



2 0 1 7

Wij zijn de HAN en we zijn in beweging!



Jaarverslag

Deel 1. De volgende stap in onze reis naar 2020

Jaarverslag
Deel 2

Jaarrekening
Deel 3



2 0 1 8

Geachte lezer,

In dit bestuursverslag 2017, het tweede bestuursverslag over onze reis naar 2020, laten wij u de beweging zien waartoe het [HAN Instellingsplan 2016-2020](#) ons heeft uitgedaagd. Onze studenten, docenten en onderzoekers vormen samen met de opdrachtgevers uit het werkveld de professionele leergemeenschappen, die vormgeven aan ons onderwijs en onderzoek. Zij zijn de mensen die onze ambitie gestalte geven: *in vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren*.

Ook 2017 laat weer tal van mooie ontwikkelingen en resultaten zien waarin het werken aan deze ambitie, vanuit vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid, steeds verder gerealiseerd wordt.

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

We hopen dat dit verslag u, als belanghebbende van onze hogeschool, trots maakt en uitnodigt om ons verder te vergezellen op onze reis.

Kees Boele en Tijs Breukink
College van Bestuur

2 De HAN in vogelvlucht

2.1.

Wij zijn de HAN!

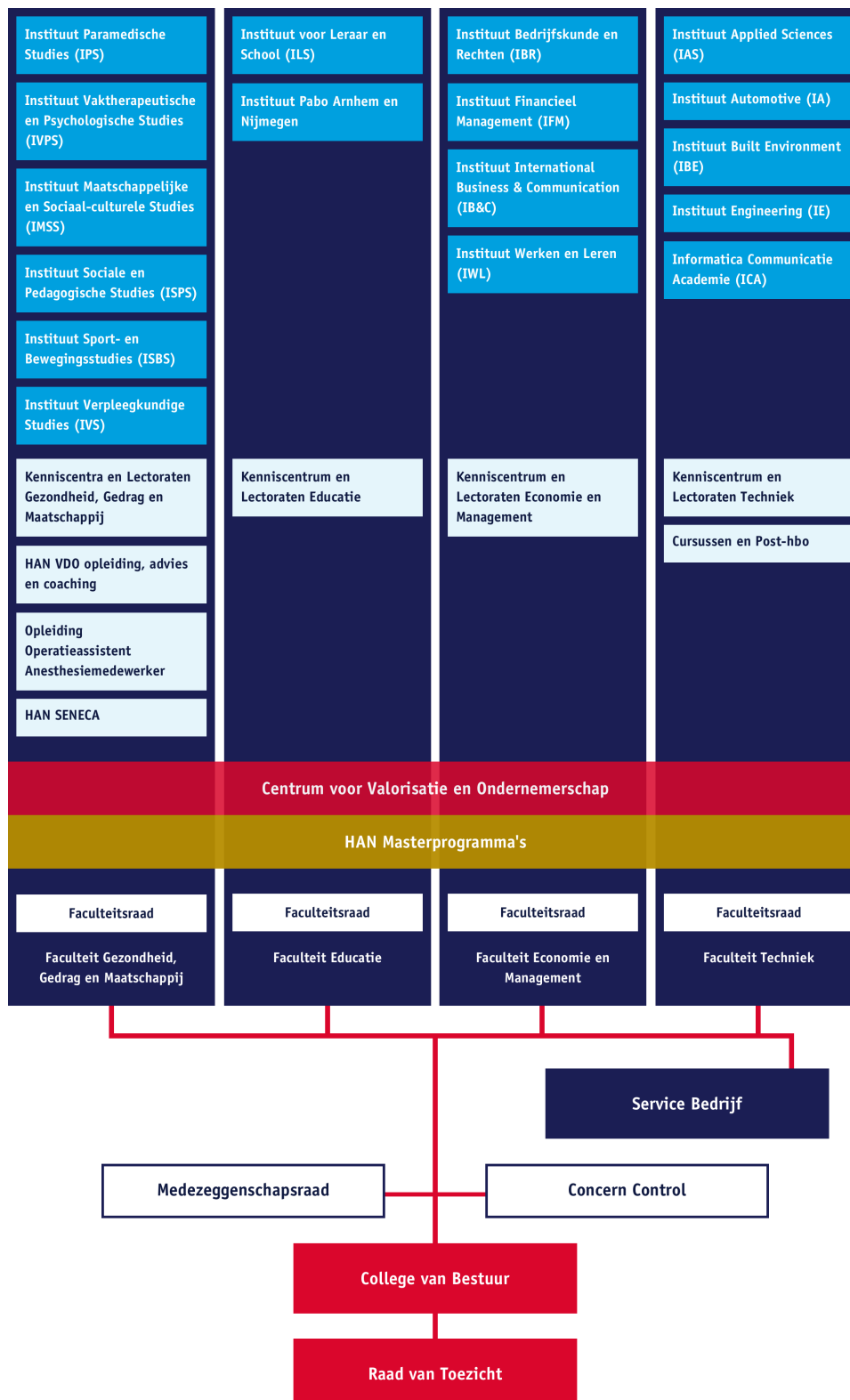


Fotograaf: Eric Scholten

Met ruim 35.000 studenten uit binnen- en buitenland en ruim 3.500 medewerkers behoort de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen tot de grootste en meest toonaangevende hogescholen van Nederland. Vanaf onze campussen in Arnhem en Nijmegen verzorgen wij met 17 instituten 64 voltijd-, deeltijd- en duale bachelor- en 18 masteropleidingen, gericht op gezondheid, economie, management, educatie, techniek, life sciences en sport. Daarnaast bieden we 14 Associate degrees en circa 300 cursussen en trainingen aan. In nauwe samenwerking met het werkveld leggen we ons met 36 lectoraten, 7 centres of expertise en vele professionele leergemeenschappen toe op actueel onderzoek, kennisinnovatie en -valorisatie. Deze synergie heeft de afgelopen jaren geleid tot stijgende tevredenheidsscores, een gezonde groei en een sterkere binding met onze omgeving.

2.2.

Organogram



De Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen heeft Arnhem als statutaire vestigingsplaats. Onder de Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen valt 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.

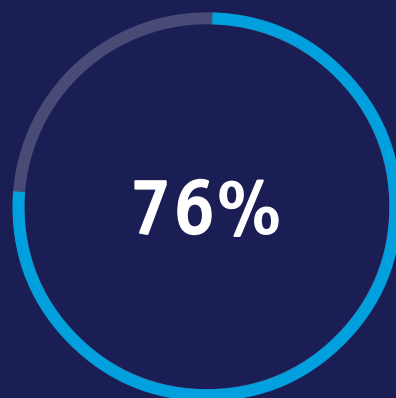


2.3 2017 in cijfers

Studenten

33.791
bachelorstudenten

Percentage tevreden studenten



29.217
voltijdstudenten

4.165
deeltijdstudenten

409
duale studenten

1.219
masterstudenten

Medewerkers

3.546
medewerkers



2.785
fte

78%
medewerkertevredenheid

4,8%
ziekteverzuim

Opleidingen

64
bacheloropleidingen

18
masteropleidingen

14
associate degrees

Onderzoek

36
lectoraten

7
centres of expertise

€ 318 miljoen
omzet



2.4 Tijdbalk

JANUARI

Gastcollege Ronald Plasterk

In januari heeft toenmalig minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ronald Plasterk, voor studenten van de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek een [gastcollege](#) verzorgd. Dit gastcollege maakte onderdeel uit van de professionele leeromgeving van deze opleiding.



JANUARI

HAN Lean Event 2017

Op 26 januari vond het HAN Lean Event 2017 plaats. Deze jaarlijks terugkerende bijeenkomst op de HAN campus in Arnhem wordt al 9 jaar lang goed bezocht, door bedrijven en instellingen uit de regio die geïnteresseerd zijn in procesverbeteren en samenwerking met het HAN Lean-QRM Centrum. Naast inspirerende sprekers over actuele thema's, laten de studenten van de HAN minor World Class Performance/ Lean Management zien hoe zij de partnerbedrijven van HAN Lean-QRM Centrum hebben geholpen in het verbeteren van hun productie of bedrijfsvoering.

FEBRUARI

Global Student Challenge

Maar liefst 140 studenten van 20 verschillende hogescholen en universiteiten waren begin februari bij de HAN betrokken in de regionale finale van de [Global Student Challenge](#) die mede georganiseerd werd door het KennisDC Logistiek Gelderland van HAN-lector Stef Weijers. De studenten kwamen uit Duitsland, België en Nederland en namen deel aan de regionale voorrondes.



FEBRUARI

International Week

Van 7 t/m 9 februari vond de vijfde ['International Week'](#) van de HAN Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij plaats. Meer dan 1.200 tweedejaars studenten volgden de hoorcolleges en workshops van 125 (inter)nationale sprekers. Het thema dit jaar was 'Migration, Sense of Belonging'. Een actueel thema rondom vluchtelingen én een historisch thema, want migratie is van alle tijden.

APRIL

City deal 'Kennis maken in Nijmegen'

Bestuurders van de HAN, de Radboud Universiteit en de gemeente Nijmegen hebben op 5 april een belangrijke [intentieverklaring](#) getekend. Samen gaan zij de landelijke city deal 'Kennis Maken' tot een lokale uitvoeringsagenda uitwerken. Het doel van de city deal ['Kennis Maken' \(pdf\)](#) is dat gemeenten, universiteiten en hogescholen samen maatschappelijke vraagstukken in steden gaan aanpakken, in dit geval die van Nijmegen.

MEI

Toekomstgerichte Smart Region

In een warm Albertinumklooster kwamen op 17 mei lectoren, onderzoekers, opleiders, studenten en een enkele partner bijeen voor een eerste [evaluatie van onderzoeksprojecten](#) rondom het zwaartepunt Smart Region: hoe werken we samen aan een regio waar het goed leren, werken, wonen en recreëren is?

MEI

Ruim driekwart van HAN-studenten tevreden tot zeer tevreden over opleiding

In het studiejaar 2016-2017 ligt de [tevredenheid van de studenten](#) van de HAN over hun opleiding op hetzelfde niveau als in 2016. Gemiddeld genomen is 76% van de studenten aan de HAN (zeer) tevreden over de studie. Dit blijkt uit de op 18 mei gepubliceerde [resultaten](#) van de Nationale Studenten Enquête (NSE), editie 2017.

HAN-studenten winnen FFP Student Award 2017

Op 8 juni hebben 3 HAN-studenten Financieel Services Management (FSM) de prestigieuze '[FFP Student Award 2017](#)' gewonnen. Michel Hardeman, Sander van der Miesen en Bianca Kuipers zijn de winnende studenten en zij mogen in oktober naar het internationale Financieel Planners Congres in de Amerikaanse staat Nashville.



Studenten HAN Huntu winnen zesde snelkookpanweekend

In het weekend van de Ondernemende snelkookpan op 10 en 11 juni gingen twintig hogeschoolmedewerkers en 6 studenten aan de slag met het uitwerken van ondernemende ideeën. [Het team van HAN Huntu](#) kwam als winnaar uit de bus. HAN-docent Ank Greijmans en haar studenten uit het Caraïbische gebied hadden het hele weekend gewerkt aan het aanscherpen van de propositie om studenten uit de Antillen beter te begeleiden naar een hbo-diploma in Nederland.



HAN zwaait eerste succesvolle 'schakelaars' uit

Studenten die elkaar feliciteren met hun topprestatie. Trotse docenten, familieleden, vrienden en mentoren. [De reden van deze feestelijkheden?](#) De eerste lichting vluchtelingstudenten van het Taal- en Schakeljaar aan de HAN ontving op vrijdag 30 juni hun certificaat en sloot zo het studiejaar 2016-2017 af.



AUGUSTUS

Arnhem Studiestad

Wat zijn de leukste plekken om een concert of voorstelling te bezoeken of een biertje te drinken? Hoe kom je aan een kamer? Waar moet je zijn om te sporten? En welke leuke evenementen staan er gepland? Dit en meer is te vinden op de nieuwe website Arnhemstudiestad.nl, die tijdens de gezamenlijke introductiedag van de hogescholen in Arnhem van start is gegaan.



AUGUSTUS

HAN Prijs 2017

Elk jaar wordt tijdens de [opening van het studiejaar](#) de HAN Prijs uitgereikt. Zo ook op 31 augustus jl. toen Jolanda Arends de *HAN Prijs 2017* won. Volgens haar studenten en de jury van de HAN Prijs verdiende zij de titel 'Studieloopbaanbegeleider van het jaar'. Aan deze prijs is een bedrag van € 2.500,- verbonden.

AUGUSTUS

HAN Idee van het Jaar 2017

Ook de prijs HAN Idee van het Jaar werd tijdens de opening van het studiejaar uitgereikt. Uit drie genomineerde ideeën heeft de jury van de [HAN Ideeënbus](#) één winnaar gekozen, namelijk Digital Badges van Dimitry van Toorn.

OKTOBER

HAN Knowledge Tour met André Kuipers

Op 2 oktober 2017 sprak André Kuipers over zijn ervaring in de ruimte en hoe kwetsbaar de aarde werkelijk is. De avond stond in teken van duurzaamheid.

OKTOBER

Nationale Onderwijsweek

Nijmegen was dé place to be tijdens de [Nationale Onderwijsweek 2017](#), die in de eerste week van oktober plaatsvond. Verschillende (onderwijs)partijen in de stad, waaronder de HAN, hadden gezamenlijk een gevarieerd festivalprogramma samengesteld, gevuld met inspirerende activiteiten voor leerlingen, studenten, docenten, ouders en bestuurders. Het thema van de week was Gelijke kansen. Jip Sanders en Anne Puck de Boer, studenten van de Faculteit Educatie, hebben van een aantal evenementen in deze week leuke impressiefimpjes gemaakt.

OKTOBER

Nieuwe ontmoetingslocatie HAN Sport en Bewegen

HAN Sport en Bewegen heeft op 11 oktober haar nieuwe ontmoetingslocatie geopend in het Gymnasion in Nijmegen. Het sportinstituut van de HAN heeft het gebouw 'toekomstproof' ontworpen: het gebouw is uitgerust met de meest moderne faciliteiten en is gehuisvest midden in het sporthart van Nijmegen bij het Radboud Sportcentrum van de gelijknamige universiteit.

DECEMBER

Eerste resultaat project Sneldiagnostiek klaar voor de markt

De innoverende kracht van studenten en onderzoekers van het project [Sneldiagnostiek](#) heeft een marktwaardig product opgeleverd dat veel belangstelling trok op de internationale beurs Medica in Düsseldorf. Het product is een LFA-reader (lateral flow assays), ontwikkeld samen met Wageningen University & Research (WUR) en door het Duitse bedrijf Scienion gelanceerd op een van de meest toonaangevende beurzen voor gezondheidszorgtechnologie. Dit project is exemplarisch voor hoe de HAN samen met studenten, onderzoekers en externe partners wil ontwikkelen en innoveren.

Er is in 2017 een bijzondere bestuurlijke situatie ontstaan bij de HAN door het uitvallen van bestuursleden

Frank Stöteler en Diana de Jong. Het bestuur heeft medio 2017 samen met de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad stappen genomen om de bestuurlijke continuïteit van de HAN te waarborgen. Met

Frank Stöteler is afgesproken dat hij niet terugkeert als bestuurder. Zijn gezondheid laat dat helaas niet toe. Dit gegeven maakte het, in combinatie met de tijdelijke afwezigheid van Diana de Jong wegens ziekte, onvermijdelijk om de werving en selectie van een nieuwe vaste bestuurder in gang te zetten en zo bestuurlijke stabiliteit te scheppen voor de langere termijn.

Om de bestuurlijke kwetsbaarheid op korte termijn op te kunnen vangen is per 15 november een interim-bestuurder aangesteld in de persoon van Tijs Breukink. Tijs Breukink heeft uitgebreide ervaring als bestuurder in het hoger onderwijs, onder andere als lid van de Raad van Bestuur van Wageningen University & Research. Verder was hij onder meer werkzaam bij Arcadis als financieel directeur en manager. Tijs Breukink heeft een doctoraat in de Bedrijfseconomie. In de periode tot het aantreden van de interim-bestuurder, heeft het bestuur extra ondersteuning gekregen vanuit het managementteam en de hogeschoolstaf. Op deze manier was het primaire proces van onderwijs en onderzoek, evenals de bedrijfsvoering, direct vertegenwoordigd in de besluitvorming binnen het CvB.

Wij zijn de HAN-gemeenschap dankbaar voor alle steun die wij gekregen hebben in deze zware bestuurlijke periode. Het is goed om te zien hoe iedereen zich extra ingespannen heeft. Dit heeft het bestuur veel vertrouwen gegeven in de bestuurlijke continuïteit naar de toekomst.

Tot groot verdriet en verslagenheid van ons en onze medewerkers en studenten is Diana de Jong op 27 maart 2018 overleden. Wij kijken met veel waardering en respect terug op haar rol als bestuurder van de HAN. Wij zullen haar kundigheid en grote collegiale betrokkenheid missen. Dit overlijden heeft weliswaar niet plaatsgevonden in het verslagjaar, maar wordt hier uiteraard wel vermeld, mede omdat dit bekend is geworden vóór de datum van ondertekening van het jaarverslag door het College van Bestuur.

Terugkijkend op de resultaten en ontwikkelingen van de HAN in dit verslagjaar, zijn we verheugd te kunnen constateren dat de gerealiseerde onderwijs- en onderzoekskwaliteit over het algemeen goed is en een stijgende lijn vertoont. Steeds meer opleidingen worden bij de accreditaties met goed beoordeeld. Onze studenten zijn in het algemeen zeer tevreden over hun opleiding en geven als alumni

aan dat ze goed zijn voorbereid op hun professionele loopbaan. Ons onderzoek is van goede kwaliteit, blijkende uit resultaten van recente onderzoekvisitaties, midterm reviews, promoties, de vele artikelen in peer reviewed journals en vaktijdschriften en ten slotte de uitgekeerde prijzen.

De HAN profileert zich steeds meer als een strategische kennispartner in de regio. Dit gebeurt op geleide van de [drie zwaartepunten](#) (Sustainable Energy & Environment, Health en Smart Region), waaraan vorm en inhoud wordt gegeven door middel van innovatiewerkplaatsen, living labs, kleine onderzoeksprojecten, lokale initiatieven, grotere samenwerkingsverbanden met externe partners en de uitvoering van de strategische agenda Internationalisering 2016-2020. Daarbij sluit de ondersteuning steeds beter aan bij het faciliteren van het samenwerken tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk.

Onze grote inspanning op het verbeteren van het (deeltijdse) onderwijs voor ‘werkend lerenden’ brengt ons steeds dichterbij het realiseren van onze doelstellingen. We hebben fors geïnvesteerd in het verbeteren van het studiesucces met interventies gericht op onder meer: (extra) begeleiding in en rondom het onderwijs, herontwerp van het curriculum, modernisering van toetsing en beoordeling, de student als partner, scholing van docenten en het interprofessioneel werken in teams. Er is veel positieve externe waardering voor deze aanpak en de kwaliteit van de inhoudelijke resultaten daarvan.

Op weg naar de HAN-organisatie 2020 hebben we flinke stappen gezet in de organisatieontwikkeling en het voor de HAN daarbij passende principe van ‘professionals governance’. Onze infrastructuur voor professionalisering is versterkt, zowel wat betreft de individuele beroepsuitoefening van de medewerkers als de team- en leiderschapsonwikkeling. Een toenemend aantal medewerkers maakt hier gebruik van. Ook zijn we erin geslaagd de mobiliteit van de medewerkers binnen de instelling, en zo de duurzame inzetbaarheid, te vergroten.

Er is stevige regie genomen ten aanzien van het verbeteren van de bedrijfsvoering en de vormgeving van de ICT-infrastructuur. We sturen expliciet op de efficiëntie van de huisvesting en er zijn op centraal niveau initiatieven genomen om de administratieve last te verminderen. Bovendien is de financiële positie van de HAN in 2017 verbeterd. Hiermee is er een basis gelegd om eventuele tegenvallers op te vangen.

Dit alles laat onverlet dat er ook zorgen zijn. Ten eerste doet de combinatie van ons eigen ambitieniveau met de eisen die de steeds veranderende externe omgeving aan ons stelt een groot beroep op de inzet en het verandervermogen van onze medewerkers en de organisatie als geheel. Dit leidt soms tot twijfels over of weerstand tegen nieuwe ideeën en oplossingen. De eigen procedures, werkwijzen en attitudes lijken de HAN soms in de weg te staan.

Voorts lukt het ons niet altijd om zicht te houden op de samenhang tussen initiatieven en veranderingen op de verschillende niveaus in de HAN en deze af te stemmen op verschillen in verandervermogen. Het is immers van belang eerst de basis op orde te hebben alvorens vernieuwingen en verbeteringen ook echt effect kunnen sorteren.

Ten derde zijn we nog onvoldoende in staat tijdig en accuraat te reageren op veranderingen in de omgeving, getuige onder meer de worsteling van de onderwijsorganisatie (financieel en logistiek) met de fluctuaties in de instroom en de onevenredige toe- en afname van de instroom binnen de instelling. We slagen er nog onvoldoende in om het behouden van opleidingen en het starten van nieuwe opleidingen in relatie tot onze maatschappelijke opdracht te onderbouwen.

De hier genoemde problemen verhogen de ervaren werkdruk en verklaren waarschijnlijk ook het hogere ziekteverzuim in 2017. Deze ontwikkeling vraagt gepaste zorg en aandacht van ons en onze leidinggevenden voor onze medewerkers.

Wij zijn het afgelopen jaar gestart met de versterking van de integrale en centrale sturing op de realisatie van het instellingsplan. Er zijn drie duidelijke ontwikkellijnen gedefinieerd waarbinnen de operationalisering van de academie- en zwaartepuntvorming, de professionals governance en de bedrijfsvoering gestalte krijgen. Om op goede wijze uitvoering te geven aan de meerjarige investeringsagenda zijn er samenhangende programma's gestart. De Planning & Control-cyclus is op een aantal punten verbeterd, onder andere voor wat betreft de monitoring van de activiteiten, personele inzet en financiële exploitatie. Wij hebben de sturing op de innovatie van het deeltijdse onderwijs uitgebreid tegen het licht laten houden en op basis van de bevindingen de verantwoordelijkheden en financiering opnieuw belegd. Tot slot is er in 2017 een start gemaakt met het ontwikkelen van strategisch beleid voor het positioneren van het master- en associate degree onderwijs binnen de HAN.

In 2018 zullen wij de ingezette ontwikkellijnen onverkort doorzetten. Twee belangrijke thema's zullen zijn: 1) het versterken van het (onderwijskundig) leiderschap met het oog op een blijvende borging van de hoge onderwijskwaliteit en 2) het verder toespitsen van ons opleidingenportfolio op onze maatschappelijke opdracht, passend bij de genoemde zwaartepunten waarmee de HAN zich wenst te onderscheiden.

In dit alles hopen wij opnieuw te kunnen bouwen op onze medewerkers en studenten. Alleen met hun mooie bijdragen en inzet, in nauwe verbinding met ons werkveld, kunnen we er ook in 2018 een betekenisvol HAN-jaar van maken.

Het College van Bestuur
Kees Boele en Tijs Breukink

4.1.

Missie en visie

Onze missie is het kwalificeren, socialiseren en vormen van studenten met het oog op 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 beroepspraktijk en de wijze waarop we binnen de HAN vanuit het principe van kwaliteitscultuur met elkaar samenwerken.

4.2.

Ambitie en perspectief

Samen met onze docenten, onderzoekers en het werkveld dagen wij onze studenten uit om zich te ontwikkelen tot kritische, reflecterende professionals, zodat zij na hun afstuderen een betekenisvolle bijdrage aan de samenleving kunnen en willen leveren. Dit vraagt om een discipline-overstijgend perspectief dat leren, creatief denken en innoveren stimuleert. Professionele kwaliteit, persoonlijke verantwoordelijkheid en wederzijds vertrouwen vormen hiervoor het fundament.

Door middel van professionele leergemeenschappen, waarin onderwijs en onderzoek evenals student en werkveld met elkaar verbonden zijn, streven we naar maximale persoonlijke impact en maatschappelijke innovatie. Die synergie heeft de afgelopen jaren geleid tot stijgende tevredenheidsscores, een gezonde groei en een sterkere binding met onze omgeving. Deze verbinding willen we samen met onze studenten en het werkveld verder optimaliseren. Want alleen op die manier kunnen we effectief werken aan onze kernopdracht: het inspirerend 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.

4.3.

Maatschappelijke waarde en relevantie

Onze maatschappelijke waarde en relevantie blijken uit de getoonde waardering vanuit onze stakeholders en omgeving, en de wijze waarop we die binnen ons onderwijs verankeren. Deze waardering komt ook tot uiting in de prijzen en toekenningen die we ieder jaar opnieuw ontvangen. Zo blijven we onze succesvolle samenwerkingsverbanden intensiveren en – conform onze missie – een innoverende bijdrage leveren aan een dynamische arbeidsmarkt.

4.4.

Doelen en prioriteiten 2017-2020

Om onze ambities uit het [HAN Instellingsplan 2016-2020](#) *In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren* te realiseren, hebben we voor de periode 2017-2018 een aantal prioriteiten vastgesteld:

- **Gericht werken aan onze kwaliteitscultuur**
Realiseren van professionals governance en accountability
- **Responsiviteit in onderwijs en onderzoek**
Docentkwaliteit op orde
Realiseren externe oriëntatie
Beter onderwijs werkend lerenden
- **Maatschappelijke innovaties en samenwerking**
Onderzoek georganiseerd en gecentreerd rond zwaartepunten
- **Student gezien, herkend en gehoord**
Studentbegeleiding integraal onderdeel onderwijs
Realiseren grote studentbetrokkenheid: student als partner
- **Kritische en reflectieve professionals**
- **Geoptimaliseerde bedrijfsvoering**
Kostenbewustzijn en efficiency
Diensten en systemen ondersteunen onze ambities

5.1.

Gericht werken aan onze kwaliteitscultuur

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

Realiseren van professionals governance en accountability

We streven naar professionals governance waarbij professionals, op alle niveaus, zelf verantwoordelijkheid hebben en nemen voor het ontwikkelen van (inhoudelijke onderwijs- en onderzoeks)kwaliteit en de daarbij passende cultuur en elkaar daarop ook beoordelen en aanspreken.

We willen de synergie tussen inhoudelijk en thematisch verwante opleidingen en lectoraten intensiveren. Op dit niveau kunnen we onze ambities voor het samenwerken in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld het beste realiseren. Binnen de HAN sturen we op de beoogde veranderingen en de inspanningen die daarvoor nodig zijn. Ons management richt dit proces in en maakt ook deel uit van het veranderproces. Naast leiderschap van ons management gaat het ook om ontwikkel- en veranderbereidheid op het niveau van individuele medewerkers en teams.

Om professionals governance binnen de HAN verder in te laten dalen, hebben we een platform ingericht, de Ontwikkelgroep Professionals Governance, waarbinnen iedereen mee kan denken over en vorm kan geven aan hoe we professionals governance tot een eenduidig principe kunnen maken. Binnen dit platform wordt inmiddels druk gewerkt aan de betekenis van het begrip, het ophalen van best practices binnen de HAN en is er een start gemaakt met het creëren van een ambassadeursnetwerk met gelijkgestemden. Het doel van dit netwerk is om ervaringen met elkaar te delen, elkaar te helpen en inspiratie op te doen. Voor eind 2018 staat er een congres gepland.

Ontwikkeling persoonlijk, team- en organisatieleiderschap

Ook in het afgelopen half jaar hebben we gewerkt aan de verdere versterking en ontwikkeling van professionals governance. Dit doen we op verschillende niveaus, met zowel formele leerprogramma's als samenwerking en uitwisseling in informele leeromgevingen, zoals netwerken en conferenties.

De professionalisering is gericht op persoonlijk leiderschap, team- en organisatieleiderschap en in toenemende mate op (zelfsturende) teams en 'training on the job'. Daarbij gaat het niet om een eenmalige investering, maar om het creëren van een inspirerende, scheppende en lerende omgeving.

Zo hebben veertig teams de weg gevonden naar het Team Ontwikkelprogramma Samenwerken (TOPS), waarbij zij op maat ondersteund zijn bij hun ontwikkeling naar zelforganisatie. Honderd eerstelijns leidinggevendenden hebben deelgenomen aan de leergang Leiderschapsontwikkeling 2020, een ontwikkeltraject voor collega's die binnen onderwijs, onderzoek en ondersteuning gaan sturen op de beoogde veranderingen en de inspanningen die daarvoor nodig zijn. Inmiddels heeft dit traject een vervolg gekregen in de vorm van gefaciliteerde leerbijeenkomsten en is er in het najaar een nieuwe groep gestart.

Daarnaast participeert de HAN in het ontwerpen van leertrajecten tussen hogescholen onderling. Begin 2017 zijn de contouren geschetst voor een Leerkring Leiderschap; een aantal leidinggevendenden van de HAN neemt sinds september hierin deel. Op deze wijze creëren we ook een inspirerende en lerende omgeving tussen hogescholen.

Professionals governance in relatie tot corporate governance

Professionals governance vereist inbedding in een passende corporate governance. Ook dit is in ontwikkeling. Zo is de verbinding tussen het strategisch beleid en 'going concern' versterkt door de inhoud en de functie van de kaderbrief in de planning en control van de HAN nader te expliciteren. De kaderbrief bevat de bestuurlijke prioriteiten en het financiële kader voor het volgende begrotingsjaar. Voor 2018 zijn de doelstellingen geconcretiseerd en de onderwerpen op de bestuurlijke beleidsagenda worden zichtbaar verbonden met de inhoud van deze kaderbrief. Dit helpt om de wederzijdse verwachtingen op elkaar af te stemmen en nut en noodzaak van beleid te verduidelijken tussen de verschillende lagen van de organisatie.

Professionals governance in relatie tot kwaliteitszorgsysteem

Professionals governance vereist ook een passend systeem van kwaliteitszorg; de wijze waarop we reflecteren op de kwaliteit van ons werk, hoe we kwaliteit waarnemen, dit beoordelen en daarop ingrijpen. Zo hebben we in de achterliggende periode geëxperimenteerd met een nieuwe manier van het auditen van opleidingen: de 'waarderende audit'. De bedoeling van deze waarderende audit is om de betrokkenen in de opleiding echt eigenaar te laten zijn van de eigen analyse van de kwaliteit, sterktes en zwaktes, en bij de opleiding passende interventies.

Professionals governance in relatie tot specifieke thema's

We ondersteunen de ontwikkeling van professionals governance in het onderwijs ook door belangrijke thema's bestuurlijk te agenderen en een plek te geven in onze nieuwe manier van werken. Zo zijn er naar aanleiding van de analyse van de jaarverslagen 2015-2016 van de examencommissies en het verschijnen

van het rapport 'Zienderogen Vooruit' (2017) vier HAN-brede prioriteiten ten aanzien van de toetsing in uitvoering genomen:

- versterken van het sturen op het cyclische samenspel van curriculumcommissie, opleidingscommissie en examencommissie;
- tempo en omvang van het scholen en certificeren voor de Basis- en Seniorkwalificaties Examinering (BKE en SKE) op peil houden en zorgdragen dat de seniorkwalificatie een goede positie krijgt in het team;
- voortzetten van de implementatie van het (branche)protocol Afstuderen en de bijgestelde HANdreiking toetsbeleid;
- voortvarende aanpak van fraude in al zijn facetten, juist ook digitaal.

Tweemaal per jaar worden de uitgevoerde acties en bereikte resultaten geïnventariseerd en geagendeerd in de lijn.

Compliant handelen heeft zowel betrekking op het voldoen aan formele wet- en regelgeving alsmede het naleven van het door de HAN vastgesteld beleid en de daaruit voortvloeiende bedrijfsprocessen, infrastructuur en gedragscriteria. In lijn hiermee zijn in 2017 verkennende gesprekken gevoerd met de faculteiten en het Service Bedrijf over de stand van zaken binnen de faculteiten en hoe we compliant handelen verder kunnen verbeteren.

Omdat de HAN veel waarde hecht aan transparantie en openheid in het afleggen van maatschappelijke verantwoording, zullen deze gesprekken in 2018 worden voorgezet binnen de instituten, opleidingen en service units. Een aantal externe instanties, zoals Belastingdienst, Onderwijsinspectie en NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie), zullen hierop hun toezicht gaan verscherpen. Daarnaast blijft de aandacht van de media voor de opvolging hiervan een belangrijk attentiepunt.

In deel II, Governance, vindt u bij het hoofdstuk Kwaliteitszorg meer over dit onderwerp.

5.2.

Responsiviteit in onderwijs en onderzoek

We willen uitblinken in de kwaliteit, intensiteit en impact van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld, waarbij de student centraal staat. Onze medewerkers en studenten zullen daarom ontwikkelingen en vraagstukken in de beroepspraktijk moeten kunnen signaleren, uitdiepen, interpreteren en vertalen naar het onderwijs en onderzoek.

Docentkwaliteit op orde

De HAN zet maximaal in op het vergroten van de expertise en de verbreding van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarom ligt onze focus op het verder flexibiliseren en wendbaar maken van de HAN en het vergroten van de vitaliteit, professionaliteit en mobiliteit van onze mensen. Om de talenten van onze medewerkers dynamischer in te zetten en mogelijke boventalligheidsfricties voor te zijn, richten we ons op het bevorderen van mobiliteit binnen de hogeschool, wordt er een strategisch personeelsplan ontwikkeld en versterken we het vakmanschap van onze medewerkers.

HAN Academy faciliteert het professionaliseringsproces. Door de fors toenemende vraag naar ondersteuning en de behoefte aan teamontwikkelings- en maatwerktrajecten is HAN Academy tegen de grenzen van haar capaciteit aangelopen. Daarom wordt geïnvesteerd in een beperkte uitbreiding ten behoeve van leiderschapontwikkeling, het project Professionalisering Loopbaan Docenten en voor de uitbreiding van haar advies- en coördinatiecapaciteit.

Professionalisering Loopbaan Docenten

In het project Professionalisering Loopbaan Docenten (PLD) zijn leerinterventies ontworpen die docenten op basis- en seniorniveau specifiek kwalificeren voor een aantal belangrijke docentrollen. Voor deze rollen is ook leerwegaafhankelijke toetsing ontworpen. In 2017 is het project PLD afgerond. Een onderdeel van deze afronding was een globaal ontwerp van leerinterventies voor docenten op het gebied van studentbegeleiding bij de ontwikkeling van onderzoekend vermogen en het zelf doen van onderzoek in de rol van onderzoeksdocent.

Daarnaast is het traject Basis didactische bekwaamheid (BDB) (door)ontwikkeld. Dit professionaliseringstraject heeft als doel om beginnende docenten didactisch te bekwamen en te versterken in hun deskundigheid en rol. In de opzet van het traject is een sterke koppeling met de eigen dagelijkse onderwijspraktijk aangebracht.

De Basis- en Seniorkwalificaties Examinering (BKE-SKE) zijn onderdeel van dit professionaliserings-traject. Het past binnen het protocol dat door de Vereniging Hogescholen is ondertekend en wordt wederzijds erkend door de deelnemende hogescholen. Alle bij examinering betrokken HAN-medewerkers dienen uiterlijk 2022 ten minste BKE-gecertificeerd zijn, in totaal 2.435 medewerkers. In dit verslagjaar heeft 19% van deze medewerkers een BKE-certificaat behaald, waarbij van deze 453 medewerkers 92 medewerkers naast het BKE- ook het SKE-certificaat hebben gehaald. De monitoring van dit professionaliseringstraject geschiedt aan de hand van tussentijdse streefnormen. Naast de BKE- en SKE-gecertificeerden zijn er bovendien circa 30 medewerkers gestart met een ontwikkelingstraject voor BKE/SKE-assessoren.

Realiseren 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 HAN wil zich onderscheiden op de kwaliteit, intensiteit en impact van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld. Vanuit die doelstelling onderhouden we veel verschillende netwerken en sluiten we met diverse partijen samenwerkingsovereenkomsten over de bijdrage van de HAN aan met name human capital-vraagstukken en de innovatie van de beroepspraktijk. Deze verbindingen vinden vooral plaats op het niveau van instituten en opleidingen, lectoraten en onze centres of expertise (CoE's).

Centres of expertise

In Nederland krijgen de centres of expertise (CoE) van hogescholen steeds meer aanzien als een actiegericht samenwerkingsverband waarin onderwijs, onderzoek en werkveld in onderlinge samenhang worden ontwikkeld. Meerdere CoE's van de HAN scoren landelijk goed.

Landelijk erkende CoE's zijn SEECE, ACE, Kennis DC Logistiek en het HAN Biocentre. Ook de centers of expertise Leren met ICT, Krachtige Kernen en Sneller Herstel worden voortgezet, en zijn nu bezig met de uitvoering van hun meerjarenprogramma 2016-2020.

Centres of expertise

In onze CoE's koppelen we hoogstaand, kwalitatief onderzoek aan actuele vraagstukken uit werkveld en omgeving, en vertalen we dit 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.

[CoE HAN Automotive Research \(HANAR\)](#) richt zich op de kennisgebieden model-based development, verbrandingsmotoren en brandstoffen, innovatieve aandrijvingen, waterstoftechnologie en lichtgewicht ontwerpen. Dit sluit goed aan op vragen uit de markt en de publieke sector inzake intelligente mobiliteit. Dat is de reden waarom bij de meeste HANAR-projecten veel regionale en landelijke bedrijven en overheden betrokken zijn.

[CoE HAN Biocentre](#) verzorgt praktijkgericht onderzoek voor het bedrijfsleven en scholing in het naschoolse of post-initiële traject. Vanuit vakinhoudelijke expertise op het gebied van biodiscovery werkt het centre vraaggestuurd aan innovatieve onderzoeksprojecten voor de beroepspraktijk. Daarbij staat de sterke verwevenheid van onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk garant voor het opleiden van studenten met de benodigde (multidisciplinaire) kennis en vaardigheden.

[CoE Leren met ICT](#) is inmiddels uitgegroeid tot een landelijk en internationaal gerespecteerd centre vanwege de integrale aanpak van praktijkontwikkeling, professionalisering en kennisontwikkeling. Het centre ontwikkelt competentieprofielen en professionaliseringsprogramma's voor zowel docenten als schoolleiders, en minoren en honoursprogramma's voor studenten van de lerarenopleidingen. Naast opdrachtonderzoek voor onder andere SURF (de ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland) en het ministerie van OCW zijn er vier promotietrajecten aan het CoE verbonden.

[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. Daarnaast sluit dit CoE aan bij de nieuwste visies rondom eerstelijnszorg 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.

[CoE Krachtige Kernen](#) richt zich inhoudelijk op het versterken van de leefbaarheid in kleine kernen, met de focus op drie maatschappelijke vraagstukken: innovatie in zorg en welzijn; aanpassing van ruimtelijk ontwerp en ruimtelijke vormgeving; en sociale technologie. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor mobiliteit en bekostigingsvraagstukken (circulaire economie). Het CoE werkt daarbij niet alleen nauw samen met lokale en regionale overheden en woningbouwcorporaties, maar ook met bewoners.

[Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise \(SEECE\)](#) heeft zich vanaf de start verbonden aan de innovatie- en human capital-agenda van de Topsector Energie. Belanghebbenden van SEECE zijn onder andere Alliander, TenneT en DNV-GL. 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.

[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.

Samenwerken in de driehoek

Er zijn veel initiatieven waarin de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld bij elkaar komt, zoals lokale sparkcentres en leerwerkplaatsen, innovatiewerkplaatsen, living labs en innovatiehubs. Het streven is dit jaar om zes samenwerkingen te formaliseren binnen het [sparkcentre-concept](#), waarvan [Leertuin Dukenburg](#) en [Sparkcentre Wijchen](#) inmiddels officieel zijn gestart. Ook wil de HAN in diverse wijken in de regio 'leertuinen' realiseren, waarin onderwijs, onderzoek, werkveld én de wijk geïntegreerd worden. In het Gezondheidscentrum Lindenholt in Nijmegen wordt hard gewerkt aan de opzet van zo'n leertuin. Lindenholt is een wijk waar huisartsen veel welzijnsproblematiek zien.

In maart zijn diverse HAN-opleidingen in co-creatie met Siza, een Gelderse zorg- en dienstverleningsgroep voor gehandicapten, gestart met de in-company-opleiding Smart Health. Deze opleiding richt zich op begeleiders en behandelaren van Siza, die in teams gaan werken. Smart Health sluit aan bij de vernieuwing van Het Dorp van Siza en leidt op tot 'de zorgmedewerker van de toekomst'.

Op het terrein van economie en ondernemerschap werkt de Faculteit Economie en Management van de HAN aan de Gelderse Zaak, een onafhankelijk steunpunt waarin studenten en een ervaren ondernemer aan de slag gaan met vraagstukken op financieel, organisatorisch of commercieel gebied. In het Centrum voor Circulaire Economie voor Bedrijven en Bedrijventerreinen werken bedrijven, overheden en studenten samen aan verduurzaming van bedrijfsterreinen en individuele ondernemingen. Het Innovatielab Duurzame Elektrische Energie is een fysieke werkplek waar studenten van verschillende opleidingen samenwerken aan innovatieve opdrachten uit het bedrijfsleven.

Permanente feedbackloop met de omgeving

Samen met studenten, docenten, ondersteuners en deskundigen uit de praktijk wordt veelvuldig gereflecteerd op de ontwikkeling van de hogeschool en de samenwerking in de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld. Dit reflecteren gebeurt onder andere bij de interne opleidingsaudits, en opleidings- en onderzoeksvisitaties.

Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten

De HAN en het Radboudumc gaan samenwerken om interprofessional education verder van de grond te krijgen. Hierbij leren professionals in opleiding van twee of meer disciplines met, over en van elkaar. Dit

betekent in de praktijk, bijvoorbeeld, dat een geneeskundestudent samen leert met een verpleegkundige in opleiding bij de HAN.

De HAN en EIFFEL, dienstverlener van juridische, financiële en procesmatige zaken, slaan als grote werkgevers in de regio Arnhem-Nijmegen de handen ineen om bedrijven te leren met het bestaande aantal medewerkers méér te bereiken. Op 30 maart werd een samenwerkingsovereenkomst getekend. EIFFEL en het *HAN Lean-Quick Response Manufacturing Centrum* gaan bedrijven en organisaties ondersteunen, vanuit specialistische kennis over continu verbeteren in combinatie met een topsportmentaliteit.

De HAN en hogeschool Van Hall Larenstein hebben in februari de samenwerking bekrachtigd die voorziet in een gedeeld Lectoraat *Sustainable River Management*. Het lectoraat richt zich op het toepasbaar maken van duurzaam rivierbeheer en ontwikkelt de daarbij behorende, interdisciplinaire, competenties voor professionals in het werkveld.

De HAN is met haar opleidingen tot beeldende therapeut, dans-, drama-, muziek- en psychomotorisch therapeut sinds april aangesloten bij de *KenVaK*, een nieuwe landelijke coöperatie voor Kennisontwikkeling Vaktherapieën. Het doel is het vermeerderen van kennis over vaktherapie én het ten goede laten komen daarvan aan de kwaliteit van het onderwijs en het professioneel handelen in de praktijk.

De HAN gaat, als medeondertekenaar van de Intentieverklaring *City Deal Kennis Maken*, samenwerken met de gemeente Nijmegen en de Radboud Universiteit. In [City Deals](#) worden concrete samenwerkingsafspraken tussen steden, Rijk, andere overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties verankerd, leidend tot innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en/of maatregelen om het economisch ecosysteem van de stedelijke regio('s) te versterken.

Ondersteuning van het samenwerken in de driehoek

Onze faculteiten, Service Bedrijf en [Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap \(CvVO\)](#) leveren diverse vormen van ondersteuning om het samenwerken in de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld mogelijk te maken en in kwalitatief opzicht te verbeteren. Een aantal voorbeelden:

- De HAN loopt voorop met haar Ethische Adviescommissie Onderzoek. Deze commissie ondersteunt (student)onderzoekers binnen de Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij met het ethisch en juridisch verantwoord uitvoeren van onderzoek volgens de daarvoor vastgestelde wetten en codes van goed gedrag.
- In april is de *On the Roadmap to Open Science* gelanceerd, ten behoeve van de vindbaarheid, bruikbaarheid en houdbaarheid van kennis. De roadmap geeft inzicht in het proces waarlangs de HAN open science vormgeeft. Via het weblog *Wij zijn Open Science* wordt de zoektocht met alle potentiële geïnteresseerden gedeeld.

- Om kansrijke initiatieven verder te helpen naar implementatie, heeft het CvVO Best 2 Practice opgezet. Het gaat om bijvoorbeeld onderzoeksresultaten van lectoren, maar ook om producten of diensten van broedplaatsen. Ondersteuning kan worden geboden bij bescherming van eigendom, zoeken van partners en financieringen en het uitwerken van business cases. In de verslagperiode zijn circa 30 projecten begeleid. Voor ondersteuning van studenten die een bedrijf hebben of willen opstarten, heeft het CvVO het studentondernemersnetwerk Young In Business (YIB) gestart.
- Het project Gelderland valoriseert! (GV) liep van 2012 tot en met 2017. GV is een samenwerking tussen de HAN (als penvoerder) met ArteZ, de Radboud Universiteit, Kiemt, Oost NL, VHL, de Rabobank en de provincie. In de projectperiode zijn er ruim 1750 leads geweest en werden er ongeveer 180 startups ondersteund bij de start en groei van hun bedrijf. Van deze groep hebben er veertig een lening van gemiddeld € 80.000,- ontvangen.
- Bij studenten en alumni stijgt de interesse voor subsidievouchers voor de start van een bedrijf. Vanuit Gelderland valoriseert! zijn er tot eind 2017 in totaal 71 vouchers voor studenten en net afgestudeerden verstrekt. In het voorjaar hebben twee bedrijven, Volta Energy en Solarize, die door HAN-studenten Werktuigbouw gestart zijn, ieder een subsidie van € 50.000,- ontvangen. Voor startups heeft GV weer de Startup Accelerator Gelderland georganiseerd; een kort, intensief traject waarin startups worden getraind en gecoacht op hun businessplan. GV onderzoekt de mogelijkheden van een vervolgprogramma om startups te blijven ondersteunen. Dit project zal waarschijnlijk in het voorjaar van 2018 starten onder de naam ORION (OndernemersRoute naar Innovatie, Ondernemerschap en Netwerken).

Flexibilisering van ons 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.

Onderwijs werkend lerenden

De ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs voor werkend lerenden blijft onverkort een prioriteit. Het onderwijs voor werkend lerenden wordt specifiek op deze doelgroep georganiseerd, waardoor focus en slagkracht toenemen en ruimte ontstaat voor nieuwe modellen. We richten ons op professionals die zich willen scholen met het doel een Associate degree, een Bachelor degree of een Master degree te behalen.

Deeltijd

Afgelopen jaar is er hard gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de nieuwe, gemodulariseerde opzet van ons deeltijdonderwijs, met daarin een afgewogen combinatie van contactonderwijs, online leren en leren op de werkplek. Gepersonaliseerd flexibel en vraaggestuurd onderwijs op basis van leeruitkomsten

staat voorop. We nemen met het merendeel van onze deeltijd- en duale opleidingen deel aan de experimenten in wet- en regelgeving van het ministerie van OCW. Hiervoor 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.

Bovenop de in september 2016 gestarte 26 bacheloropleidingen in het *experiment flexibilisering* zijn in mei nog eens 26 opleidingen gestart, de zogenaamde 'tweede tranche'. Per september 2017 participeren nu 52 deeltijdse en duale opleidingsvarianten van de HAN in het *experiment leeruitkomsten*. In mei hebben we een aparte aanvraag gedaan voor de masteropleidingen. Ook deze aanvraag is positief beoordeeld. Per september participeren vier masteropleidingen in het experiment leeruitkomsten.

Het College van Bestuur heeft vastgesteld dat de organisatie én financiering van het deeltijdprogramma meer duidelijkheid behoeven. Op grond van analyse zijn er vier belangrijke aanbevelingen: vanuit de lijn is er meer sturing op het programma noodzakelijk; de verbinding tussen dit programma en de strategische koers van de HAN moet verbeterd worden; de veranderkundige implementatiekracht van het programmateam moet versterkt worden en er moet worden voorzien in de behoefte aan meer helderheid over de financiën. Eind december zijn de genomen maatregelen effectief gebleken. Er is inmiddels sprake van een inhoudelijk goede en procesmatig soepel functionerende nieuwe aanpak, een belangrijke voorwaarde voor een succesvol vervolg van de vernieuwing van het deeltijdonderwijs van de HAN in de komende tijd.

We mogen dus concluderen dat (de revitalisering van) het deeltijdonderwijs een succes is. De studenttevredenheid is gestegen van 63,8% in 2014 naar 73,8% in 2017 en de beoogde instroomambitie voor 2017 van 2.011 studenten is met 2.096 ruim gerealiseerd. Deze instroom is vooral diplomagericht. De HAN is momenteel een van de grootste aanbieders als het gaat om de deelname aan de door OCW geëntameerde experimenten flexibilisering en vraagfinanciering. Samen met het werkveld ontwikkelen we steeds meer maatwerktrajecten voor specifieke doelgroepen.

Een uitgebreide verantwoording over de voortgang van het experiment leeruitkomsten wordt in het eerste kwartaal van 2018 toegestuurd naar OCW. Dit conform de richtlijnen die door OCW aan de verantwoording over dit experiment zijn opgesteld.

Masters

In 2017 is er veel gebeurd met betrekking tot het masterportfolio. We hebben besloten om drie opleidingen af te bouwen (zie De HAN in Kaart – Onderwijsaanbod). Twee masters van andere hogescholen worden in samenwerking met de HAN in onze regio aangeboden en per 2018 toegevoegd aan ons masterportfolio. Ook zijn we gestart met de ontwikkeling van drie nieuwe HAN-masters. Daarnaast werken we aan meerdere bekostigingsaanvragen van tot nu toe onbekostigde masters en het realiseren van de doorstroom vanuit de bachelor bij voornamelijk de educatieve masters. Wij hopen hiermee de instroom en belangstelling verder te verhogen.

De stijging in de instroom (zie De HAN in Kaart – Studenten) in september 2017 is een eerste indicatie dat we op de goede weg zijn, waarbij deze stijging vooral voor rekening komt van de bekostigde masters. Bij de onbekostigde masters is de instroom stabiel gebleven.

In de *Keuzegids masters 2017* zijn twee masteropleidingen aangemerkt als Topopleiding ([Advanced Nursing Practice](#) en [Molecular Life Sciences](#)). De algehele studententevredenheid in de NSE is met een gemiddelde waardering van 78% gelijk gebleven ten opzichte van 2016.

Twee technische masters worden sinds september 2017 bekostigd. Vanaf september 2018 wordt ook de masteropleiding *Sport- en Beweeginnovatie* bekostigd aangeboden. Voor twee andere opleidingen is een bekostigingsaanvraag in voorbereiding. Als deze aanvragen ook worden gehonoreerd, resteren er op termijn nog maar twee masteropleidingen die onbekostigd zijn (*Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties* en *Musculoskeletale Revalidatie*).

Vier masteropleidingen nemen deel aan het *deeltijdexperiment leeruitkomsten*. Dit houdt in dat zij vanaf het studiejaar 2017-2018 30 European Credit Transfer System (ECTS) van het onderwijs leerwegonafhankelijk hebben ingericht en in 2018-2019 ook de rest van de opleiding. De modulaire inrichting maakt het mogelijk om studenten meer maatwerk te bieden. Hiermee beogen we de drempel voor het starten met een masteropleiding te verlagen.

Associate degrees

In totaal biedt de HAN 14 Associate degree-programma's aan (zie HAN in Kaart – Onderwijsaanbod). Gezien de externe ontwikkelingen zal het HAN-beleid aangaande de positie van het AD-onderwijs in relatie tot het hele opleidingsportfolio herijkt worden. Conform de landelijke werkagenda mbo-hbo en de ambities in ons instellingsplan, werkt de HAN samen met ROC's, andere hogescholen en werkgevers in de regio in het initiëren, doorontwikkelen of afbouwen van AD's. Uitgangspunt hierbij is de vraag vanuit het werkveld om duurzame aanpassingen in de vorm van een AD.

De primaire doelgroep zijn werkenden met een mbo-niveau-4-diploma. Niet-werkenden met een mbo-niveau-4-diploma of een andere hbo-startkwalificatie vormen een secundaire doelgroep. De keuze voor de vorm van de AD (voltijd, deeltijd of duaal) en didactiek volgt deze prioritering. Passend bij de ambities van een university of applied sciences als de HAN worden aan AD'ers passende eisen gesteld wat betreft het onderzoekend vermogen. Daarnaast biedt de HAN afgestudeerden van de AD's aansluitingsmogelijkheden op verwante bacheloropleidingen en, indien mogelijk, worden AD-opleidingen flexibel samengesteld. Hiermee draagt de HAN bij aan de landelijke en regionale inspanningen om de arbeidsmarktrelevantie van de AD-kwalificatie zichtbaar te maken via aansprekende onderwijsvormgeving en uitstroomprofielen.

Minoren en excellentieprogramma's

De minoren en excellentieprogramma's zijn bij uitstek onderwijsseenheden waar sprake is van een intensieve betrokkenheid van het werkveld en onderzoek via centres of expertise en kenniscentra. Hiermee geven we concreet vorm aan de samenwerking in de driehoek en aan de profilering van onze hogeschool.

Minoren

Vanuit de instituten biedt de HAN minoren aan. Een groot aantal minoren is ook voor externe studenten toegankelijk. Er ontstaan steeds meer initiatieven om de minoren een passende plek te geven in de driehoek, bijvoorbeeld in [innovatiehubs](#) en sparkcentra. Bij de Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij is er een initiatief ontstaan om een pilot met verschillende minoren op te zetten om deze samenwerking in de driehoek in 2018 te professionaliseren en te institutionaliseren.

In het studiejaar 2016-2017 is het minorportfolio doorgelicht en is onderzocht hoe de ondersteunende processen voor het minoronderwijs beter gestroomlijnd kunnen worden. Dit is gebeurd op basis van twee gescheiden trajecten. Het eerste traject was de driejaarlijkse check minorportfolio, waar een aantal aanbevelingen uit voortkwam:

- Met behulp van een leantraject is de informatieverstrekking over minoren aan studenten aangepast. Dit heeft geleid tot een flinke efficiëntiewinst en meer flexibiliteit voor betrokkenen uit het onderwijs.
- Het centrale logistieke proces wordt nu gecoördineerd vanuit de Service Unit Studentzaken en niet langer vanuit de Service Unit Onderwijs & Onderzoek. Hierdoor is er minder afstemming nodig en kan de logistieke ondersteuning voor de minoren beter ingebed worden in de 'reguliere' ondersteuningstaken van Studentzaken.

In het tweede traject is naar aanleiding van onderzoek een plan van aanpak Minorenproces tot stand gekomen, dat zal resulteren in essentiële verbeteringen. Vanuit de onderwijsorganisatie is er een instituutsdirecteur aangezocht, die als actor optreedt om de uitkomsten van beide trajecten verder te brengen en waar nodig met elkaar te verbinden.

Excellentieprogramma's

De HAN heeft diverse trajecten voor studenten die meer willen en kunnen. Er zijn honoursprogramma's en talentenprogramma's (beide extracurriculair) en speciale opleidingstrajecten voor excellente studenten. Daarnaast zijn er verschillende opleidingen die meer verdiepende trajecten aanbieden voor een specifieke (opleidings)doelgroep.

In 2017 vonden er intern gesprekken plaats over de ambities van de opleidingen en de wensen van de HAN als geheel. De ambitie is uitgesproken dat alle studenten van de HAN de mogelijkheid moeten hebben tot het volgen van een excellentieprogramma. Op dit moment is die mogelijkheid er voor

ongeveer 75%, waarbij vooral bij techniekopleidingen studenten nog niet allemaal toegang hebben tot een honours- of talentenprogramma. Dit heeft geresulteerd in deze acties:

- In 2018 worden 'peer-audits' opgestart om de huidige programma's te evalueren en de kwaliteit van de huidige programma's optimaal te borgen. Het streven is om bij minimaal vijf honoursprogramma's een audit uit te voeren.
- De excellentie-adviescommissie zet haar werk voort en adviseert, borgt en doet voorstellen voor beleid.
- De HAN-brede visie op talentontwikkeling wordt in 2018 geactualiseerd en sluit aan bij landelijke ontwikkelingen op dit gebied.

5.3.

Maatschappelijke innovaties en samenwerking

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

Onderzoek gecentreerd rond zwaartepunten

We organiseren ons onderzoek in toenemende mate rondom de drie [HAN-zwaartepunten](#) *Sustainable Energy & Environment (SEE)*, *Health* en *Smart Region*. Het gaat dan om het aanbrengen van focus en massa in de inhoudelijke programmering van ons onderzoek en onderwijs. Dit doen we in interactie met het werkveld. Daarmee geven we richting aan de samenwerking in de driehoek en dragen we in hoge mate bij aan onze positie in het grotere kennisecosysteem waar de HAN deel van uitmaakt.

De zwaartepunten leveren een bijdrage aan ons HAN-profiel boven op het aanbod als brede hogeschool, waarbij we (bachelor- en master)onderwijs en onderzoek gelijkwaardig en nauw met elkaar verweven.

Om de zwaartepuntvorming te versnellen, is op ieder zwaartepunt een programmamanager geworven, die het proces naar inhoudelijke agendavorming en samenwerken in netwerken zal registreren. Voor het zwaartepunt *Sustainable Energy & Environment* is dat dr. Christien Lokman, lector *Biodiscovery* en voor *Smart Region* is dat dr. ir. René Bakker, lector *Networked Applications*. De werving voor het programmamanagement *Health* is eind 2017 in de afrondende fase.

Icoonprojecten

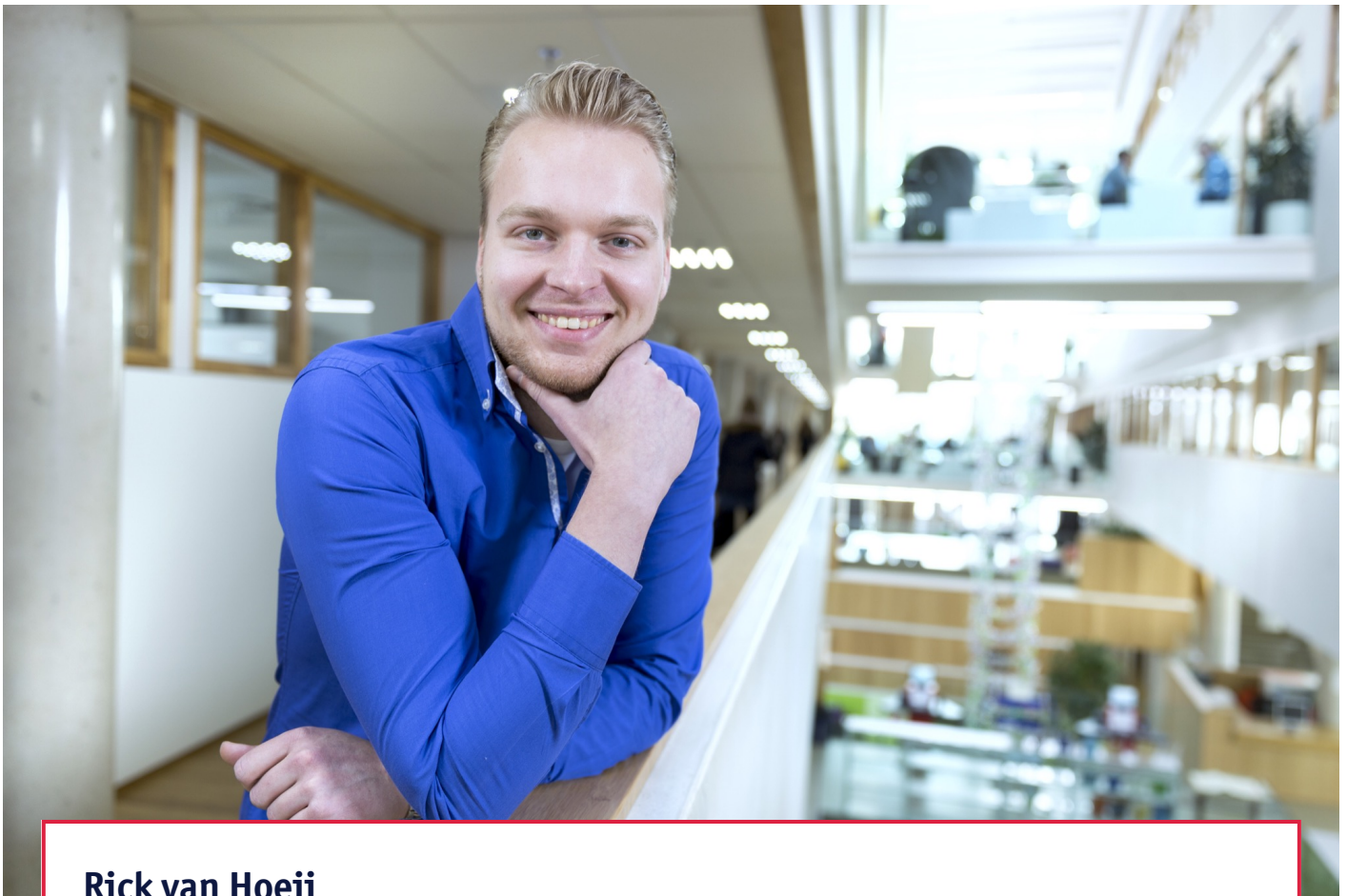
Een groot aantal opleidingen, kenniscentra, centres of expertise, innovatienetwerken en partnerbedrijven en -instellingen zijn op verschillende manieren met een of meer zwaartepunten verbonden. Deze grote betrokkenheid maakt duidelijk dat de zwaartepunten ook nadrukkelijk in onze

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

Hier kunt u lezen hoe studenten, docenten en werkveldpartners onze icoonprojecten (hebben) ervaren.



Rick van Hoeij

student Opleidingskunde en voorzitter Do-ITT-team over Ieder talent telt:

‘Ik vind persoonlijk veel dingen speciaal aan *Ieder talent telt*. Met name de paradigmashift van blauw top-down beleid naar een bottum-up approach heeft voor mij veel opgeleverd. Ik ben op een andere manier gaan kijken naar organisaties en onderwijs. Ik werk nu veel meer vanuit intrinsieke motivatie, interesses, talenten, sterktes van mezelf en anderen en ben een echte netwerkprofessional geworden (en dat binnen alle drukkende systemen). Ik ben een stuk kritischer geworden en werk zelf veel meer vanuit mijn eigen waarden, interesses en talenten en veel minder vanuit gelikte SMART-leerdoelen. Wat een verademing. En zo kan ik nog wel even doorgaan...’

(*Ieder talent telt* is onderdeel van icoonproject Samenwerkend leren over eigen grenzen heen, dat tot stand gekomen is in het kader van het zwaartepunt Smart Region.)





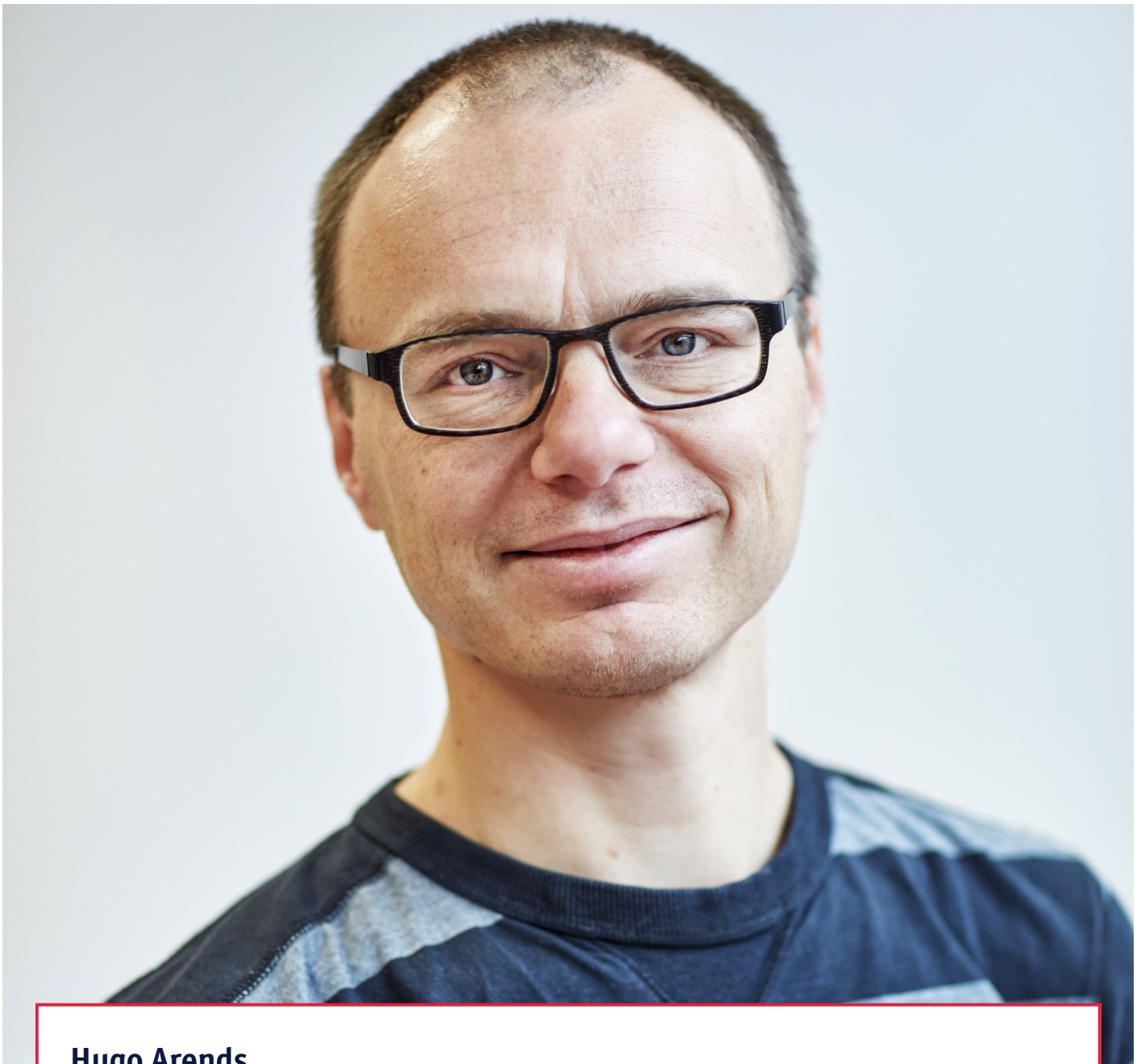
Susan Keijsers

young professional/talent bij Eijgenhuijsen Precisievervoer en alumnus van de HAN-opleiding Bedrijfseconomie over Talent Innovatie Pool (TIP):

‘Wat opvalt is de enorme betrokkenheid in de groep waardoor echte samenwerking plaatsvindt. Er zijn verschillende logistieke bedrijven bij betrokken geweest. Je zou elkaar ook als concurrenten kunnen zien, maar daar merk je in deze samenwerking helemaal niets van. Iedereen werkt eerlijk en open samen. Wat meerwaarde heeft zijn de deelname van studenten van verschillende opleidingsrichtingen en de deelname van mensen met heel verschillende functies in de bedrijven. Dat boort een diversiteit aan kennisgebieden aan die je in je eigen bedrijf niet hebt. Hierdoor kun je een thema vanuit verschillende invalshoeken benaderen. Daarbij wordt er niet alleen gekeken naar wat goed is voor een afstudeeropdracht. Er wordt ook heel goed gekeken naar wat bedrijven nodig hebben. Dit maakt dat de resultaten voor bedrijven goed te gebruiken zijn.’

(Talent Innovatie Pool (TIP) is onderdeel van het icoonproject Gelderspraktijk Leerhuis, dat tot stand gekomen is in het kader van het zwaartepunt Smart Region.)





Hugo Arends

hoofddocent Embedded Systems Engineering, Microcontrollers, Computer Vision & Fun over Sneldiagnostiek 'Rapid methods for antibiotic susceptibility testing':

'Het icoonproject gaf mij als docent de unieke mogelijkheid om mijn onderwijs te koppelen aan zowel een betekenisvol onderzoek als aan het werkveld. Door intensieve samenwerking, wederzijds respect en vertrouwen heeft het project wat mij betreft aangetoond dat het onderwijs, het onderzoek en het werkveld elkaar versterken.'

(Sneldiagnostiek 'Rapid methods for antibiotic susceptibility testing' is een icoonproject in het kader van het zwaartepunt Health.)





Hans van Dijk

werkveldpartner Scienion over Sneldiagnostiek 'Rapid methods for antibiotic susceptibility testing':

'De samenwerking met de projectleiders Jeroen Veen en Hugo Arends van Applied Sciences ontstond door tussenkomst van een gemeenschappelijke kennis van Wageningen University & Research. Deze meldde dat Jeroen iets had wat voor ons wellicht interessant kon zijn. De samenwerking met Jeroen en Hugo is vanaf het begin helder en open geweest. Hun aanpak in samenwerking met de studenten heeft voor ons de mogelijkheid geopend een product te onderzoeken, waartoe normaliter weinig mogelijkheid zou zijn geweest. Dit was voor ons bijzonder aan het project! Het inzicht dat opgedaan is, is dat er mogelijk baanbrekend werk wordt verricht op een hogeschool. Normaliter neem je aan dat dit gebeurt bij hightechbedrijven of aan universiteiten. Het is aantrekkelijk om wellicht vaker met een hogeschool te verkennen of er mogelijkheden zijn om samen noviteiten te onderzoeken en te ontwikkelen. De grootste winst zit 'm in het met een andere insteek kunnen praten/overleggen met onderzoekers van buiten de markt.'

(Sneldiagnostiek 'Rapid methods for antibiotic susceptibility testing' is een icoonproject in het kader van het zwaartepunt Health.)





Vincent Roes

werkveldpartner DEKRA Manager Innovation & New Business Development/bestuursvoorzitter Clean Mobility Center over Clean Mobility Center:

‘Slimme, veilige en schone mobiliteit is een belangrijk thema voor nu en voor de toekomst. Dit vraagt een benadering waarin vele themagebieden gecombineerd moeten worden. Het thema is zo veelomvattend dat geen enkele partij alleen de oplossing in handen heeft. Samenwerking is hier noodzakelijk; bedrijfsleven, kennisinstituten en overheid moeten hier gezamenlijk in optrekken. Het *Clean Mobility Center* heeft zichzelf als taak gegeven hierbij de regie te nemen, partijen bij elkaar te brengen en projecten te organiseren. Deze vorm van samenwerking is een innovatieve, nieuwe leeromgeving van/voor studenten. Daarmee wordt de multidisciplinaire aanpak daadwerkelijk in praktijk gebracht. Het is mooi om te zien dat de omgeving van het *Clean Mobility Center* werkt als katalysator voor samenwerking en actief bedrijven en onderwijs verbindt. Niet alleen het Mobility Innovation Center is nieuw, maar ook de aanpak hoe we tot dit MIC zijn gekomen. Met een gemeenschappelijke visie (CMC en HAN) maar zonder gedetailleerd plan zijn we aan de slag gegaan en is een recordtijd alles gereedgekomen. Daardoor konden in september de eerste studenten starten met de bedrijfsprojecten. Uiteraard loop je dan tegen onverwachte zaken aan, maar met inzet en flexibiliteit van iedereen is alles mooi gerealiseerd.’

(Clean Mobility Center is ontwikkeld mede dankzij het gelijknamige icoonproject, in het kader van het zwaartepunt Sustainable Energy & Environment.)



Marcel van de Peppel

werkveldpartner Miscancell over Bioraffinage:

‘Bioraffinage is essentieel om de grondstoffentransitie aan te drijven en vorm te geven. Daarbij stimuleert de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen deze ontwikkelingen en wordt er fundamenteel onderzoek geïmplementeerd in de industrie. Door de samenwerking met kennisinstellingen boren bedrijven kennis aan en is er bijvoorbeeld beschikking over stageplaatsen, waardoor de mogelijkheid voor het bedrijf ontstaat om te laten zien dat een bijdrage aan deze transitie is wat de toekomst nodig heeft. Het bedrijf krijgt daarmee tevens de kans om jong talent voor een langere periode aan zich te binden. De HAN kan hierin een faciliterende rol vervullen, enerzijds richting student, anderzijds richting het bedrijf. Dit zou mogelijk kunnen door competenties (bij relevante specialisaties) af te stemmen op de (vroegtijdige) duurzame ontwikkelingen in het bedrijfsleven.’

(Bioraffinage is een icoonproject in het kader van het zwaartepunt Sustainable Energy & Environment.)



Review icoonprojecten

Uit een tussentijdse review van de icoonprojecten in het voorjaar van 2017 bleek dat succesvolle samenwerking drijft op goede (onderzoeks)vragen, duurzame partnerschappen en vertrouwen. In- en externe deelnemers aan de inspirerende icoonprojecten geven aan dat het werken in en aan ‘echte’ projecten heel motiverend werkt. De multidisciplinaire samenwerking heeft geleid tot mooie cross-overs, waarbij inzicht ontstaat in elkaars methodieken, inzichten en oplossingen. Icoonprojecten

blijken heel geschikt te zijn voor het betrekken van studenten uit verschillende jaargangen en disciplines. Knelpunten zijn er ook: het werken over de grenzen heen geeft logistieke problemen die overwonnen moeten worden.

Omdat er op verschillende niveaus wederkerig wordt samengewerkt, met diverse stakeholders in diverse netwerken, is voor de verbinding op lange termijn een goed relatiemanagementsysteem onontbeerlijk. De ontwikkeling van dit systeem is al gaande en maakt deel uit van onze meerjarige investeringsagenda. De meerwaarde om na de projectperiode door te gaan wordt duidelijk gevoeld.

Waardering en toekenningen

Onze maatschappelijke meerwaarde blijkt uit de getoonde waardering vanuit het werkveld, de academische wereld en het onderwijsveld 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.

Op 18 januari werd bekend dat Marijke Kral genomineerd was voor de titel van Lector van het Jaar. Zij was een van de drie genomineerden, naast Louise Elffers (Hogeschool van Amsterdam) en winnares Nadja Jungmann (Hogeschool Utrecht). 'De keuze was uitermate moeilijk,' aldus de jury, 'het betreft alle drie getalenteerde vrouwen die uitnemende onderzoekers en tegelijkertijd ambassadeur voor hun vakgebied zijn.'

Marieke Lindenschot, HAN-docent Ergotherapie, heeft op 19 april uit handen van toenmalig onderwijsminister Jet Bussemaker de prestigieuze NWO Promotiebeurs voor Leraren ontvangen.

De SURF HBOAward is in juli toegekend aan het open science-team van de HAN. De jury was onder de indruk van de voortvarendheid en de bevologenheid waarmee open science bij de HAN op de kaart is gezet en ziet de HAN wat dit thema betreft als een van de koplopers.

In juli werd bekend dat HAN Automotive Research gaat deelnemen aan het Horizon2020 project AEROFLEX. Het AEROFLEX-consortium vertegenwoordigt een unieke mix van industrie-toonaangevende expertise en kenniscentra. Het project moet resulteren in kennis op het gebied van aerodynamische en flexibele vrachtwagens, ervaring met simulatie van verschillende vrachtwagentechnologieën en de verwerking van de meetgegevens.

In september werd bekend dat het HAN-project MATCH 'Verwarde mensen' van de onderzoeksgroep van Bauke Koekkoek, lector Psychiatrische Zorg, genomineerd was voor de RAAK-award 2017. Het project onderzoekt de match tussen mensen met psychische stoornissen, zorgaanbieders en de samenleving. MATCH was een van de tien genomineerde toonaangevende projecten voor de award, die door Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA werd uitgereikt.

De publicatie over de inzet van physician assistants van de auteursgroep van Geert van den Brink, onderzoeker van het HAN-lectoraat Organisatie van Zorg en Dienstverlening en opleidingscoördinator van de HAN-master Physician Assistant, heeft op 22 oktober de PAEA Education Award 2017 gewonnen. Deze award is voor het eerst in 50 jaar toegekend aan een artikel dat niet door een Amerikaan is geschreven!

Eind november heeft de Badminton World Federation (BWF) aan de HAN, de Universiteit Gent en de University Putra Malaysia Kuala Lumpur de Research Grant on Talent Identification toegekend. Johan Pion, HAN-lector Herkennen en Ontwikkelen van Sporttalent, draagt in dit verband vanuit het lectoraat zorg voor de tool (App.) om de antropometrische, fysieke en motorische metingen van de wereldelite-badmintonspelers te registreren, analyseren en te rapporteren.

Onderzoeksorganisatie

Lectoraten

Bij het HAN-kenniscentrum Kwaliteit van Leren is per 1 september 2017 dr. Helma Oolbekkink benoemd als lector Ontwerpen van Innovatieve Leerarrangementen en dr. Jos Sanders per 19 februari 2018 als lector Leren tijdens de Beroepsloopbaan.

Per 1 augustus 2017 is dr. Aloïs Soppe benoemd als associate lector Business Ethics bij het Lectoraat Financial control en dr. Sarah Detaille is per 18 augustus 2017 benoemd als associate lector Regionale Arbeidsmarkt en Onderwijs bij het Lectoraat Human Resource Management.

Per 1 december 2017 is dr. Remko Ebben benoemd als associate lector bij het Lectoraat Acute Intensieve Zorg bij het Kenniscentrum Duurzame Zorg.

Intreeredes

- Dr. Thea van der Geest, lector Media Design, 16 februari 2017;
- Dr. Johan Pion, lector Herkennen en Ontwikkelen van Sporttalent, 30 maart 2017;
- Dr. Mascha Smit, lector Duurzame Energie, 11 mei 2017;
- Dr. Shirley Oomens, bijzonder lector Arbeidsdeskundigheid en bijzonder lectoraat bij het Lectoraat Arbeid & Gezondheid, 1 juni 2017;
- Dr. ir. Jeroen Rijke, lector Sustainable River Management, 14 juni 2017;
- en dr. Lisbeth Verharen, lector Versterken van Sociale Kwaliteit, 21 september 2017.

Gepromoveerd

Februari: dr. Floris Wardenaar, onderzoeker bij het Lectoraat Voeding & Gezondheid is aan Wageningen University & Research gepromoveerd op zijn onderzoek 'Hoe gaan topatleten om met sportvoeding en supplementen?' Hij werd begeleid door lector dr. Marian de van der Schueren (HAN), bijzonder lector prof. dr. Luc van Loon (HAN), en prof. dr. Renger Witkamp (WUR). Dit onderzoek is gefinancierd vanuit een HAN-promotiebeurs.

April: dr. Jorcho van Vlijmen, onderzoeker bij het Lectoraat Human Resource Management, is aan de Radboud Universiteit (RU) gepromoveerd op zijn onderzoek 'Ik zie ik zie wat jij niet ziet. Een publiek-theologische analyse van de onzichtbare schoonmaker'. Hij werd begeleid door lector Annet de Lange (HAN) en prof. dr. Toine van den Hoogen (RU). Het onderzoek is gefinancierd vanuit een HAN-promotiebeurs.

Juni: dr. Lianne Remijn, onderzoeker bij het Lectoraat Neurorevalidatie, is aan de Radboud Universiteit gepromoveerd op haar onderzoek 'Mastication in children with cerebral palsy'. Zij werd begeleid door lector Bert de Swart (HAN), prof. dr. Ria Nijhuis-van der Sanden (Radboudumc) en prof. dr. Ruud Meulenbroek (RU). Dit onderzoek is gefinancierd vanuit een HAN-promotiebeurs.

September: dr. Marc van Berkel, onderzoeker bij Kenniscentrum Kwaliteit van Leren, is aan de Rotterdamse Erasmus Universiteit gepromoveerd op zijn onderzoek 'Plotlines of Victimhood. The Holocaust in German and Dutch History Textbooks 1960-2010'. Hij werd begeleid door associate lector Gerda Geerdink (HAN) en prof dr. M. Grever (EUR). Het onderzoek is gefinancierd vanuit een HAN-promotiebeurs.

September: dr. Vanessa Hollaar, onderzoeker bij het Lectoraat Neurorevalidatie, is aan de Radboud Universiteit gepromoveerd op haar onderzoek 'Chlorhexidine solution and pneumonia in care dependent elderly people'. Zij werd begeleid door lector Bert de Swart (HAN) en prof. dr. Creugers (Radboudumc). Dit onderzoek is gefinancierd vanuit een HAN-promotiebeurs.

December: dr. Rian van Boekel, onderzoeker bij het Lectoraat Eerstelijnszorg, is aan de Radboud Universiteit gepromoveerd op haar onderzoek 'Acute pain services in the Netherlands'. Zij werd begeleid door lector Rob van de Sande (HAN), dr. M. Steegers (Radboudumc) en prof. dr. H. Vermeulen (Radboudumc). Het onderzoek is gefinancierd vanuit een NWO-beurs.

Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap

Ons [Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap \(CvVO\)](#) speelt 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 het HAN-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!](#). Op die manier verstevigt het CvVO de positie van de HAN in de regio. Voorbeelden hiervan zijn *Innovate*, *InScience*, de *City Deals*, *Startup Delta*, de samenwerking met de gemeenten Arnhem en Nijmegen, de

provincie en de Economic Board. Het CvVO participeert ook in de kernteams van de zwaartepunten van de HAN.

In 2017 hebben 262 studenten een van de CvVO-minoren gevolgd (*Ondernemen, Ondernemen en innoveren of Adviseren*). Voor studenten die al een bedrijf hebben en voor studenten die zich willen oriënteren, zijn in het najaar de geactualiseerde minoren *De Zakenreis* en *De Ontdekkingsreis* van start gegaan. Samen met hogescholen Saxion en Windesheim biedt het CvVO ook de nieuwe minor *Familiebedrijven* aan voor studenten die het bedrijf van de ouders eventueel zouden willen voortzetten. In 2017 hebben weer circa 40 teams van diverse opleidingen een *Student Company* gevolgd.

5.4.

Student gezien, herkend en gehoord

Een van de belangrijkste doelstellingen van de HAN is dat iedere student zich in zijn gehele studieloopbaan herkend, gezien en gehoord voelt. De kwaliteit en impact van ons onderwijs zijn in hoge mate afhankelijk van de mate waarin de studenten betrokken zijn bij het onderwijs, de mate waarin er een basis is voor activering en commitment en de mate waarin we erin slagen ons onderwijs te personaliseren. De basis hiervoor is de relatie tussen de docent/onderzoeker en de student.

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.

Vanaf 2016 zijn er onder de noemer Student Performance Coaching (SPC) middelen beschikbaar gesteld aan het onderwijs voor de intensivering van de studentbegeleiding en om het studiesucces aan de HAN te bevorderen. Deze middelen maken deel uit van de voorinvesteringen op de inzet van de studievoorschotmiddelen van OCW, die vanaf 2018 geleidelijk vrijvallen voor de verbetering van de kwaliteit van het hoger onderwijs.

De besteding van deze gelden is in het najaar van 2017 geëvalueerd. Nagenoeg alle voorgenomen interventies zijn uitgevoerd. Daarbij gaat het om interventies gericht op (extra) begeleiding, curriculum (herontwerp), toetsing & beoordeling, student als partner, scholing van docenten en interprofessioneel werken (in teams met eigenaarschap). Hoewel het effect van de interventies gemonitord wordt op basis van (rendements)cijfers en kwalitatieve gesprekken met de betrokkenen docenten en studenten, blijkt het vooralsnog moeilijk te zijn om harde uitspraken te doen over de effectiviteit van de interventies. De interventies worden namelijk vaak in combinatie met andere veranderingen in de opleidingen uitgevoerd en zijn sterk contextafhankelijk. Daarbij is er meer tijd nodig om de effecten te kunnen waarnemen, ook omdat een aantal interventies betrekking heeft op het veranderen van cultuur en gedrag binnen de opleiding. De SPC-gelden worden in 2018 gecontinueerd. De facultaire plannen voor

2018 zijn bijgesteld op basis van de ervaringen en resultaten in 2017. Dit dan vooral in relatie tot de overige maatregelen die opleidingen nemen om het studiesucces en het welbevinden van de student te vergroten.

In opdracht van het College van Bestuur en de faculteitsdirecteuren wordt vanuit het netwerk HAN Studiesucces een vernieuwde visie op studentbegeleiding ontwikkeld. Deze visie helpt de opleidingen handen en voeten te geven aan de versterking van de studentbegeleiding. Hierbij zullen ook de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek *Studeren met een ondersteuningsbehoefte binnen de HAN* (2017) nadrukkelijk een plek krijgen.

Samenwerking ten behoeve van succesvolle doorstroom vanuit vo en mbo

In 2017 is er een grote stap gezet in de verdere professionalisering van de samenwerking tussen instellingen voor voortgezet, middelbaar beroeps- en hoger onderwijs op het gebied van succesvolle doorstroom naar het hoger onderwijs. Op basis van ministeriële subsidie voor vier jaar heeft de HAN een *Regionaal Ambitieplan 2018-2022* geschreven, waarin kritische succesfactoren voor bovengenoemde samenwerking zijn verwoord en waaraan een conceptactieplan is gekoppeld. Het plan is afgestemd met de partners in de regio, zoals de 70 leden van het Platform VO/HO Arnhem-Nijmegen en de RxH-partners binnen de mbo-hbo-samenwerking (Van Hall Larenstein en 7 ROC's). Leidende sleutelbegrippen in deze samenwerking zijn 'partnerschap', 'ken je regio', 'student als partner' en 'monitoren van ervaringen'. In alle activiteiten, tot en met het niveau van regio en stuurgroep, zullen ook leerlingen en studenten mede verantwoordelijkheid dragen voor de inhoud, vorm en kwaliteit, en denktanks van professionals en leerlingen/studenten (apart en samen) zullen leiden tot nieuwe experimenten en daarmee tot nieuwe inzichten. De uitvoering van het Regionaal Ambitieplan zal in de komende vier jaar worden verantwoord aan en gedeeld met de regionale partners en het ministerie van OCW.

HAN Studiesucces

Het doel van het netwerk *HAN Studiesucces* is om de expertise op het gebied van studentbegeleiding zo dicht mogelijk bij het primaire proces te krijgen om op die manier studentenwelzijn te bevorderen en studievertraging en -uitval te verminderen en voorkomen. HAN Studiesucces bestaat uit een netwerk van tweedelijnsstudie- en studentenbegeleiders, zoals studentenpsychologen en -decanen, studiewisselpunten, Studentenkerk, Taalkamer, vertrouwenspersonen, ombudsman en training en coaching.

HAN Studiesucces informeert studenten bij (specifieke) vragen over studie, studievoortgang, studie- of persoonlijke problemen, zodat ze snel en adequaat geholpen kunnen worden. Voor studieloopbaanbegeleiders (SLB'ers) en docenten maakt dit netwerk een juiste doorverwijzing mogelijk en het geeft managers en bestuurders de juiste en actuele informatie over trends, ontwikkelingen en issues rondom studentbegeleiding. Externe betrokkenen, zoals ouders/verzorgers en docenten/decanen van scholen voor vo, worden goed geïnformeerd over de manier waarop de HAN acteert in (specifieke) situaties rondom studentbegeleiding.

HAN Studiesucces in 2017

- Om de kwaliteit van onze studentbegeleiding te kunnen blijven waarborgen, heeft het netwerk in 2017 in opdracht van het College van Bestuur een HAN-brede visie geformuleerd om tot een standaardisering van een aantal belangrijke uitgangspunten/onderdelen van studentbegeleiding te komen. Parallel aan het project *Studentbegeleiding HAN* opereert een werkgroep *Studeren met een ondersteuningsbehoefte* aan de doorontwikkeling van beleid en aanbod voor studenten met een ondersteuningsbehoefte.
- De werkgroep *Kwaliteit* heeft alle onderdelen die met kwaliteit in en rond het netwerk te maken hebben in kaart gebracht (zoals effectmeting, borging en optimalisering van aanbod) en is inmiddels begonnen aan een eerste analyse.
- Voor studenten heeft HAN Studiesucces alle informatie met betrekking tot tweedelijnsbegeleiding op één plaats digitaal overzichtelijk bij elkaar gebracht: HAN Insite. Ook voor studieadviseurs, -loopbaanbegeleiders en studentbegeleiders is de informatie op deze wijze gebundeld. De afstemming binnen het netwerk is verbeterd en versterkt door middel van netwerkbijeenkomsten en werkgroepactiviteiten. Tegelijkertijd zijn er communicatiemiddelen ontwikkeld om HAN Studiesucces en de verschillende expertgroepen onder de aandacht te brengen. Zo staat HAN Studiesucces op de open dagen van de HAN, verzorgt het bijeenkomsten voor senior SLB'ers en SLB-teams en onderhoudt het contacten met externe partners (hogescholen, universiteiten, diverse landelijke expertnetwerken en onderzoek).
- Bij het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten rond studentbegeleiding zijn studenten zowel structureel als incidenteel betrokken. Met het betrekken van de studenten bij de ontwikkeling van activiteiten/beleid doen we recht aan een belangrijk onderdeel uit het instellingsplan en de kaderbrief *De student als partner*.
- In april 2018 organiseert HAN Studiesucces in samenwerking met de Nederlandse Vereniging voor Studievoordigheden in april 2018 een event *Do we care: multidisciplinair samenwerken voor studentenwelzijn in het hoger onderwijs*.

Studentendecanen

Circa een op de tien HAN-studenten doet jaarlijks een beroep op onze studentendecanen. De vragen van deze studenten, evenals die van de studiebegeleiders van de opleidingen, hebben vooral betrekking op financiële kwesties en wet- en regelgeving. Op HAN-niveau is het Studentendecanaat actief betrokken geweest bij HAN Studiesucces, bij de ondersteuning van vluchtelingenstudenten en bij de advisering inzake privacywetgeving en digitale archivering.

Binnen het team van studentendecanen is er aandacht geweest voor een standaard voor de taakverdeling en voor een online-afsprakensysteem. De invulling van de taak *Coördinatie studeren met een ondersteuningsbehoefte* heeft voorbereiding gevraagd, omdat deze vanaf 2018 onderdeel zal zijn van het takenpakket van het Studentendecanaat.

Studeren met een ondersteuningsbehoefte

April 2017 is het in 2016 gestarte onderzoek naar de ondersteuningsmogelijkheden voor studenten bij hun studie en voorbereidingen op de arbeidsmarkt afgesloten. De conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek zijn besproken met en geaccordeerd door het College van Bestuur. Het netwerk HAN Studiesucces zal de nieuwe beleidskaders implementeren. De digitale informatie is geoptimaliseerd. Daarnaast hebben we tijdens de voorlichtingsdagen in Nijmegen en Arnhem bewust ruimte gecreëerd voor toekomstige studenten met een ondersteuningsbehoefte, waardoor 27 mensen informatie hebben kunnen opvragen.

De dyslexiesoftwarepakketten *Kurzweil* en *ReadSpeaker* zijn geactualiseerd en door een andere licentietoewijzing is het gebruiksgemak toegenomen. Hierdoor kan er met name tijdens tentamens efficiënter met deze programma's gewerkt worden. Verder is de samenwerking met de Radboud Universiteit, Handicap & Studie, jongerenplatform Jimmy's, Hogeschool Rotterdam, met diverse lectoraten van de HAN en met studentpsychologen en -decanen geïntensiveerd, wat heeft geleid tot meer en betere afstemming.

Realiseren grote studentbetrokkenheid

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 en actief vertegenwoordigd in alle relevante gremia.

Studentvertegenwoordiging

De inbreng van studenten is essentieel om beter onderwijs te ontwikkelen en te geven. Dit uitgangspunt heeft ook een procedurele dimensie. Dan gaat het om het realiseren van een actieve vertegenwoordiging van studenten in alle relevante gremia, waaronder die van de medezeggenschap. Dit heeft ertoe geleid dat het College van Bestuur de toegang tot het *Profileringsfonds* heeft verruimd voor studenten die een bestuursfunctie vervullen.

Door de invoering van de *Wet versterking bestuurskracht* functioneren opleidingscommissies voortaan als medezeggenschapsorgaan op het niveau van de opleiding. Hierdoor hebben de opleidingscommissies meer instemmingsrechten gekregen betreffende het OER en een wettelijk informatie- en initiatiefrecht. Deze wettelijk doorgevoerde veranderingen hebben ervoor gezorgd dat opleidingscommissies ook recht op ondersteuning hebben. In het kader van professionalisering is er daarom in samenspraak met de medezeggenschap een nieuw scholingsprogramma ontwikkeld dat via HAN Academy wordt uitgevoerd. Diverse opleidingscommissies weten de weg al goed te vinden voor een training op maat.

Vorig jaar september is de *Dag van de medezeggenschap* georganiseerd, waarbij deelnemers hebben kennisgemaakt met nieuwe taken, zoals het versterken van hun rol als 'partner' en de verbinding tussen verschillende medezeggenschapsorganen binnen de HAN.

Student als partner

Binnen de HAN blijven de ontwikkelingen op het gebied van Student als partner zich aandienen. Bij het managementteam van de Faculteit Educatie zijn bijvoorbeeld studentadviseurs aangesteld en bij de opleiding *Pedagogiek* organiseert het 'SaP', zoals *Student als Partner* daar heet, goedbezochte themabijeenkomsten. Binnen het pilotproject *Deltastroom* van de opleiding *Fysiotherapie* is partnerschap tussen studenten en docenten zelfs geïntegreerd in de dagelijkse onderwijspraktijk. Het thema keert ook steeds vaker terug bij bijvoorbeeld aansluitingsactiviteiten maar ook bij afstudeeropdrachten. Een memorabel moment was de publicatie van het opiniestuk '*Without emotions, never a partnership*' in het internationale online tijdschrift IJSaP (*International Journal for Students as Partners*). Het artikel is geschreven door twee studenten en twee medewerkers van de HAN, te weten Tara Hermsen, Thomas Kuiper, Frits Roelofs en Joost van Wijchen.

5.5.

Kritische en reflectieve professionals

Om te bereiken dat onze afgestudeerden kritische, reflectieve professionals en wereldburgers worden, krijgt ons onderwijs meer aandacht voor een 21ste-eeuwse interpretatie van Bildung, namelijk ondernemen, samenwerken, communiceren, kritisch en creatief denken, morele dilemma's herkennen, afgewogen risico's durven nemen en integer handelen.

Bildung

De toegevoegde waarde van een brede persoonlijke ontwikkeling van onze studenten voor zowel hun toekomstig beroep en als burger wordt steeds belangrijker. Het thema Bildung – het pedagogische en didactische hart van het onderwijs – wordt zowel binnen de opleidingen als de organisatie steeds meer expliciet en zichtbaar. Toch is aandacht voor persoonlijke vorming nog niet vanzelfsprekend. Het vermogen om werkelijk ruimte te maken voor Bildung in het curriculum blijkt nauw verbonden te zijn aan de professionaliteit van docenten en het werk- en leerklimaat in een opleiding. De in 2017 opgerichte kerngroep *Bildung* (bestaande uit twee docenten van elke faculteit) stimuleert om die reden de dialoog, ondersteunt bottom-up initiatieven en adviseert op verzoek opleidingen bij onderwijsvernieuwing met betrekking tot meer Bildung. In 2017 waren er vier netwerkbijeenkomsten voor docenten en studenten waarin kennis werd gedeeld en (nieuwe) initiatieven werden besproken.

Daarnaast is de kerngroep begonnen om een aantal opleidingen op maat te ondersteunen met het concretiseren van Bildung in het onderwijs, te weten *Fiscaal Recht & Financieel Service Management*, *Instituut voor Leraar en School & Pabo*, *Fysio Delta Stroom* en *Built Environment*. De resultaten hiervan worden in een symposium in juni 2018 gedeeld en besproken. Het is de bedoeling om uit deze (best) practices te leren en het geleerde in te zetten in andere opleidingen.

Ook buiten de curricula om vindt Bildung steeds meer haar plek. Voorbeelden zijn de masterclasses *Meeting of Minds*, *Etalagebijeenkomsten* en *Theatercolleges*. Verder onderzocht de kerngroep

mogelijkheden voor een eigen HAN Bildungsacademie. In het kader hiervan ondersteunt de groep de prille geboorte van de *Bildungsacademie Nijmegen*, een initiatief van en door studenten van de HAN, de Radboud Universiteit en het ROC Nijmegen.

Internationale oriëntatie

Aandacht voor de internationale en multiculturele praktijk is ook een bestanddeel voor de opleiding van onze studenten tot wereldburger. In december 2016 is de *Strategische Agenda Internationalisering 2016-2020* vastgesteld. We zien internationalisering niet als een apart programma maar pakken het 'comprehensive' op; dwars door al onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten heen en in verbinding met de eraan gerelateerde ondersteuningsprocessen, zoals ICT, marketing en HR. In 2017 is er al een aantal doelstellingen van deze agenda gerealiseerd:

- Er is een diversiteitsplan aangenomen, gericht op het werken aan een cultureel meer diverse samenstelling van het HAN-personeel, om daarmee een betere afspiegeling te worden van de diverse samenleving om ons heen.
- Op 11 april hebben meer dan 200 HAN-medewerkers deelgenomen aan de HAN-brede conferentie *Let's go international!*. Gastsprekers Freddy Weima (directeur Nuffic), Bert Zoetbrood (CEO DEKRA) en documentairemaakster Sunny Bergman spraken over het belang van internationalisering en diversiteit. Tientallen HAN-medewerkers verzorgden workshops.
- HAN Academy heeft het thema internationalisering in haar cursusaanbod opgenomen met nieuwe trainingen over interculturele communicatie in de klas, een joint programme development en internationalisering van het curriculum.
- In juni 2017 heeft de eerste groep van 17 vluchtelingen van het *HAN Taal- en Schakeljaar* (TSJ) het diploma behaald; een deel van hen is inmiddels doorgestroomd naar een studie bij de HAN. Inmiddels is een tweede groep begonnen in Arnhem en start in februari 2018 voor het eerst ook een TSJ-groep in Nijmegen. HAN en UAF (*Stichting Studie en werk voor hoger opgeleide vluchtelingen*) hebben een samenwerkingsovereenkomst getekend om de vluchtelingenstudenten nog beter en intensiever te kunnen begeleiden. Daarnaast is er een HAN-breed beleid aangenomen om toelatingscriteria voor vluchtelingenstudenten vast te stellen en om de ondersteuning vanuit HAN Studiesucces voor deze groep te professionaliseren.
- Het nieuwe *HAN Excellence and Holland Scholarship Programme* (HESP) is in 2017 van start gegaan met 57 beurstoekenningen aan niet-Europese studenten.
- In 2017 is de ontwikkeling van een nieuwe Engelstalige website (HAN English) van start gegaan, gekoppeld aan de ontwikkeling van de nieuwe Nederlandse HAN-website.

(Voor meer informatie over onze internationaliseringsontwikkelingen zie ook De HAN in Kaart – Internationaal.)

5.6.

Geoptimaliseerde bedrijfsvoering

We kijken kritisch naar onze bedrijfsvoering met een traject gericht op het direct reduceren van (onnodige) kosten en lasten. Hiermee willen we geld, middelen en inzet vrijmaken voor het primair proces en het vergroten van de investeringsruimte.

Kostenbewustzijn en efficiency

Om binnen vier jaar tot de gewenste uniforme en daarmee efficiëntere bedrijfsvoering te komen, is gekozen voor de volgende vier interventielijnen:

Optimaliseren bedrijfstijd

In het strategisch huisvestingsplan is gekozen voor het efficiënter omgaan met de bestaande huisvesting. Door het afstoten van de locaties Dromedarisstraat, Vossenlaan, Berg- en Dalseweg en de portocabins bij Applied Sciences ontstond de vraag hoe we het komend studiejaar de stijgende studentenpopulatie in Nijmegen moesten huisvesten. Na een inventarisatie van de meest voor de hand liggende mogelijkheden, is ervoor gekozen om de bedrijfstijd vooralsnog niet HAN-breed uit te breiden (naar de avond) maar eerst de bezetting en benutting van de lokalen te optimaliseren.

Om de studenten in het studiejaar 2017-2018 te kunnen huisvesten, zijn diverse aanpassingen van bestaande ruimten uitgevoerd. De hiermee samenhangende investeringen zijn opgenomen in de meerjarenraming van het strategisch huisvestingsplan van de HAN. Ook is er in dit kader een renovatieplan voor het pand aan de Groenewoudseweg opgesteld en uitgevoerd. Teneinde de effectiviteit van de verdeling en de roostering ervan te bepalen, is voor periode 1 en 2 van de studiejaren 2016-2017 en 2017-2018 voor elk gebouw afzonderlijk de bezettingsgraad van de geroosterde lokalen bepaald. Het resultaat per faculteit is te vinden in deze tabel:

Bezettingsgraad lokalen

Faculteit	2016-2017		2017-2018	
	P1	P2	P1	P2
Educatie	71,9	61,4	70,7	58
Economie en Management	74,1	71,9	72,6	66,8
Techniek	63,5	69,7	63,4	72,6
Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	73,7	69,4	72,9	69,2

Uit dit onderzoek kan worden afgeleid dat bij drie van de vier faculteiten een bezettingsgraad voor periode 1 wordt behaald van boven de 70%; bij Techniek is dat in periode 2 van 2017-2018 ook het geval.

Effectieve besteding van beschikbare middelen (meerjarige investeringsagenda)

Eind mei heeft het College van Bestuur, conform de in het instellingsplan vastgelegde ambities, de strategische meerjarige investeringsagenda 2017-2020 vastgesteld. Naast de inzet van middelen op het gebied van huisvesting betreft het investeringen in de ondersteunende beleidsvelden ICT, HR en marketing. Uitgangspunt is dat de investeringen in de ondersteunende activiteiten een heldere return on investment moeten hebben. Het gaat daarbij zowel om de bijdrage van de investeringen aan de kwaliteitsverbetering van de inhoudelijke resultaten als om een efficiënte bedrijfsvoering. De inzet van de investeringen gebeurt op basis van separate besluitvorming in het College.

De uitvoering van de investeringsagenda is in de gehele HAN-organisatie breed geland. Door vertraging van het vaststellen van de formele agenda, konden de projecten pas vanaf mei 2017 starten. Verder riep het expliciteren van ambities naar concrete doelstellingen veel discussie op in het middenmanagement. Ook vraagt de uitvoering veel capaciteit, zowel wat betreft de inzet in de projecten als voor de verandercapaciteit in het primair proces.

De voortgang ligt in handen van een drietal programmamanagers die elk één van de drie programmalijnen bewaken: *Informatie & interactie*, *Onderwijslogistiek* en *Bedrijfsvoering*. Kijken we naar de strategische doelstelling en de onderliggende projecten die nu voldoende zijn uitgewerkt, dan ontstaat buiten huisvesting dit beeld:

Informatie & Interactie

- *OnderwijsOnline*. De totstandkoming van één distributieomgeving voor de HAN. Het betreft de laatste HAN-organisatieonderdelen FEM en GGM (gereed in 2018).
- Verdere ontwikkeling van de nieuwe digitale leer- en werkomgeving (van start gegaan).
- Het verbeteren van de ondersteuning via onderzoekregistratie en onderzoekmanagementsysteem middels een pilot met behulp van *Metis* (van start gegaan).
- Verdere informatieontsluiting in een te ontwikkelen presentatielaag, waarbinnen onder andere studenten-apps/HAN4me, het vernieuwen van het bibliotheeksysteem en van www.han.nl (beide in ontwikkeling) een plek kunnen krijgen. In dit kader is het aantal vraagpunten teruggedrongen van vijf naar twee (nu campus)vraagpunten.
- De HAN Studiecentra richten zich met hun inhoudelijke expertise op het begeleiden en uitvoeren van literatuuronderzoek en het beschikbaar stellen van de benodigde randvoorwaarden om onderzoek goed te kunnen uitvoeren. Denk hierbij aan inhoudelijke trainingen rondom het gebruik en beheer van bronnen en het faciliteren van digitale omgevingen die het onderzoek binnen de HAN ondersteunen, zoals de *HAN repository*.

Onderwijslogistiek

- Implementatie van de laatste delen van de inzetplanning en budgetmonitoring via *Xedule* (begin 2018 gereed).
- De implementatie van het roosteren met behulp van *Xedule* waardoor er een basisinfrastructuur ontstaat voor het geïntegreerd plannen van inzet en roosteren (een pilot bij GGM is goed verlopen). Er is hierbij tevens een uniform en effectiever surveillantenbeleid ontwikkeld voor de gehele HAN.
- Het verbeteren van de bezetting en benutting van de onderwijsgebouwen met behulp van een ruimtemanagementsysteem (in voorbereiding).
- Het verbeteren van de tentamenorganisatie (in voorbereiding).
- De totstandkoming van één digitale onderwijscatalogus (in voorbereiding).

Bedrijfsvoering

- De *Hydra*-projecten op het gebied van gegevensmanagement (in voorbereiding).
- Het contracteren van een zakelijk reisbureau (in voorbereiding).
- De implementatie van *Algemene Verordening Gegevensbescherming* en een SURF-audit gericht op een periodieke beoordeling over de informatiebeveiliging (wordt in april 2018 afgerond).
- Archivering.
- Vervanging van het financieel systeem (implementatie in 2020).
- Implementatie van een CRM-systeem (fase 1 die zich richtte op de werving van studenten en stage-administratie is in december 2017 afgerond. In fase 2 kan de beheerorganisatie groeien naar het gewenste model en krijgt de 'vereniging van eigenaren' zijn beslag).

Standaardisatie van systemen

Op basis van het instellingsplan is op het gebied van ICT het *Meerjarenplan Informatiebeleid* ontwikkeld. Het fundament van dit inmiddels vastgestelde 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 personaliseren zowel voor de student als voor de medewerker de digitale informatie.
- We verbeteren de digitale ondersteuning van de onderwijs- en onderzoeklogistiek.
- We optimaliseren de gegevenshuishouding.
- Vanwege functionele, technische of contractuele redenen vervangen we een aantal systemen.

- Ten slotte professionaliseren we studenten en medewerkers op digitaal terrein.

In 2017 is het volgende gerealiseerd:

- Met inbreng van een groot aantal docenten, studenten en anderen is een visie op de *Digitale Leer- en Werkomgeving* (DLWO) opgesteld, die zeer positief is ontvangen en de basis vormt voor (het realiseren van) het programma DLWO.
- Eerder dan verwacht blijkt het mogelijk om van twee distributieomgevingen van onderwijsmateriaal terug te gaan naar één omgeving; *OnderwijsOnline*. De andere omgeving, *study.han.nl*, wordt uit productie genomen. In 2017 zijn de voorbereidingen gestart. De overgang wordt in het najaar van 2018 afgerond.
- Het project *HAN Elektronisch Bestellen* (HEB) is succesvol afgerond in die zin dat het systeem Proquero HAN-breed functioneert. De nazorgfase is verlengd tot medio 2018 om het percentage bestellingen dat via HEB verloopt te verhogen.
- Met ingang van 1 oktober 2017 wordt de inzet van personeel binnen de gehele HAN gepland met behulp van de applicatie *Xedule*, met een aantoonbare verbetering van de efficiëntie.
- De vernieuwing van de HAN-website is al een eind op streek en zal in 2018 technisch afgerond worden. De vulling van de vernieuwde website zal pas in 2019 gereed zijn.
- In nauw overleg met de Radboud Universiteit is de implementatie van het onderzoekinformatiesysteem van de RU voorbereid. Deze start in 2018 met een pilot bij enkele lectoraten.

Terugdringen administratieve lasten in het onderwijs en onderzoek

Een vierde interventielijn gericht op efficiënter werken binnen de HAN is het terugdringen van de administratieve last in het onderwijs en onderzoek. Dat gebeurt door het Service Bedrijf zelf. Er is een logistiek team samengesteld om de vraagstukken die er bij de Service Unit Studentzaken zijn, multidisciplinair aan te pakken. Hierbij wordt bij elk vraagstuk de juiste balans gezocht tussen studeerbaarheid, doceerbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid. Het terugdringen van deze last is echter vooral aan het onderwijs en onderzoek zelf, waarbij het Service Bedrijf ondersteunt. Dit is bijvoorbeeld het geval bij:

- het tot stand komen van een eenvoudiger kader OER;
- een eenvoudigere onderwijseenhedenbeschrijving;
- het kiezen van een andere insteek in de audits, van beoordelend naar waardierend.

Ook het Service Bedrijf zelf is efficiënter gaan werken door of in samenhang met het onderwijs:

- de studiecontracten zijn beter op orde;
- door digitale incasso van de machtigingen is het eerder inzichtelijk welke studenten aan de betalingsverplichtingen hebben voldaan;

- door de *studiekeuzecheck* (SKC) te integreren in het aanmeldproces is het mogelijk geworden de uitnodiging voor de SKC automatisch te verzenden;
- door het beter nakomen van deadlines inzake de toelaatbaarheid worden veel vragen over de toelaatbaarheid voorkomen;
- centrale ondersteuning van *OnderwijsOnline* in plaats van decentrale ondersteuning van *Scholar*;
- *Selfservice Planon*, waarbij iedere medewerker meteen zelf ruimte kan reserveren.

Diensten en systemen ondersteunen onze ambities

HR

In de eerste helft van 2017 is, in lijn met de besluitvorming over de meerjarige investeringsagenda van de HAN, de capaciteit van HAN Academy uitgebreid, zodat HAN Academy in de groeiende professionaliseringsvraag op maat kan adviseren en ondersteunen. Daarnaast is fors ingezet op het bevorderen van HAN-brede mobiliteit, om enerzijds talenten van mensen breder in te zetten en anderzijds een dreigend boventaligheidsprobleem af te wenden. Ultimo 2017 kunnen we stellen dat we zijn geslaagd in het versterken van het bewustzijn van het mobiliteitsbelang en dat de eerste resultaten in de vorm van personele verplaatsingen via de *Matchingstafel* zijn gerealiseerd. In de loop van 2018 zullen we onze op mobiliteitsbevordering gerichte activiteiten verder uitbouwen door een passende infrastructuur in te richten, een HAN-breed strategisch personeelsplan op te stellen en dat te gebruiken voor gerichte interventies om zowel kwalitatieve als kwantitatieve frictie op te lossen. Sinds het najaar zijn we met de Belastingdienst in gesprek over een traject dat leidt tot horizontaal toezicht.

Huisvesting

In 2017 is het strategisch huisvestingsplan goedgekeurd door de Raad van Toezicht en heeft ook de Medezeggenschapraad ingestemd. In lijn met dit plan is het afgelopen jaar met veel energie gewerkt aan – vooralsnog – het laatste nieuwbouwproject: de nieuwbouw voor het Instituut Sport- en Bewegingsstudies (ISBS). In dat kader is al in 2016 besloten dat het bestaande Radboud Universiteitsgebouw Gymnasion zou worden uitgebreid. Deze uitbreiding is versneld uitgevoerd en het resultaat kon daardoor al in augustus van 2017 naar ieders volle tevredenheid worden opgeleverd.

	Startdatum	Einddatum	Herziene einddatum	Begroting (x € 1.000)	Herziene begroting
Herhuisvesting ISBS (Gymnasion)	01/2016	09/2018	09/2017	6.547	Mogelijke geringe overschrijding
Verhuizing IZD en HMP (Groenewoudseweg)	05/2017	09/2017		1.390	Op budget
Contingentering lokalen (Diverse gebouwen)	06/2017	09/2017		300	Binnen budget

Toelichting

Het Instituut Sport- en Bewegingsstudies (ISBS) is vanaf het studiejaar 2017-2018 geherhuisvest in het Gymnasion-gebouw van de Radboud Universiteit. De voormalige parkeergarage is verbouwd tot onderwijsgebouw. Bij de ingebruikname waren er diverse klimaatklachten die inmiddels nagenoeg alle zijn verholpen. De financiële afronding van het project dient nog plaats te vinden. Er is nog discussie over enkele meerwerkopgaven, die bij een negatieve beoordeling tot een overschrijding van ca. € 50.000 op het budget kunnen leiden. Na verwachting wordt dit in het 1e kwartaal van 2018 afgehandeld, zodat hierna de definitieve financiële afhandeling met betrekking tot de huurovereenkomst kan plaats vinden.

HAN Master Programma's (HMP) en het *Instituut Zakelijke Dienstverlening* (IZD) zijn in verband met het van rechtswege aflopen van het huurcontract in juli van het gebouw aan de Berg en Dalseweg verhuisd naar de Groenewoudseweg. Dit pand is volgens het renovatieplan en het programma van eisen van de gebruikers in lijn met de kaders van het strategisch huisvestingsplan gerenoveerd. Na ingebruikname zijn er nog enkele aanvullende gebruikerswensen naar voren gekomen, die binnen budget worden uitgevoerd. Aan de achterzijde van het gebouw zijn op eigen terrein 80 extra parkeerplaatsen gerealiseerd die, gezien de doorlooptijd van het vergunningentrajec, met bezwaartermijn in januari 2018 worden opgeleverd.

Door een herverdeling van lokalen voor studiejaar 2017-2018 werd het mogelijk de toename van het aantal studenten te huisvesten op de aanwezige meters, waarbij de huurlocaties Vossenlaan en Bruningweg konden worden afgestoten. Door nauw en efficiënt overleg met het onderwijs is deze aanpassing binnen begroting gerealiseerd.

Budget en risico's

De investeringen voor de projecten zijn opgenomen in de meerjarenraming van het strategisch huisvestingsplan. Voor wat betreft Herhuisvesting ISBS is de begrote post onvoorzien uitgeput door met name veel tegenvallers in bestaande situaties en omissies in het bestek. De financiële afhandeling van het meer- en minderwerk kan leiden tot een overschrijding op het budget.

ICT

2017 is een overgangsjaar in die zin dat de projecten die dateren van vóór het HAN Instellingsplan 2016-2020 afgerond worden en dat projecten die opgenomen zijn in de uit het instellingsplan voortkomende meerjarige investeringsagenda van start gaan. Voor elk in deze agenda opgenomen projectvoorstel wordt er een projectplan ter besluitvorming voorgelegd aan het College van Bestuur. In de verslagperiode is over drie projecten (positief) besloten (zie de tabel hierna).

Stand van zaken oude ICT-projecten

	Startdatum	Einddatum	Herziene einddatum	Begroting (x € 1.000)	Herziene begroting
HEB	04/2014	12/2017	07/2018*	2.627	
Inzetplanning en budgetmonitoring HAN-breed (bij FGGM en FEM in eerder project al afgerond)	05/2016	02/2018	07/2018	260	485

* Alle technische resultaten reeds behaald, enkel doelstelling 80% via HEB nog niet. Hier wordt het komend halfjaar via gerichte (gedrag)interventies aan gewerkt.

Stand van zaken ICT-projecten investeringsagenda met CvB-besluit

	Startdatum	Einddatum	Herziene einddatum	Begroting (x € 1.000)	Herziene begroting
Implementatie Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en SURF-audit (besluit 2017/1136)	03/2017	04/2018		250	
Naar één basis-DLWO (besluit 2017/1157)	09/2017	09/2018		530	
Project vastlegging en beheer van kerngegevens (2017/1250)	01/2018	12/2019		870	

Toelichting

In september 2017 is de begroting voor het project Inzetplanning en Budgetmonitoring verhoogd naar € 485.000. Dit met name in verband met inzet van externe ondersteuning in de implementatie en inzet van extra capaciteit ten behoeve van kennisdeling. In december is bovendien besloten om de doorlooptijd van het project te verlengen tot zomer 2018, om zo meer nazorg te kunnen bieden aan die faculteiten en het Service Bedrijf die met ingang van 1 februari in productie zijn gegaan.

Over de overige in het overzicht vermelde projecten zijn geen bijzonderheden te vermelden. Uitvoering verloopt volgens planning.

Marketing

Onze visie en ambitie vragen om een cultuur waarin de kernwaarden – innoveren, ontwikkelen, vertrouwen, samenwerken en waarderen – nog meer centraal komen te staan. Om deze ontwikkeling te ondersteunen is een flankerend marketingpositioneringstraject gewenst. Eind 2016 is een ontwerpteam aan de slag gegaan met deze opdracht. Dit ontwerpteam bestond uit vertegenwoordigers vanuit de hele HAN en werd ondersteund door een team van HR-, marketing- en communicatieprofessionals.

Het proces is begeleid door een daarin gespecialiseerd bureau. Gedurende de periode van totstandkoming zijn medewerkers, werkveldrelaties en (aankomend) studenten nadrukkelijk betrokken geweest bij de keuzes die er gemaakt zijn om te komen tot een advies. Tevens is er actief gebruikgemaakt van de aanwezige kennis onder docenten en studenten van de minor *Branding*. Dit alles heeft geresulteerd in een advies aan het College van Bestuur voor een nieuwe positionering voor de HAN en bijpassende huisstijl. Het College van Bestuur zal hierover begin 2018 besluiten.

De nieuw geformuleerde (flankerende) positionering zal de basis vormen voor het ontwikkelen van alle interne en externe communicatie van de HAN. Het vormt het kompas voor al het handelen in en vanuit de organisatie en is daarmee ondersteunend aan de ontwikkeling die de HAN doormaakt.

5.7.

2017: de beweging langs de meetlat

Resultaatsindicatoren

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	2017
Onderwijs	Percentage goed beoordeelde opleidingen NVAO-standaard 4	58%	67%	53%
Onderzoek	Percentage goed beoordeelde onderzoekseenheden op BKO-standaard 3	n.v.t.	n.v.t.	0%
	Percentage goed beoordeelde onderzoekseenheden op BKO-standaard 4	n.v.t.	n.v.t.	100%
Studenten	Percentage studenten dat tevreden tot zeer tevreden is over de opleiding	75%	77%	76%
	Gemiddeld percentage behaalde studiepunten per student dit studiejaar	n.b.	73%	73%
Medewerkers	Tevredenheid van de medewerkers over werken bij de HAN (op een schaal van 10)		n.b.	78%
Werkveld	Tevredenheid van alumni over aansluiting op de beroepspraktijk (op een schaal van 5)	3,5	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, laat na een stijgende trend dit jaar een daling zien. Dit heeft deels te maken met nieuwe en gewijzigde oordelen en deels ook met verschil in systematiek ten opzichte van vorig jaar. De algemene beweging richting 'goed' 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 BKE en 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 is er één externe evaluatie uitgevoerd voor een *onderzoekseenheid*.

Deze onderzoekseenheid kreeg het oordeel voldoende voor standaard 3 en het oordeel goed voor

standaard 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 76% echt tevreden te zijn, slechts 4% is ontevreden over de opleiding. Dit stabiliseert zich sinds 2015. De informatievoorziening en studieroosters hebben extra aandacht gekregen na de vorige Nationale Studenten Enquête. Het lijkt erop dat we wat dit aangaat een goede weg zijn ingeslagen. Vooral de roostering wordt hoger gewaardeerd.

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

Het gemiddeld percentage behaalde studiepunten per student per studiejaar is een in 2016 nieuwe door de HAN ontwikkelde indicator. We willen hiermee 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. Deze waarde ligt over 2016-2017 gelijk aan het studiejaar 2015-2016. Van de ontwikkeling van het studiesucces vinden we dat deze traag verloopt. We blijven onverkort inzetten op het verhogen van het studiesucces, onder andere door flink te investeren in studiebegeleiding. (Zie ook paragraaf 5.4 Student gezien, herkend en gehoord – Studentbegeleiding.)

In 2017 is er een nieuw onderzoek naar medewerkerstevredenheid uitgevoerd. Van de medewerkers geeft 78% te kennen tevreden te zijn over het werken aan de HAN.

Daarbij is het ziekteverzuim over 2017 gestegen (van 4,10% in 2016 naar 4,80% in 2017). De krimpsituatie uit 2017, de ervaren werkdruk en de vraagstukken rondom de organisatie-inrichting zouden mogelijke redenen hiervoor kunnen zijn. Binnen de HAN besteden we veel aandacht aan het terugdringen van het verzuim en hebben we zowel preventief als curatief interventies ingezet.

Elsevier en Keuzegids

We behouden een stevige middenpositie met iets meer beneden- dan bovengemiddelde opleidingen, waarbij we het ene jaar wat hoger en het andere jaar wat lager scoren. Voor het verbeteren van onze positie in de *Keuzegids* is het van belang dat de studenttevredenheid toeneemt en vooral het studiesucces fors verbetert. We dienen niet alleen te kijken naar hoge of lage beoordelingen, maar zeker ook naar de beweging in de beoordelingen. Extra aandacht verdient het portfolio op het terrein van economie en management met betrekking tot de studenttevredenheid. Bij de Faculteit Educatie is vooral het studiesucces een punt van aandacht.

In de *Elsevier* komt de HAN uit op de 7e plaats. Dit komt mede doordat in deze ranking meer instellingen worden meegenomen en andere gegevens gebruikt om de opleidingsrankings op te stellen.

6.1.

Regionaal en internationaal



Regionaal

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 Centre of Expertise SEECE

Deelnemers:

met Avans Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen, tal van ROCs, Technisch Universiteit Delft en overige 40 partners en deelnemers

Landelijk Platform Toegepast Onderzoek Systemintegratie Energie (PTOS)

Deelnemers:

HAN lectoraat Meet- en regeltechniek

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 kennisinstelling, oa HAN)

Watt Connects

Gelderse energietafel

Economic Board Arnhem-Nijmegen

Deelnemers

Startup Gelderland

Deelnemers

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

Startup Delta

Deelnemers

Ministerie van Economische Zaken , met veel HBO's en Universiteiten

Dutch CE

Gelderland valoriseert!

Deelnemers

HAN, Radboud Universiteit, Van Hall Larenstein, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten, Oost N.V.,
Stichting kiEMT

Innovate Arnhem

Deelnemers

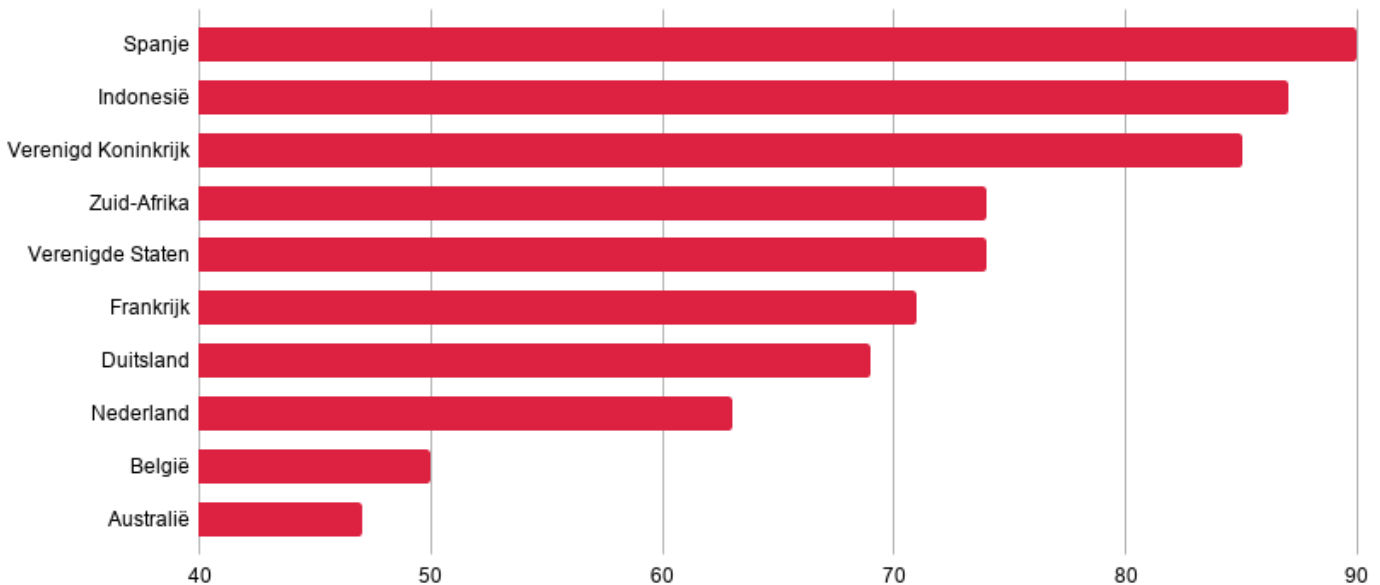
HAN, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten, gemeente Arnhem

Internationaal

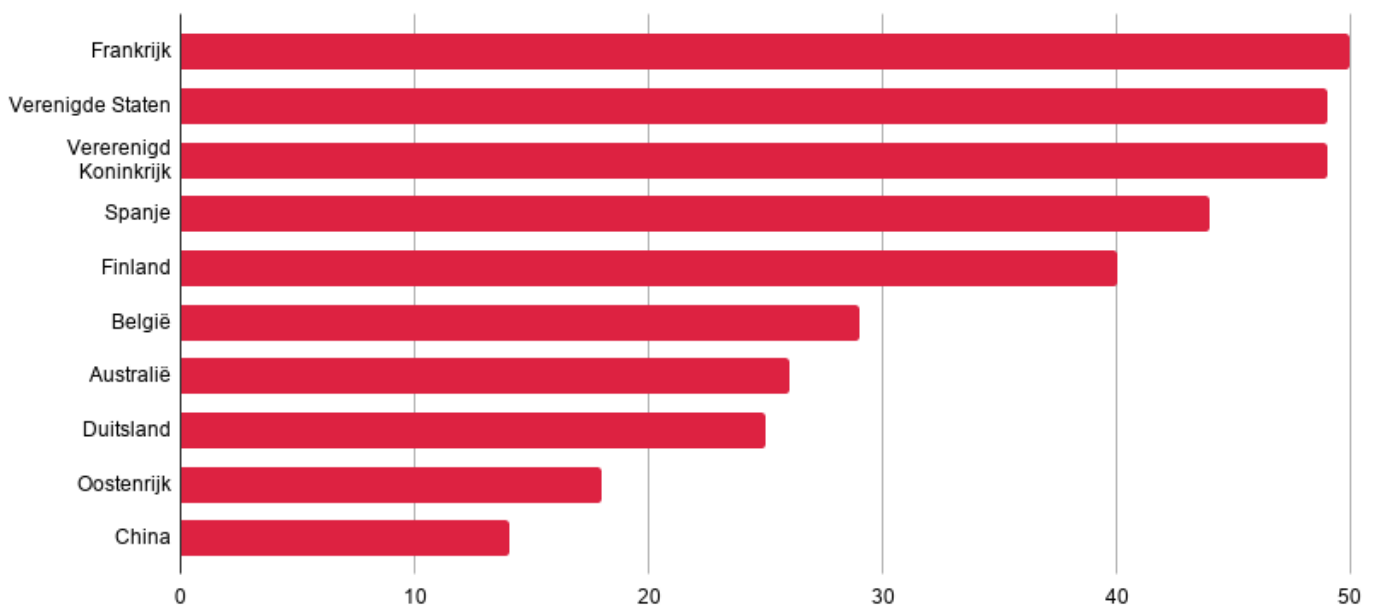
Inkomende en uitgaande studiepuntmobiliteit

Wereldwijd groeit het aantal studenten dat een deel van de studie in het buitenland volgt (studiepuntmobiliteit, verder genoemd mobiliteit), zo ook bij de HAN. De uitgaande mobiliteit groeide in het kalenderjaar 2017 wederom, tot 1.177 uitgaande HAN-studenten (1.043 in 2016); de inkomende mobiliteit nam ook toe, tot 469 inkomende internationale mobiliteitsstudenten (310 in 2016). Deze toename wordt echter met name veroorzaakt doordat nu ook inkomende studenten die aan korte cursussen deelnemen worden geregistreerd in *MoveOn*, de mobiliteitsdatabase die de HAN gebruikt om studentenmobiliteit te registreren.

Top tien landen voor uitgaande mobiliteit



Top tien landen van inkomende mobiliteitsstudenten



Het grootste deel van de inkomende en uitgaande studentenmobiliteit verloopt via zogeheten *Exchange Agreements* met partneruniversiteiten binnen en buiten Europa. De HAN heeft in totaal 305 exchange partners, van wie 226 in Europa. De meeste exchange partners (33) bevinden zich in Duitsland. De mobiliteit binnen Europa verloopt grotendeels via het 'Erasmus+'-programma.

Student exchange with partner institutions 2017

	Incoming	Outgoing
Europe*	335	429
Outside Europe	141	226
Total students	476	655

* Landen van de EER (Europese Economische Ruimte) plus Zwitserland en Turkije.

Inkomende en uitgaande mobiliteit per instituut en per categorie

De tabel hieronder geeft een overzicht van de uitgaande HAN-studenten per instituut en per categorie:

Outgoing Mobility 2017

Faculty / HAN Institute	Study	Placement	Graduation Assignment	Free mover*	Short Course	Total
Faculty of Business, Management and Law	407	113	31	2	1	554
Institute of Business Administration & Law	89	9	6			104
Institute of Business and Communication	301	103	24	2		430
Institute of Financial Management	17	1	1		1	20
Faculty of Education	106	84		1		191
ILS - College of Education for Secondary School Teachers	78	50				128
PABO - College of Education for Primary School Teachers	28	34		1		63
Faculty of Engineering	68	65	16	3		152
HMP Engineering		2				2
ICA Academy for Communication and Information Technology	22	14	2	3		41
Institute of Applied Biosciences and Chemistry	10	26	7			43
Institute of Automotive	14	6	3			23
Institute of Built Environment	11	13				24
Institute of Engineering	11	4	4			19
Faculty of Health and Social Studies	73	167	39	1		280
Institute of Health Studies	15	39	31			85
Institute of Nursing	9	38				47
Institute of Social Studies	35	68	2	1		106
Institute of Sports and Exercise Studies	14	22	6			42
Total	654	429	86	7	1	1.177

* Freemovers zijn studenten die buiten een partnerovereenkomst om tijdelijk bij een buitenlandse universiteit of hogeschool gaan studeren; de student moet dan aan beide instellingen collegegeld betalen.

De inkomende mobiliteitsstudenten zijn als volgt per instituut en per categorie te verdelen:

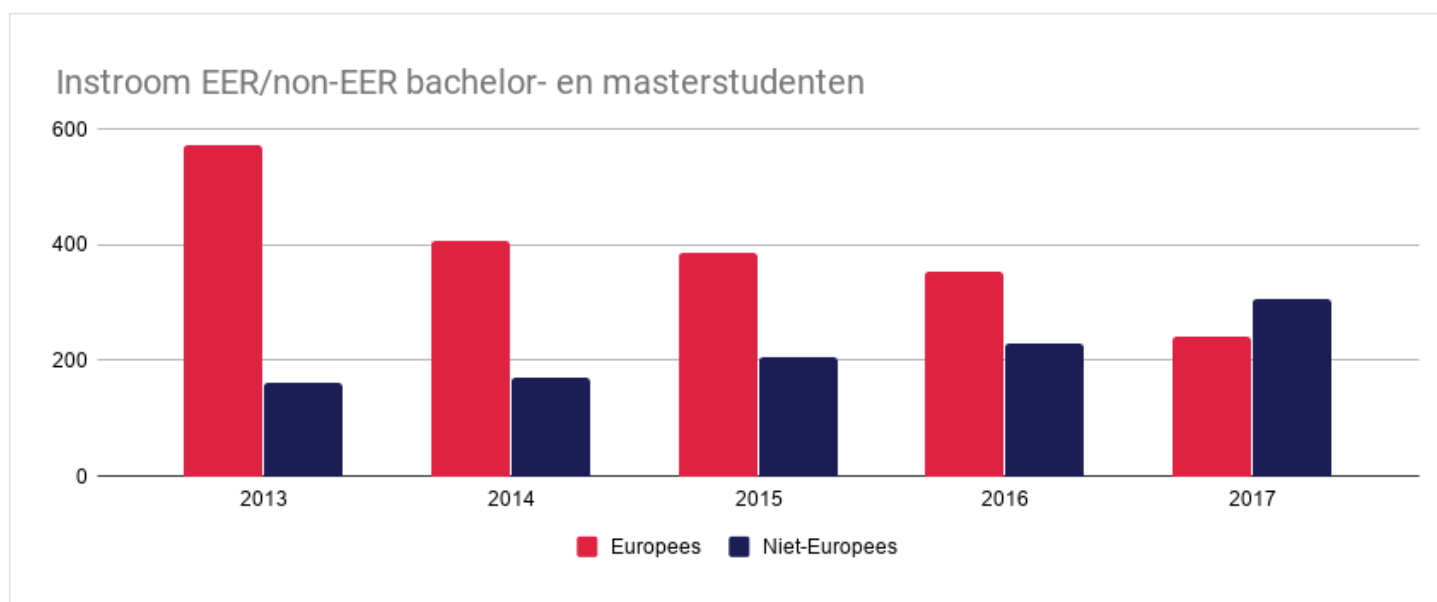
Incoming Mobility 2017

Faculty / HAN Institute	Short Course*	Incoming Exchange	Free mover*	Total
Faculty of Business, Management and Law	78	154		232
Institute of Business and Communication	61	149		210
Institute of Financial Management	17	5		22
Faculty of Education	36	53		89
Faculty of Education	36	46		82
PABO - College of Education for Primary School Teachers		7		7
Faculty of Engineering		46	2	48
ICA Academy for Communication and Information Technology		10		10
Institute of Applied Biosciences and Chemistry		7		7
Institute of Automotive		24		24
Institute of Built Environment		5	2	7
Faculty of Health and Social Studies	23	76	1	100
Faculty of Health and Social Studies			1	1
Institute of Health Studies		16		16
Institute of Nursing		9		9
Institute of Social Studies	13	32		45
Institute of Sports and Exercise Studies	10	19		29
Total	137	329	3	469

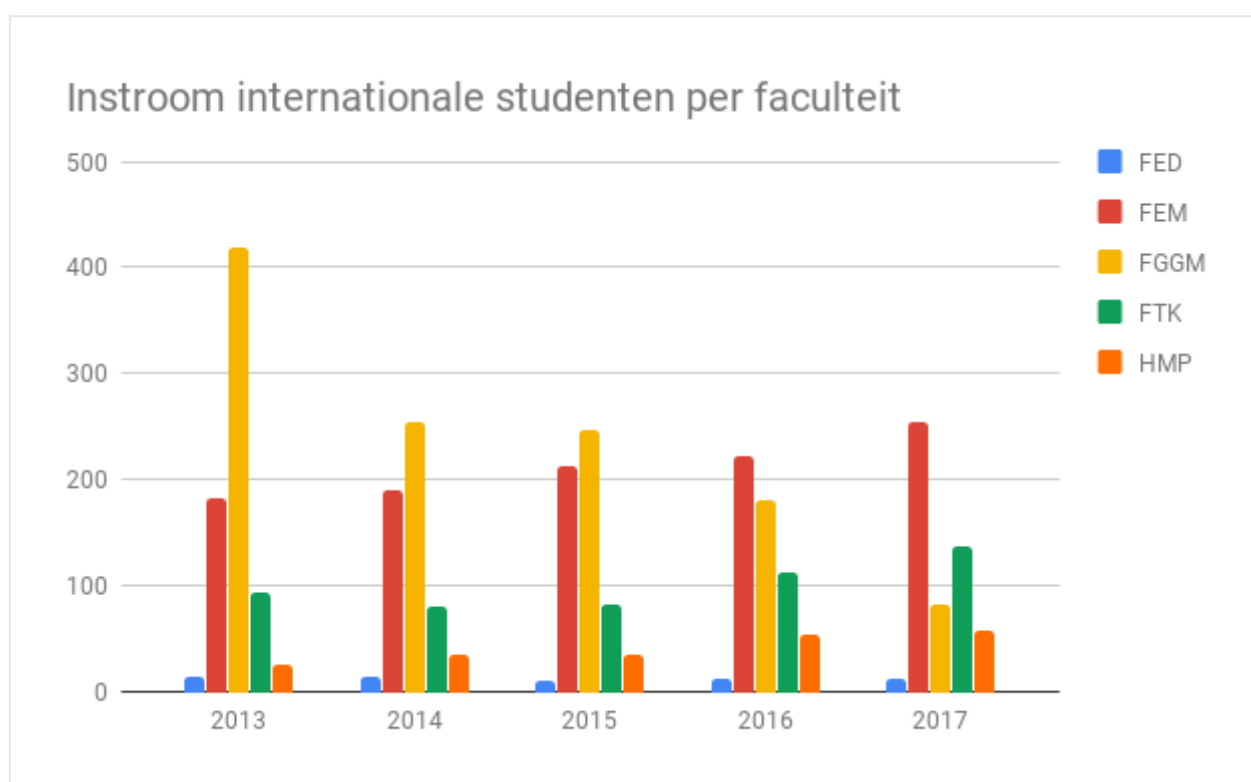
* Inkomende short course-studenten zijn studenten die deelnemen aan onze korte zomer- of winterprogramma's.

Internationale diplomastudenten

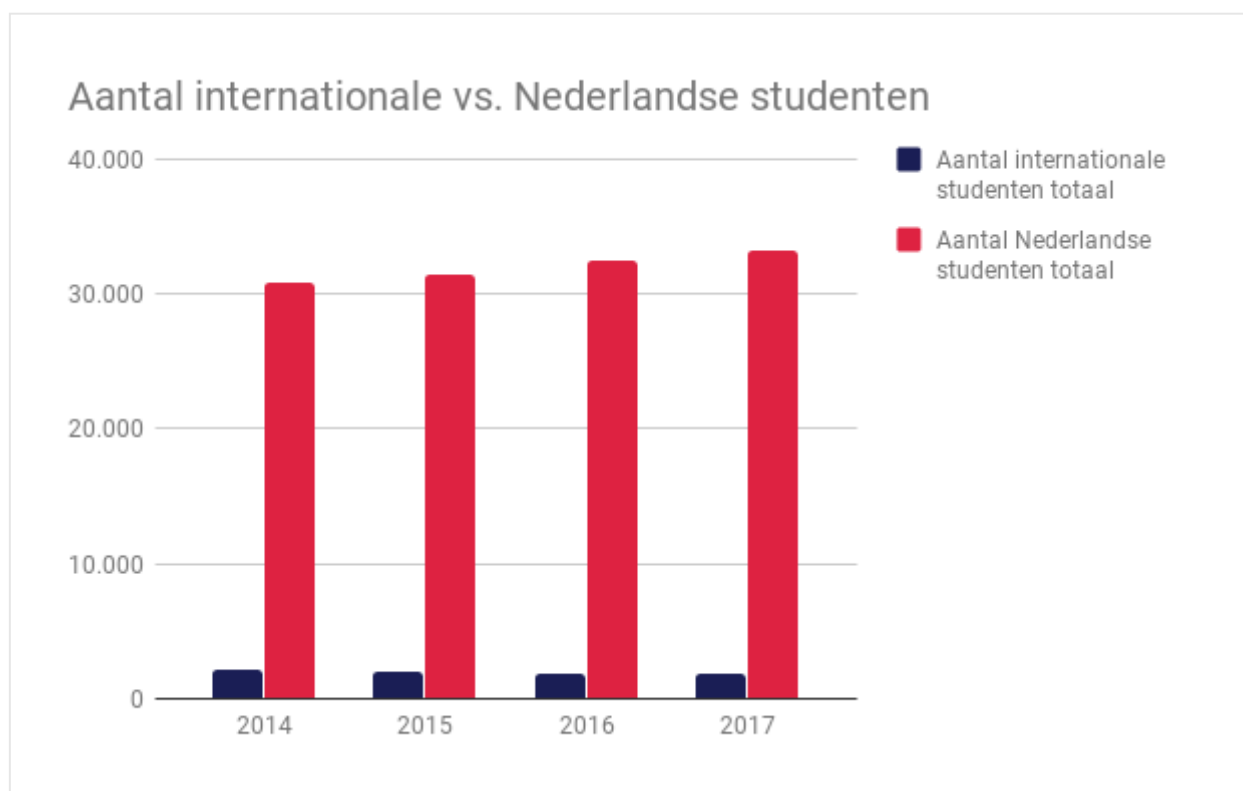
Een andere groep internationale studenten komt naar de HAN om hun volledige studie aan de HAN te volgen, de zogeheten internationale diplomastudenten. 2017 Laat een kleine daling van het aantal inkomende internationale diplomastudenten zien: een intake van 545 studenten in 2017 tegenover een intake van 585 in 2016. Hierbij zien we dat de intake van het aantal Europese studenten, en dan met name de Duitse, daalt maar dat de intake van het aantal niet-Europese studenten de laatste jaren juist stijgt; een trend die zich vorig jaar al inzette maar die zich nu nog sterker aftekent.



Daarnaast zien we een verschuiving van de instroom van internationale studenten per faculteit, met een daling van internationale (voornamelijk Duitse) studenten bij de Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij, gelijkblijvende aantallen bij de Faculteit Educatie, een lichte stijging bij HAN Master Programma's en een duidelijke toename van internationale studenten bij de Faculteit Economie en Management en de Faculteit Techniek.



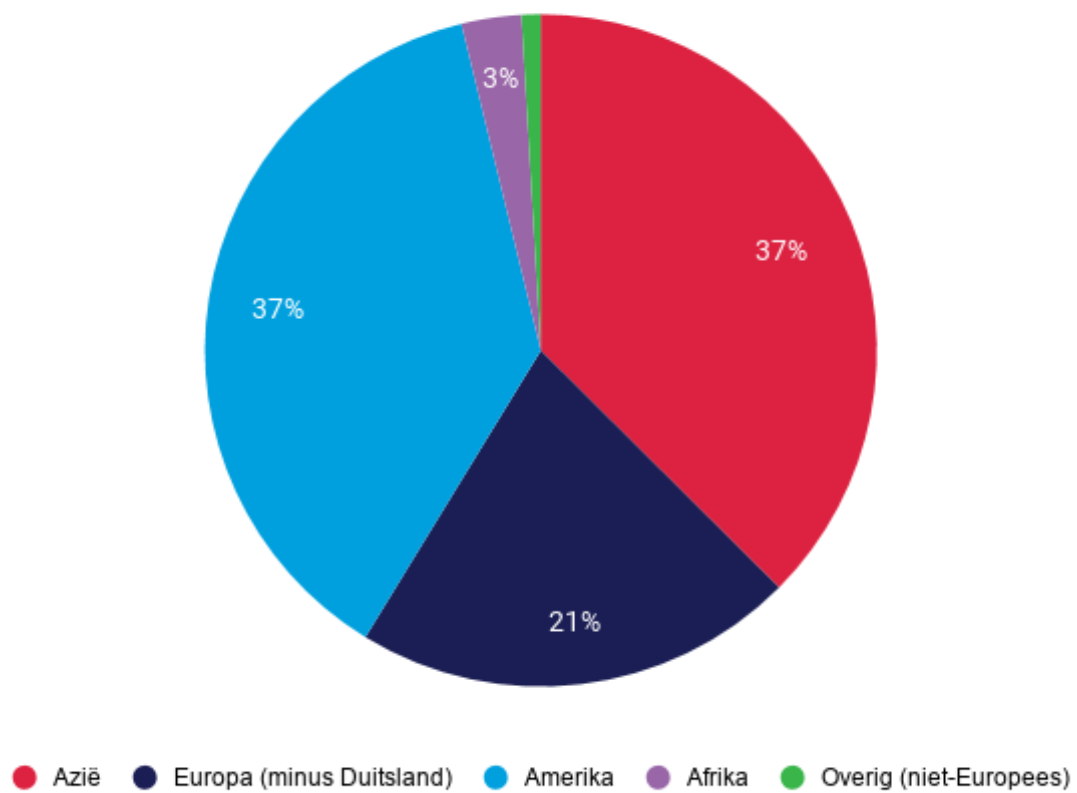
Het totaal aantal ingeschreven internationale studenten bij de HAN daalde licht: van 1.879 internationale studenten in 2016 tot 1.781 internationale studenten in 2017. Het percentage internationale diplomastudenten bleef 5% van de totale HAN-studentenpopulatie.



De studenten komen uit 75 verschillende landen. Van het totaal aantal internationale diplomastudenten bij de HAN is 45% (799) afkomstig uit Duitsland; dit is een daling van 11% ten opzichte van 2016.

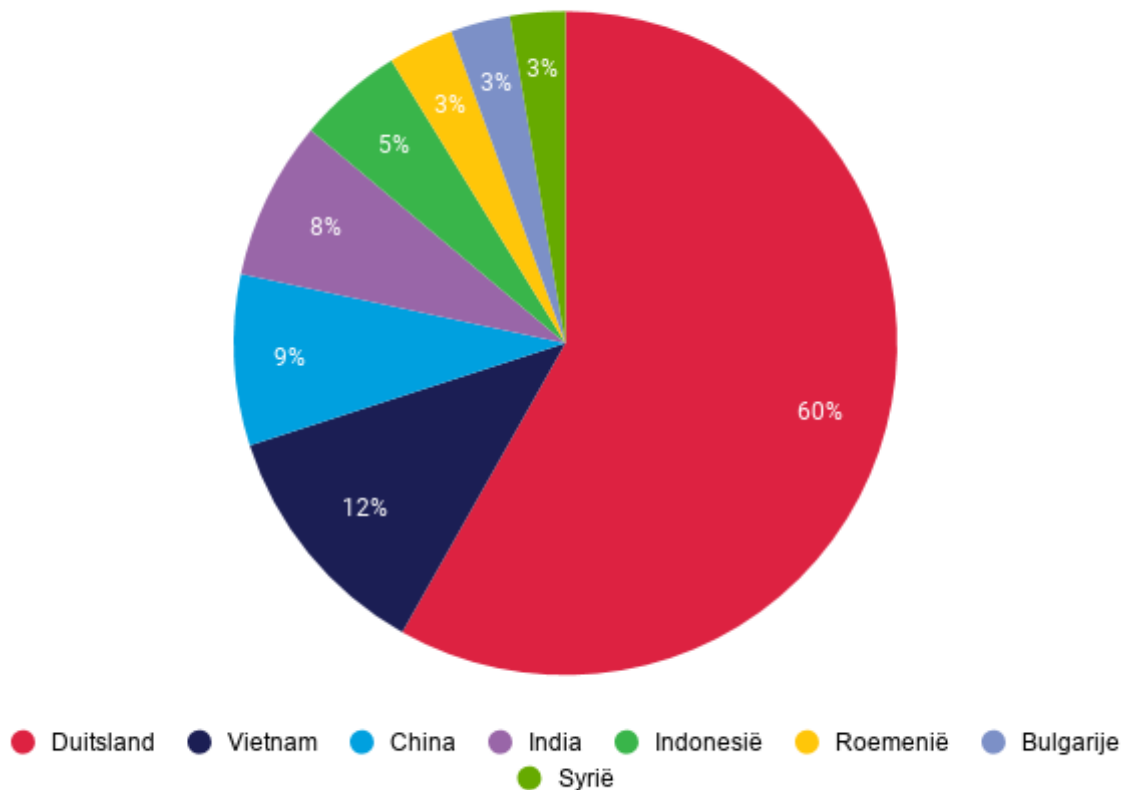
De volgende grafiek geeft weer waar de overige 971 internationale diplomastudenten vandaan komen.

Internationale diplomastudenten per werelddeel

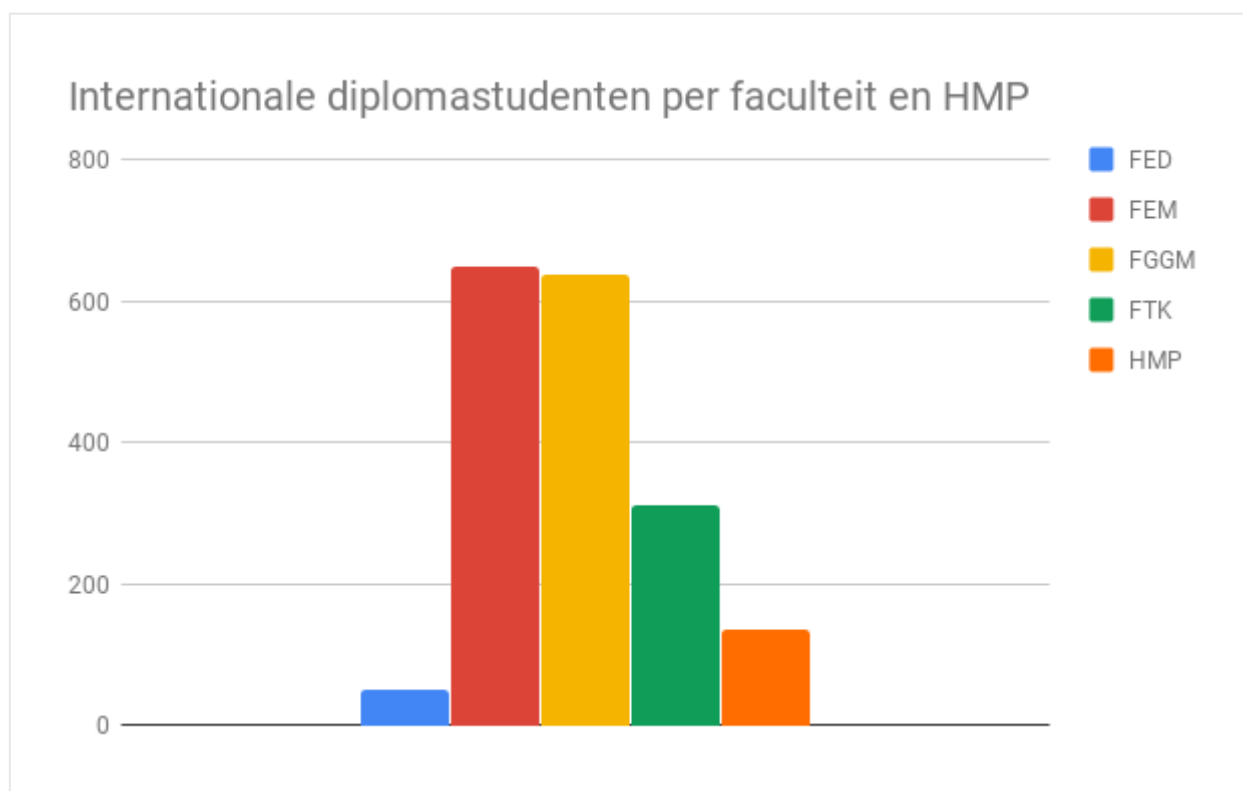


De meeste internationale diplomastudenten komen uit deze top acht:

Top acht landen diplomastudenten



Tot slot geeft de onderstaande grafiek een overzicht van de totale internationale diplomastudentpopulatie verdeeld over de vier faculteiten en HAN Masters Programma's. Ook hier zien we ten opzichte van 2016 een verschuiving van meer internationale studenten bij de FEM, Techniek en HAN Master Programma's en minder bij GGM.



De HAN en haar internationale partners

Voor een totaaloverzicht van internationale partners:

[Download hier de pdf](#)

6.2.

Onderwijsaanbod

In 2017 zijn we gestart met de Bachelor Sportkunde, een samenvoeging van de Bachelors *Sport, Gezondheid en Management* en *Sport en Beweegeducatie*. Hiermee sluit de HAN aan bij een landelijke ontwikkeling. In 2017 zijn ook samenvoegingen voorbereid bij de opleidingen in het economisch domein en in het sociale domein, die in 2018 zullen worden geëffectueerd.

Verder is er een aantal nieuwe Associate degrees gestart: de *Ad Bedrijfskunde*, *Ad Logistiek en Economie*, *Ad Online Marketing en Sales* en de *Ad Juridisch Medewerker*.

In 2017 is besloten een aantal masteropleidingen af te bouwen, vanwege de teruglopende instroom. De *Master International Business* zal in 2018 worden beëindigd. De *Master Human Resources Management* zal vanaf september 2018 geen nieuwe instroom toelaten. De *Master Bedrijfskunde Zorg en Dienstverlening* heeft per september 2017 de instroom gestopt. De zittende studenten worden in de

gelegenheid gesteld de opleiding af te maken. Voor beide opleidingen zal niet opnieuw accreditatie worden aangevraagd.

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

6.3.

Onderzoeksorganisatie

Onderzoeksorganisatie

		Lectoren	Associate lectoren	Docenten en andere onderzoekers	Promovendi	Ondersteuning	Studenten
HAN Totaal	Totaal aantal	40	16	295	39	37	1.136
	Totaal fte's	30,27	12,41	117,76	21,94	18,89	
	Aantal gepromoveerden	39	18	76			
FED	Totaal aantal	3	3	28	12	3	117
	Totaal fte's	2,2	2,5	15,42	4,21	2,1	
	Aantal gepromoveerden	3	3	10			
FEM	Totaal aantal	6	3	70	7	9	1.019
	Totaal fte's	5	2,6	19,37	3,8	5,7	
	Aantal gepromoveerden	5	3	14			
FGGM	Totaal aantal	19	9	156	31	21	0
	Totaal fte's	12,47	5,51	25,47	10,93	6,29	
	Aantal gepromoveerden	19	9	39			
FT	Totaal aantal	12	3	72	3	6	0
	Totaal fte's	10,6	1,8	57,5	3	4,8	
	Aantal gepromoveerden	12	3	13			

Geldstromen

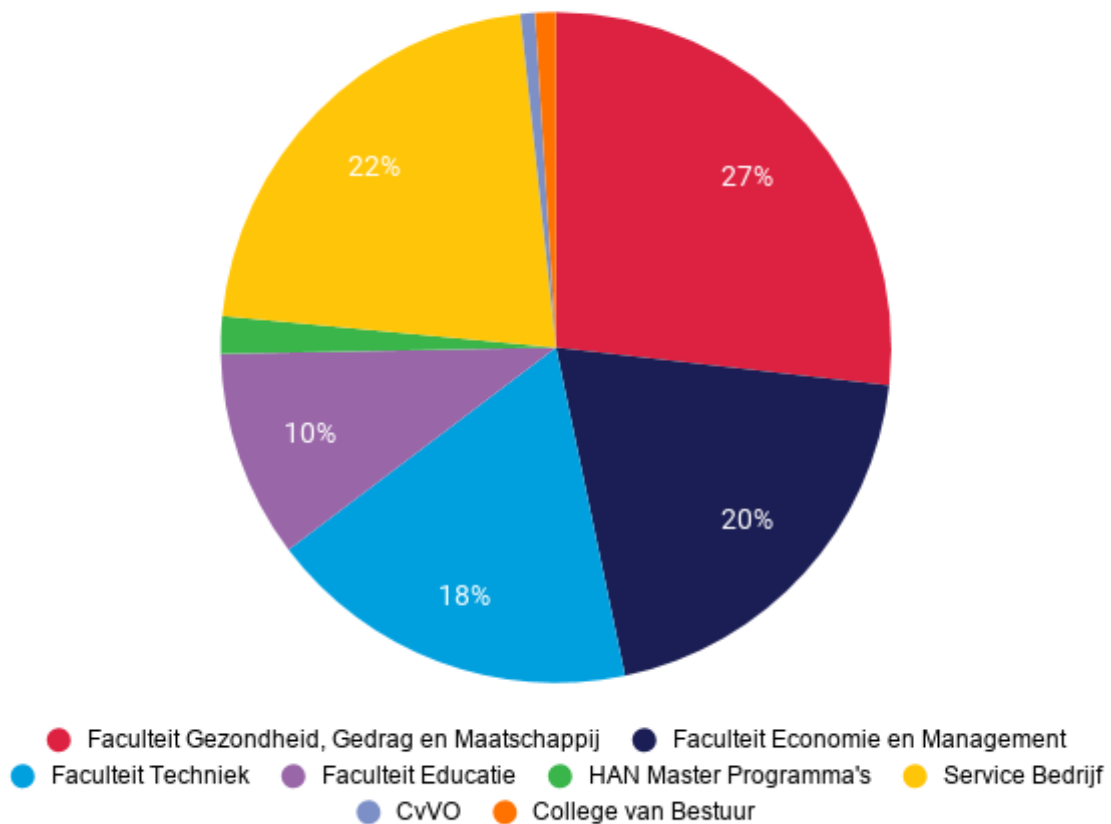
X € 1.000	Techniek	FEM	Educatie	GGM	HAN totaal
Eerste geldstroom	1.865	3.676	1.383	3.875	10.799
O&O-middelen	1.334	1.499	845	2.467	6.145
Extra investeringen faculteiten uit eerste geldstroom		1.972	408	673	3.053
Extra investeringen CvB uit eerste geldstroom	281	72	50	239	642
Inzet beleidsmedewerkers onderzoek	110	110		0	220
HR-beleid ten behoeve van onderzoek	140	23	80	496	739
Faciliteiten		0		0	0
Tweede geldstroom	2.142	979	577	1.788	5.486
RAAK-middelen	1.145	12	157	735	2.049
Overige tweede-geldstroommiddelen	997	967	420	1.053	3.437
Derde geldstroom	1.289	387	1.040	922	3.638
Contractinkomsten	1.289	387	1.040	922	3.638
Collectebusfondsen		0		0	0
Vierde geldstroom	0	115	0	0	115
Buitenlandse inkomsten		115		0	115
Filantropische inkomsten voor onderzoek		0		0	0
Totaal	5.296	5.157	3.000	6.585	20.038

6.4. Medewerkers

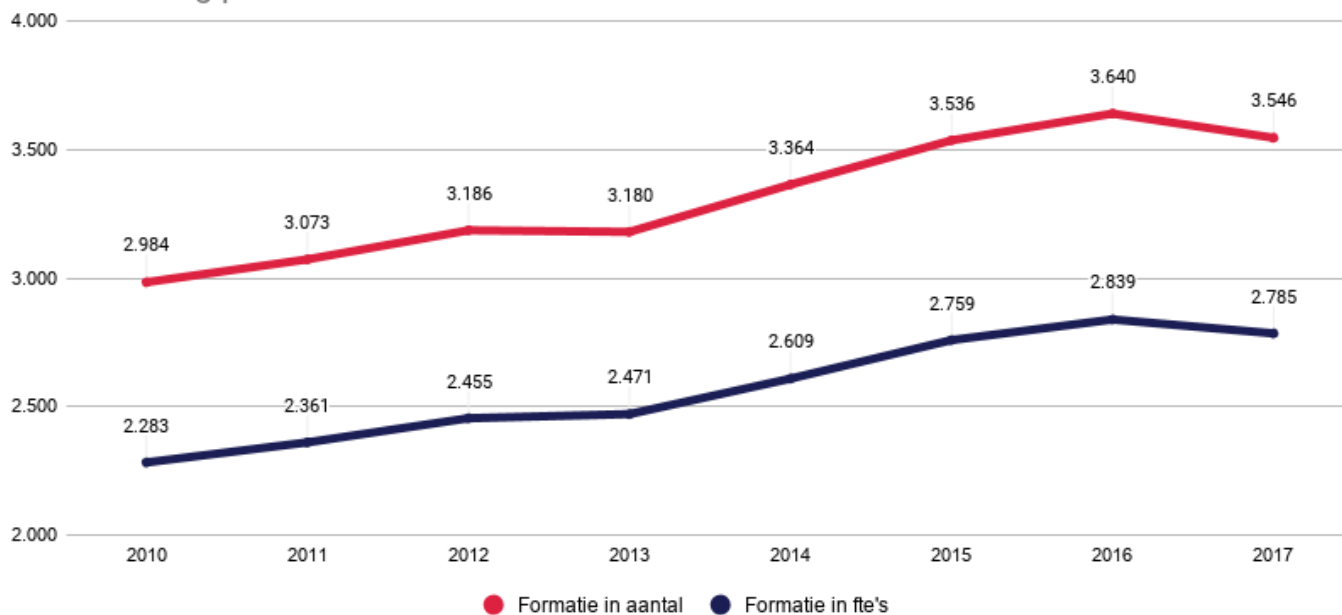
Fte's en aantal medewerkers per 31-12-2017

Organisatieonderdeel	Gewogen fte	Aantal medewerkers	Fte in %	Aantallen in %
CvB	24,94	26	0,90%	0,70%
CvVO	18,77	24	0,70%	0,70%
Faculteit Economie & Management	554,61	703	19,90%	19,80%
Faculteit Educatie	282,03	380	10,10%	10,70%
Faculteit Gezondheid Gedrag & Maatschappij	745,11	998	26,80%	28,10%
Faculteit Techniek	500,78	601	18,00%	16,90%
Kennispoort	1	1	0,00%	0,00%
HMP	51,11	83	1,80%	2,30%
Service Bedrijf	606,32	730	21,80%	20,60%
Eindtotaal	2.784,67	3.546	100,00%	100,00%

Aantal fte's per organisatie-eenheid in %



Ontwikkeling personeelsbestand



Verhouding mannen/vrouwen naar onderwijspersoneel/onderwijsbeheerpersoneel (OP/OBP) in fte's per 31-12-2017

In fte's	OBP	OP	Totaal	% OBP	% OP
Man	366	868	1.234	29,66%	70,34%
Vrouw	642	910	1.551	41,36%	58,64%
Eindtotaal	1.008	1.777	2.785	36,18%	63,82%

Verhouding mannen/vrouwen naar OP/OBP in aantallen per 31-12-2017

	OBP	OP	Totaal	% OBP	% OP
Man	379	1.037	1.434	27,68%	72,32%
Vrouw	848	1.264	2.112	40,15%	59,85%
Eindtotaal	1.245	2.301	3.546	35,11%	64,89%

Verhouding OP, OBP en MT per faculteit per 31-12-2017

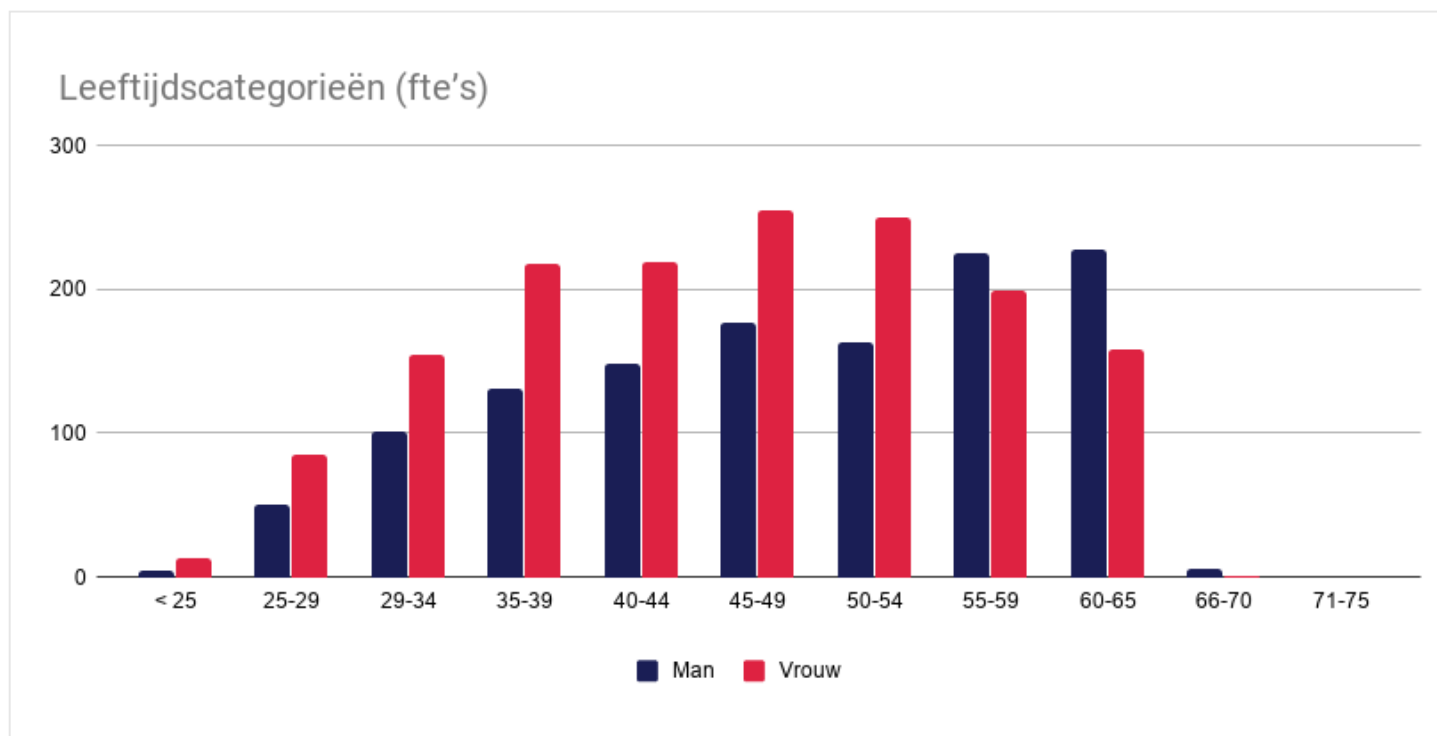
	FEM	Educatie	FGGM	Techniek	HMP
MT	1,10%	1,00%	1,50%	2,00%	2,00%
OBP	15,90%	13,40%	15,70%	15,10%	26,40%
OP	83,00%	85,60%	82,80%	82,90%	71,70%

Gemiddelde leeftijd per 31-12-2017

	Man	Vrouw	Totaal
Gemiddelde leeftijd	49,3	46,3	47,5

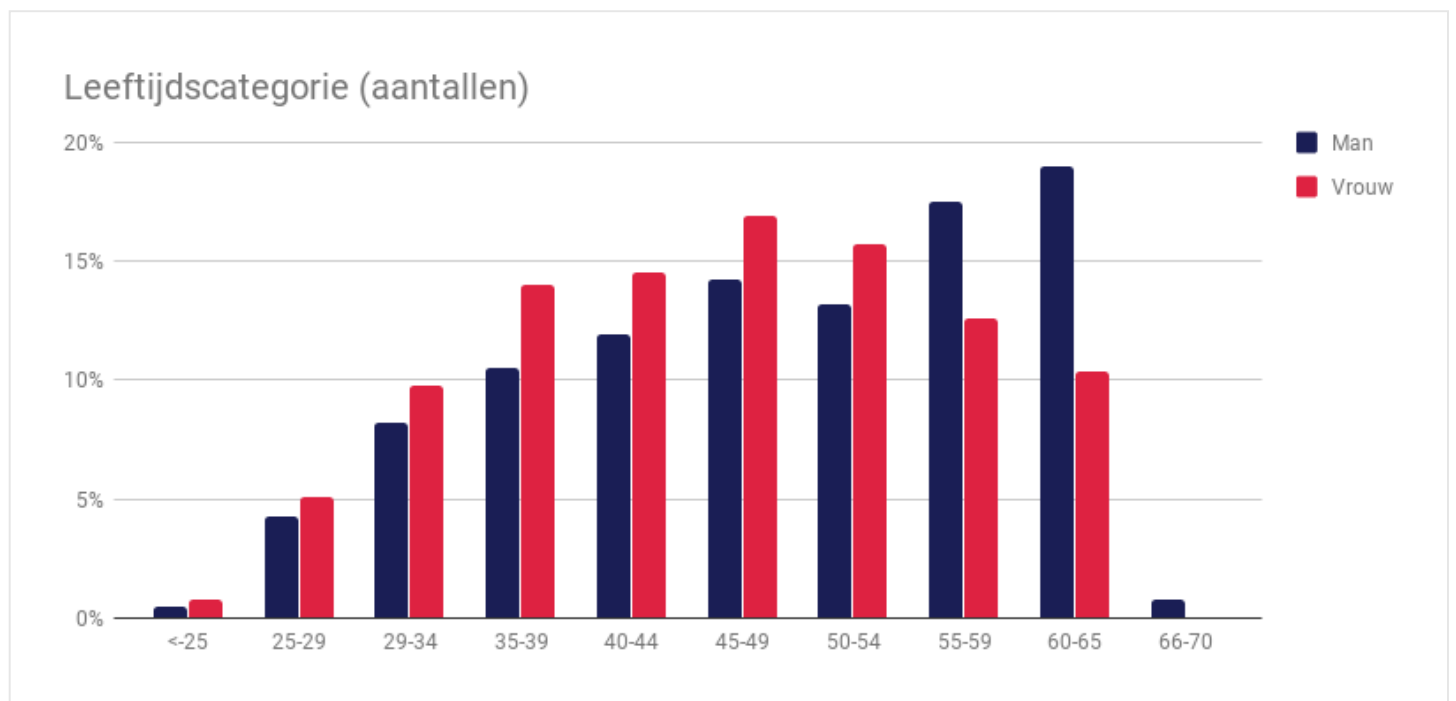
Leeftijdscategorieën mannen en vrouwen in fte's per 31-12-2017

	Man	Vrouw	Totaal
<25	5,1	12,8	17,9
25-29	50,2	84,6	134,8
29-34	101,2	154,1	255,3
35-39	131,0	217,9	348,9
40-44	147,9	219,2	367,1
45-49	176,2	255,4	431,5
50-54	162,9	249,3	412,2
55-59	225,1	199,3	424,4
60-65	228,1	158,0	386,1
66-70	6,1	0,4	6,5
71-75		0,1	0,1
Totaal	1.233,6	1.551,1	2.784,7



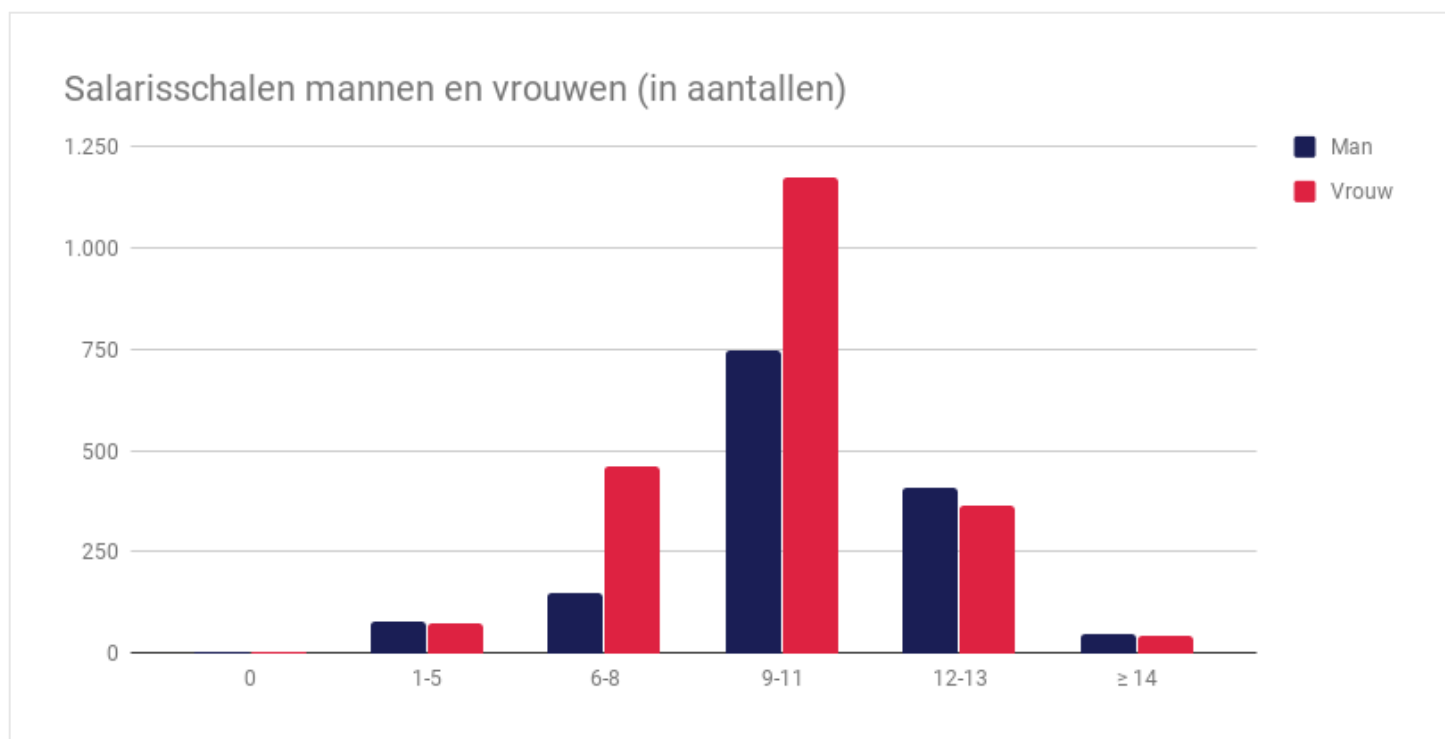
Leeftijdscategorieën mannen en vrouwen per 31-12-2017

	Man	Vrouw	Totaal
<-25	0,5%	0,8%	0,7%
25-29	4,3%	5,1%	4,8%
29-34	8,2%	9,8%	9,2%
35-39	10,5%	14,0%	12,6%
40-44	11,9%	14,5%	13,5%
45-49	14,2%	16,9%	15,8%
50-54	13,2%	15,7%	14,7%
55-59	17,5%	12,6%	14,6%
60-65	19,0%	10,4%	13,9%
66-70	0,8%	0,0%	0,3%
71-75	0,0%	0,0%	0,0%
	100%	100%	100%
N=	1.434	2.112	3.546



Salarisschalen mannen en vrouwen per 31-12-2017

	Man	Vrouw	Totaal	Man in %	Vrouw in %	Totaal in %
0	4	3	7	0,3%	0,1%	0,2%
1-5	77	72	149	5,4%	3,4%	4,2%
6-8	150	459	609	10,5%	21,7%	17,2%
9-11	747	1.173	1.920	52,1%	55,5%	54,1%
12-13	409	363	772	28,5%	17,2%	21,8%
≥ 14	47	42	89	3,3%	2,0%	2,5%
Totaal	1.434	2.112	3.546	100,0%	100,0%	100,0%



Aantallen managementfuncties mannen en vrouwen per 31-12-2017

	Man	Vrouw	Totaal
(Adjunct-)afdelingsdirecteur	1		1
(Adjunct-)instituutsdirecteur	15	15	30
Directeur Service Bedrijf	1		1
Faculteitsdirecteur	4	3	7
Hoofd service unit	5	1	6
Hoofd sub-unit	5	6	11
Lid College van Bestuur	2	1	3
Onderwijsmanager	1	1	2
Teamleider	3	12	15
Voorzitter College van Bestuur	1		1
Totaal	38	39	77

Dienstverbanden naar fte

Vast	84,88%
Tijdelijk	15,12%

Aantal masters en doctors per 31-12-2017

Faculteit	Masters	Doctors	Masters (n)	Doctors (n)
Faculteit Economie & Management	79,70%	4,50%	459	26
Faculteit Educatie	73,90%	11,20%	232	35
Faculteit Gezondheid Gedrag & Maatschappij	72,90%	8,50%	565	66
Faculteit Techniek	60,60%	15,00%	251	62
HAN Mastersprogramma's	74,60%	17,50%	47	11
CvVO	85,70%	0,00%	6	0
Service Bedrijf	100,00%	0,00%	2	0
Totaal	72,60%	9,30%	1562	200

* Twee medewerkers in de functie van docent zijn werkzaam binnen het Service Bedrijf.

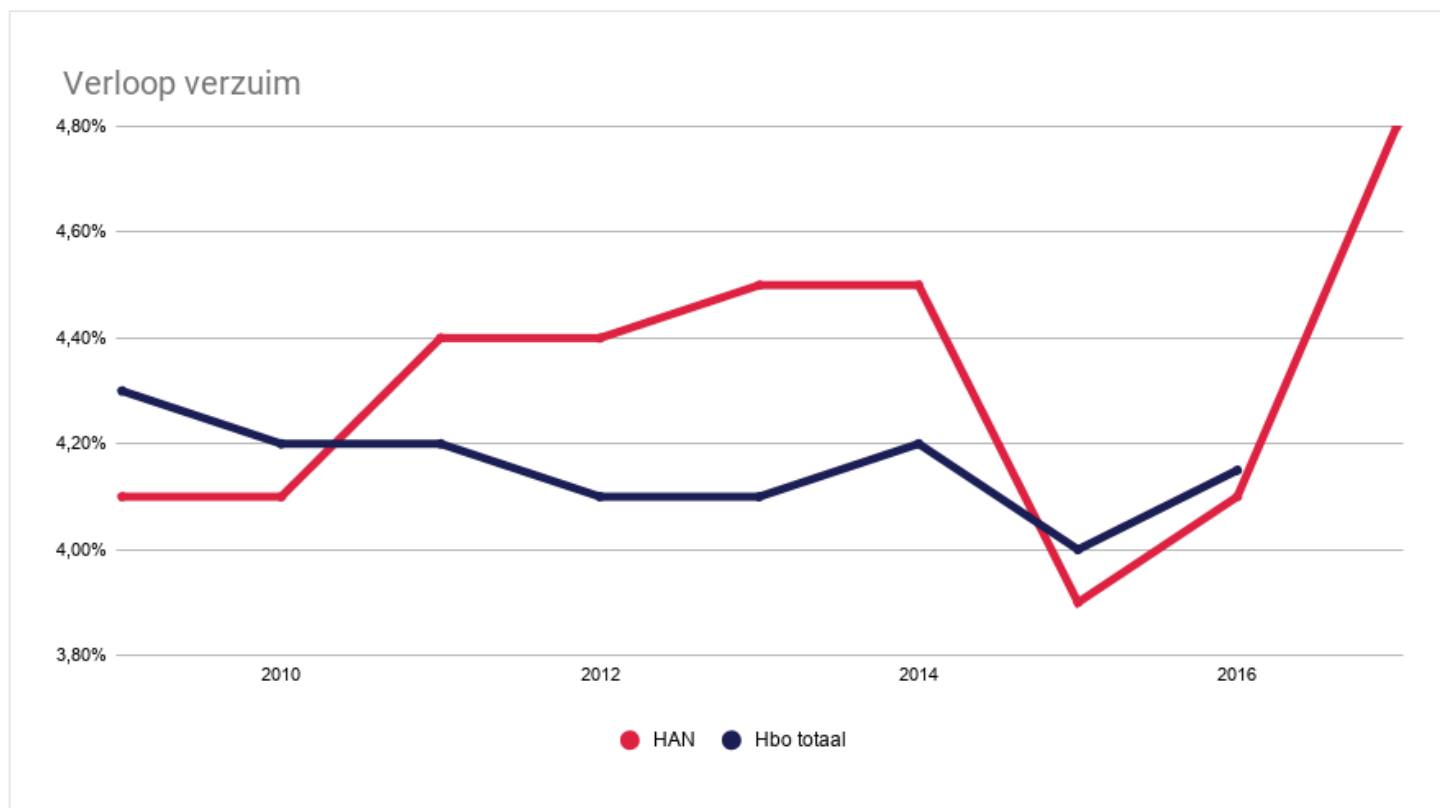
Redenen uitstroom 2017

Status	OP/OBP	CvB	CvVO	FEM	FED	FGGM	FTK	HMP	SB	Eindtotaal	In %
Eigen verzoek	OBP	2	2	1		8	3	1	16	33	
	OP			14	7	28	8	2		59	
Eigen verzoek Totaal		2	2	15	7	36	11	3	16	92	23,80%
Einde projectaanstelling	OBP		1	3	5	10	5	1	17	42	
	OP			48	14	89	22	1		174	
Einde projectaanstelling Totaal			1	51	19	99	27	2	17	216	56,00%
Keuze-/Ouderdomspensioen	OBP			2	1	1			6	10	
	OP			12	9	12	10			43	
Keuze-/Ouderdomspensioen Totaal				14	10	13	10		6	53	13,70%
Met wederzijds goedvinden	OBP			2		2			4	8	
	OP			2	2	5	5			14	
Met wederzijds goedvinden Totaal				4	2	7	5		4	22	5,70%
Overleden	OP			1		1	1			3	
Overleden Totaal				1		1	1			3	0,80%
Eindtotaal		2	3	85	38	156	54	5	43	386	

Uitstroom t.o.v. voorgaande jaren

Redenen vertrek	2017	2017	2016	2016	2015	2015
	aantal	in %	aantal	in %	aantal	in %
Eigen verzoek	92	23,80%	106	29,44%	108	30,51%
Einde projectaanstelling	216	56,00%	181	50,28%	183	51,69%
Invaliditeitspensioen	0	0,00%	1	0,28%	3	0,85%
Met wederzijds goedvinden	22	5,70%	34	9,44%	26	7,34%
FPU-/keuze-/ouderdomspensioen	53	13,70%	35	9,72%	32	9,04%
Overleden	3	0,80%	3	0,83%	2	0,56%
Totaal	386	100,00%	360	100,00%	354	100,00%

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HAN	4,10%	4,10%	4,40%	4,40%	4,50%	4,50%	3,90%	4,10%	4,80%
Hbo totaal	4,30%	4,20%	4,20%	4,10%	4,10%	4,20%	4,00%	4,15%	



AVO/DAM

In 2017 zijn de vakcentrales en de HAN viermaal bij elkaar geweest in het Arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO). Onderwerp van gesprek waren de besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM), het Jaarverslag HAN 2016, de aanvulling op het jaarverslag van de HAN (het 'sociaal jaarverslag'), de aanpassing van het R&O-reglement ten aanzien van de verjaringstermijn van verslagen en de beoordelingscategorieën, de aanpassing van een aantal reglementen (het reglement *Duurzame Inzetbaarheid*, het reglement *Belastingfiets*, het reglement *HAN-fiets*) en de procedure rondom de vervanging bij ziekte.

Daarnaast zijn de vakcentrales op de hoogte gehouden van actuele lopende (personele) zaken binnen de HAN, zoals de *Matchingstafel* en de krimp situatie van 2017, de ontwikkelingen rondom de voorbereiding van *HAN-organisatie 2020* en de acadievorming en de oriëntatie op een Generatiepact.

Alle bestedingsdoelen binnen de Decentrale Arbeidsvoorwaardenmiddelen zijn in principe meerjarig. In 2017 zijn de bestedingsdoelen niet gewijzigd. Eind 2017 is afgesproken de vaststelling van de aard en

de omvang van de bestedingsdoelen 2018 op te schorten tot de definitieve afrekening van 2017 bekend is.

Realisatie Decentrale Arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM) 2017

DAM-gelden (in €)	Begroting 2017	Realisatie 2017
Beschikbaar restant voorgaande jaar	400.390	
Beschikbaar jaarbedrag	2.327.332	
Totaal beschikbaar bedrag	2.727.722	
1. Betaald ouderschapsverlof	675.000	731.072
2. Ouderenbeleid: schaal 1-5	10.000	7.384
3. Aanvullende fietsregeling 0-10 km	220.000	221.863
4. Premie kinderopvang	750.000	775.072
5. Bedrijfsfitness: HAN en Fitland	200.000	232.088
6. Loopbaanbeleid (incl. administratieve ondersteuning)	140.000	119.985
7. HAN Vitaal healtchecks bij de HAN	45.000	32.400
8. Parkeerkosten/reiskostenregeling	20.000	12.491
9. IPAP gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid	400.000	437.848
Totaal	2.460.000	2.570.203
Restant beschikbaar bedrag	267.722	

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 2017 bedroegen de uitkeringslasten voor WW € 1.430.843,92 en BWW € 352.501,01 in totaal € 1.783.344.93.

Pilot uitkering na ontslag (WW/BWW)

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 rond *Van Werk naar Werk*. Gebruikmakend van in- en externe voorzieningen wordt vroegtijdig begeleiding aangeboden aan medewerkers die de HAN verlaten. Voor specifieke casuïstiek wordt er tevens een maatwerktraject geboden. Hierbij wordt gebruikgemaakt van het re-integratiebudget op basis van de cao. De transitievergoeding kan hiervoor alleen worden ingezet op

verzoek van de werknemer. Na zeven maanden is de pilot geëvalueerd. Het inzetten van caseadviseurs had op dat moment al ruimschoots geleid tot de beoogde financiële besparing. Daarnaast is er aan de begeleiding van 'werk naar werk' een kwalitatieve impuls gegeven.

Tevens creëert de HAN, indien de werksituatie hier aanleiding toe geeft, in individuele gevallen maatwerkoplossingen die leiden tot vervroegde uitstroom van werknemers. De stijging in de totale uitkeringslasten heeft te maken met een toename van het aantal uitkeringsgerechtigden.

Reparatie WW

Sinds 1 januari 2016 wordt de maximale duur van de WW-uitkeringen gefaseerd teruggebracht van 38 maanden naar 24 maanden. Vanaf 2019 is de maximale duur van een WW-uitkering dan nog twee jaar. Daarnaast wordt de opbouw van de WW-rechten aangepast. Werknemers bouwen in de eerste tien jaar van hun arbeidsverleden per gewerkt jaar één maand WW-recht op. Daarna bouwen zij per gewerkt jaar een halve maand op.

De sociale partners in de sector hbo hebben in het cao-akkoord van 23 maart 2017 afgesproken zowel de duurverkortings als de vertraagde opbouw te repareren. Het ABP verzorgt de uitvoering van de reparatie WW. De komende jaren zal de reparatie (los van de reguliere in- en uitstroom) zorgen voor een stijging van de bovenwettelijke uitkeringslasten en uitvoeringskosten.

6.5.

Studenten

De instroom voor 2017 is gegroeid ten opzichte van 2016 en komt daarmee op het niveau van de relatief hoge instroom in de jaren 2013 en 2014. Deze jaren gingen direct vooraf aan de invoering van het leenstelsel. Het marktaandeel van de instroom met label 'Voor het eerst bij een instelling' is de afgelopen jaar met 0,1% afgenomen. Sinds 2012 is het marktaandeel met 0,3% toegenomen. Na de groei van de instroom voor deeltijdopleidingen in 2016 met ruim 30% is de instroom voor 2017 (+3,7%) gestabiliseerd.

Volgens de landelijke prognose van het ministerie moet er rekening mee worden gehouden dat de instroom kan gaan afnemen. Belangrijkste reden hiervoor is de vergrijzing van de bevolking in onze regio. Naar verwachting zal de instroom in 2021 dalen naar het niveau van 2016. Daarna zal de instroom tot 2028 gestaag afnemen met 8,5%.

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

Bacheloronderwijs

Instromers bacheloronderwijs

	2017	2016	2015	2014	2013
FED	1.371	1.182	1.184	1.397	1.247
FEM	3.231	3.055	3.145	3.129	3.141
FGGM	3.219	3.512	3.096	3.283	3.942
FTK	2.261	2.096	2.020	2.139	2.028
Totaal	10.082	9.845	9.445	9.948	10.358

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2017 IMI-Instroom

Ingeschrevenen bacheloronderwijs

	2017	2016	2015	2014	2013
FED	4.414	4.206	4.148	4.268	4.123
FEM	10.535	10.134	9.691	9.178	8.763
FGGM	11.551	11.769	11.748	11.944	12.474
FTK	7.291	7.025	6.701	6.427	5.976
Totaal	33.791	33.134	32.288	31.817	31.336

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2017 IMI-Inschrijvingen

Diploma's bacheloronderwijs

	2017	2016	2015	2014	2013
FED	-	661	606	663	610
FEM	-	1.294	1.210	1.181	1.243
FGGM	-	2.249	2.354	2.136	2.247
FTK	-	989	823	782	788
Totaal		5.193	4.993	4.762	4.888

Bron: Inschrijfapplicatie CATS

Verdeling voltijdinstroom Arnhem-Nijmegen

	2017	2016	2015	2014	2013
Arnhem	2.482	2.416	2.498	2.629	2.674
Nijmegen	5.984	5.869	5.747	6.200	6.383
Totaal	8.466	8.285	8.245	8.829	9.057
in %					
Arnhem	29,3%	29,2%	30,3%	29,8%	29,5%
Nijmegen	70,7%	70,8%	69,7%	70,2%	70,5%

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2017 IMI-Instroom

Marktaandeel

	2017	2016	2015	2014	2013
	7,60%	7,70%	7,60%	7,40%	7,40%

Bron: Overzichten vereniging Hogescholen

Masteronderwijs

Instromers masteronderwijs

	2017	2016	2015	2014	2013
Bekostigde	426*	215	194	198	227
Post-initiële	146	212	191	189	205
Totaal	572	427	385	387	432

Bron: Inschrijfapplicatie CATS

* De instroom 2017 bevat 92 ingeschreven studenten van de master Control Systems en de master Automotive Systems, die door de overgang naar bekostiging meegenomen zijn als instromers

Ingeschrevenen masteronderwijs

	2017	2016	2015	2014	2013
Bekostigde	769	554	555	573	560
Post-initiële	450	611	576	568	610
Totaal	1.219	1.165	1.131	1.141	1.170

Bron: Inschrijfapplicatie CATS

Diploma's masteronderwijs

	2017	2016	2015	2014	2013
Bekostigde	-	129	133	137	115
Post-initiële	-	123	164	100	111
Totaal	-	252	297	237	226

Bron: Inschrijfapplicatie CATS

Instroom per faculteit

	Inschrijvingen		Instroom	
	2017	Groei	2017	Groei
Faculteit Educatie	4.414	4,9%	1.371	16,0%
Voltijd	3.208	4,5%	943	13,6%
Deeltijd	1.206	6,1%	428	21,6%
Faculteit Economie en Management	10.535	4,0%	3.231	5,8%
Voltijd	9.676	3,5%	2.921	5,1%
Deeltijd	561	8,3%	219	12,9%
Duaal	298	10,0%	91	11,0%
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	11.551	-1,9%	3.219	-8,3%
Voltijd	10.099	-2,7%	2.663	-6,7%
Deeltijd	1.342	4,4%	513	-17,5%
Duaal	110	0,0%	43	19,4%
Faculteit Techniek	7.291	3,8%	2.261	7,9%
Voltijd	6.234	3,4%	1.939	6,4%
Deeltijd	1.056	6,1%	322	17,5%
Duaal	1	0,0%		
Bacheloropleidingen totaal	33.791	2,0%	10.082	2,4%
Voltijd	29.217	1,4%	8.466	2,2%
Deeltijd	4.165	5,8%	1.482	2,8%
Duaal	409	7,1%	134	13,6%
Masteropleidingen totaal	1.219	4,6%	572*	34,0%
Voltijd	131	11,0%	124	25,5%
Deeltijd	664	-3,5%	253	14,0%
Duaal	424	18,1%	195	30,0%
Totaal (bachelor + master)	35.010	2,1%	10.654	3,7%

Bron: Inschrijffapplicatie CATS

*De instroom 2017 bevat 63 ingeschreven studenten voltijd en 29 ingeschreven studenten deeltijd van de master Control Systems en de master Automotive Systems die door de overgang naar bekostiging meegenomen zijn als instromers.

6.6.

Financiën

Het financieel beleid van de HAN is gericht op een gezonde bedrijfsvoering, voor zowel de korte als de lange termijn. De faculteiten werken gezamenlijk met een sluitende begroting. De rentabiliteit is in de hele planperiode positief en ligt met uitzondering van 2019 rond de 1% van de omzet (0+ begroting). De meerjarenraming vanaf 2019 betreft slechts een indicatie. Enerzijds komt dit doordat de in het regeerakkoord van kabinet Rutte III opgenomen kwaliteitsafspraken op instellingsniveau nog niet zijn gemaakt. Anderzijds wordt na 2020 de tijdshorizon van het huidige instellingsplan overschreden.

De HAN hanteert een binnen het hbo gebruikelijke solvabiliteitsratio 1 van 35%. De definitie van solvabiliteitsratio 1 is eigen vermogen/totale passiva vermogen terwijl solvabiliteitsratio 2 is gedefinieerd als eigen vermogen plus voorzieningen/totale passiva. De onderwijsinspectie hanteert een iets anders gedefinieerde solvabiliteitsratio 2 met als ondergrens 0,3. Door de gunstigere uitgangspositie werkelijk 2016, het positieve 2017-resultaat en doordat de HAN een positieve begroting 2018 en meerjarenraming 2019-2022 presenteert, toont de solvabiliteit een stijgende trend en blijft boven genoemde signaleringswaarden. De middelen die beschikbaar komen, zullen waarschijnlijk worden gebruikt voor beleid dat nog niet in de huidige meerjarenraming is verwerkt.

De liquiditeit (current ratio) blijft conform het door de HAN gevoerde beleid om niet meer dan noodzakelijke liquiditeit aan te houden onder de hbo-norm van 1,0. De definitie van current ratio is vlottende activa en liquide middelen gedeeld door vlottende passiva. De gehanteerde bandbreedte is zoals de commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen die aangeeft (current ratio tussen 0,5 - 1,5) en de signaleringswaarde van de Onderwijsinspectie (current ratio <0,5). De HAN blijft binnen de planperiode binnen de diverse grenzen.

In haar treasury policy (vernieuwd in 2016) hanteert de HAN een streefwaarde van € 6 miljoen (3% van de Rijksbijdrage) als minimaal aan te houden liquide middelenpositie. Gezien de onzekerheden in de Rijksbijdrage heeft het College van Bestuur in 2016 met de Raad van Toezicht afgesproken om de ondergrens van aan te houden liquide middelen te verhogen naar € 15 miljoen. Deze ondergrens wordt in de hele planperiode niet onderschreden.

Er is geen sprake van onderzoek en ontwikkeling in het kader van artikel 391 Burgerlijk Wetboek Boek 2.

Voor meer informatie over de financiën verwijzen wij u naar de continuïteitsparagraaf in deel II, Governance, en deel III, Jaarrekening HAN 2017.