de vaste ontmoetingsplek van velen is.

Inspirerende ondersteuning (uit de professionele leergemeenschap Samen opleiden):

Bij het Graafschap College (GC) in Doetinchem bouwen we aan een onderzoeksplatform, waarin iedereen, ook de leraren in opleiding die aan het GC aan onderzoek doen, bij elkaar gebracht worden. Het platform richt zich op professionaliseren en een leven lang leren. Villa de Houtkamp biedt een echt fysieke plek, om als onderzoekers met elkaar af te spreken. Bedoeling is de villa dé ontmoetingsplek, inclusief bibliotheek, te laten zijn voor onderzoekers om rustig te kunnen werken, elkaar te ontmoeten, te sparren en elkaar te inspireren.



Op basis van het instellingsplan hebben we op het gebied van ICT het Meerjarenplan Informatiebeleid ontwikkeld. Het fundament van dit plan is een indeling van de digitale voorzieningen van de HAN in een basisinfrastructuur (HAN-breed in gebruik, zonder alternatief), een keuze-infrastructuur (HAN-breed in gebruik, maar wel met keuze uit enkele mogelijkheden), een vrije ruimte (specifiek in gebruik bij bijvoorbeeld één opleiding) en een HAN-brede overeenstemming over deze indeling.

Vanuit dat fundament wordt ingezet op vijf terreinen, uitgewerkt in een projectportfolio voor vier jaar: we willen zowel voor de student als de medewerker de digitale informatie personaliseren; we gaan de digitale ondersteuning van de onderwijs- en onderzoeklogistiek verbeteren; het managen van digitale gegevens wordt geoptimaliseerd; vanwege functionele, technische of contractuele redenen gaan we een aantal vervangingen doorvoeren; ten slotte willen we studenten en medewerkers op digitaal terrein verder professionaliseren.

Ter ondersteuning van deze ontwikkeling is in 2016 verdere vooruitgang geboekt in een aantal lopende ICT-projecten:

- Zo zijn er twee distributieomgevingen voor het onderwijs opgeleverd, Study.han.nl voor een deel van het voltijdonderwijs en #Onderwijsonline voor het deeltijdonderwijs en de rest van het voltijdonderwijs.

- De doelstelling van het project HAN Elektronisch Bestellen is gehaald en de Universele Digitale Werkplek is beschikbaar gekomen voor studenten.
- De Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij en de Faculteit Economie en Management plannen hun inzet nu met behulp van de applicatie Xedule, met een aantoonbare verbetering van de efficiëntie.
- In de bedrijfsvoering van ICT zijn nieuwe contracten afgesloten, zoals voor computers, waarbij de kennis en ervaring van de leveranciers worden ingezet om de dienstverlening te verbeteren; zo valt ook de noodzakelijke standaardisatie beter te faciliteren.
- De samenwerking met een vijftal hogescholen en SURF (de ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland) om servervoorzieningen in de toekomst op een andere wijze vorm te geven heeft geleid tot actieve deelname aan Cumulus: dienstverlening in de vorm van Infrastructure-as-a-Service.

Ook voor het beleidsterrein Marketing, Communicatie & Voorlichting hebben we in het afgelopen jaar het nieuwe instellingsplan doordacht. Onze medewerkers bouwen samen met de studenten en het werkveld actief aan praktijkgerichte kennis en vaardigheden om professionals te ontwikkelen voor het werkveld van morgen. De focus zal in de komende jaren dan ook sterk liggen op het stimuleren van de community-vorming en verbinding tussen de verschillende netwerken en professionele leergemeenschappen. Daarnaast zullen we de waarden en overtuigingen van de HAN als instelling expliciteren en uitdragen.

In het licht hiervan zal meerjarig geïnvesteerd worden op vier thema's:

- Het positioneren en managen van het merk, een transparant en duidelijk HAN-profiel naar student, medewerker en werkveld
- Het samen (door)ontwikkelen van de marktstrategie, het koppelen van de kwaliteitscultuur aan de merkbeloofte, het uitlijnen van identiteit, cultuur en merkbeeld
- Het faciliteren van samenwerking en verbinding en het communicatiever en omgevingsgerichter maken van de communities
- Het optimaliseren van voorlichting, matching, aansluiting en werving.

Voor alle vier de strategische plannen zal begin 2017 het besluitvormingstraject afgerond worden.

6.1

Resultaatsindicatoren (kernindicatoren)

Vijf indicatoren fungeren als ultieme graadmeters voor het effect van onze inspanningen op de performance van onze hogeschool op de domeinen onderwijs, onderzoek, student, medewerker en werkveld:

Resultaatsindicatoren

Domein	Indicator	2015	2016
Onderwijs	Percentage goed beoordeelde opleidingen NVAO-standaard 4	58%	67%
Onderzoek	Percentage goed beoordeelde onderzoekseenheden op BKO-standaard 3	n.v.t.	n.n.b.
	Percentage goed beoordeelde onderzoekseenheden op BKO-standaard 4	n.v.t.	n.n.b.
Studenten	Percentage studenten dat tevreden tot zeer tevreden is over de opleiding	75%	77%
	Gemiddeld percentage behaalde studiepunten per student dit studiejaar	n.b.	73%
Medewerkers	Tevredenheid van de medewerkers over werken bij de HAN (op een schaal van 10)	7,6	n.b.
Werkveld	Tevredenheid van alumni over aansluiting op de beroepspraktijk (op een schaal van 5)	3,5	3,5

Inhoudelijk sluiten deze indicatoren aan op de wijze die in het hbo gebruikelijk is om de performance van een hogeschool te indiceren. De indicatoren geven zicht op de structurele beweging van de instelling waarbij ingezoomd kan worden op de beweging van de afzonderlijke organisatieonderdelen.

Het percentage opleidingen dat op standaard 4 met een goed beoordeeld wordt stijgt. De algemene beweging die hieraan ten grondslag ligt, kenmerkt zich vooral door:

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

Afgelopen verslagjaar zijn er geen externe evaluaties uitgevoerd voor onderzoekseenheden op BKO-standaard 3 en 4.

Uit het landelijke tevredenheidsonderzoek onder studenten blijkt dat onze studenten in het algemeen zeer tevreden zijn over hun opleiding aan de HAN. Van hen zegt 77% echt tevreden te zijn, slechts 4% is ontevreden over de opleiding. De afgelopen jaren valt wat dit aangaat een licht stijgende beweging waar te nemen. Over de thema's studierooster en informatievoorziening zijn studenten opvallend minder tevreden. Voor beide thema's geldt dat de lagere tevredenheid hierover een HAN-breed verschijnsel is.

Het gemiddeld percentage behaalde studiepunten per student dit studiejaar is een nieuwe door de HAN ontwikkelde indicator. We willen kijken naar de actuele studievoortgang (studietempo) in plaats van het studierendement achteraf (voorheen diplomarendement). We willen namelijk zien hoeveel procent van de studenten op schema ligt. We streven ernaar dat dit percentage de komende jaren substantieel zal toenemen. Omdat dit een nieuwe indicator is, zijn er geen scores voor voorgaande jaren beschikbaar.

Het medewerkertevredenheidsonderzoek binnen de HAN is een tweejaarlijkse cyclus. In 2017 wordt er een nieuwe meting uitgevoerd.

Als onze alumni vanuit hun huidige werkplek terugkijken naar de HAN (werkveldindicator), geven ze aan dat ze goed zijn voorbereid op hun professionele loopbaan.

7.1

Regionaal en internationaal



De HAN in en met de regio

GEZONDHEID: ZORG EN VITALITEIT

HAN Center of Expertise Sneller Herstel

Deelnemers:

Radboudumc, Thermion, Health Valley, Syntein, ZZG Zorggroep

Zorgpact

Deelnemers:

Leerwerkplaatsen Sparkcentres HAN in samenwerking met diverse regionale partners

Health Valley

Deelnemers:

Radboudumc, Radboud Universiteit, Gemeente Nijmegen, Rockstart, Hezelburcht, Hekkelman, CWZ, Biomed elements, Zorgalliantie, ROC Nijmegen, Sanatale bv en vele andere

HBO Sportonderzoek

Deelnemers:

HAN, andere hogescholen en universiteiten, alle sportlectoren, tal van scholen, Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen

ONDERWIJS EN TALENTONTWIKKELING

Sporttalent

Deelnemers:

HAN, Universiteit Gent, Universitair Medisch Centrum Groningen, Kenniscentrum Sport

Leren met ICT

Deelnemers:

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Windesheim, HAN, Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam, Surf

VEERKRACHTIGE SAMENLEVING: IN WIJK, STAD EN REGIO

HAN Centre of Expertise Krachtige Kernen

Deelnemers:

Kennisnetwerk Leefbaarheid en Gemeenschapsvoorzieningen + Werkplaats Sociaal Domein Nijmegen, HAN Buurtnetwerken, HAN Civil Society Lab, Nationaal Netwerk bevolkingsdaling, gemeenten Gelderland, Provincie Gelderland

SLIMME TECHNOLOGIE EN MATERIALEN

HAN Biocentre

Deelnemers:

Hogeschool Utrecht, Hogeschool Dronten, Wageningen University & Research, Universiteit Utrecht, Radboud Universiteit, Universiteit Leiden, Oxford University, Van Hall Larenstein, Universitaet Zurich, HAS Hogeschool, en tal van andere partners

Lectorenplatform Biobased Economy

Deelnemers:

HAN en andere hogescholen

DE GEBOUWDE OMGEVING: DUURZAAM EN LEEFBAAR

Citydeals

Deelnemers:

HAN, gemeenten Arnhem en Nijmegen

ACE Automotive Centre of Expertise

Deelnemers:

HAN, samen met Fontys en Hogeschool Rotterdam, Automotive NL, Carrosserie NL, tal van bedrijven, provincies, gemeentes, Platform Bèta Techniek

Clean Mobility Center

Deelnemers:

HAN, tal van partners in de regio

Centre of Expertise Kennis DC Logistiek Gelderland

Deelnemers:

HAN en tal van partners

HAN Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE)

Deelnemers:

HAN, ruim bedrijven 40 uit de energiesector (waaronder TenneT, Alliander, DNV-GL, IPKW, Alfen) en kennisinstellingen

Lectorenplatform EnergieVoorziening in Evenwicht (LEVE)

Deelnemers:

SEECE in samenwerking met HAN Lectoraat Meet- en Regeltechniek, 6 lectoraten van andere hogescholen en Topsector Energie

Teachers Learning in Energy

Deelnemers:

SEECE en Topsector Energie

Lectorenplatform Urban Energy

Deelnemers:

Hogeschool Utrecht (trekker), HAN

Circulaire Economie

Deelnemers:

HAN, Stichting kiEMT, Radboud Universiteit

CSGriP/SOPRA

Deelnemers:

HAN Lectoraat Meet- en Regeltechniek

Stichting kiEMT

Deelnemers:

Circa 200 organisaties (bedrijven en kennisinstellingen, o.a. de HAN)

Watt Connects

Deelnemers:

HAN, DNV GL, Liander, TenneT

Gelders Energie Akkoord (GEA)**Deelnemers:**

Diverse lectoren

Clean Mobility Centre**Deelnemers:**

HAN (SEECE, Automotive) en energiegerelateerde bedrijven

Achterhoeks Centrum voor Innovatie In Mobiliteit en Energie**Deelnemers:**

Qconcepts, HAN (SEECE, Instituut Engineering), Achterhoeks Centrum voor Technologie

Economic Board Arnhem-Nijmegen

Deelnemers:

HAN, Gemeente Nijmegen, ArtEZ, Van Hall Larenstein, Radboud Universiteit, Radboudumc, VNO-NCW, Dirkzwager, Sint Maartenskliniek, Gemeente Arnhem, TenneT, Alliander, Eiffel, Synthon, Provincie Gelderland, NXP, DEKRA

Startup Gelderland

Deelnemers:

Provincie Gelderland, Oost N.V., Wageningen University & Research, Gelderland valoriseert!, HAN

Startup Delta

Deelnemers:

Ministerie van Economische Zaken, met veel hogescholen en universiteiten

Dutch CE (Centers for Entrepreneurship)

Deelnemers:

Diverse hogescholen en universiteiten

Gelderland valoriseert!

Deelnemers:

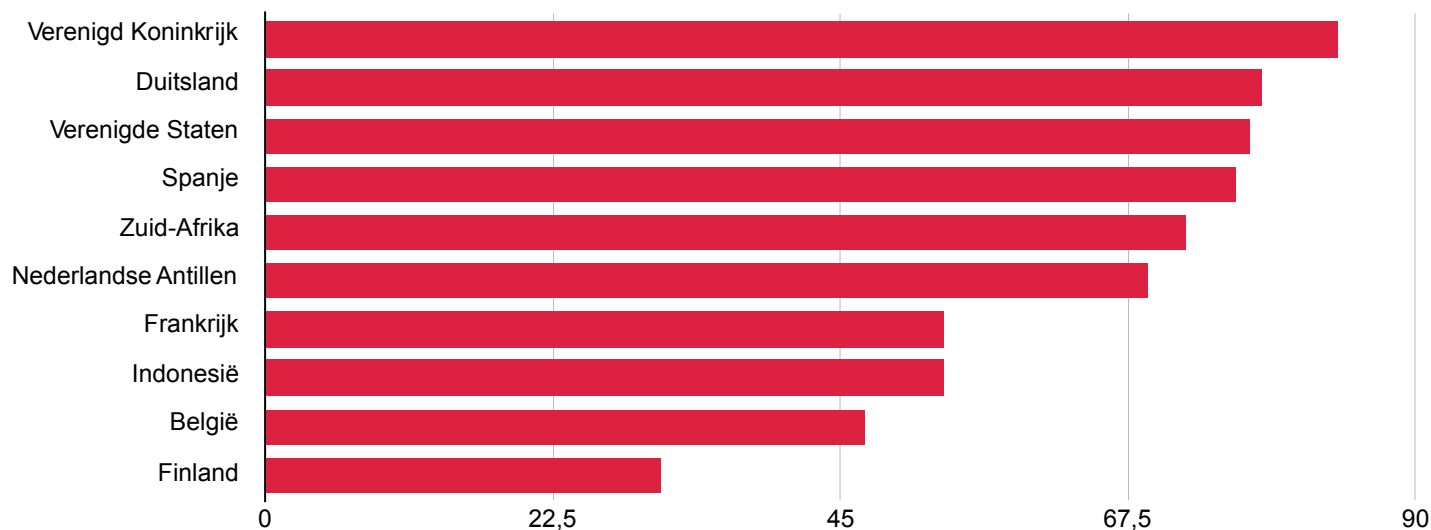
HAN, Radboud Universiteit, Van Hall Larenstein, ArtEZ, Oost N.V., Stichting kiEMT

Innovate Arnhem

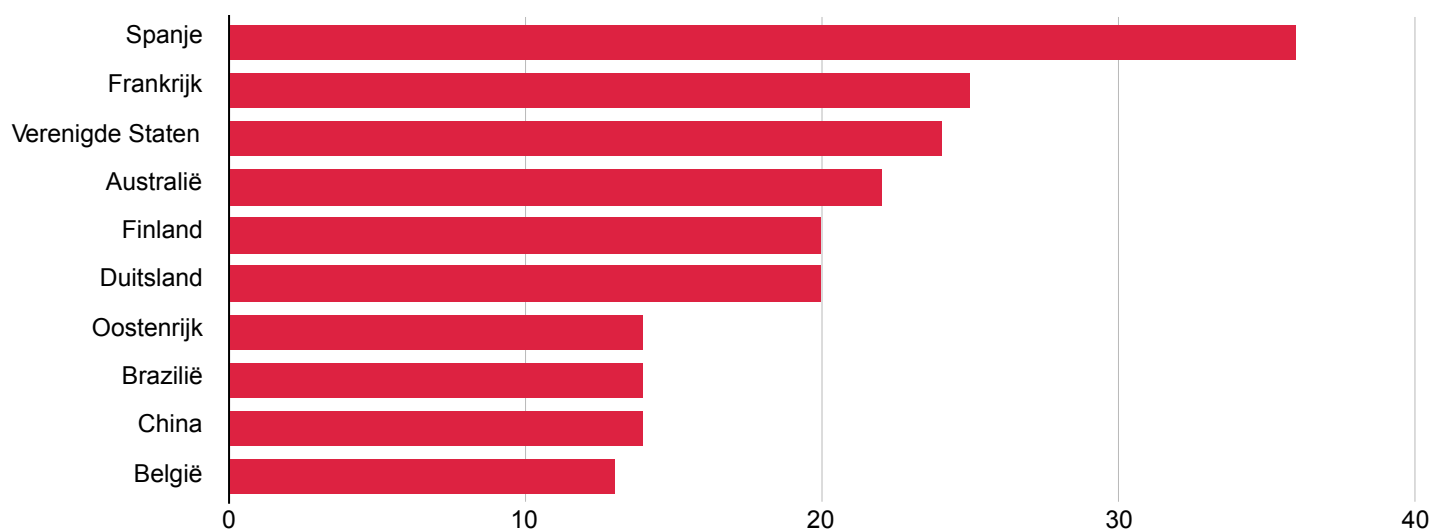
Deelnemers:

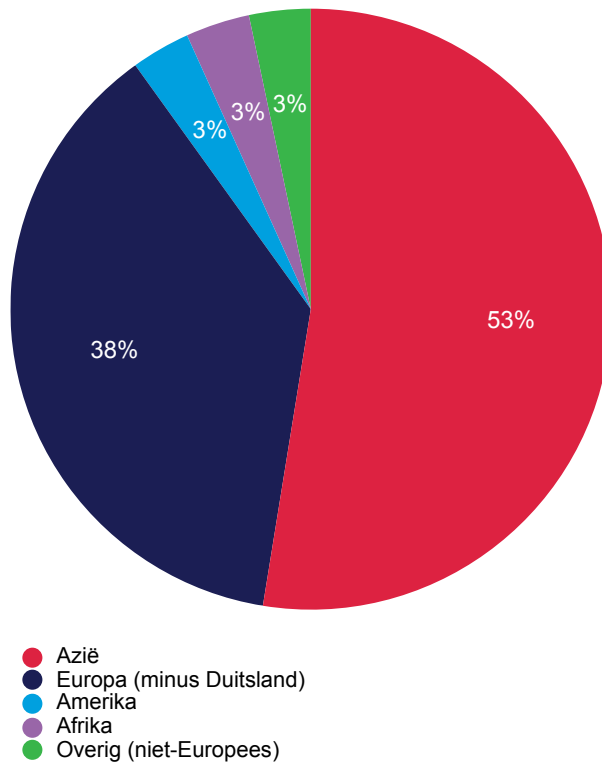
HAN, ArtEZ, gemeente Arnhem

Top tien van bestemmingen van HAN-studenten die naar het buitenland gaan:



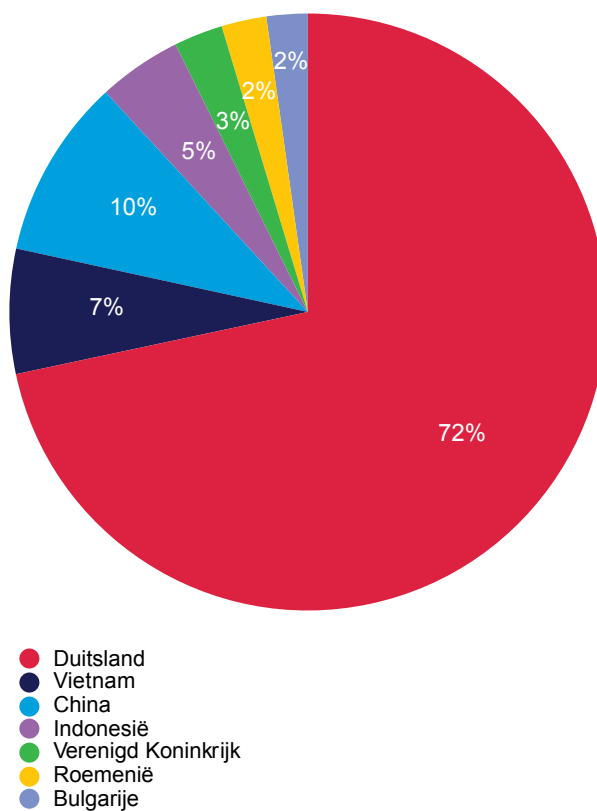
Top tien landen van inkomende internationale mobiliteitsstudenten:



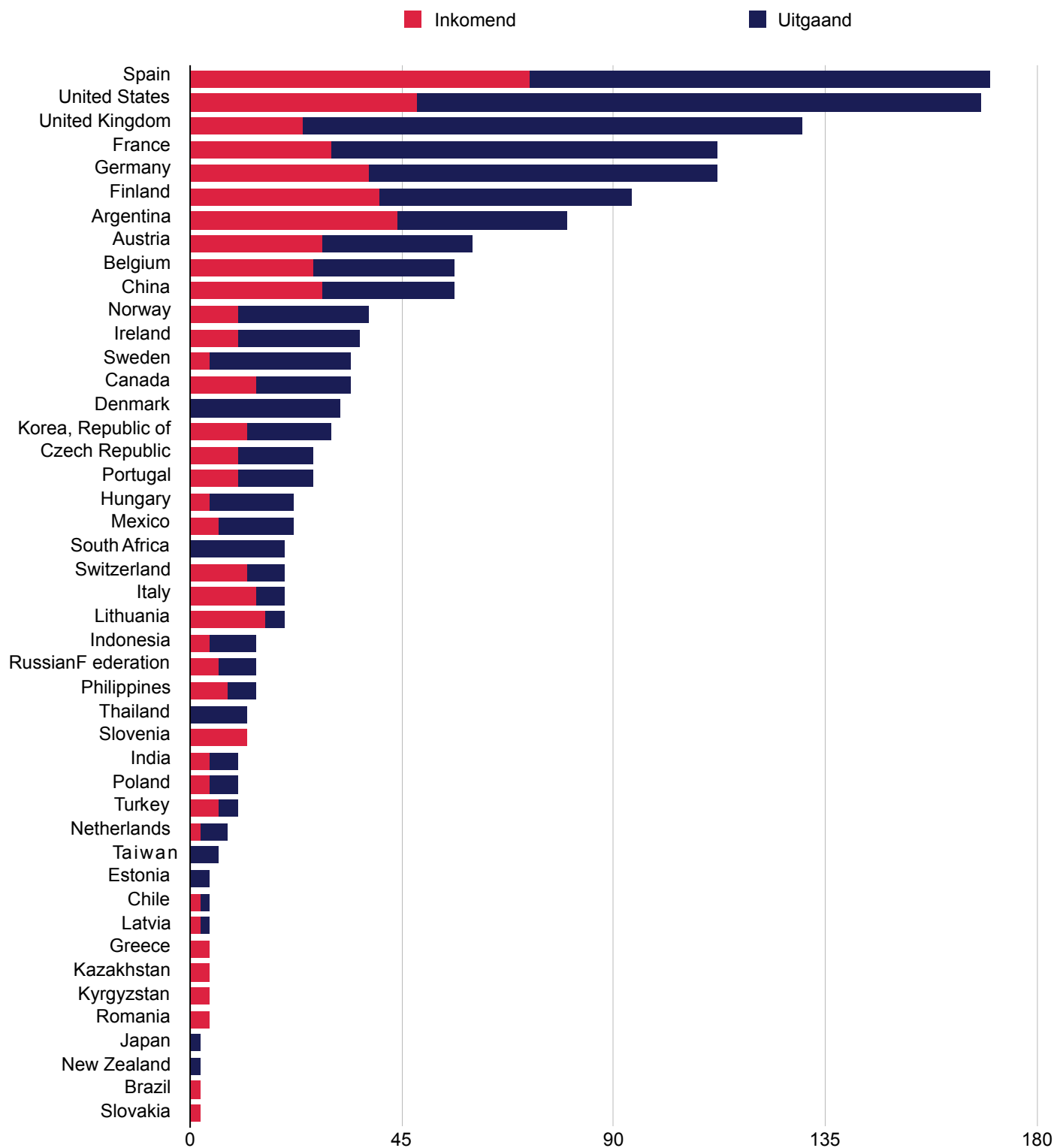


Internationale diplomastudenten per werelddeel

De meeste internationale diplomastudenten komen uit deze top zeven:



De HAN en haar internationale partners



Voor een totaaloverzicht van internationale partners:

[Download hier de pdf](#)

7.2 Onderwijsaanbod

In 2016 zijn we met de volgende nieuwe opleidingen gestart:

- Associate degree Elektrotechniek/Energietechniek
- Associate degree Elektrotechniek/Embedded Systems Engineering
- Associate degree Bouwtechnisch medewerker
- Bachelor Elektrotechniek (Engelstalig).

In 2016 zijn de volgende opleidingen beëindigd:

- Duale variant deeltijdopleiding Bachelor Civiele Techniek
- Duale variant Associate degree Accountancy in Nijmegen.

Een aantal masteropleidingen bieden we niet meer aan vanwege te lage instroom. Aan de andere kant werken we aan de ontwikkeling van drie nieuwe masters en is onze aanvraag voor bekostiging van twee andere masteropleidingen eind 2016 voor twee derde gehonoreerd. De financiële consequenties hiervan voor onze studenten willen we vóór studiejaar 2017/2018 duidelijk hebben.

Voor een overzicht van ons totale aanbod verwijzen we naar www.han.nl.

7.3

Onderzoeksorganisatie

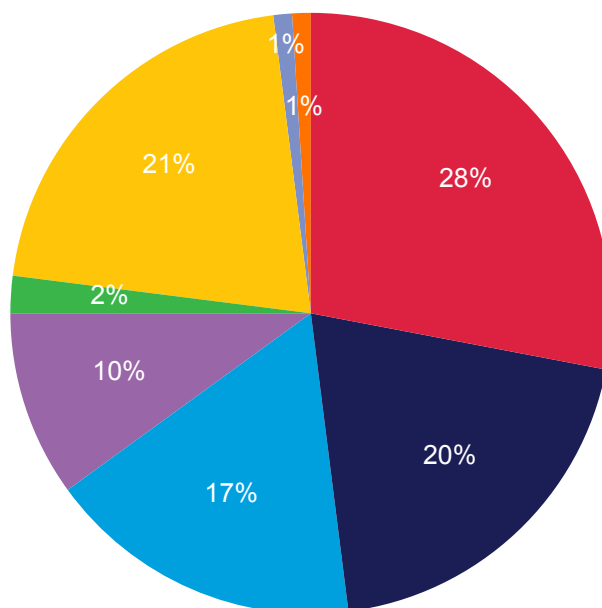
		Lectoren	Associate lectoren	Docenten en andere onderzoekers	Promovendi	Ondersteuning	Studenten
HAN Totaal	Totaal aantal	40	15	288	53	31	1.625
	Totaal fte's	28,04	10,86	103,16	22,08	17,04	
	Aantal gepromoveerden	41	13	63			
Educatie	Totaal aantal	4	3	27	10	3	98
	Totaal fte's	3,14	2,5	15,33	4,1	2,1	
	Aantal gepromoveerden	4	3	7			
FEM	Totaal aantal	5	1	43	6	7	612
	Totaal fte's	4,1	0,8	11,26	2	4,2	
	Aantal gepromoveerden	4	1	11			
GGM	Totaal aantal	20	10	156	33	16	915
	Totaal fte's	11,9	6,66	30,57	11,98	7,14	
	Aantal gepromoveerden	22	8	30			
Techniek	Totaal aantal	11	1	62	4	5	0
	Totaal fte's	8,9	0,9	46	4	3,6	
	Aantal gepromoveerden	11	1	15			

7.4

Medewerkers

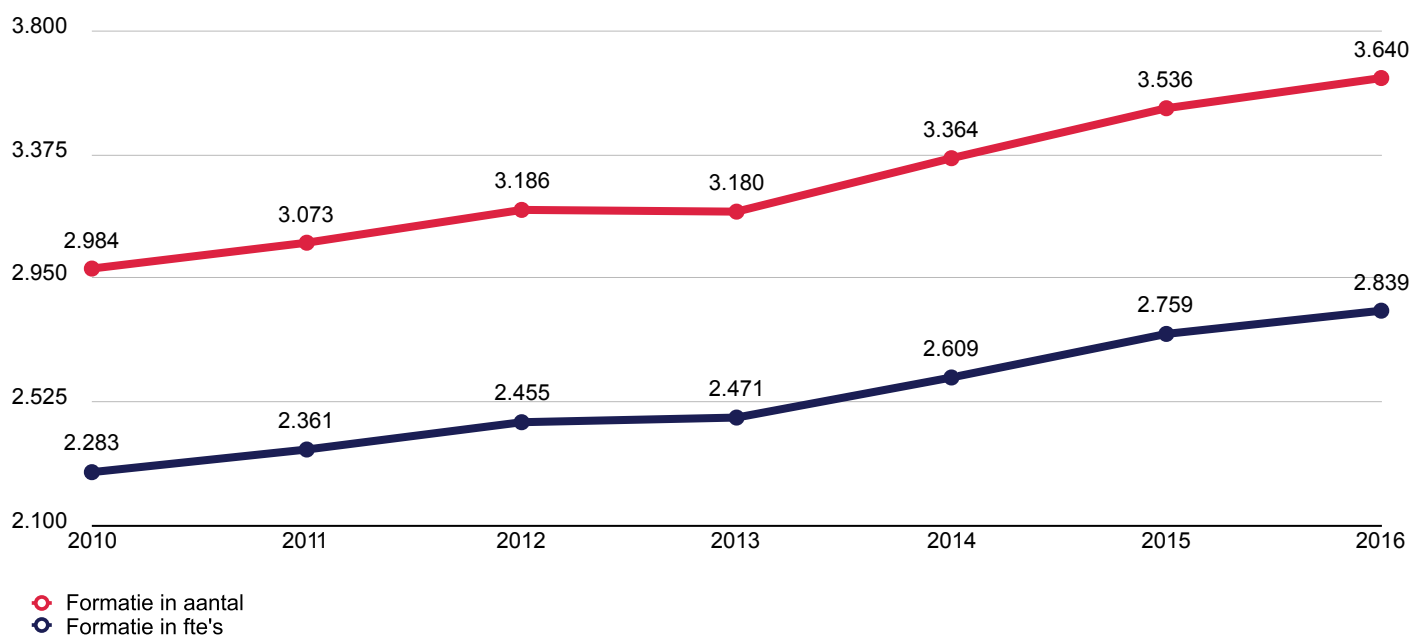
Overzicht fte's en aantallen per 31-12-2016

De omvang van het personeelsbestand nam ten opzichte van 2015 met 2,9% toe (van 2.759 naar 2.839 fte). In aantal medewerkers betekende dat een stijging van 3.536 naar 3.640 (+2,9%). Het aandeel tijdelijke aanstellingen is afgenomen met 1,1% van 21,5% naar 20,4%.



- Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij
- Faculteit Economie en Management
- Faculteit Techniek
- Faculteit Educatie
- HAN Master Programma's
- Service Bedrijf
- CvVO
- College van Bestuur

Aantal fte's per organisatie-eenheid



Ontwikkeling personeelsbestand 2010-2016

Verhouding OP/OBP per 31-12-2016

De verhouding onderwijspersoneel-onderwijsbeheerpersoneel (OP/OBP) blijft met 65%-35% conform de in het verleden gemaakte prestatieafpraak.

Verhouding OP-OBP in fte's

	OBP	OP	Totaal	% OBP	% OP
Man	353	894	1.247	28,33%	71,67%
Vrouw	642	950	1.592	40,35%	59,65%
Eindtotaal	996	1.843	2.839	35%	65%

Verhouding mannen/vrouwen per 31-12-2016

Bij de HAN werkten in 2016 meer vrouwen dan mannen: 2.178 (59,8%) vrouwen en 1.462 (40,2%) mannen. Vooral bij het onderwijsbeheerpersoneel (OBP) zijn vrouwen sterk vertegenwoordigd, de verhouding is hier ruim 2:1. Bij het onderwijspersoneel (OP) zijn vrouwen eveneens in de meerderheid, er werken circa 22% meer vrouwen ten opzichte van mannen.

Verhouding mannen/vrouwen in aantallen

	OBP	OP	Totaal	% OBP	% OP
Man	379	1.083	1.462	25,92%	74,08%
Vrouw	849	1.329	2.178	38,98%	61,02%
Eindtotaal	1.228	2.412	3.640	33,74%	66,26%

Gemiddelde leeftijd per 31-12-2016

De gemiddelde leeftijd onder mannen stijgt naar 49 jaar (2015: 48,7) en bij vrouwen naar 45,5 jaar (2015: 44,9). De gemiddelde leeftijd van de HAN-medewerkers stijgt daarmee met 0,4% naar 46,9 jaar.

Gemiddelde leeftijd

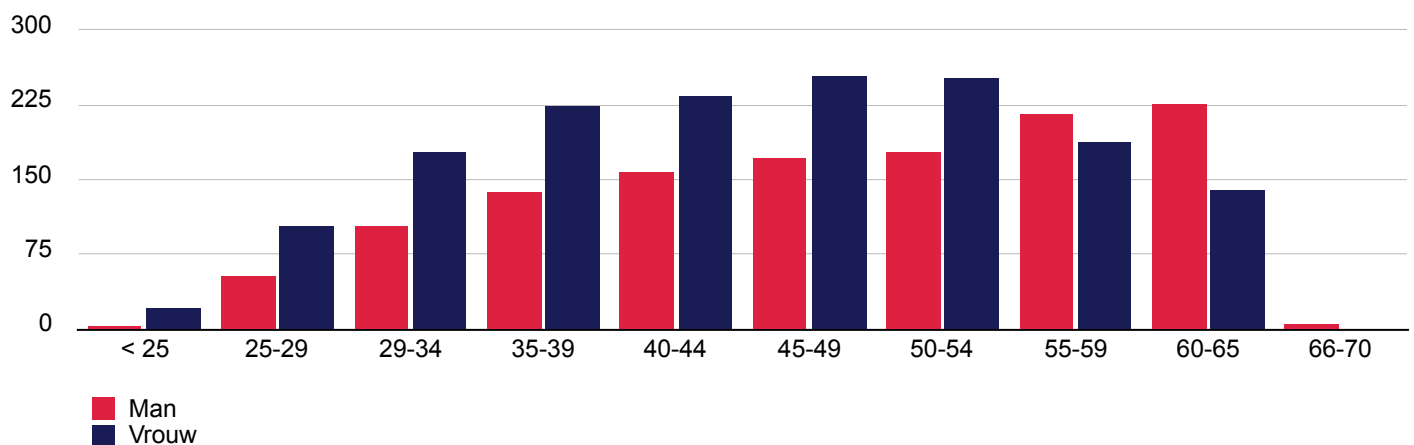
	Man	Vrouw	Totaal
Gemiddelde leeftijd	49	45,5	46,9

Leeftijdscategorieën mannen en vrouwen per 31-12-2016

42,9% Van de HAN-populatie is werkzaam in de leeftijdscategorie ≤25 tot 45 jaar. Van de vrouwen werkt 47,5% in deze categorie, terwijl het percentage mannen uitkomt op 36,2%.

Leeftijdscategorieën mannen en vrouwen

Leeftijdscategorie (fte's)	Man	Vrouw	Totaal
<25	3,6	20,3	24,0
25-29	52,7	102,9	155,6
29-34	103,0	177,2	280,2
35-39	136,4	223,6	359,9
40-44	156,7	233,7	390,5
45-49	171,5	253,1	424,5
50-54	177,8	251,8	429,7
55-59	215,9	188,0	403,9
60-65	224,7	139,5	364,2
66-70	4,8	1,7	6,5
Totaal	1.247,2	1.591,8	2.839,0



Personeelsbestand in fte's naar leeftijdscategorie

Salarisschalen mannen en vrouwen per 31-12-2016

In de functieschalen 1 tot en met 11 werkt circa 68% van het totaal aantal mannen, bij de vrouwen bedraagt dit percentage 83%.

Salarisschalen mannen en vrouwen

	Man	Vrouw	Totaal	In %
0	3	4	7	0,2%
1-5	70	74	144	4,0%
6-8	147	468	615	16,9%
9-11	784	1.261	2.045	56,2%
12-13	408	329	737	20,3%
≥ 14	50	42	92	2,5%
Totaal	1.462	2.177	3.640	100,0%

Leidinggevende functies mannen en vrouwen per 31-12-2016

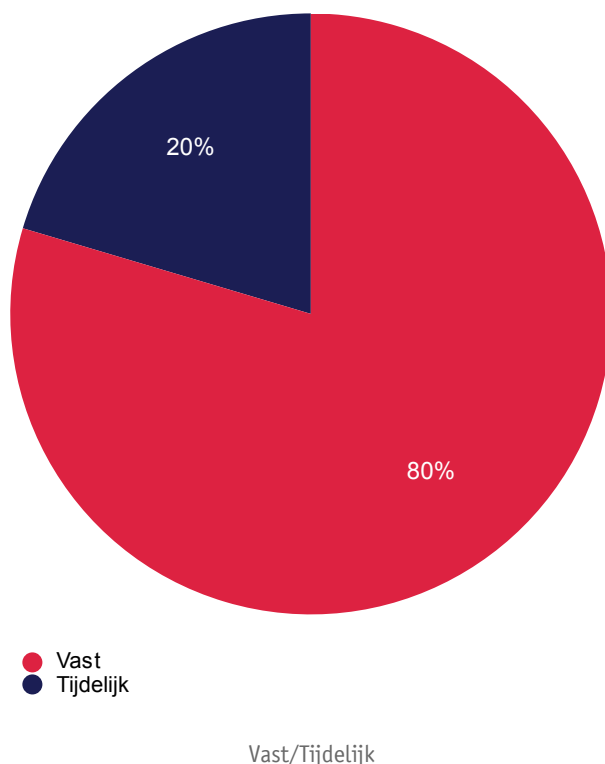
In managementfuncties zijn nagenoeg evenveel vrouwen (39) als mannen (40) werkzaam. Deze verhouding was tien jaar geleden nog 1:4.

Leidinggevende functies mannen en vrouwen

Aantallen managementfuncties	Man	Vrouw	Totaal
(Adjunct-)afdelingsdirecteur	1		1
(Adjunct-)instituutsdirecteur	16	17	33
Directeur Service Bedrijf	1		1
Faculteitsdirecteur	3	2	5
Hoofd service unit	6	1	7
Hoofd sub-unit	5	6	11
Lid College van Bestuur	1	1	2
Onderwijsmanager	1	2	3
Teamleider	5	10	15
Voorzitter College van Bestuur	1		1
Totaal	40	39	79

Verhouding tijdelijk/vast dienstverband per 31-12-2016 (totaal aantal fte's: 2.839)

De flexibele schil ligt net iets boven de 20%, dat is inclusief tijdelijke uitbreiding.



Uitstroom over 2016

In totaal hebben 360 medewerkers, onder wie 266 docenten (73,9%), de HAN verlaten. De belangrijkste vertrekreden was 'einde projectaanstelling' (50%), gevolgd door ontslag op 'eigen verzoek' (29%).

Uitstroom over 2016

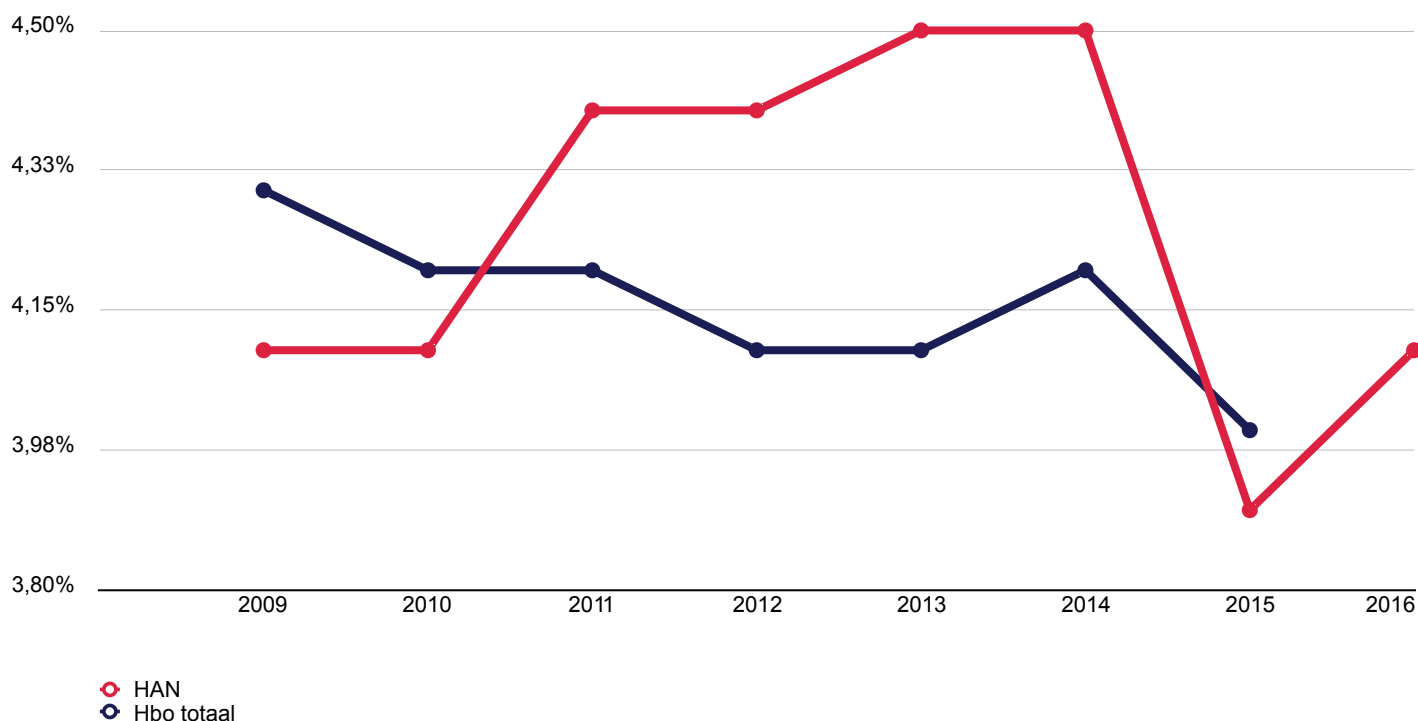
Redenen vertrek	2016	2016	2015	2015
	aantal	in %	aantal	in %
Eigen verzoek	106	29,44%	108	30,51%
Einde projectaanstelling	181	50,28%	183	51,69%
Invaliditeitspensioen	1	0,28%	3	0,85%
Met wederzijds goedvinden	34	9,44%	26	7,34%
FPU-/keuze-/ouderdomspensioen	35	9,72%	32	9,04%
Overleden	3	0,83%	2	0,56%
Totaal	360	100,00%	354	100,00%

Ontwikkeling ziekteverzuim

Na een daling met ruim een half procent naar 3,9% in 2015, is het verzuim in 2016 toch weer licht gestegen naar 4,1%.

Ontwikkeling ziekteverzuim

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HAN	4,10%	4,10%	4,40%	4,40%	4,50%	4,50%	3,90%	4,10%
Hbo totaal	4,30%	4,20%	4,20%	4,10%	4,10%	4,20%	4,00%	



Verloop verzuim periode 2009-2016

AVO/DAM

In 2016 zijn de vakcentrales en de HAN driemaal bij elkaar geweest in het Arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO). Onderwerp van gesprek waren de besteding van de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM) en de begroting voor het komende jaar, de aanvulling op het jaarverslag van de HAN (het 'sociaal jaarverslag'), het vervallen van de HAN-seniorenregeling schaal 1 tot en met 5, de aanpassing van het R&O-reglement ten behoeve van subcategorieën van de formele beoordeling 'goed', de uitgangspunten op basis waarvan de HAN toewerkt naar een Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek-nieuwe stijl en de uitgangspunten voor de aanpassing van het DI-reglement (duurzame inzetbaarheid conform cao-artikel M1 cao hbo).

Daarnaast zijn de vakcentrales op de hoogte gehouden van actuele lopende (personele) zaken binnen de HAN, zoals de koers van de organisatieontwikkeling en professionals governance, de uitvoering van de Participatiewet en het aantal plaatsingen, de aanpak van loopbaanontwikkeling en mobiliteit, de uitbreiding van activiteiten voor Van Werk naar Werk-begeleiding en verzuimbegeleiding en de ontwikkeling van een medewerkersonderzoek-nieuwe stijl.

Alle bestedingsdoelen binnen de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen zijn in principe meerjarig. In 2016 is de HAN-seniorenregeling schaal 1 tot en met 5 beëindigd. Voor het overige zijn de bestedingsdoelen in 2016 niet gewijzigd, maar alleen bijgesteld qua budget.

DAM-gelden (in €)

	Begroting 2016	Realisatie 2016 t/m december
Beschikbaar restant voorgaande jaar	615.322	
Beschikbaar jaarbedrag	2.260.529	
Totaal beschikbaar bedrag	2.875.851	
1. Betaald ouderschapsverlof	600.000	666.875
2. Doelgroepenbeleid: kosten WIW	-	
3. Ouderenbeleid: schaal 1-5	15.000	9.215
4. Aanvullende fietsregeling 0-10 km	220.000	249.197
5. Premie kinderopvang	700.000	774.341
6. Bedrijfsfitness: HAN en Fitland	200.000	175.688
7. Loopbaanbeleid (incl. administratieve ondersteuning)	135.000	137.104
8. HAN Vitaal healthchecks bij de HAN	30.000	31.320
9. Parkeerkosten/reiskostenregeling	20.000	16.811
10. IPAP gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid	400.000	414.909
Totaal	2.320.000	2.475.461
Restant beschikbaar bedrag	555.851	400.390

Uitkering na ontslag (WW/BWW)

De HAN draagt het risico voor de uitkeringen in het kader van de WW en de BWW (bovenwettelijke uitkering). In het kader van goed werkgeverschap en om de uitkeringslasten te beheersen, wordt aan voormalig werknemers van de HAN begeleiding geboden bij het traject Van Werk naar Werk.

In 2016 bedroegen de kosten voor WW € 1.238.130 en BWW € 262.080, in totaal € 1.500.210.

Zowel vanuit het oogpunt van kostenbeheersing als vanuit goed werkgeverschap heeft de HAN medio 2016 besloten gedurende de periode van een jaar een pilot te doen gericht op uitbreiding van de bestaande begeleiding van Werk naar Werk. Gebruikmakend van in- en externe voorzieningen wordt vroegtijdig begeleiding aangeboden aan medewerkers die de HAN verlaten. Voor specifieke casuïstiek wordt tevens een maatwerktraject geboden. Hierbij wordt gebruikgemaakt van het re-integratiebudget op basis van de CAO 2016-2017. De transitievergoeding kan hiervoor alleen worden ingezet op verzoek van de werknemer. De pilot wordt in september 2017 geëvalueerd.

Daarnaast creëert de HAN, indien de werksituatie hier aanleiding toe geeft, in individuele gevallen maatwerkoplossingen die leiden tot vervroegde uitstroom van werknemers.

7.5

Studenten

De relatief hoge instroom in de jaren 2013 en 2014 werd veroorzaakt door de invoering van het leenstelsel. De instroom in 2015 was volgens verwachting lager. In 2016 is de instroom maar iets lager dan die van 2014. Het marktaandeel van de instroom met label 'Voor het eerst bij een instelling' is de afgelopen vijf jaar voor de HAN jaarlijks toegenomen. Sinds 2012 is het marktaandeel met 0,4% toegenomen. In 2016 is de instroom voor deeltijdopleidingen ruim 30% gegroeid.

Volgens de landelijke prognose van het ministerie moet er na het jaar 2020 rekening mee worden gehouden dat de instroom kan gaan afnemen. Belangrijkste reden hiervoor is de vergrijzing van de bevolking in onze regio.

30% Van de instroom wordt ingeschreven voor een opleiding in Arnhem en 70% in Nijmegen.

Bacheloronderwijs

Instromers bacheloronderwijs

	2016	2015	2014	2013	2012
FED	1.182	1.184	1.397	1.247	1.208
FEM	3.055	3.145	3.129	3.141	2.887
FGGM	3.512	3.096	3.283	3.942	3.778
FTK	2.096	2.020	2.139	2.028	1.693
HAN totaal	9.845	9.445	9.948	10.358	9.566

Ingeschrevenen bacheloronderwijs

	2016	2015	2014	2013	2012
FED	4.206	4.148	4.268	4.123	4.040
FEM	10.134	9.691	9.178	8.763	8.298
FGGM	11.769	11.748	11.944	12.474	12.033
FTK	7.025	6.701	6.427	5.976	5.449
HAN totaal	33.134	32.288	31.817	31.336	29.820

Diploma's bacheloronderwijs

	2015	2014	2013	2012
FED	606	663	610	575
FEM	1.210	1.181	1.243	1.130
FGGM	2.354	2.136	2.247	2.026
FTK	823	782	788	747
HAN totaal	4.993	4.762	4.888	4.478

Bron: Inschrijfsysteem HAN

Verdeling voltijdinstroom Arnhem Nijmegen

	2016	2015	2014	2013	2012
ARNHEM	2.416	2.498	2.629	2.674	2.429
NIJMEGEN	5.869	5.747	6.200	6.383	5.558
Totaal	8.285	8.245	8.829	9.057	7.987
in %					
ARNHEM	29,2%	30,3%	29,8%	29,5%	30,4%
NIJMEGEN	70,8%	69,7%	70,2%	70,5%	69,6%

Marktaandeel

	2016	2015	2014	2013	2012
	7,70%	7,60%	7,40%	7,40%	7,30%

Bron: Vereniging Hogescholen

Masteronderwijs

Instromers masteronderwijs

	2016	2015	2014	2013	2012
Bekostigde	215	194	198	227	231
Post-initiële	212	191	189	205	296
Totaal	427	385	387	432	527

Ingeschrevenen masteronderwijs

	2016	2015	2014	2013	2012
Bekostigde	554	555	573	560	500
Post-initiële	611	576	568	610	515
Totaal	1.165	1.131	1.141	1.170	1.015

Diploma's masteronderwijs

	2016	2015	2014	2013	2012
Bekostigde	-	133	137	115	98
Post-initiële	-	164	100	111	68
Totaal		297	237	226	166

Bron: Inschrijfsysteem HAN

Instroom en inschrijvingen per faculteit

Instroom per faculteit

	Inschrijvingen		Instroom	
	2016	Groei	2016	Groei
Faculteit Educatie	4.206	1,4%	1.182	-0,2%
Voltijd	3.069	1,1%	830	0,5%
Deeltijd	1.137	2,2%	352	-1,7%
Faculteit Economie en Management	10.134	4,6%	3.055	-2,9%
Voltijd	9.345	4,4%	2.779	-5,1%
Deeltijd	518	4,4%	194	29,3%
Duaal	271	10,2%	82	24,2%
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	11.769	0,2%	3.512	13,4%
Voltijd	10.374	-0,3%	2.854	4,6%
Deeltijd	1.285	4,9%	622	81,9%
Duaal	110	-3,5%	36	38,5%
Faculteit Techniek	7.025	4,8%	2.096	3,8%
Voltijd	6.029	5,6%	1.822	3,4%
Deeltijd	995	0,7%	274	6,6%
Duaal	1	-50,0%		-100,0%
Bacheloropleidingen totaal	33.134	2,6%	9.845	4,2%
Voltijd	28.817	2,5%	8.285	0,5%
Deeltijd	3.935	3,0%	1.442	30,3%
Duaal	382	5,5%	118	26,9%
Masteropleidingen totaal	1.165	3,0%	427	10,9%
Voltijd	118	40,5%	55	52,8%
Deeltijd	688	-1,0%	222	-6,3%
Duaal	359	2,0%	150	33,9%
Totaal (Bachelor + Master)	34.299	2,6%	10.272	4,5%

NB Inschrijvingen en instroom aan de HAN op basis van interne definities; de waarden kunnen afwijken van landelijke publicaties.

Inkomende en uitgaande mobiliteit internationaal

Wereldwijd groeit het aantal studenten dat een deel van de studie in het buitenland volgt (studiepuntmobiliteit, hierna mobiliteit genoemd), zo ook bij de HAN. De uitgaande mobiliteit groeide

in het kalenderjaar 2016 wederom, tot 1.043 uitgaande HAN studenten (998 in 2015); de inkomende mobiliteit nam iets af, tot 310 inkomende internationale mobiliteitsstudenten (372 in 2015). Zie de infographic aan het begin van deze paragraaf.

Studentenmobiliteit per partnerinstelling

De HAN heeft contacten met vele internationale partnerinstellingen ten behoeve van uitgaande en inkomende uitwisselingsstudenten. Een volledig overzicht hiervan, zoals geregistreerd in de mobiliteitsdatabase MoveOn, is te vinden op www.han.nl.

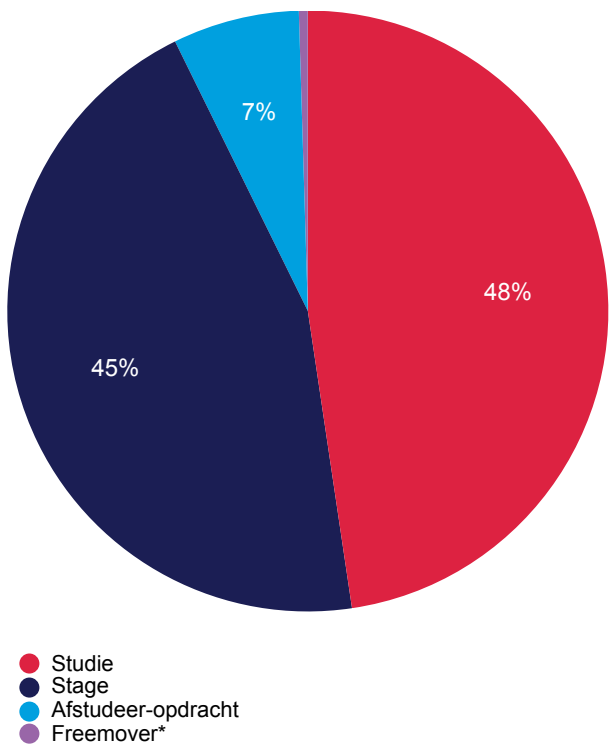
Inkomende en uitgaande mobiliteit per categorie

Hieronder een overzicht van de uitgaande HAN-studenten per categorie:

Uitgaande studenten

	Studie	Stage	Afstudeer-opdracht	Freemover*	Totaal
Totaal HAN	497	470	71	5	1.043

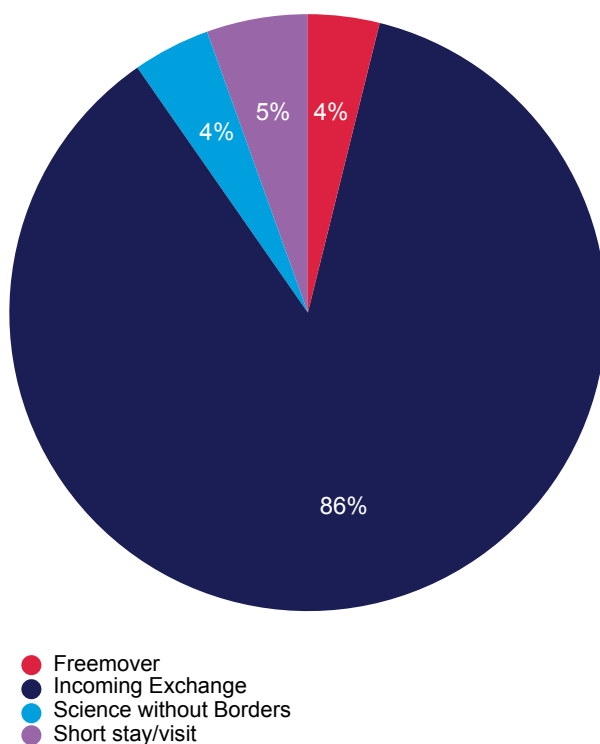
* Freemovers zijn studenten die buiten de HAN-partnerovereenkomsten om tijdelijk aan de HAN studeren, bijvoorbeeld voor een summer course.



Uitgaande studenten

De inkomende mobiliteitsstudenten zijn als volgt verdeeld:

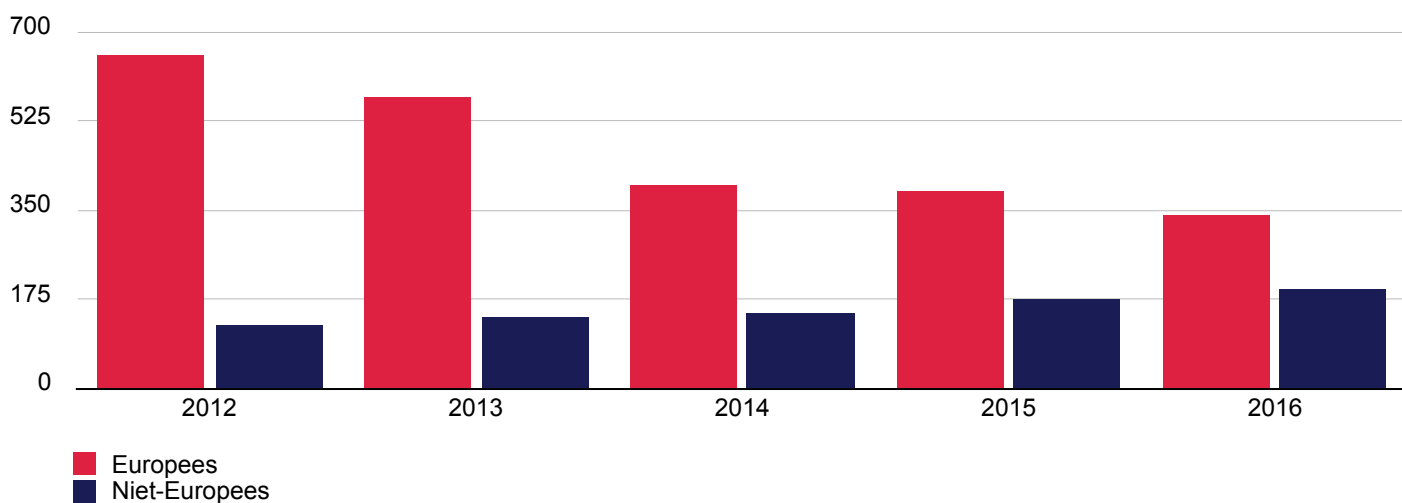
	Freemover	Incoming Exchange	Science without Borders	Short stay/visit	Totaal
HAN Totaal	12	268	13	17	310



Inkomende mobiliteitsstudenten

Internationale diplomastudenten

Een andere groep internationale studenten komt naar de HAN om hun volledige studie aan de HAN te volgen, de zogeheten internationale diplomastudenten. Deze groep beslaat 5% van het totaal aantal ingeschreven studenten. In 2016 daalde het aantal inkomende internationale diplomastudenten licht: een intake van 532 in 2016 tegenover een intake van 559 studenten in 2015. (Deze cijfers zijn exclusief de instroomcijfers van internationale studenten in de niet-bekostigde masterprogramma's.) Hierbij zien we dat de intake van het aantal Europese studenten, en dan met name het aantal Duitse studenten, daalt maar dat de intake van het aantal niet-Europese studenten de laatste jaren juist stijgt.



Instroom EER/non-EER studenten

7.6

Financiën

Het financieel beleid van de HAN is gericht op een gezonde bedrijfsvoering op korte en lange termijn. Indien nodig worden de reserves door middel van een verlieslatende begroting aangesproken om investeringen in strategische thema's mogelijk te maken. In 2016 betrof dit investeringen in masteropleidingen voor onze docenten, speerpunten uit het instellingsplan (zoals Student Performance Coaching) en de verbeterplannen van ons deeltijdonderwijs.

Conform de met het ministerie van OCW gemaakte afspraken om voorinvesteringen te doen ten laste van de reserves heeft de HAN 2016 afgesloten met een verlies van € 8,5 miljoen bij een omzet van € 305 miljoen. Dit resultaat is, mede dankzij de in 2016 doorgevoerde bezuinigingen, € 1,6 miljoen minder negatief dan begroot. De solvabiliteit bedraagt 35,7% (streefwaarde 35%), de rentabiliteit -2,8% en de liquiditeitsratio is 0,6. Mede door het betere resultaat, een andere samenstelling van het resultaat en minder investeringen is de liquide middelenpositie van de HAN (€ 29 miljoen ultimo december 2016) beter dan begroot en ligt daarmee duidelijk boven de met de Raad van Toezicht afgesproken ondergrens van € 15 miljoen.

Er is geen sprake van onderzoek en ontwikkeling (in de zin van R&D) in het kader van artikel 2.391 lid 1 BW.

Voor meer informatie over de financiën verwijzen wij u naar deel II, Governance, en deel III, Jaarrekening HAN 2016.