

JAAARVERSLAG

2021

HOGESCHOOL
VAN ARNHEM
EN NIJMEGEN



**OPEN UP
NEW
HORIZONS.**



HAN_ UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Naam en adres van de instelling:

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Ruitenberglaan 31
6826 CC Arnhem

Telefoonnummer:

026-369 15 55

Naam/telefoon/e-mail contactpersoon:

De heer drs. A.C.P. Beunis RA CISA FRM
T 06 29 63 98 04
arie.beunis@han.nl

Samenstelling Raad van Toezicht

Situatie per 31 december 2021

De heer dr. ir. P.J.M. van Laarhoven, voorzitter
De heer drs. R. Wenselaar, vicevoorzitter
Mevrouw dr. C.M. Hooymans, lid
Mevrouw drs. B.B. ter Huurne, lid
De heer drs. H.A.R.R. Dekkers, lid
De heer drs. H.V.W. Mans RA MBA, lid
Mevrouw drs. M. Roos, lid

Samenstelling College van Bestuur

Situatie per 31 december 2021

De heer L.J.M. Verhofstad MSc, voorzitter
Mevrouw Y.E.A.M. de Haan RE, vicevoorzitter
Mevrouw drs. B.M. Kievits, lid

BRIN-nummer:

25 KB

Bevoegd gezag-nummer:

72243

Internetsite:

www.han.nl

Rechtspersoon:

Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

KVK-nummer:

09091785

INHOUDSOPGAVE JAARVERSLAG

GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON	2
BESTUURSVERSLAG 2021	4
1. Inleiding	4
2. 2021 in vogelvlucht	5
3. Missie, visie, beleidsprioriteiten en jaardoelen	7
4. Realiseren van onze missie, ambities en doelen: resultaten 2021	8
5. Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving	27
6. Besturing: governance en naleving branchecode	30
7. Risicomanagement	38
8. Continuïteit 2021-2026 en financieel beleid	41
9. Bedrijfsvoering	49
10. HAN in kaart	55
11. Kwaliteitsafspraken	62
JARREKENING 2021	76
B1. Geconsolideerde balans per 31 december 2021	77
B2. Geconsolideerde exploitatierekening 2021	78
B3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021	79
B4. Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2021	80
B5. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	86
B6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	94
B7. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	95
B8. Enkelvoudige balans per 31 december 2021	102
B9. Enkelvoudige exploitatierekening 2021	103
B10. Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2021	104
B11. Overzicht verbonden partijen	107
B12. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	108
OVERIGE GEGEVENS	110
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	111

1. INLEIDING

Met uitdagend en flexibel hoger beroepsonderwijs en praktijkgericht innovatief onderzoek levert de HAN, in nauwe samenwerking met het werkveld, een belangrijke bijdrage aan slimme, schone en sociale oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken van nu en morgen. In dit bestuursverslag laten we u zien hoe we in 2021 verdere invulling hebben gegeven aan onze ambities uit het HAN Instellingsplan 2016-2022.

Het jaar 2021 was een memorabel jaar met enkele mijlpalen en uitdagingen. We vierden niet alleen dat de HAN 25 jaar bestaat, maar stelden ook het HAN Koersbeeld 2022-2028 vast. De coronacrisis hield ons nog steeds bezig en we kregen te maken met een impactvol datalek en diefstal van data. Met trots kijken we terug op de manier waarop studenten, docenten, onderzoekers en ondersteuners energie hebben gegeven en veerkracht hebben getoond om er ook in 2021 ondanks de wisselende omstandigheden het beste van te maken. Graag nemen we u in dit bestuursverslag mee in de ontwikkelingen en bereikte resultaten van 2021. Voor een verdere inkijk in de vele prachtige voorbeelden waarin onderwijs, onderzoek en werkveld bij elkaar komen, verwijzen we u ook graag naar het Jaaroverzicht HAN 2021, dat net als het jaarverslag op onze site is te vinden.

18 mei 2022

Rob Verhofstad, Yvonne de Haan en Bridget Kievits
College van Bestuur HAN

2. 2021 IN VOGELVLUCHT

2.1 Bestuurlijke terugblik op 2021

Het jaar 2021 was om meerdere redenen een jaar om niet snel te vergeten. De HAN bestond 25 jaar en dat hebben we gevierd. Het thema was: 'Oud genoeg om te weten wie je bent. Jong genoeg om door te willen leren'. Onder die vlag blikten we terug én vooruit met een interactieve talkshow op 1 februari en interviews met collega's en partners in het werkveld. Met de HAN25 Powertalks hebben we ons jubileumjaar 2021 afgesloten.

Dat de HAN 25 jaar bestond, was een mooie opmaat om uitgebreid stil te staan bij de koers van de HAN voor de komende jaren.

In 2021 is het HAN Instellingsplan 2022-2028 ontwikkeld op basis van een uitgebreide omgevingsanalyse, onderzoek en talloze gesprekken met het werkveld, studenten, medewerkers (docenten, onderzoekers, ondersteuners en management), alumni, het HAN-Beraad, de medezeggenschap en de Raad van Toezicht. Met de vaststelling van dit koersbeeld in december 2021 laten we zien waar we naartoe willen: iedere HAN-student en -medewerker maakt het verschil door op zijn eigen manier bij te dragen aan slimme, schone en sociale oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken van nu en morgen. Natuurlijk blijven we als HAN ook doen wat we deden: goed onderwijs en onderzoek verzorgen zodat we in nauwe verbondenheid met de regio en het beroepenveld de professionals van de toekomst opleiden en daadwerkelijke verandering teweegbrengen.

In het koersbeeld staan zes strategische doelen centraal die de komende jaren de basis zullen vormen voor de te stellen prioriteiten, ons beleid en de jaardoelen.

Behalve met deze memorabele en toekomstgerichte ontwikkelingen kregen we in 2021 ook te maken met de nodige turbulentie.

De gedachte dat we na 2020 de coronacrisis achter ons konden laten, bleek een illusie. Lockdowns, versoepelingen en nieuwe maatregelen wisselden elkaar in hoog tempo af. Alhoewel de maatregelen en hoe daarmee om te gaan ons minder overvielen dan in 2020, bleven de gevolgen onverminderd vervelend. Kenmerkend was wederom de benodigde flexibiliteit van studenten en medewerkers om te kunnen omgaan met veranderende roosters, het op- en afschalen van de fysieke onderwijsmomenten, veranderende richtlijnen (zoals wel/geen mondkapjes, thuiswerken of de quarantaineplicht) en de test- en vaccinatiemogelijkheden. Ondanks de beperkingen zijn we trots op de onderwijs-, onderzoeks- en dienstverleningsactiviteiten die onze medewerkers aan onze studenten, cursisten en het werkveld hebben kunnen aanbieden.

De zorg voor het welzijn van onze studenten en medewerkers blijft zeker gezien de bijzondere omstandigheden onverminderd hoog op de bestuurlijke agenda staan. Docenten, studiebegeleiders, decanen, psychologen en nog veel meer deskundige collega's hebben zich maximaal ingespannen om er ook in 2021 te zijn voor de studenten.

We hopen dat er in 2022 ten aanzien van de coronasituatie een meer toekomstgericht beleid gevoerd gaat worden, waarbij we de ad-hoc-situatie achter ons laten en ons voordeel doen met de *lessons learned*. Denk hierbij aan blended onderwijs, digitaal toetsen, online proctoring en het hybride werken (deels op de HAN, deels vanuit thuis).

Om de effecten van de coronacrisis te dempen, zijn er vanaf 2021 door de overheid via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) extra middelen beschikbaar gesteld voor extra ondersteuning en begeleiding van studenten, het verzorgen van inhaalonderwijs en/of het wegwerken van stagetekorten. Een extra bedrag is specifiek voor de lerarenopleidingen beschikbaar gesteld. De besteding van deze extra middelen is toegelicht in het 'Plan Aanvullende Post (AP)-HAN' dat in 2021 is ontwikkeld. Het plan is begin september 2021 na instemming van de Medezeggenschapsraad (MR) aangeboden aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Naast de toekenning van middelen voor de specifieke 'aanvullende post' zijn ook middelen beschikbaar gesteld voor korting op het collegegeld en voor extra instroom van studenten, waarbij tevens een aantal reparaties is doorgevoerd in de macrobestorting voor het hbo. Met deze toekenningen is de bestorting per student (structureel) omhooggegaan.

Waar we in 2021 ook mee te maken kregen, was een impactvol datalek binnen de HAN. Ondanks al onze inspanningen om een digitaal veilige omgeving te bieden, heeft helaas een diefstal van data plaatsgevonden. Op 1 september ontvingen we een bericht dat er persoonsgegevens in handen zijn gekomen van derden. We hebben direct maatregelen getroffen en onafhankelijke externe experts ingeschakeld. Tijdens het onderzoek bleek dat een externe 'aanvaller' data heeft buitgemaakt via één van onze servers. Dit lek is snel daarna gedicht. We zijn niet ingegaan op de afperspogingen van de aanvaller en hebben aangifte gedaan bij de politie. Tevens hebben we melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Het onderzoek is eind 2021 afgerond en de HAN heeft iedereen van wie een mailadres bekend is, geïnformeerd van wie bij de hack mogelijk persoonsgegevens zijn buitgemaakt.

In hoofdstuk 4 van dit bestuursverslag blikken we uitgebreid terug op onze doelen en bereikte resultaten in 2021. In het oog springende resultaten zijn de positieve uitkomsten van alle onderwijs- en onderzoeksvisitaties die in 2021 plaatsvonden, de doorontwikkeling van de organisatie na de organisatieverandering in 2020 waaronder het leiderschapontwikkelingstraject en de stappen die zijn gezet naar het werken met resultaatverantwoordelijke teams, de aanscherping van de strategische koers 'Leven Lang Ontwikkelen', de uitvoering van de Digitaliseringsagenda en het project 'HAN Open Up Digital Horizons' (HODH).

In hoofdstuk 11 van dit bestuursverslag kijken we terug op de realisatie van de Kwaliteitsafspraken over een langere periode (2019 tot en met 2021). De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) toetst in 2022 of er sprake is van voldoende voortgang. Overall zijn we tevreden met zowel de centrale als decentrale inspanningen die zijn geleverd en de stappen die zijn gezet in de onderbouwing, monitoring en gesprekken over de geplande inspanningen met de centrale en decentrale medezeggenschap. Dit neemt niet weg dat afstemming over en monitoring van de inzet van de middelen voor de Kwaliteitsafspraken voortdurend aandacht vragen en dat de communicatie en afstemming met de centrale en decentrale medezeggenschap nog geïntensiveerd kan worden.

De financiële positie van de HAN is gezond, zowel ten opzichte van de financiële kaders van de HAN als ten opzichte van de door de Onderwijsinspectie gehanteerde signaleringsgrenzen.

Gezien de gunstige financiële positie zet de HAN vanaf 2019 er op in om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatie de financiële reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie. Zo is in de begroting 2021 ook ingezet op een negatief resultaat. De in 2021 ontvangen NPO-middelen waren bij het opstellen van de begroting niet voorzien en bij

ontvangst van de middelen was al duidelijk dat volledige besteding in 2021 niet realistisch was. Het werkelijk in 2021 gerealiseerde resultaat is € 25,3 miljoen positief. Dit resultaat is fors hoger dan het negatief begrote resultaat, wat in belangrijke mate wordt verklaard door het laat beschikbaar komen van de NPO-middelen in 2021 (waardoor geen volledige besteding kon plaatsvinden) en door een aantal kosten die lager zijn dan begroot mede door de coronamaatregelen. Het extra personeel dat is ingezet na ontvangst van de NPO-middelen betekent dat de omvang van het personeel eind 2021 210 fte hoger is dan eind 2020.

In 2022 en 2023 zal het ingezette financiële beleid worden gecontinueerd en zal het positieve resultaat over 2021 worden ingezet. Enerzijds gericht op extra ondersteuning en begeleiding van studenten en het verzorgen van inhaalonderwijs en anderzijds gericht op het verder innoveren en verstevigen van het onderwijs en de bedrijfsvoering om, ook met het oog op een krappere wordende arbeidsmarkt de continuïteit van het onderwijs en onderzoek op de lange termijn te kunnen waarborgen. Daarnaast worden extra investeringen voorzien vanuit de verdere planvorming rond het nieuwe Koersbeeld 2022-2028 en de afloop van de Kwaliteitsagenda in 2024 en de heroriëntatie op het Strategisch Huisvestingsplan en een nieuwe Digitaliseringsagenda. In het verlengde van het Koersbeeld 2022-2028 zal met de begroting van 2023 de meerjarenraming beleidsrijker worden ingekleurd. Dit zal naar verwachting ook leiden tot een bijstelling van het geraamde verlies in 2023 en 2024. En voor de jaren daarna een verdere continuering van het beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatie de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie. Daarnaast zal in lijn met de verdere planvorming rond het nieuwe Koersbeeld 2022-2028 en de afloop van de Kwaliteitsagenda in 2024 in 2022 en 2023 gewerkt worden aan een nieuw Strategisch Huisvestingsplan en een nieuwe Digitaliseringsagenda. De financiële effecten hiervan worden te zijner tijd verwerkt in de meerjarenramingen.

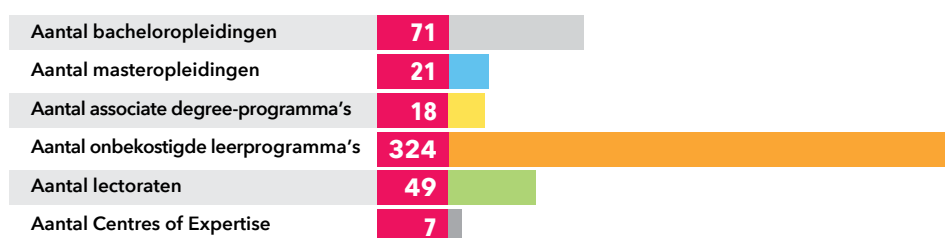
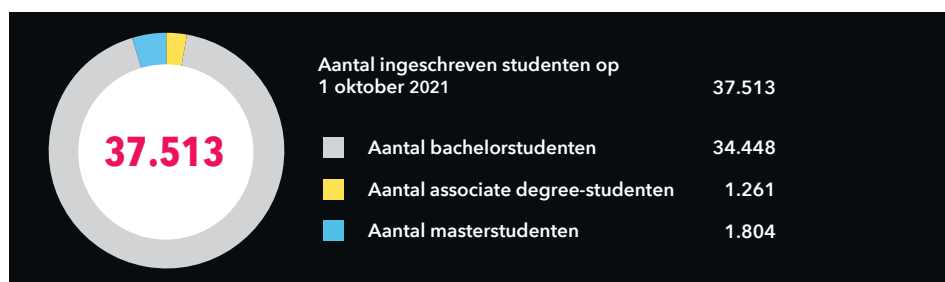
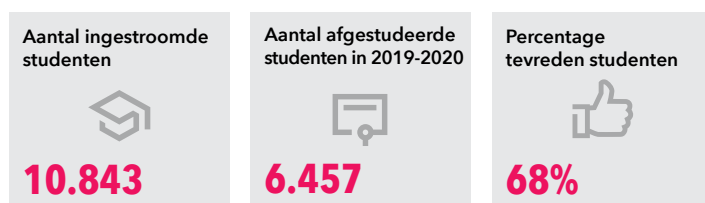
Nu in 2021 belangrijke stappen zijn gezet in het leggen van het fundament van de organisatie en het Koersbeeld 2022-2028 is vastgesteld, kan er met vertrouwen worden gebouwd aan de verdere toekomst van de HAN. We kijken ernaar uit om deze toekomst met elkaar - studenten, werkveld en medewerkers - nader vorm en inhoud te geven. Want alleen samen kunnen we de HAN verder versterken en het verschil maken.

2.2 2021 in cijfers

Met 4.290 medewerkers verzorgen we 71 bachelor-, 18 associate degree (Ad)- en 21 masteropleidingen, zowel voltijd als deeltijd, duaal en individueel (online), voor ruim 37.500 studenten uit 106 landen. Daarnaast richten we ons met advies, naschooling, (post-)hbo-opleidingen en ruim 300 cursussen en trainingen op werkende mensen in bedrijven, instellingen en organisaties.

Onderwijs bieden we aan in verbinding met onderzoek en het werkveld. Samen met onze werkveldpartners werken we in onze 49 lectoraten en een zevental Centres of Expertise aan praktijkgericht onderzoek, kennisinnovatie en kennisvalorisatie. Onderstaand zijn diverse kengetallen over 2021 weergegeven.

Kengetallen 2021



3. MISSIE, VISIE, BELEIDSPRIORITEITEN EN JAARDOELEN

De HAN University of Applied Sciences biedt studenten onderwijs en voert praktijkgericht onderzoek uit om bij te dragen aan de wereld van morgen. Samen met het werkveld, docenten, onderzoekers en studenten innoveert en ontwikkelt de HAN kennis en vaardigheden op maatschappelijke vraagstukken. Waarbij we ons richten op het duurzaam en toekomstbestendig bijdragen aan slimme, schone en sociale oplossingen. De HAN speelt hierbij als kennisinstelling een verbindende rol in de regio. De HAN is geworteld in het stroomgebied van Rijn, Waal en IJssel: de Regio Arnhem-Nijmegen. Een groene en krachtige regio met als belangrijk thema circulaire innovatie. Vanuit The Economic Board werken we samen in het regionale innovatienetwerk Lifeport, gespecialiseerd in Health, Hightech, Food en Energy. Daarnaast participeert de HAN in langdurige samenwerkingsrelaties met onze strategische partners. Bijvoorbeeld in Oost-Nederland met de innovatieve Regio Achterhoek of binnen Connectr Energy Innovation. Waarbij we ook over de grens werken aan duurzame samenwerking en bundeling van krachten met andere Europese regio's en kennisinstellingen.

3.1 Missie en visie

De missie van de HAN is het kwalificeren, socialiseren en vormen van studenten voor hun toekomstige beroepspraktijk en burgerschap, en het leveren van innovaties in een dynamische, globaliserende en complexe samenleving.

Samen met onze docenten, onderzoekers en werkveldpartners leiden we studenten op tot zelfbewuste mensen die over grenzen heen kijken en goed geëquipeerd zijn om de beroepspraktijk te innoveren. Dit vraagt om een discipline-overstijgend perspectief dat leren, creatief denken en innoveren stimuleert.

Ons onderwijs is intensief en inhoudelijk van hoog niveau. Contactonderwijs vormt de kern van onze onderwijsleeromgeving. We dagen studenten uit hun verblijf aan de HAN optimaal te benutten voor het ontwikkelen van hun talenten en passies, in elke fase van hun loopbaan. We spelen daarbij in op de verschillende leerstijlen van studenten en bieden hun de ruimte om verschillende leerroutes te volgen.

Door middel van professionele leergemeenschappen waarin onderwijs en onderzoek, student en werkveld met elkaar verbonden zijn, beogen we maximale persoonlijke impact en maatschappelijke innovatie. Dankzij de samenwerking met het werkveld 'in de driehoek' zijn we in staat ons onderwijs en onderzoek voortdurend te ontwikkelen en te innoveren binnen de context van veranderende beroepseisen in een veranderende arbeidsmarkt. Samen met onze studenten en het werkveld willen we deze verbinding steeds verder optimaliseren, want alleen op die manier kunnen we effectief werken aan onze maatschappelijke kernopdracht: het opleiden van onze studenten door in vertrouwen samen te werken aan leren en innoveren.

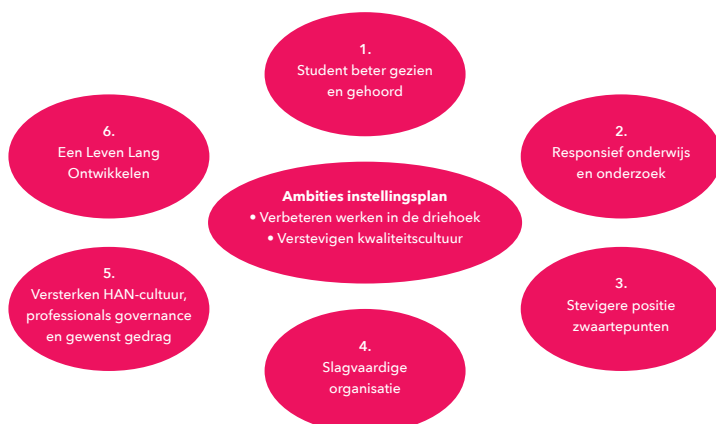
3.2 Beleidsprioriteiten en jaardoelen

In 2016 heeft de HAN met het instellingsplan 'In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren' haar ambities en doelen voor 2016-2022 vastgelegd:

- We willen uitblinken in de manier waarop onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk onlosmakelijk en voortdurend met elkaar verbonden zijn. Ook wel aangeduid als 'werken in de driehoek';
- En we willen uitblinken in de wijze waarop we binnen de HAN met elkaar samenwerken, namelijk vanuit het principe van 'kwaliteitscultuur'. Dat betekent een systematische focus op:
 - o de kwaliteit van het werk;
 - o de professionele verantwoordelijkheid die ieder daarvoor neemt (met 'professionals governance' als methodisch principe);
 - o een sfeer die zich kenmerkt door collegiale inspiratie en feedback, samenwerking, trots en vertrouwen.

Bij het realiseren van onze missie en ambities hebben we zes beleidsprioriteiten geformuleerd. De resultaten op de zes beleidsprioriteiten en onderliggende doelen komen verderop in dit bestuursverslag aan bod. De zes beleidsprioriteiten zijn hieronder weergegeven:

Figuur 1: Beleidsprioriteiten HAN 2020-2022



4. REALISEREN VAN ONZE MISSIE, AMBITIES EN DOELEN: RESULTATEN 2021

Het realiseren van en sturen op de beleidsprioriteiten en onderliggende doelen, zoals genoemd in paragraaf 3.2, vindt plaats via centrale en decentrale activiteiten.

In dit hoofdstuk kijken we achtereenvolgens terug op de in 2021 behaalde resultaten op het gebied van onderwijs en onderzoek (paragraaf 4.1) en de resultaten op de beleidsprioriteiten (paragraaf 4.2). Tevens blikken we terug op de impact van COVID-19 en de besteding van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (paragraaf 4.3). In hoofdstuk 11 van dit bestuursverslag wordt inzicht gegeven in de voortgang van de Kwaliteitsafspraken over de periode 2019 tot en met 2021.

4.1 Terugblik op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek

De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek is voor ons de belangrijkste graadmeter voor het functioneren van onze hogeschool.

De HAN is een grote en brede multisectorale hogeschool, waarin gewerkt wordt voor én met uiteenlopende doelgroepen en met een divers werkveld en dito beroepspraktijk. We streven steeds naar de verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. De zorg voor en het realiseren van de kwaliteit liggen primair bij de opleidingen en lectoraten. We monitoren de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek op instellingsniveau zorgvuldig. Bij het monitoren van deze kwaliteit en het gesprek daarover hebben we oog voor de verschillen in ontwikkelingsstadia binnen de HAN.

4.1.1 Monitoren van de prestaties in de Resultaatmonitor

Het monitoren van ons onderwijs en onderzoek doen we op basis van de oordelen van onze *peers*, studenten, medewerkers en alumni. Deze oordelen hebben we samengevat in een aantal indicatoren, die op een beknopte manier zicht geven op de 'staat van ons onderwijs en onderzoek' op de verschillende organisatieniveaus (hogeschool-, academie- en opleidingsniveau).

De monitor - op opleidingsniveau - vormt input voor de periodieke voortgangsgesprekken en wordt ook gebruikt in het periodieke (bilaterale) overleg tussen het College van Bestuur en directeuren. Naast de indicatoren in de monitor zijn er op opleidingsniveau natuurlijk meerdere aspecten die worden gemonitord, zoals studentenwelzijn. Aan deze aspecten wordt zeker in coronatijd extra aandacht besteed.

Hieronder is de Resultaatmonitor 2021 opgenomen. In paragraaf 4.1.2 worden de verschillende elementen van de monitor en gebruikte begrippen nader toegelicht.

Tabel 1: HAN Resultatenmonitor 2021 op hogeschoolniveau

Jaar					2020	2016	2017	2020	2021	2021	2021	2021	2019	2021			
Groen		>='+'	>='+'	>='+'	>='+'	>85%	>85%	>60%	>85%	<1%	>95%	>3,8	>3,8	>95%	>4,5	>='+'	>='+'
Rood		<'0'	<'0'	<'0'	<'0'	<60%	<65%	<45%	<60%	>10%	<65%	<3,3	<3,3	<65%	<3,0	<'0'	<'0'
Vorm	Beoordelingsjaar	Standaard 1	Standaard 2	Standaard 3	Standaard 4	Survival	Diplomarendement	Rendement bekostigde masters	Gemiddeld studietempo	NSE Ontevreden	NSE Tevreden	Studierooster	Informatievoorziening	Medewerkertevredenheid	Werkveldindicator	BKO Standaard 3	BKO Standaard 4
VT		46%	48%	25%	28%												
DT		34%	38%	16%	23%												
DU		13%	50%	17%	0%												
Totaal		38%	45%	20%	22%											71%	86%

4.1.2 Toelichting op de prestaties in de Resultaatmonitor 2021

De Resultaatmonitor bestaat uit verschillende indicatoren; de resultaten en ontwikkeling daarvan worden hieronder nader toegelicht.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- de visitaties en interne audits onderwijs;
- survival, diplomarendement en gemiddeld studietempo;
- studenttevredenheid;
- medewerkertevredenheid;
- tevredenheid alumni/werkveld;
- visitaties onderzoek.

Kijkend naar de Resultaatmonitor voldoen we over het algemeen aan de normen die we onszelf gesteld hebben. Het diplomarendement blijft een lastig te beïnvloeden parameter, waarin we de echte weg omhoog nog niet goed weten te vinden.

Visitaties en interne audits onderwijs

De in 2021 uitgevoerde visitaties en interne audits zijn beïnvloed door de beperkingen die de coronacrisis met zich meebracht, zowel in uitvoering als inhoudelijk. In afstemming met de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) en de Netherlands Quality Agency (NQA) is geschoven met de planningen van de visitaties en sommige locatiebezoeken werden geheel of deels digitaal uitgevoerd. Inhoudelijk wilde de NVAO graag weten hoe opleidingen zich aan de buitengewone omstandigheden aanpasten, vooral in de uitvoering van het onderwijs, toetsing en begeleiding van studenten. In het algemeen blijkt dat de opleidingen een snelle en pragmatische omslag hebben kunnen maken naar het online lesgeven en aanpassing in toetsing en dat veel aandacht is uitgegaan naar het welzijn van studenten. Ten aanzien van de interne audits zijn ook planningen aangepast en deels digitaal uitgevoerd. De beperkingen van de coronacrisis werden door de opleidingen wel ervaren als een stresstest.

Besluit behoud accreditatie

In 2021 heeft de NVAO besloten tot behoud van accreditatie van de volgende associate degree (Ad)-, bachelor (B)- en masteropleidingen (M):

- Ad Elektrotechniek/Embedded Systems Engineering;
- Ad Elektrotechniek/Energietechniek;
- Ad Systeemspecialist Automotive;
- B Elektrotechniek;
- B Automotive;
- B Finance & Control;
- B Communicatie;
- B Finance, Tax and Advice;
- B Opleiding voor Logopedie;
- B Opleiding tot Verpleegkundige;
- B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding;
- M Engineering Systems;
- M Vaktherapie.

De visitaties van bovenstaande opleidingen hebben allemaal al voorafgaand aan 2021 plaatsgevonden.

Aanvraag behoud accreditatie

Voor de volgende opleidingen is in 2021 op basis van het (positieve) accreditatierapport behoud van accreditatie aangevraagd:

- Ad Online Marketing & Sales;
- Ad Management in de Zorg;
- B Management in de Zorg;
- B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs;
- B Sportkunde;
- M Advanced Nursing Practice;
- M Sport- en Beweeginnovatie.

De Ad Online Marketing & Sales en de Ad en B Management in de Zorg zijn eerder door de NVAO positief beoordeeld in het kader van het Experiment Leeruitkomsten. Om deze beoordelingen om te kunnen zetten in accreditatie waren nog aanvullende beoordelingen nodig. Met de NVAO zijn afspraken gemaakt over de benodigde aanvullingen voor accreditatie. Deze aanvullende beoordelingen worden naar verwachting in 2022 afgerond.

Gevisiteerde opleidingen

In 2021 zijn de volgende opleidingen gevisiteerd:

- M Advanced Nursing Practice;
- B Opleidingen tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde, Biologie, Duits, Economie, Engels, Frans, Geschiedenis, Natuurkunde, Nederlands, Pedagogiek, Scheikunde en Wiskunde;
- B HBO-ICT.

De conceptrapporten zijn positief. In 2022 zal daarom naar verwachting behoud van accreditatie worden aangevraagd voor deze opleidingen.

Interne audits

In 2021 hebben de volgende opleidingen een interne audit ondergaan:

- B Toegepaste Psychologie;
- B Facility Management;
- B Bouwkunde;
- B Werktuigbouwkunde;
- B Voeding en Diëtetiek;
- B Social Work (deeltijd);
- B Mondzorgkunde;
- M Leraar Algemene Economie;
- M Leraar Duits;
- M Leraar Nederlands;
- M Leraar Wiskunde.

Het betreft hierbij audits waarbij met een divers aantal stakeholders (online) gesprekken zijn gevoerd aan de hand van thema's die de opleidingen zelf aandragen. Dit wordt gedaan door de methodiek 'appreciative inquiry', een sterk op verbetering gerichte benadering. Thema's die opleidingen herhaaldelijk aandragen zijn onder meer:

- didactiek;
- aansluiting op het werkveld;
- professionele ontwikkeling.

Bij de betrokken opleidingen zijn geen risico's aan het licht gekomen die behoud van accreditatie in de weg staan.

Survival, diplomarendement en gemiddeld studietempo

Het percentage studenten dat na een jaar nog steeds aan de HAN studeert (survival) is op nagenoeg hetzelfde hoge niveau gebleven als vorig jaar. Dit beeld is bij bijna alle academies terug te zien en heeft vermoedelijk (net als vorig jaar) te maken met het uitstellen van het studieadvies.

Het HAN-brede diplomarendement is licht gestegen naar 61,4% ten opzichte van vorig jaar (59,6%). Als we naar de verschillende academies kijken, zijn er wel behoorlijke verschillen te zien in het rendement. Met alle academiectoren is dit onderwerp van gesprek tijdens de voortgangsgesprekken. Vijf academies hebben een diplomarendement van boven de 65%. Er is nog maar één academie (drie in 2020) waar het diplomarendement niet boven de 50% uitkomt.

Volgens de gegevens van de Vereniging Hogescholen is er ook landelijk een lichte stijging te zien in het rendement. De HAN scoort gelijk aan het landelijk gemiddelde.

Het gemiddeld studietempo laat een behoorlijke stijging zien, na de daling van vorig jaar. Tussen de academies zijn echter grote verschillen te zien, zowel in de absolute waarde als in de beweging op dit kengetal. Heel langzaam lijkt er een positieve beweging te komen in zowel de diplomarendementen als het gemiddelde studietempo.

Studenttevredenheid: NSE tevreden/ontevreden, studierooster en informatievoorziening

De Nationale Studenten Enquête (NSE) die in de periode januari-maart 2021 weer voor het eerst sinds 2018 is gehouden, laat een lagere algemene studenttevredenheid bij de HAN zien (68% ten opzichte van 74% in 2018). In de landelijke benchmark is overigens eenzelfde daling terug te zien, wat veroorzaakt kan zijn door de maatregelen die de onderwijsinstellingen raakten tijdens de coronacrisis en door de effecten daarvan.

We zijn trots op het feit dat onze studenten tevreden zijn over de algemene sfeer op de opleiding, de inhoud en opzet van het onderwijs en over onze docenten. Dit zijn belangrijke pijlers van de onderwijskundige visie van de HAN. De stijging van de tevredenheid op de thema's inhoud, docenten, studiebegeleiding en toetsing is opvallend. Bij drie van deze thema's is het contact tussen de docent en student van belang. Ondanks de coronacrisis is het gelukt hier een verbetering in te bewerkstelligen.

De informatievoorziening en roostering zijn al een paar jaar een aandachtspunt binnen de HAN, maar het lukt vooralsnog niet om de tevredenheid hierover omhoog te krijgen. Hier blijven we ons op focussen; relevant in dit verband zijn ook de informatiesystemen waarvoor in de komende jaren aan vervanging wordt gewerkt.

Medewerkertevredenheid

In de Resultaatmonitor 2021 is de algemene tevredenheidsmeting uit het Medewerkers Onderzoek (MO) 2019 als kengetal opgenomen. In de tweede helft van 2021 heeft een vernieuwd MO plaatsgevonden, uitgevoerd door Effactory, waarbij er sprake is van andere vraagstellingen dan in voorgaande onderzoeken. Mede naar aanleiding van een vernieuwde opzet is in 2021 een proces in gang gezet om in de Resultaatmonitor te komen tot meerdere kengetallen ten aanzien van medewerkers. In 2022 zal het College van Bestuur over deze nieuwe kengetallen een besluit nemen. Voor de inhoudelijke resultaten van het MO 2021 zelf wordt verwezen naar paragraaf 9.1.

Tevredenheid alumni/werkveld (werkveldindicator)

Volgens het laatst bekende onderzoek, de HBO-Monitor (afgenomen in 2020, rapportage ontvangen in 2021), kijken onze alumni over het algemeen tevreden terug op hun opleiding en is de tevredenheid daarover de afgelopen jaren licht gestegen. Ze voelen zich goed voorbereid op het werken in de beroepspraktijk, de werkloosheid onder hen is laag en ze ervaren goede carrièremogelijkheden. De HBO-Monitor is een instrument waarmee hogescholen ieder jaar de arbeidsmarktpositie van hun afgestudeerden kunnen vaststellen en waarmee zij kunnen zien in hoeverre hun opleidingen aansluiten op de eisen in de beroepspraktijk. De HBO-Monitor 2020 heeft betrekking op de afgestudeerden uit het studiejaar 2018-2019.

Tabel 2: Resultaten alumni-onderzoek 2020 (HBO-Monitor)

	HAN 2017	HAN 2018	HAN 2019	HAN 2020	Hbo totaal 2020
Vorbereiding op werk	7,2	7,3	7,4	7,3	7,2
Aansluiting studie-werk	7,5	7,6	7,7	7,6	7,4
Extern rendement (wat levert het op)	8,1	8,0	8,1	8,3	8,0
Relevantie en kwaliteit onderwijs	7,3	7,3	7,3	7,4	7,3
Tevredenheid opleiding achteraf	7,7	7,6	7,7	7,8	7,6

Visitaties onderzoek (BKO-standaarden)

In de Vereniging Hogescholen is afgesproken dat elke onderzoekseenheid of lectoraat eens in de zes jaar extern wordt geëvalueerd volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022.

In september 2021 zijn de lectoraten verbonden aan de Academie IT en Mediadesign (AIM) extern geëvalueerd. Het betreft de lectoraten:

- Networked Applications;
- Media Design;
- Model-based Information Systems;
- Inclusive Digital Design & Engineering.

In december 2021 zijn de lectoraten van de Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie (ATBC) gevisiteerd. De resultaten zijn begin 2022 vastgesteld. Het betreft de lectoraten:

- Biodiscovery;
- Drug Discovery.

In onderstaande tabel zijn de resultaten van deze externe evaluaties opgenomen:

Tabel 3: Resultaten externe evaluaties onderzoekseenheden, 2021

	Lectoraten Academie IT en Mediadesign	Lectoraten Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie
Standaard 1 Onderzoeksprofiel	Voldoende	Goed
Standaard 2 Organisatie	Voldoende	Voldoende
Standaard 3 Kwaliteit onderzoek	Goed	Goed
Standaard 4 Output en impact	Voldoende	Goed
Standaard 5 Kwaliteitszorg	Voldaan	Voldaan

De uitkomsten van de onderzoeksevaluaties laten over een aantal jaren hetzelfde beeld zien: de kwaliteit van onderzoek is op orde. Daarbij wordt samenhangend met de verdere positionering van het onderzoek bijvoorbeeld aandacht gevraagd voor een aangescherpt onderzoeksprofiel (uitgewerkt in indicatoren en streefnormen) in relatie tot de kennis- en innovatieagenda van de academies en de beschikbare middelen uit de eerste geldstroom.

4.2 Terugblik op de resultaten per beleidsprioriteit in 2021

In de hoofdlijnen van de begroting 2021 is gekoppeld aan de beleidsprioriteiten nadere uitwerking gegeven aan de beleidsdoelen voor 2021. In deze paragraaf wordt per beleidsprioriteit toegelicht welke centrale en decentrale activiteiten in 2021 met het oog op de beleidsprioriteiten zijn verricht en welke resultaten hierbij zijn gerealiseerd.

4.2.1 Studenten beter gezien en gehoord

In 2021 is zowel HAN-breed als in de academies gewerkt aan dit thema, waarbij de focus heeft gelegen op het verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn, het verbeteren van de kwaliteit van de studieloopbaanbegeleiding (SLB), het verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten en het op verschillende manieren innoveren van onderwijs met ICT.

Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn

De doelstelling om de studentbegeleiding en het studentenwelzijn verder te verbeteren heeft ook in 2021 hoge prioriteit gehad binnen de HAN. Dit is nog eens versterkt door de continuering van de coronacrisis, waardoor er gedurende periodes geen fysiek onderwijs kon worden gegeven en er digitaal contact onderhouden werd met studenten. Zowel binnen de academies als door studentenpsychologen, HAN Training en Coaching en de Studentenkerk/het Arnhem Student Point zijn initiatieven ondernomen om de begeleiding te verbeteren en de studiedruk en eenzaamheid te verminderen. Denk hierbij aan het aanbieden van nieuwe en extra trainingen, masterclasses, e-health-modules, inloopsprekuren, buddyprojecten en het verspreiden van tips om mentaal fit te blijven of op afstand te studeren met aandacht voor het welzijn van studenten. Ook met de Medezeggenschapsraad en in het HAN-Beraad is het studentenwelzijn voortdurend onderwerp van gesprek geweest.

Om de studentbegeleiding en het studentenwelzijn structureel te verbeteren is in 2020 een beleidsvoorbereidende werkgroep ingesteld, die op HAN-niveau in 2020 en 2021 heeft gewerkt aan de implementatie van eenduidige HAN-brede (beleids)uitgangspunten voor studentbegeleiding en studentenwelzijn, een samenhangend dienstenpakket, de verbetering van de informatievoorziening en een plan om de SLB-kwaliteit op academieniveau te verhogen.

HAN-brede (beleids)uitgangspunten voor studentbegeleiding en studentenwelzijn

Naast de eind 2020 geformuleerde uitgangspunten voor studentbegeleiding zijn in 2021 tevens uitgangspunten voor studentenwelzijn geformuleerd, mede gebaseerd op een HAN-brede consultatie en (internationaal) literatuuronderzoek. De uitgangspunten zijn gecombineerd met de uitgangspunten voor studentbegeleiding in het Wiel van Studentenwelzijn. Dit Wiel van Studentenwelzijn geeft de academies een goed aanknopingspunt om structureel en integraal het studentenwelzijn te verbeteren.

Samenhangend dienstenpakket

Het stroomlijnen van het dienstenpakket voor studentbegeleiding, het expliciteren van de eerste- en tweedelijnsdienstverlening en het beschrijven van de governance zijn eind 2021 nog niet afgerond. Samen met Services OOK (Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg) wordt de werking van een keuzehulp onderzocht.

Informatievoorziening

De informatievoorziening over het huidige dienstenpakket is duidelijker geworden door de nieuwe vormgeving van Insite (het HAN-intranet). Het aanbod van het huidige dienstenpakket is tevens beter toegankelijk gemaakt door filmpjes, flyers, posters en blogs.

Verbeteren SLB-kwaliteit door opleiding en training in academies

Ter verbetering van de studentbegeleiding en het studentenwelzijn is er in 2021 HAN-breed aan gewerkt de studieloopbaanbegeleiders decentraal verder op te leiden en te trainen. Met het oog hierop is:

- een taak- en competentieprofiel opgesteld voor de rol van studentbegeleider en de rol van studieadviseur;
- een voorstel gemaakt voor de professionalisering van de studentbegeleiders met een (verplicht) scholingsaanbod voor medewerkers die starten met de taak van studentbegeleider en professionaliseringsuren voor verdiepende of verbredende scholing. In het voorstel ondersteunt en ontwikkelt de HAN Academy (het interne opleidingscentrum van de hogeschool) de gewenste scholingen;
- een leernetwerk opgericht en gefaciliteerd door Services OOK voor studentbegeleiders om ontmoetingen over de grenzen van de academies heen te stimuleren.

Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten

Afgelopen jaar was het laatste jaar van de eerste tranche van de uitvoering van het Regionaal Ambitieplan 2018-2022 (hierna RAP), waarmee in afstemming met vo-scholen, mbo-instellingen en andere hogeronderwijsinstellingen in de regio gewerkt is aan verbetering van de aansluiting en doorstroming in de kolom vo, mbo, hbo en wo.

Met stimuleringsmiddelen vanuit het RAP is binnen de HAN ook in 2021 uitvoering gegeven aan het Programma van Aansluiting van de HAN. Met de academies is in 2021 een academienetwerk Aansluiting opgericht. Regieteams per academie voeren vanaf 2021-2022 samenwerkingsprojecten uit met mbo en vo, gefaciliteerd via vouchers vanuit het RAP. Het Programma van Aansluiting ondersteunt de onderlinge kennisdeling.

Het Programma van Aansluiting van de HAN omvat daarnaast een scala van deelprogramma's en -projecten. Voorbeelden van onderdelen uit het programma die in 2021 zijn uitgevoerd (soms in aangepaste vorm vanwege de coronabeperkingen) zijn de samenwerkingsactiviteiten in de keten mbo-hbo, de samenwerkingsactiviteiten in de keten vo-ho, het programmamanagement rondom de studiekeuzecheck en het inrichten en inzetten van een tiental studentenadviesteams ('student als partner en collega') die binnen en buiten de HAN adviseren bij aansluitvraagstukken.

Er zijn nieuwe deelprogramma's en projecten gestart. Dit betreft bijvoorbeeld de samenwerking met scholen voor speciaal voortgezet onderwijs, gericht op de aansluiting vo-hbo van studenten met een ondersteuningsbehoefte, de samenwerking met scholen uit het Caraïbisch gebied, en projecten waarbij studenten aankomende en startende studenten verwelkomen en coachen bij hun overstap of studiestart. Hierbij wordt narratief onderzoek ingezet, dat moet helpen het keuzegedrag en de studiebeleving van studenten beter te begrijpen. Het aantal aansluit scholen (voortgezet onderwijs) is in 2021 uitgebreid van 18 naar 21.

In 2022 zal een nieuwe RAP-periode van vier jaar starten met een nieuw regionaal ambitieprogramma. Hieruit volgt ook binnen de HAN een nieuw uitvoeringsprogramma dat door het College van Bestuur zal worden vastgesteld.

Innoveren van onderwijs met ICT: digitale geletterdheid van docenten verbeteren

HAN Open Digital Horizons (HODH) is een HAN-breed project gericht op de professionalisering van docenten, management en ondersteuners, zodat zij doordacht en doelmatig kunnen werken aan duurzame onderwijsinnovatie met en over ICT. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan het opleiden van studenten met een hoge mate van ICT-geletterdheid voor leven, leren en werken. Doel van dit project is dat in 2025 alle docenten beschikken over de vastgestelde eindkwalificaties leren en lesgeven met ICT. De resultaten van de vanuit het project afgenomen monitor 'leren en lesgeven met ICT' zijn geanalyseerd, waarna met alle managementteams van de academies in maart en april 2021 ambitiegesprekken zijn gevoerd om de resultaten te bespreken.

Ten behoeve van het project HODH zijn trainers ondergebracht bij de HAN Academy, omdat van daaruit ook het professionaliseringsaanbod rondom leren en lesgeven met ICT wordt aangeboden. De trainers zijn ook beschikbaar voor het ontwikkelen en uitvoeren van maatwerktrajecten voor individuele academies en/of opleidingen.

Een van de beoogde resultaten van HODH is dat alle leidinggevendenden aantoonbaar voldoende toegerust zijn om binnen de academies docenten te ondersteunen bij de inzet van ICT in onderwijs, toetsing en begeleiding. Hiertoe is een training voor leidinggevendenden ontwikkeld, die in januari 2022 voor het eerst wordt uitgevoerd.

Door elke academie is een eerste versie gemaakt van een actieplan dat aansluit op de gevoerde ambitiegesprekken en waarin wordt beschreven hoe het einddoel van HAN Open Digital Horizons wordt bereikt. Dit actieplan is daarmee ook de basis voor het opleidingsprogramma. In het studiejaar 2021-2022 start in elke academie een iXperium-design team. Een iXperium-design team is een multidisciplinair team waarin kennis en expertise vanuit verschillende partijen uit het onderwijs, opleiding, onderzoek en werkveld samenkomen en waarin gewerkt wordt aan het ontwerpen van ICT-rijke leerarrangementen die recht doen aan verschillen tussen studenten.

Innoveren van onderwijs met ICT: verder verbeteren Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving

Digitalisering van de maatschappij, de beroepscontext en veranderende wensen van studenten vragen om verdere verbetering van de Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving (DLWO). In 2021 zijn met het oog op de verbetering en verdere uniformering van de DLWO uitgangspunten geformuleerd, projectplannen opgesteld en projecten gestart zoals opgenomen in de Digitaliseringsagenda en de Roadmap 2021. Het verder verbeteren van de DLWO is onderverdeeld in de volgende onderwerpen:

- Online leeromgeving voor studenten en online studentbegeleiding:
Het vooronderzoek Online Leren en Begeleiden is in oktober afgerond. Hiermee zijn twee initiatieven 'online leren' en 'online studentbegeleiding' samengevoegd. De voorbereiding van het aanbestedingstraject voor een nieuw Leer Management Systeem (LMS) is vervolgens gestart. De HAN-brede ontwerpprincipes Online Leren en Begeleiden zijn opgesteld, getoetst bij een instellingsbrede klankbordgroep en aan het HAN-Beraad gepresenteerd. De marktconsultatie is gepland in januari 2022 en zal voor de zomer van 2022 leiden tot de keuze van een nieuw LMS voor alle HAN-studenten, waarna implementatie zal starten.
- Digitale Toetsing:
De beleidsvoorbereidende werkgroep heeft instellingsbrede ontwerpprincipes Digitale Toetsing ontwikkeld, getoetst bij een instellingsbrede klankbordgroep en aan het HAN-Beraad voorgelegd. Na een uitgebreide voorbereiding is in november gestart met de aanbesteding voor een centrale digitale toetsapplicatie voor summatief toetsen. Deze aanbesteding zal in het voorjaar van 2022 leiden tot de aanschaf van een centrale toetsapplicatie voor de hele HAN.
- Online samenwerken in de driehoek:
In 2021 is de domeinarchitectuur Student Keten Interactie opgeleverd, waarin samenwerken in de driehoek een belangrijke veranderlijn is. Ook is gestart met de pilot 'de digitale werkplaats Oss', waar onder andere via design sprints een eerste set functionaliteiten wordt vastgesteld die nodig zijn voor samen leren en innoveren. In 2021 is bovendien het project IMPULS gestart, dat gericht is op de professionalisering van de onderzoeksondersteuning bestaande uit Research Data Management, Open Access publicatie (van data en producten) en het erkennen en waarderen van onderzoek.

4.2.2 Responsief onderwijs en onderzoek

In 2021 zijn in het kader van het vergroten van de responsiviteit van onderwijs en onderzoek HAN-breed in de academies resultaten geboekt ten aanzien van het verbeteren van de digitale geletterdheid van studenten, het werken in de driehoek, het optimaliseren van hybride leeromgevingen en het optimaliseren van het minorenaanbod.

Digitale geletterdheid van onze studenten verbeteren

De academies van de HAN hebben in het kader van het meerjarige project HAN Open Digital Horizons hun ambities op het gebied van leren en lesgeven met en over ICT vastgelegd. Onderdeel daarvan is naast de professionalisering van de HAN-medewerkers ook het opleiden van studenten op het gebied van hun digitale geletterdheid voor leven, leren en werken. Verkend wordt in hoeverre vragen over leren en lesgeven met en over ICT meegenomen kunnen worden in de standaardevaluatie van de onderwijseenheden, waarmee de informatie wordt ingebed in de systematiek van kwaliteitszorg.

Het iXperium/Centre of Expertise Leren met ICT ontwikkelt een online instrument waarmee studenten hun eigen digitale geletterdheid kunnen toetsen. De studenten krijgen een detailrapportage van hun niveau, de opleidingen krijgen een beknopt overzicht hiervan. Het instrument zal in 2022 bij een aantal academies getest worden, waarna het voor alle studenten van de HAN beschikbaar komt. De monitor is modulair opgebouwd, met een generiek deel en (nog te ontwikkelen) domeinspecifieke delen die alleen voor studenten binnen dat betreffende domein (bijvoorbeeld Health) zullen worden gebruikt.

Werken in de driehoek: verbinden onderwijs, onderzoek, werkveld

Ook in 2021 is er vanuit de academies in hun domein gewerkt aan de verdere versterking van het samenwerken in de driehoek (onderwijs-onderzoek-werkveld), door het werkveld nog meer en intensiever te betrekken bij het onderwijs en onderzoek. Er zijn veel mooie voorbeelden van multidisciplinaire samenwerking tussen de academies in de vorm van projecten, onderzoekopdrachten en het realiseren, continueren en/of versterken van hybride leeromgevingen (professionele leergemeenschappen). Voor een overzicht van de resultaten die zowel op academieniveau als tussen academies zijn gerealiseerd verwijzen we ook naar het jaarlijks op de website gepubliceerde online jaaroverzicht. Hierin delen onder andere studenten, docenten, onderzoekers, begeleiders, (bedrijfs)coaches en collega's uit het werkveld waar ze mee bezig zijn geweest.

Evenals vorig jaar spelen zowel de zwaartepunten (zie ook paragraaf 4.2.3) als verschillende Centres of Expertise een belangrijke en richtinggevende rol bij het werken in hybride leeromgevingen.

Tijdens het Toekomstfestival van de HAN op 1 april in het kader van het nieuwe instellingsplan van de HAN gingen de onderzoekers van het rapport 'Strategisch organiseren van werken in de driehoek' met collega's in gesprek over de aanbevelingen. De opbrengst van deze gesprekken is input geweest voor het nieuwe instellingsplan.

Optimaliseren hybride leeromgevingen en leerklimaat en het leren van de student in hybride leer(werk)plaatsen

Het afgelopen jaar is het aantal hybride leeromgevingen (professionele leergemeenschappen) verder gegroeid. Er zijn nu circa honderd omgevingen, binnen en buiten de HAN, waar studenten, onderzoekers, docenten en betrokkenen samenwerken aan complexe (maatschappelijke) vraagstukken of technologische innovaties ontwikkelen of verkennen. Vaak zijn er verschillende opleidingen en lectoraten betrokken. Door de groei van het aantal leeromgevingen zijn steeds meer studenten in de gelegenheid om op deze manier te leren, passend bij de ambities uit het instellingsplan. We hebben stappen gezet om het leren in deze leeromgevingen verder te versterken en benutten daarbij resultaten van evaluaties en verschillende onderzoeken. Studenten die samenwerken in de labs en werkplaatsen geven in evaluaties aan meerwaarde te ervaren van het werken aan échte vraagstukken en het contact met betrokkenen in die context.

Ook het in 2021 afgeronde onderzoek in het kader van City Deal KennisMaken laat zien dat voor het écht samen leren in de wijk verbinding met de betrokkenen in de context essentieel is. Dit vraagt aandacht en tijd van alle betrokkenen.

Het leren en samenwerken in de hybride leeromgevingen gebeurt steeds vaker vanuit een gezamenlijk met partners opgestelde agenda. Dat draagt bij aan de continuïteit van de samenwerking en het leren van studenten en alle andere betrokkenen.

Inventariseren, analyseren en optimaliseren van het minorenaanbod

In 2021 hebben de meeste academies het aanbod geïntariseerd en geanalyseerd. Enkele academies hadden dit al eerder gedaan. Waar nodig is het aanbod aangepast.

Dit heeft geresulteerd in acht nieuwe minoren, die per september 2021 voor het eerst zijn uitgevoerd. Twee minoren zijn in een ver stadium van ontwikkeling, maar konden nog niet in september van start gaan. Tien minoren zijn per september 2021 uit het aanbod gehaald.

4.2.3 Stevigere positie zwaartepunten

Om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken focust de HAN zich op de zwaartepunten Smart Region, Sustainable Energy & Environment (SEE) en Health – anders gezegd: op Slim, Schoon en Sociaal. Deze focus draagt bij aan actuele en kwalitatief hoogstaande opleidingen voor onze studenten, aan ons praktijkgericht onderzoek en aan innovaties in het werkveld. Zo creëren we meer impact en werken we samen aan innovatie. De zwaartepunten zijn belangrijk voor de Kennis- en Innovatieagenda's van de HAN en staan centraal in het Instellingsplan 2022-2028, het HAN-portfoliomanagement en de keuzes voor strategische partnerschappen.

In 2021 is gewerkt aan de verdere versterking van onze focus en de verdere samenwerking en verbinding tussen de drie zwaartepunten. We hebben ons daarbij gericht op de activiteiten die hieronder worden toegelicht.

Samen sterk: Slim, Schoon en Sociaal

Op 1 januari 2021 startte het IMPULS-project (IRIS: Impuls Research Infrastructure Support), waarin onder andere de profilering van de HAN centraal staat langs de lijnen van Slim, Schoon en Sociaal. Daarnaast was er in dit project aandacht voor de versterking van de onderzoeksondersteuning. Als onderdeel van het IMPULS-project zijn in 2021 de volgende activiteiten uitgevoerd:

- De verbinding met de academies is versterkt door een Grand Tour. De managers van de zwaartepunten hebben met de managementteams van de academies gesproken met als doel te informeren en verbinding te zoeken.
- Een werkgroep 'Slim, Schoon en Sociaal in het onderwijs' heeft een start gemaakt met het inventariseren van onderwijsactiviteiten op de drie zwaartepunten. Tevens zijn praktische tools samengebracht in menukaarten en is er een set met leeruitkomsten ontwikkeld om te gebruiken bij het vormgeven van het onderwijs.
- Een verkenning is gedaan van hoe Slim, Schoon en Sociaal in de bedrijfsvoering van de HAN al verankerd is, onder het motto 'practice what you preach'.
- Het Kennisfestival HAN Unexpected slim schoon sociaal is voorbereid. Dit stond gepland op 25 november 2021, maar is vanwege de coronacrisis uitgesteld naar 25 maart 2022.
- De strategische netwerken van de HAN zijn in kaart gebracht en er is een start gemaakt met een strategie hoe deze netwerken goed in te zetten voor Slim, Schoon en Sociaal.
- De ontwikkeling van een dashboard met gegevens uit onderzoek (intern) van de HAN is gestart. De informatieanalyse is afgerond en op basis hiervan wordt in 2022 verder gewerkt aan het dashboard, waarin ook externe ontwikkelingen een plek krijgen.
- In het project 'Slim schoon sociaal in de wijk' komen de drie zwaartepunten samen en gaat een groot aantal disciplines samenwerken.

Smart Region

We leven in de tijd van de vierde industriële revolutie. Door grote doorbraken op ICT-gebied spelen digitalisering, automatisering en robotisering een steeds prominenter rol in de maatschappij. Met het zwaartepunt Smart Region werken we enerzijds mee aan de ontwikkeling van de nieuwste technologieën, terwijl we anderzijds ook actief aan de slag zijn met het innovatief vermogen van (aanstormende) professionals en organisaties. Zodat we uiteindelijk allemaal optimaal van nieuwe technologie profiteren. De activiteiten van Smart Region verdeelden we daartoe in 2021 onder in drie thema's:

- Smart Education: de digitale revolutie vraagt om een grote mate van innovatief vermogen van individuen en organisaties. We helpen bij de doorontwikkeling van het bestaande naar vernieuwend onderwijs over en met ICT, voor zowel (hogeschool)studenten als professionals.
- Smart Innovation: nieuwe technologieën openen deuren voor bedrijven en publieke organisaties naar meer efficiency, maar ook naar nieuwe klanten en markten. We helpen veelomvattende digitale technologieën behap- en toepasbaar te maken voor het midden- en kleinbedrijf.
- Smart Partnerships: omdat het onmogelijk is in je eentje/zonder partners een nieuwe technologie te ontwikkelen, is samenwerking essentieel. We dragen actief bij aan regionale netwerken en publiek-private samenwerkingsverbanden, zodat ook voor kleinere organisaties veel mogelijk wordt.

De drie thema's zijn het afgelopen jaar verder geconcretiseerd in tal van activiteiten en resultaten. Een hoogtepunt was de toekenning van twee subsidies voor de ontwikkeling van een (gecombineerd) Technohub en Fieldlab op het vlak van *digital twinning*. Een initiatief dat voortkwam uit (de gedrevenheid binnen) de Smart Innovation-lijn, maar waarin ook kennis en kunde uit de andere lijnen is – en wordt – gebruikt. Andere mijlpalen waren de lancering van de *white paper* over innovatieve leeromgevingen (Smart Education) en de start van de vijfde Gelderse Innovatiehub, waarmee het totaal in Oost-Nederland nu op tien komt (Smart Partnership). Het jaarlijks Smart Region-congres kon in verband met de coronacrisis wederom geen doorgang vinden, maar gelukkig werden er meerdere online seminars georganiseerd vanuit de leeromgeving ASGARD, waren er digitale bijeenkomsten met de Raad voor Inspiratie en Reflectie (RIR) en startte het zwaartepunt – met succes – haar eigen LinkedIn- en Instagram-pagina.

Sustainable Energy & Environment

De klimaatcrisis dwingt ons tot verandering. We willen met zijn allen richting een wereld die schoon, leefbaar en circulair is. Binnen het zwaartepunt Sustainable Energy & Environment (SEE) komen we tot slimme innovaties en oplossingen voor allerlei complexe energie- en klimaatvraagstukken met als uiteindelijk doel de reductie van CO₂-uitstoot. De activiteiten van SEE verdelen we onder in vier thema's:

- Duurzame energievoorziening: zoeken naar innovatieve oplossingen (waaronder toepassing van waterstof) voor de uitdagingen op het gebied van opslag, toepassing en transport van energie;
- Duurzame mobiliteit: ontwikkelen van alternatieve aandrijfsystemen en innovaties om de CO₂-uitstoot van ons vervoer te verminderen;
- Duurzaam gebouwde omgeving: verduurzaming van onze bestaande woningen en gebouwen;
- Circulaire en *biobased* economie: het inzetten op circulariteit (verminderen afvalstromen) en biomassa als grondstof in plaats van fossiele grondstoffen, en het toepassen van duurzame businessmodellen.

In 2021 zijn weer tal van activiteiten uitgevoerd en resultaten behaald.

Een groot succes was het ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst voor de activiteiten binnen Connectr Energy Innovation tussen de HAN, de provincie, de gemeente Arnhem, Oost NL en het Industriepark Kleefse Waard (IPKW). We zijn als HAN goed vertegenwoordigd op verschillende niveaus. Veel van het onderwijs en onderzoek waar SEE bij betrokken is, gaat plaatsvinden in het Connectr Innovatielab, bijvoorbeeld door met studenten, onderzoekers en bedrijven in hybride leeromgevingen samen te werken aan energievraagstukken.

Rondom de wijkgerichte energietransitie is multidisciplinair onderwijs en onderzoek ontwikkeld en dit gaat nu ook in samenwerking met de andere twee zwaartepunten verder als een slim, schoon, sociaal onderwijs- en onderzoekprogramma. De sociale kant van de wijkgerichte energietransitie heeft veel aandacht gekregen en geleid tot succesvolle subsidieaanvragen waarvan we de komende jaren de vruchten hopen te plukken. Op het gebied van waterstofontwikkeling zijn bij de HAN flinke stappen gezet. Zo werd de SPRONG-aanvraag Decentrale Waterstof Toepassingen gehonoreerd en werd ook vanuit de provincie een extra subsidie toegekend om de waterstofontwikkeling bij de HAN verder te brengen. Een themaroute waterstoftechniek is van start gegaan en binnen het project Waterstof & Mobiliteit werd de Waterstof Demonstrator ontwikkeld, die ingezet kan worden voor trainingen en workshops op verschillende niveaus.

Een van de speerpunten van het zwaartepunt Sustainable Energy & Environment is dat we zorgen voor voldoende professionals die kunnen werken met nieuwe technieken in het kader van de energietransitie. Via het Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE) zijn een programma voor statushouders en een bijscholingsprogramma voor werkenden opgezet.

Een ronde langs de verschillende academies om tot verdere samenwerking te komen heeft ertoe geleid dat het SEE-programmateam is uitgebreid met digitale en Artificial Intelligence-expertise vanuit de Academie IT en Mediadesign en met logistiek vanuit de Academie Organisatie en Ontwikkeling en het daarmee verbonden Centre of Expertise KennisDC Logistiek. Dit heeft geleid tot interessante cross-overs in de verschillende disciplines die SEE rijk is.

Op circulair en biobased vlak zijn er mooie resultaten gerealiseerd - wat tot veel publiciteit heeft geleid - zoals de infrawall en het biobased bushokje. Er is tevens een multidisciplinaire minor Biobased Innovations ontwikkeld, die draait in de vorm van een hybride leerwerk omgeving op het IPKW. Daarnaast waren de samenwerkingen in het Centrum voor Meervoudige Waardecreatie en de minor en master Circulaire Economie weer bijzonder succesvol. Laatstgenoemde kreeg met een gouden medaille de hoogste waardering in Elsevi's Beste Studies 2021. In zijn algemeenheid is het netwerk van bedrijven en samenwerkingspartners ondanks de coronacrisis enorm toegenomen.

Health

Mensen met een laag opleidingsniveau of inkomen leven korter en voelen zich minder gezond. Het zwaartepunt Health richt zich op het verkleinen van sociaaleconomische gezondheidsverschillen tussen mensen. Dit vraagt om een sectordoorsnijdende integrale aanpak en samenwerking alsook een systemische benadering gericht op de persoon, de (sociale/fysieke) omgeving en de maatschappij. De activiteiten van Health krijgen vorm langs drie programmalijnen:

- Gezond kunnen leven: het bevorderen van de mogelijkheden tot gezondheid;
- Werken aan herstel: het bevorderen van de mogelijkheden tot herstel voor mensen die geconfronteerd worden met ingrijpende gebeurtenissen;
- Leven met een chronische ziekte of beperking: de mogelijkheden tot het inpassen van en omgaan met een chronische ziekte of beperking.

In 2021 gaven de *civic entrepreneurs* van Health vorm aan hun rol als de verbindende schakels in de academies naar zowel de opleidingen als het praktijkgerichte onderzoek. Hun focus ligt op het realiseren van bewustwording dat je als student, docent of onderzoeker kunt bijdragen aan het verkleinen van gezondheidsverschillen. De vijf leergemeenschappen van Health hebben bijeenkomsten georganiseerd om kennis over het thema van de leergemeenschap HAN-breed te delen en te verdiepen. De thema's zijn: Laaggeletterdheid, Technology4Health, Ervaringskennis, Diversiteit en Inclusief Onderzoek. Elke leergemeenschap ontwikkelt zich op haar eigen, authentieke manier. Zo organiseert de leergemeenschap Technology4Health inspiratiesessies met externe sprekers en heeft de leergemeenschap Laaggeletterdheid een VR-simulatie met onderwijsmodule ontwikkeld voor het signaleren en bespreekbaar maken van laaggeletterdheid in het onderwijs van diverse opleidingen van de HAN. Er zijn diverse onderzoeksprojecten gestart die aansluiten bij de focus van Health, waaronder vier postdoc-trajecten met een subsidie van Regieorgaan SIA. Enkele andere highlights en geboekte resultaten zijn de activiteiten in de week tegen de armoede, wederom een succesvol georganiseerd Health-webinar, een werksessie samen met kenniscentrum Pharos ter intensivering van de samenwerking en twee inspirerende bijeenkomsten met de Raad van Advies van Health, waarin relevante werkveldpartners vertegenwoordigd zijn.

Verankering beleid voor Centres of Expertise

Een Centre of Expertise (CoE) is een publiek-privaat samenwerkingsverband van kennisinstellingen, het bedrijfsleven en overheden. Hierbij ligt de focus op onderwerpen die regionaal of landelijk om aandacht vragen. Bijvoorbeeld de energietransitie en leren met ICT. De HAN participeert in zeven Centres of Expertise: Automotive Centre of Expertise, KennisDC Logistiek, iXperium, HAN BioCentre, Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE), Sneller Herstel en Krachtige Kernen. De Centres of Expertise zijn alle onderdeel van een academie waarin nauw wordt samengewerkt met lectoraten en zwaartepuntmanagers. Centres of Expertise zijn ook betrokken bij subsidieaanvragen. Een voorbeeld hiervan zijn de twee gehonoreerde SPRONG-subsidieaanvragen die mede door KennisDC Logistiek waren ingediend.

In november 2020 is het door de Vereniging Hogescholen geactualiseerde 'Verenigingskader Centres of Expertise' verschenen. De beleidsvoorbereidende werkgroep heeft mede op basis van dit verenigingskader een proces uitgezet om te komen tot een gedragen HAN-beleid. Eind 2021 is het beleid vastgesteld en dit zal in 2022 verder worden geïmplementeerd.

4.2.4 Slagvaardige organisatie

In 2021 zijn resultaten geboekt in de doorontwikkeling van de organisatie HAN2020, de doorontwikkeling van het informatievoorzieningslandschap (IV-landschap), de verdere professionalisering van docenten, het HR-beleid en de ontwikkeling van een Producten- en DienstenCatalogus van Services.

Doorontwikkeling organisatie

In 2021 is verder vervolg gegeven aan de organisatieontwikkeling die is ingezet met het programma HAN2020. Het vervolg omvatte de volgende onderdelen:

- Doorontwikkeling Resultaatverantwoordelijke Teams (RVT) en het leiderschapontwikkelingsprogramma inclusief de inbedding van het gedragskompas: zowel de vorming van de resultaatverantwoordelijke teams als het leiderschapsprogramma zijn HAN-brede projecten. Zie voor meer informatie paragraaf 4.2.5.
- Vervolgproject Regelingen: in dit project zijn diverse niet-prioritaire HR-regelingen en regelingen betreffende het onderzoeks- en onderwijsbeleid aangepast aan de nieuwe organisatiestructuur en/of inhoudelijk herzien. Het vervolgproject loopt door in 2022.
- Verdere ontwikkeling projectmatig werken: ondersteund door adviesbureau Berenschot is een kader voor projectmatig werken ontwikkeld en vastgesteld. Dit met als doel tot een (kwaliteits)impuls te komen ten aanzien van de effectiviteit en efficiency van projecten en de hele levenscyclus van initiatieven tot afgeronde projecten beter te ondersteunen en daarmee te versnellen.
- Ondersteuning bij organisatie-inrichtingsvraagstukken: eind 2021 is een strategisch adviseur organisatieontwikkeling ad interim aangesteld. De primaire focus ligt op het programmamanagement voor de realisatie van de strategische doelstellingen van het Koersbeeld 2022-2028 en het verzorgen van het portefeuillemanagement voor hieruit voortkomende projecten.

Doorontwikkeling IV-landschap

De Digitaliseringsagenda 2021-2024 is breed geland als centrale agenda met projecten die bijdragen aan de verdere ontwikkeling en verbetering van de digitalisering binnen de HAN. Het proces daarbinnen met een roadmap per jaar is aangescherpt, waardoor er eerder zicht is op aankomende veranderingen en de benodigde resources in de academies en Services-organisatie. Ook is er meer inzicht in de langere termijn ontstaan waardoor er meer strategische regie gevoerd wordt. Hiermee worden voor de projecten die grote impact hebben op academies bewust keuzes gemaakt, mede gebaseerd op de zichtbare onderlinge samenhang. De vernieuwingen in het IV-landschap om tot een meer wendbare, gestandaardiseerde en veilige informatievoorziening te komen en waar mogelijk deze vernieuwingen te versnellen, zijn geïntegreerd in deze regie.

Een belangrijk project in 2021 was de start van de implementatie van een nieuw Student Informatie Systeem (OSIRIS). Dit is succesvol verlopen en zal de komende jaren de verdere flexibilisering van het onderwijs optimaal gaan ondersteunen. Ook zijn belangrijke vooronderzoeken uitgevoerd om de voorzieningen voor zowel digitaal toetsen als de online leeromgeving in het onderwijs te vernieuwen en structureel te verbeteren. Zie paragraaf 4.2.1 voor een nadere toelichting op het verder verbeteren van de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving.

De websites van de HAN zijn geheel omgebouwd naar de nieuwe stijl en de app HAN4ME is uitgebreid in functionaliteit. Om de onderliggende infrastructuur te optimaliseren, is de ontwikkeling van koppelingen tussen systemen kwalitatief en kwantitatief versterkt. Daarnaast zijn belangrijke aanvullende architectuurproducten opgeleverd, zoals een domeinarchitectuur Student Keten Interactie waarmee het IV-landschap doordacht en duurzaam kan worden doorontwikkeld. Hiermee is ook een belangrijke basisvoorwaarde ingevuld voor verdere optimalisatie van (de ondersteuning van) onderwijslogistieke processen zoals roostering en tentaminering.

De Digitaliseringsagenda is nauw verbonden aan het Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken (APK). Zie voor meer informatie over de Kwaliteitsafspraken hoofdstuk 11 van het bestuursverslag. Vooronderzoeken en meer regie op een gefaseerde uitvoering van projecten met grote impact maken dat de gehele Digitaliseringsagenda iets achterloopt op de eerdere verwachtingen zoals opgenomen in het APK.

Verdere professionalisering docenten gericht op didactiek, toetsbekwaamheid en inhoudelijke expertise binnen de driehoek

Aan de professionalisering van docenten, mede in relatie tot het versterken van de slagvaardigheid van de organisatie, is bijgedragen door middel van een aanbod van opleidings- en certificeringsprogramma's, gericht op didactische bekwaamheid, bekwaamheid tot toetsen en beoordelen, onderzoeksvaardigheden, begeleidingsvaardigheden en ICT in het onderwijs. Deze leeractiviteiten worden aangeboden vanuit de HAN Academy (het interne opleidingscentrum van de hogeschool). De afspraak is dat alle HAN-medewerkers met een docentfunctie die in dienst waren vóór 1 september 2017 (de zogenaamde 'zittende' docenten) uiterlijk aan het einde van het studiejaar 2021-2022 hun BKE-certificaat (basiskwalificatie examinering) hebben behaald. Er zijn in totaal 1582 'zittende' docenten.

Daarvan hebben 1186 docenten eind 2021 hun BKE-certificaat behaald (74,9%). Van deze 1186 docenten met BKE-certificaat hebben er 277 ook het SKE-certificaat (seniorkwalificatie examinering) behaald.

De BKE maakt sinds 1 september 2017 deel uit van de basis didactische bekwaamheid (BDB-certificering) om de didactische bekwaamheid van docenten te borgen. Het behalen van deze certificering is voor een docent voorwaarde om bij de HAN in aanmerking te komen voor een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. In 2021 hebben 125 docenten succesvol het BDB-traject doorlopen en het BDB-certificaat behaald.

Herijken HR-beleid, HR-regelingen en HR-instrumentarium

In het verslagjaar is met instemming van de personeelsgeleding van de Medezeggenschapsraad het Duurzame Inzetbaarheids (DI) Reglement ingetrokken omdat de in september 2021 overeengekomen cao een dergelijk reglement niet meer voorschrijft.

Daarnaast hebben alle huidige interne HR-regelingen een eerste beoordeling gehad. De conclusie daarvan is dat alle bestaande HR-regelingen nog gelden voor de huidige praktijk, met uitzondering van enkele verouderde verlofregelingen die in 2022 worden ingetrokken. Vanaf 2022 zal, gerelateerd aan de realisatie van het nieuwe Koersbeeld 2022-2028, gewerkt worden aan de actualisering van het HR-beleid en -instrumentarium.

Lectorenbeleid

Een in 2020 ingestelde beleidsvoorbereidende werkgroep heeft in 2021 de eerder ontwikkelde en state-of-the-art documentatie rondom het vigerende lectoratenbeleid verzameld en interviews afgenomen bij alle academies over de wensen ten aanzien van het nieuwe lectoraten- en onderzoeksbeleid. De werkgroep heeft in 2021 het lectoratenbeleid verder uitgewerkt op de verschillende, samenhangende onderdelen als het portfolioproces, de planning- & controlcyclus, de functionerings- & beoordelingscyclus en de kwaliteitscyclus. In 2022 zal het lectoratenbeleid definitief worden vastgesteld.

Doorontwikkeling dienstenpakket Services

Services heeft in 2021 in afstemming met de betrokken stafafdelingen een producten- en dienstencatalogus (PDC) voor de dienstverlening van Services ontwikkeld. Centraal hierin staat het uitgangspunt van meer gestandaardiseerde diensten en producten die Services levert aan de academies van de HAN. Per product of dienst liggen onder andere de toegevoegde waarde en prioriteit, de omvang en bijbehorende fte vast.

De PDC is in een eerste ronde door de academiectoren gevalideerd en is een goed middel gebleken om het gesprek te voeren over de (kwaliteit van de) dienstverlening van Services. Het valideren van de PDC ondersteunt het samen zoeken naar evenwicht in de wensen van de academies, rekening houdend met de begrenzing in beschikbare capaciteit en financiële middelen. Voor de medewerkers van Services geeft de producten- en dienstencatalogus een breder beeld van welke dienstverlening Services in huis heeft.

Met de ontwikkeling en validering van de PDC is een begin gemaakt met het 'sturen op de vraag' naar diensten en producten en het jaarlijks afleggen van verantwoording over waar de middelen voor Services aan worden uitgegeven en wat anders of beter kan.

Verdere uniformering processen en systemen onderwijslogistiek, gericht op (verbetering) ondersteuning van flexibel en studentgericht onderwijs

Na consultatie van een grote groep stakeholders zijn de visie en beleidsuitgangspunten rondom flexibilisering en personalisering van studentgericht onderwijs vastgesteld onder de naam 'Koersuitspraken studentroutes met keuzemogelijkheden'.

De vervolgplicht is het ontwikkelen van een HAN-breed kader voor de uitwerking van studentroutes met keuzemogelijkheden en het opstellen van een implementatieplan hiervoor. De doorontwikkeling op dit doel in 2022 en verder is geborgd in het derde strategische doel van het Koersbeeld 2022-2028: we richten ons onderwijs flexibel in.

Na de aanbesteding van OSIRIS als het nieuwe Student Informatiesysteem is per 1 januari 2021 gestart met het implementatieplan. Er zijn twintig processen voor aanmelden, inschrijven, uitschrijven en studievolg ingericht. De implementatie van OSIRIS loopt volgens plan. Daarbij zijn enkele randvoorwaarden voor het mogelijk maken van flexibeler onderwijs (intekenen op Onderwijs en Tentamens) gerealiseerd. In 2021 is er geen vervolg gegeven aan een nieuw project rondom roostering binnen de HAN. Als gevolg van de COVID-19-maatregelen was het niet mogelijk de beoogde verbeteringen in processen bij de betreffende afdelingen door te voeren omdat de reguliere werkwijze daarvoor te ver ontregeld was. In 2022 zal er wel een initiatief worden gestart om via processtandaardisaties en in nauwe samenwerking met OSIRIS tot een kwalitatief betere dienstverlening rondom roosters voor studenten te komen.

4.2.5 Versterken HAN-cultuur, professionals governance en gewenst gedrag

Ontwikkeling resultaatverantwoordelijke teams (RVT's)

Het inrichten van en (gaan) werken in RVT's is een belangrijk middel om het organisatieontwerp en de daarin verwerkte besturingsfilosofie te realiseren. Het afgelopen jaar hebben we aandacht besteed aan het thema professionals governance in het leiderschapstraject en het HAN-Beraad. Resultaat hiervan was dat de HAN-kaders zijn herbevestigd, ervaringen en inzichten zijn gedeeld en HAN-brede (voortgangs) afspraken zijn gemaakt. De ontwikkeling van RVT's vindt plaats in de academies, Services en Centrale Staf en bevindt zich in verschillende ontwikkelingsstadia. In het verslagjaar zijn met name voorwaardenscheppende activiteiten ontwikkeld die leiden tot het daadwerkelijk tot stand brengen van RVT's. Vanwege het belang van de RVT's wordt gericht externe deskundigheid met specifieke expertise ingehuurd om het (gaan) werken met RVT's in academies en Services verder te ondersteunen.

Verbeteren leiderschap management en focus op gewenst gedrag

Leiderschap is samen met de resultaatverwoordelijke teams (RVT's) een cruciale pijler voor het realiseren van de organisatie-doelstellingen. Het ontwikkelen van leiderschap vindt dan ook plaats in de context van de organisatieontwikkeling en sluit aan bij het (dagelijks) werk en bij de doelstellingen en uitdagingen van de organisatie. Leiderschapontwikkeling is zowel gericht op het gezamenlijk leren in groepsverband (zoals het ontwikkelen van een gedeelde visie op leiderschap, een gemeenschappelijke taal en leren van elkaar) als op persoonlijk leiderschap. De ontwikkeling en uitvoering van een programma voor leiderschapontwikkeling is belegd bij de stafafdeling HR. In 2021 is een passend leiderschapsprogramma ontworpen en zijn leeractiviteiten uitgevoerd. Er zijn leiderschapsdagen geweest voor alle leidinggevenden (directeuren, managers en hoofden), managementteams hebben begeleiding ontvangen, intervisie is ingericht en er is een aanbod ontwikkeld gericht op persoonlijk leiderschap en aangeboden via de HAN Academy. Ook in 2022 zullen binnen het leiderschapsprogramma leiderschapsdagen en diverse andere activiteiten worden ontwikkeld en georganiseerd. Er zal dan ook aanbod worden ontwikkeld voor medewerkers met coördinerende/registrerende taken in RVT's.

Cultuur en gedrag(sverandering) is als thema ingebed in het leiderschapstraject. Het gedragskompas zoals opgenomen in het Implementatieplan Organisatieontwerp HAN2020 is daarbij een belangrijk instrument. In december 2021 zou er binnen het leiderschapstraject een eendaagse plaatsvinden over cultuur en gedrag(sverandering). Deze eendaagse is ontwikkeld, maar kon helaas vanwege de coronamaatregelen niet doorgaan. Het thema staat nu centraal tijdens leiderschapsdagen die in het eerste kwartaal van 2022 gepland zijn en zal in 2022 als rode draad door het leiderschapstraject lopen.

4.2.6 Een Leven Lang Ontwikkelen

In 2021 zijn op het thema Leven Lang Ontwikkelen de beoogde resultaten bereikt. De HAN is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot een grote speler binnen het hoger onderwijs voor werkend lerenden, met veel opleidingen die op aansprekende en succesvolle wijze zijn geïnnoveerd. In 2021 is een groei gerealiseerd in de inschrijvingen in deeltijdse en duale associate degree-, bachelor- en masteropleidingen van 5413 in 2020 tot 5604 in 2021, een groei van 3,5%. In 2021 zijn tevens de laatste opleidingen beoordeeld door panels van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Deze beoordelingen laten zien dat er stevig is geïnvesteerd in flexibilisering van opleidingen en in een verdere ontwikkeling van leerwegaafhankelijk toetsen. Bij sommige opleidingen zijn duidelijke leerroutes ontstaan, afgestemd op verschillende doelgroepen. Een belangrijke stimulans is als de instroom gesegmenteerd kan worden naar voorkennis, opleidingsniveau, werkervaring en soortgelijke criteria. De automatisering van de onderwijsovereenkomst maakt het gemakkelijker om in te spelen op de wensen van studenten.

In 2021 is de strategische koers Leven Lang Ontwikkelen (LLO) aangescherpt op basis van externe en interne ontwikkelingen. LLO heeft de positie gekregen van een primaire taak van de HAN. De HAN volgt de ontwikkelingen in de markt door meer in te zetten op flexibele programma's, naast het diplomagerichte onderwijs. De HAN kiest voor aansluiting op de behoeften van de regio en de versterking van de band met de alumni, zodat zij na hun opleiding bij de HAN daar blijven terugkeren om zich verder te ontwikkelen. Verder wordt de ontwikkeling van LLO nu meer gekoppeld aan de inhoudelijke zwaartepunten Slim, Schoon en Sociaal. Voor de uitvoering van de strategische koers is een ontwikkelplan opgesteld dat per academie en voor Centrale Staf en Services wordt uitgewerkt. In een HAN-brede werkgroep houden de academies hierover contact met elkaar en wisselen good practices uit. De doorontwikkeling op dit doel in 2022 en verder is geborgd in het vijfde strategische doel van het Koersbeeld 2022-2028: we stemmen ons Leven Lang Ontwikkelen-portfolio voor professionals af met het werkveld in de regio.

De HAN is prominent betrokken bij het nieuwe omscholingsconcept van de Vereniging Hogescholen (VH), genaamd Fast Switch en een academiecteur is lid van de VH-stuurgroep. Op HAN-niveau worden op het terrein van zorg, educatie, techniek en informatietechnologie programma's (her)ontwikkeld binnen het concept Fast Switch. Tevens is een start gemaakt met de implementatie van de regeling Stimulering Arbeidsmarktparticipatie (STAP) en is de pilot Microcredentials gestart.

4.2.7 Overige HAN-brede projecten

Portfoliomanagement vormgeven

De beleidsvoorbereidende werkgroep heeft het proces rondom het portfoliomanagement op hoofdlijnen uitgewerkt. De kern van het proces is het periodiek voeren van het 'goede gesprek' in het HAN-Beraad op basis van HAN-beleidsdocumenten (denk aan het HAN-profiel, HAN Instellingsplan en Centres of Expertise-beleid). Om dit portfoliogesprek in het HAN-Beraad te kunnen voeren zijn door de stafafdelingen Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg (OOK) en Marketing en Communicatie (MC) data verzameld op basis van vier onderkende perspectieven en onderliggende criteria.

Dit gesprek is voor de eerste keer gevoerd tijdens het HAN-Beraad van oktober 2021. De inrichting van het portfoliomanagement met een operationeel Portfolio-RegieOrgaan (PRO) en het opstellen van een rapportage per academie met kwantitatieve portfoliogegevens worden in 2022 voortgezet.

HAN Instellingsplan realiseren

Op 21 december 2021 heeft het College van Bestuur het HAN Instellingsplan 2022-2028 vastgesteld als koersbeeld voor de komende jaren, met instemming van de Medezeggenschapsraad en goedkeuring van de Raad van Toezicht. Het Koersbeeld 2022-2028 is het resultaat van een omgevingsanalyse, onderzoek en talloze gesprekken met het werkveld, studenten, medewerkers (docenten, onderzoekers, ondersteuners en management), alumni, het HAN-Beraad, de Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. Voor de realisatie van het koersbeeld wordt gewerkt met een programma waarin voor de strategische doelen de meerjarenplannen in de eerste helft van 2022 verder vorm krijgen.

4.3 Coronaparagraaf

4.3.1 Beschrijving impact coronacrisis en coronamaatregelen op de instelling

In deze paragraaf wordt de impact van de coronacrisis op onderwijs, studenten, onderzoek, medewerkers en de bedrijfsvoering toegelicht. Kenmerkend was dit jaar de flexibiliteit die er op alle gebieden nodig was om onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering binnen de steeds veranderende omstandigheden uit te voeren. Met trots kijken we terug op de manier waarop studenten, docenten, onderzoekers en ondersteuners energie hebben gegeven en veerkracht hebben getoond om er ook in 2021 in de wisselende omstandigheden het beste van te maken.

Net als in 2020 zijn de HAN-gebouwen in 2021 het hele jaar open geweest voor contact met kwetsbare studenten, voor toetsing, voor het verzorgen van praktijkonderwijs. Afhankelijk van de maatregelen en de mogelijkheden vond het onderwijs online, fysiek en/of in een hybride vorm plaats op de HAN of op andere onderwijslocaties. Onderzoek werd zoveel mogelijk online, buiten de HAN uitgevoerd, wanneer dat mogelijk was gezien de werkzaamheden.

Impact op onderwijs en studenten

We hebben in 2021 opnieuw ervaren dat fysieke ontmoeting en interactie erg belangrijk zijn voor ons onderwijs, voor de motivatie en het leerproces van studenten en de sociale binding tussen studenten onderling en studenten en docenten. Tijdens de gedeeltelijke lockdowns (in 2020 en 2021) waarin de HAN beperkt open was, werd het HAN-onderwijs vooral online uitgevoerd. In de tussentijdse periodes met een ruimere openstelling vond het onderwijs in verschillende varianten plaats: online, fysiek of hybride. Hoewel de hybride variant (waarin een deel van de klas online en een deel op locatie deelneemt) over het algemeen niet veel waardering kreeg, gaf het studenten en docenten die vanwege quarantaine of coronabesmetting niet aanwezig konden zijn de kans onderwijs te volgen of te geven en zo studieoverdracht en uitval te beperken. Het aanbieden van verschillende varianten bleek een complexe puzzel voor de onderwijsorganisatie. Soms was het daarom nodig om op één dag zowel fysiek en online onderwijs te geven of te volgen. Met name het beperkte aantal plekken op de HAN waar ongestoord online onderwijs gegeven of gevolgd kan worden, leverde ongemak op bij docenten en studenten. Hoewel de meeste toetsen nog steeds plaatsvonden op HAN-locaties of in een andere toetsvorm op afstand, heeft digitaal toetsen binnen de HAN in 2021 wel een flinke vlucht genomen. Een deel van de academies is gestart met digitaal toetsen om voorbereid te zijn in geval van een volledige lockdown. Bij andere academies heeft COVID-19 de al ingezette ontwikkeling van digitaal toetsen versneld. Het aantal digitaal afgenomen toetsen nam fors toe, en de ondersteuningsorganisatie is hierop uitgebreid. De digitale toetsen werden zowel op de HAN-locaties afgenomen als op afstand via online proctoring. Grootschalige online summatieve toetsing werd in 2020 in verband met veiligheidsissues vermeden; er zijn enkele pilots uitgevoerd met proctoring. Op basis van deze pilots is eind 2020 besloten dat online proctoring alleen mocht worden toegepast in bepaalde situaties volgens het 'nee tenzij-principe'. Omdat de verwachting was dat de coronamaatregelen nog doorwerken, is besloten online proctoring ook in het studiejaar 2021-2022 toe te staan op basis van de reeds geldende grondslag.

Uit de Nationale Studentenenquête (NSE) blijkt dat een grote groep studenten (57%) qua tevredenheid over de toetsing op afstand neutraal scoort, mogelijk ook vanwege onbekendheid met deze vorm van toetsing. Dertig procent van de studenten is tevreden. In de afgelopen jaren zijn in de academies ervaringen van docenten en studenten met online en hybride onderwijs op verschillende manieren in kaart gebracht. Dit gebeurde vaak in samenwerking met de decentrale medezeggenschap. De meeste opleidingen denken dat een combinatie van online leren en fysiek leren echt een toevoeging kan zijn voor hun onderwijs. Daarom zijn we in het najaar van 2021 gestart met het ontwikkelen van HAN-brede onderwijskundige uitgangspunten voor blended learning, bedoeld om opleidingen te helpen om een optimale mix van leeractiviteiten (fysiek en/of met ICT) vorm te geven in de verschillende leercontexten.

Het vinden van stages was minder gemakkelijk dan in de jaren voor de coronacrisis, maar voor de meeste studenten nog steeds goed mogelijk. Met extra inspanning van de praktijkbureaus zijn in 2020 en 2021 studenten toch tijdig op passende stageplekken gestart. Bij de Academie Gezondheid en Vitaliteit lukte dit minder goed vanwege de druk op de zorgsector. De scholensluitingen maakten dat er minder stageplaatsen beschikbaar waren en stagelopen lastiger was voor studenten van met name de sport- en educatieve opleidingen.

Binnen het Programma van Aansluiting zijn veel activiteiten die in de ketens van vo-ho, mbo-hbo worden uitgevoerd, ook tijdens de coronacrisis doorgedaan. Sommige activiteiten zoals de profielkeuzedagen zijn online gedaan. De open dagen voor aankomende studenten zijn afhankelijk van de maatregelen online, fysiek of in een combinatievorm uitgevoerd.

Afgaande op contacten met studentbegeleiders in de academies leken er in het eerste deel van 2021 iets minder zorgen te zijn over het welzijn van studenten ten opzichte van de situatie in 2020. In de loop van 2021 namen de zorgen over het welzijn van de studenten wel weer toe. Met name de groep internationale studenten ervaart door de coronacrisis meer problemen en de problemen zijn heftiger. Buitenlandse studenten hebben een kleiner sociaal netwerk, missen hun familie en buitenschoolse activiteiten, en bijbanen zijn gestopt tijdens de lockdownperiode. Ook de studentpsychologen zien de hoeveelheid angstklachten en depressies toenemen, zowel bij de buitenlandse als de Nederlandse studenten.

Vanwege zorgen om het welzijn van de studenten en het studiesucces is de studentbegeleiding bij veel opleidingen in 2020 en 2021 flink geïntensiveerd. Dat betekende meer één-op-één-contact tussen studenten en begeleiders, onderwijs in kleinere groepen, maatwerk waar nodig en contact leggen met studenten die niet zichtbaar zijn. Om contact laagdrempeliger te maken zijn op diverse plekken studentassistenten ingezet. Studenten geven aan dat ze door de coronasituatie gemakkelijker (online) in contact komen met hun studentbegeleider. We scoren in de NSE 2021 hoog op de mogelijkheid tot en de kwaliteit van studiebegeleiding. Ook zien we dat studenten meer tevreden zijn over de inhoud, over docenten en over de studiebegeleiding in de opleiding dan bij de laatste afname in 2018. We zijn blij dat het ondanks de lastige periode toch lukt om de tevredenheid op deze punten te verbeteren. Studenten zijn ook zeer te spreken over de algemene sfeer op de opleiding. Het overgrote deel (86%) van de studenten voelt zich veilig op de HAN en driekwart van de studenten voelt zich er ook thuis. Een mooie score in deze bijzondere coronajaren.

De onderlinge verbinding en de fysieke bereikbaarheid en nabijheid van hun docenten, begeleiders en medestudenten blijken van groot belang te zijn voor het welzijn van studenten. Daarom zetten academies ook in op het versterken van de binding van de academie met studie- en studentenverenigingen.

Vanaf de start van de coronacrisis is er hard gewerkt om de zichtbaarheid en toegankelijkheid te verbeteren van alle aanvullende (tweedelijns)hulp, trainingen en overige hulpmiddelen voor studenten. Ook is het aanbod vergroot.

In de centrale en decentrale medezeggenschap is het studentenwelzijn voortdurend onderwerp van gesprek geweest.

Met veel enthousiasme en betrokkenheid van velen is het Wiel van Studentenwelzijn ontwikkeld en eind december vastgesteld. Dit wiel laat zien op welke thema's we het welzijn van studenten positief willen en kunnen beïnvloeden. Het welzijnswiel is een integraal beslissings- en handelingskader dat het gesprek rondom studentenwelzijn faciliteert binnen de HAN, dan wel een academie of opleiding. Het gaat ons helpen om bewuster en gericht te acteren om het welzijn van studenten, dat door de coronacrisis flink is afgenomen, positief te beïnvloeden.

Net als in 2020 hebben de eerstejaarsstudenten de mogelijkheid gekregen de Bindend Studieadvies-norm in het volgend studiejaar te behalen vanwege de maatregelen ter voorkoming van de verspreiding van het coronavirus en het negatieve effect van deze maatregelen op het studentenwelzijn. We hebben de studenten zo goed mogelijk begeleid en zijn met hen in gesprek gegaan wanneer de studie toch niet passend bleek.

Impact op onderzoek

In het onderzoek ervaren we de beperkingen die de coronacrisis met zich meebrengt vooral waar het gaat om het fysieke contact binnen en buiten de HAN. Over het algemeen liep het onderzoek in 2021 redelijk door. We hebben echter wel ervaren dat er in organisaties die direct worden geconfronteerd met het effect van een coronagolf minder ruimte is voor onderzoek, en dat opdrachten voor derden met financiering van derde geldstromen minder vanzelfsprekend zijn. Ook werd vertraging opgelopen wanneer data niet verzameld konden worden, zoals in het basisonderwijs tijdens de lockdowns. Academies gaven signalen af over toenemende werkdruk bij onderzoekers, vanwege de balans die steeds opnieuw gevonden moest worden tussen werk en privé, met name door de druk vanuit het onderwijs. Met name docentonderzoekers hadden te maken met een verschuiving in prioriteiten; de onderwijstaken kregen vaak voorrang.

Ook hadden onderzoekers vanwege het vele thuiswerken behoefte om elkaar ook fysiek te ontmoeten. In praktische zin heeft de coronacrisis ertoe geleid dat de communicatie minder efficiënt verloopt, mede vanwege het wegvallen van informele contacten.

Om vertraging en werkdruk te voorkomen zijn onderzoekers gesteund door bijvoorbeeld extra begeleidingstijd en faciliteiten, door aflopende contracten te verlengen, uitbreiding van de aanstelling te geven of docentonderzoekers langer vrij te roosteren voor het uitvoeren van de onderzoeksactiviteiten. Voor de HAN-promotiebeurzen is door het College van Bestuur een regeling goedgekeurd waarbij extra gelden beschikbaar zijn gesteld om de promovendi een jaar langer de tijd te geven om aan hun promotieonderzoek te werken wanneer zij door coronamaatregelen vertraging hebben opgelopen.

Het proces van subsidieaanvragen is tijdens de verschillende golven en lockdowns onverminderd voortgezet. Sterker, doordat opgeschoven calls ingepast moesten worden en nieuwe, soms incidentele calls werden uitgezet, was er sprake van een 'indikking' in de planning en van extra werkdruk.

Impact op medewerkers

De HAN-medewerkers in de academies en de ondersteuning (decentraal en centraal) ervaren hoge werkdruk - 44% volgens het Medewerkers Onderzoek 2021. 52% van de medewerkers geeft aan dat de werkdruk door de coronacrisis verder is toegenomen. Oorzaken hiervoor zijn onder andere de aanpassingen in het onderwijs of onderzoek, de extra zorg voor en over de studenten, de afwezigheid van collega's vanwege een coronabesmetting of quarantaine en sluiting van de basis- en vo-scholen en de belasting die dat in de privésituatie opleverde. Ook het toegenomen aantal studenten vanwege het uitstel van het bindend studieadvies (BSA) of het eerder instromen in een hbo-opleiding (en geen tussenjaar) verhoogde de druk op docenten en ondersteuners, doordat ook voor deze studenten een intensivering van de studentbegeleiding nodig was. Mede op verzoek van de Medezeggenschapsraad is er veel aandacht uitgegaan naar het thema werkdruk. Er wordt zowel in relatie tot beleid als door middel van concrete maatregelen naar mogelijkheden gezocht om de werkdruk te verlagen.

De HAN heeft in verband met de coronacrisis en de thuiswerkmaatregel extra voorzieningen voor medewerkers gecreëerd, zoals het in bruikleen geven van bureaustoelen, beeldschermen en andere hulpmiddelen. Ook is er een internetvergoeding toegekend en is het aanbod gedaan voor een werkplekonderzoek. Aangezien het thuiswerken blijvend is, ook omdat medewerkers aangeven graag één of enkele dagen per week te willen thuiswerken, wordt gewerkt aan een passende, goed uitvoerbare thuiswerkregeling, waarbij ook gekeken wordt naar de gevolgen voor de bezetting van de gebouwen en benodigde faciliteiten.

Een positief effect van de coronacrisis is dat docenten en andere onderwijsprofessionals zich onder grote druk 'on the job' geprofessionaliseerd hebben op het gebied van online leren en het gebruik van digitale middelen. Zowel wat betreft het online verzorgen van onderwijs, het inplannen en roosteren van online onderwijs als het ondersteunen daarvan is in alle onderdelen van de organisatie veel kennis opgedaan en gedeeld.

Er is extra aandacht voor het welzijn van de medewerkers. Leidinggevenden spelen daarin een cruciale rol. Bij (gezondheids)problemen of bij zorgen over het veilig op de HAN te zijn is de leidinggevende het eerste aanspreekpunt om tot een oplossing te komen. Het College van Bestuur stimuleerde in zijn mailings medewerkers om regelmatig te bewegen. Diensten gericht op het fysieke en mentale welbevinden van medewerkers werden beter vindbaar en beschikbaar gemaakt. Ook is er extra aanbod gecreëerd voor psychologische ondersteuning.

Impact op bedrijfsvoering

In het beleid en de bedrijfsvoering stond de veiligheid en mentale en fysieke gezondheid van de studenten en medewerkers voorop. In afstemming met de GGD en de veiligheidsregio is een flowchart Handelingskader coronavirus ontwikkeld en gedurende het jaar steeds geactualiseerd. In deze flowchart staat wat medewerkers en studenten moeten doen in geval van (oplopende) besmetting. De flowchart helpt om hierin als HAN eenduidig te handelen en gezamenlijk op te trekken. Via nieuwsbrieven en via informatie op Insite waaronder een FAQ en posters, zijn studenten en medewerkers op de hoogte gesteld van de geldende maatregelen en aanpassingen daarvan. Omdat er ook binnen de HAN verschillen van mening en belangen zijn, is er in de communicatie nadrukkelijk aandacht geweest voor het waarom van de maatregelen. Iedereen is uitgenodigd om met begrip voor elkaar in gesprek te gaan en te blijven.

Samen met de Radboud Universiteit (RU) en het Radboudumc hebben we, als onderdeel van een landelijk onderzoek ('pilot zelftesten') in acht studentensteden, onderzocht in welke mate het zelf afnemen van een coronasneltest door studenten waardoor ze weer naar de campus mogen, kan bijdragen aan de bevordering van het welzijn van studenten. De HAN was penvoerder voor dit project. De landelijke conclusies van de acht pilotonderzoeken lieten zien dat het grootschalig, integraal voor alle studenten invoeren van sneltests zeer kostbaar en vrijwel onuitvoerbaar is en dat het organiseren van onderwijsactiviteiten op de campus essentieel bijdraagt aan studentenwelzijn. Voor studenten en medewerkers die niet gevaccineerd zijn maar dat wel wilden, heeft de HAN vanaf de zomer de GGD gefaciliteerd om op de HAN-locaties of in de prikbus van de GGD zonder afspraak te vaccineren. Ook heeft de HAN het hele jaar gratis zelftesten aangeboden. De testbereidheid onder studenten was aanvankelijk niet al te groot, via een communicatieplan is geprobeerd daar verandering in te brengen.

Ten behoeve van de veiligheid van medewerkers werden alle HAN-locaties dagelijks schoongemaakt, waren er looproutes in de gebouwen en fysieke aanpassingen om besmetting tegen te gaan. Er werd extra personeel ingezet voor het handhaven van de maatregelen.

Studenten en soms ook medewerkers moesten met regelmaat aangesproken worden op de geldende maatregelen. Sinds de coronacrisis ventileren we de HAN-gebouwen met alleen verse buitenlucht (geen recirculatie), waardoor we voldoen aan de richtlijnen (bouwbesluiten) die de overheid hanteert.

Impact op financiën

De afgelopen twee jaar is duidelijk geworden dat de coronacrisis geen (financiële) continuïteitsvraagstukken met zich mee heeft gebracht. De financiële consequenties van de coronacrisis konden worden opgevangen binnen de financiële kaders.

Om de ontstane achterstanden in het onderwijs in te halen, zijn vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap extra middelen beschikbaar gesteld, die leiden tot een forse toename van de rijksbijdrage. Het gaat dan met name om € 18,2 miljoen uit de Incidentele Suppletore Begroting (ISB) in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) en om € 9,9 miljoen niet normatieve rijksbijdrage vanuit de corona-enveloppe. Van de corona-enveloppe is in 2021 € 3,7 miljoen besteed en verantwoord als baten en is de overige € 6,2 miljoen verantwoord als vooruitontvangen baten ter besteding in 2022 en 2023.

Daarnaast ontving de HAN € 11,3 miljoen compensatie voor de halvering van het collegegeld, waar een ongeveer even grote daling van de collegegelden tegenover staat. De HAN heeft voor 2020 subsidie inzake compensatie COVID-19-vertraagd onderzoek aangevraagd. Deze subsidie is eind 2021 toegekend en wordt op ons verzoek in 2022 uitgekeerd.

De HAN heeft in het kader van de subsidie eerste helft 2021 Coronabaten € 0,6 miljoen aangevraagd waarvan € 0,3 miljoen in 2021 is besteed. Voor de subsidieregeling tweede helft 2021 Extra hulp voor de klas is € 0,9 miljoen aangevraagd waarvan € 0,3 miljoen in 2021 is besteed.

Door de diverse lockdownmaatregelen is ook in 2021 het fysieke onderwijs op beperktere schaal uitgevoerd dan in de begroting voor 2021 was aangenomen. Financieel is dit vooral zichtbaar in de kosten voor administratie en beheer (waaronder PR-kosten, reis- en verblijfskosten en kosten voor drukwerk, telefonie en kantoorartikelen), die ruim € 3 miljoen lager zijn dan begroot. Ook de kosten voor leer- en hulpmiddelen zijn met name door lagere kosten voor studentenvoorzieningen € 0,8 miljoen lager dan begroot.

De impact van de coronacrisis op de omvang van de marktactiviteiten lijkt zich ten opzichte van de pre-coronaperiode vooral te concentreren rondom maatwerk/advies. Door de beperkte omvang van deze activiteiten blijft de impact daarvan op het resultaat van de HAN beperkt.

4.3.2 Besteding corona-enveloppe: plan NPO-Aanvullende Post

Deze subparagraaf gaat over de besteding, bijstelling en realisatie van het HAN-plan Aanvullende Post (AP). Het plan ziet toe op de extra toegekende NPO-AP-middelen (niet normatieve rijksbijdrage vanuit de corona-enveloppe). Eerst wordt een impressie gegeven van de totstandkoming van het plan en de betrokkenheid van de medezeggenschap. Dan volgt informatie over de realisatie van het plan en besteding van het AP-budget in 2021. Tot slot volgt een vooruitblik op de realisatie van de plannen in 2022 en 2023.

Proces ontwikkeling en monitoring van Plan NPO-AP

Ontwikkeling plan en betrokkenheid medezeggenschap

In april 2021 is een uitvraag gedaan bij de academies, staven en services om zicht te krijgen op de gewenste besteding van de NPO-AP-middelen. Zij zijn gevraagd om aan te geven hoeveel middelen in euro's (en waar mogelijk in P x Q¹) ze willen benutten en hier een beknopte onderbouwing bij te geven. De keuzelijst met acties, bijlage van het bestuursakkoord, diende hierbij als inhoudelijk kader. In mei 2021 heeft de HAN taskforce NPO, bestaande uit financiële en onderwijskundige experts, de aanvragen van de academies, services en staven ontvangen en beoordeeld:

- Per academie, services, staf is vastgesteld of de aanvraag past bij de thema's van de keuzelijst;
- De ingediende plannen zijn beoordeeld op motivatie en haalbaarheid;
- In de verdeling van het budget is rekening gehouden met uitloop in 2023 omdat de middelen voor 2021 en 2022 niet volledig besteed zullen kunnen worden.

Zowel in overlegvergaderingen van de Medezeggenschapsraad (MR) en het College van Bestuur als in de vergadering van de commissie Financiën Huisvesting en Milieu (FHM) van de MR is informatie over het NPO, daarmee gemoeide middelen en de aanpak gedeeld. In juli 2021 is de voltallige MR ingelicht over ontwikkelingen rondom het NPO-AP en de beoordeling ervan, en is een (voorlopig) overzicht gegeven van de aangevraagde middelen per thema per jaar. Het College van Bestuur heeft naar aanleiding van dit gesprek de directeuren van de academies gevraagd de aanvragen toe te lichten aan de academieraden. De academieraden zijn door de centrale MR gestimuleerd om met de directies in gesprek te gaan over de invulling van de besteding en realisatie van de NPO-AP-middelen.

De taskforce NPO heeft op basis van de beoordeling van de aanvragen en bespreking ervan met het College van Bestuur het definitieve plan AP geschreven. Het College van Bestuur heeft op 24 augustus een voorgenomen besluit genomen en het ter instemming aan de MR gestuurd. De MR stemde begin september in met het plan.

Externe stakeholders zijn bij de planvorming betrokken voor zover dit in gesprekken met commissies of adviesorganen bij de academies (zoals bijvoorbeeld de werkveldcommissie) ter sprake is gekomen. Er heeft geen aparte raadpleging van externe stakeholders plaatsgevonden om het totale HAN-AP-plan te toetsen.

Monitoring van de voortgang

Binnen de reguliere planning- & controlcyclus (P&C-cyclus) zijn de voortgangsrapportages en het jaarverslag instrumenten om de voortgang op de gestelde doelen en de plannen en besteding van de AP-middelen te monitoren. Alle organisatieonderdelen schrijven elke vier maanden een voortgangsrapportage waarin ze aangeven hoe de uitvoering van de activiteiten en de besteding van AP-middelen verloopt. Dit gebeurt via een HAN-breed vastgesteld format waarin de directeuren/hoofden de volgende gegevens vastleggen: thema uit de keuzelijst, type actie, beschrijving van de activiteit, voortgang op het schema, beschikbaar gesteld budget, realisatie van het budget, beschrijving voortgang op rapportagedatum en dossiervorming op orde (ja/nee).

We streven er zowel op HAN-niveau als binnen de academies naar om de medezeggenschap te betrekken door zoveel mogelijk transparantie te bieden, tijdig te informeren en met elkaar hierover te spreken.

Werkwijze bij wijzigingen in de planvorming en betrokkenheid medezeggenschap

Omdat het plan AP geldt als 'hoofddlijn van de begroting' hebben we geprobeerd in de realisatie de wijzigingen ten opzichte van het oorspronkelijk ingediende plan zoveel mogelijk te beperken. Vanwege de snelheid waarmee het plan is ontwikkeld en kleine wijzigingen die daarvan het gevolg konden zijn, heeft de taskforce een procedure ontwikkeld om hiermee om te gaan. Deze houdt in dat het organisatieonderdeel de voorgenomen wijziging(en) met onderbouwing voorlegt aan de taskforce. Deze bekijkt de voorgenomen wijziging(en) en beoordeelt of deze binnen de bestedingsvoorwaarden voor de AP-middelen kunnen worden uitgevoerd. Na goedkeuring door de taskforce legt het organisatieonderdeel de wijzigingen voor aan de medezeggenschap en legt de bespreking ervan vast in het verslag van de vergadering.

Gebruik kenniscommunity Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek

Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek heeft een praktijkgerichte kenniscommunity beschikbaar gesteld als hulpmiddel bij het realiseren van de NPO-AP-plannen van de hogescholen en universiteiten. Er is HAN-breed geen zicht op de wijze waarop de organisatieonderdelen gebruikmaken van deze praktijkgerichte kenniscommunity.

Realisatie van plan AP in 2021

In het plan AP hebben we voor 2021 in totaal €4,7 miljoen ingevuld met activiteiten. Hiervan is €3,7 miljoen (80%) door de academies, staven en services besteed aan de uitvoering van de activiteiten.

In onderstaande tabel staat per thema en actietype het geplande budget, de realisatie en het verschil tussen geplande en gerealiseerde besteding.

¹ Prijs (loosom) x hoeveelheid (fte)

Tabel 4: Overzicht NPO-AP-activiteiten per type 2021 (bedragen x € 1.000)

Thema	Type	Beschrijving type actie	Budget	Realisatie	Verschil
1. In- en doorstroom	1a	Goede intake en voorlichting	54	54	0
	1b	Goede landing, extra introductie	171	6	-165
	1c	Kleinschalig/intensief onderwijs	49	153	104
	1d	Extra studentbegeleiding	1.069	908	-161
	1e	Buddy's (peer-coaching)	216	84	-132
	1f	Aanbod extra onderwijsactiviteiten	800	774	-26
	1g	Aanbod extra toetsmomenten	70	58	-12
2. Welzijn/Binding	2a	Trainen van studenten (preventie en weerbaarheid)	17	0	-17
	2b	Ondersteuning bij psychologische problemen (coronagerelateerd)	259	99	-160
	2c	Organiseren van evenementen en contact voor binding en communityvorming	621	583	-38
3. Stages	3a	Extra stagebegeleiding voor studenten	402	313	-89
	3b	Extra ondersteuning stageverkenning voor studenten	122	77	-45
	3c	Verkennen en benutten alternatieve stagevormen/-plekken, meer flexibiliteit	44	51	7
4. Lerarenopleidingen	4a	Extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	219	219	-0
	4b	Extra onderwijs in de opleiding	102	102	-0
	4c	Extra trainingen in opleidingen en praktijk voor 'werken met achterstanden' die leerlingen hebben opgelopen door coronacrisis	326	132	-194
	4d	Uitbreiden van de mogelijkheden (ook digitale) om praktijkervaring op te doen	133	107	-26
Totaal HAN			4.674	3.720	-954

Op basis van een analyse van de resultaten op het niveau van de actietypes en op het niveau van de activiteiten daarbinnen constateren we het volgende. Bij meer dan de helft van de actietypes besteden we 80% van de beschikbare middelen of meer. Dat geldt voor een aantal actietypes met een flink budget:

- de voorgenomen verkleining van groepen/klassen ten behoeve van intensivering van het onderwijs (actietype 1c);
- de activiteiten die te maken hebben met extra studentbegeleiding (actietype 1d) zijn over het algemeen volgens plan gerealiseerd;
- het aanbieden van extra onderwijsactiviteiten (actietype 1f).

En dat geldt ook voor de volgende actietypes met een kleiner budget:

- extra onderwijs in de opleiding (actietype 4b);
- verkennen en benutten van alternatieve stagevormen (actietype 3c).

Bij een deel van de actietypes blijft de uitvoering van de geplande activiteiten en de besteding van het toegekende budget achter, omdat de activiteiten niet of slechts gedeeltelijk zijn uitgevoerd. Dit verklaren we als volgt:

- Door beperkingen vanwege de COVID-19-maatregelen zijn in 2021 geplande activiteiten verplaatst naar 2022.
Voorbeeld: De Academie Built Environment heeft extra praktijkexcursies georganiseerd binnen Nederland; de grotere praktijkexcursies naar het buitenland zijn vanwege de COVID-19-maatregelen uitgesteld naar 2022 (actietype 3b).
- Het is niet gelukt de volledige inzet te realiseren op één of meer activiteiten binnen het actietype.
*Voorbeeld: De Academie Gezondheid en Vitaliteit wil inzetten op vroegdiagnostiek en preventie om problemen bij studenten vroegtijdig op te sporen (actietype 2b). In 2021 is de aandacht, mede door de druk op de zorg, uitgegaan naar praktijk-, stage- en studieloopbaanbegeleiding waardoor besteding achterblijft. In 2022 wordt fors ingezet op preventie.
*Voorbeeld: Bij verschillende organisatieonderdelen (academies en staf/services) is de geplande extra inzet op het gebied van buddy's/peer-coaching en het trainen van toekomstige buddy's nog onvoldoende gerealiseerd. Dat geldt ook voor de uitvoering van sommige studenttrainingen. Deze activiteiten vallen onder actietype 1e en actietype 4c.**
- De geplande activiteit bleek bij nader inzien niet nodig.
*Voorbeeld: Bij International Business & Communication was budget gevraagd voor extra studentbegeleiding (actietype 1d). Dit budget is niet benut omdat door de andere maatregel 'Onderwijs in kleinere groepen' (actietype 1c) de begeleiding al is geïntensiveerd.
*Voorbeeld: Bij de Academie Built Environment bleken er in het najaar bij de stages weinig problemen te zijn, waardoor de voorziene intensivering van de stagebegeleiding (actietype 3a) niet nodig was.**
- Geplande activiteiten zijn complexer dan gedacht, waardoor er meer voorbereidingstijd nodig is en een deel van de activiteiten naar 2022 is verplaatst.
Voorbeeld: De Academie Educatie wil beeldcoaching inzetten voor de ondersteuning van haar studenten en gaat ook lerarenopleiders opleiden tot beeldcoach. De beeldcoaching wordt inmiddels ingezet, maar er zijn nog geen lerarenopleiders tot beeldcoach opgeleid. Ook is het nog niet gelukt een beeldbank op te zetten die bij de beeldcoaching gebruikt kan worden. Dat blijkt ingewikkelder dan gedacht (actietype 4d).

Tot slot zijn er verschillen tussen het toegekende budget en de realisatie, ontstaan door verschuivingen van activiteiten naar andere actietypes en in een beperkt aantal gevallen naar een ander thema. Hierbij valt het volgende op te merken. De taskforce heeft de geplande activiteiten ingedeeld in actietypes. Vanwege de korte doorlooptijd is er geen afstemming geweest met de organisatieonderdelen over de toekenning van de activiteit aan een actietype. De zorgvuldige concretisering van de actietypes bij thema 1 was nuttig om de plannen goed voor het daglicht te brengen voor MR en Berenschot/het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Een meer abstracte indeling had tot minder wijzigingen geleid.

- Organisatieonderdelen hebben vanwege verdere concretisering van hun plannen activiteiten onder een ander actietype geplaatst. Er vinden daardoor met name verschuivingen plaats binnen de actietypes van thema 1 'Soepele In- en doorstroom'.
Voorbeeld: Bij het opstellen van de aanvraag heeft de Academie Paramedische Studies op hoofdlijnen geïnventariseerd waar de middelen op gericht zouden moeten worden. Op basis van die aanvraag heeft de taskforce de geplande activiteiten ondergebracht bij actietype 1b. Na goedkeuring van het plan bleek bij een nadere inventarisatie dat de opleidingen activiteiten wilden uitvoeren die beter aansluiten bij de actietypes 1c, 1d en 1f. De academie heeft de wijziging voorgelegd aan de taskforce en na diens goedkeuring ook toegelicht in de academierraad. Het geplande budget is besteed.
- Voor sommige activiteiten is budget benut dat niet gepland was.
Voorbeeld: De Academie Engineering Automotive heeft middelen ingezet voor extra begeleiding van afstudeerders (1d) en voor de sponsoring van studentactiviteiten (2c). Deze activiteiten waren niet opgenomen in de aanvraag, maar passen goed bij de bestedingsmogelijkheden van de NPO-middelen.
- Vanwege de snelheid waarmee het HAN-plan ontwikkeld is en de middelen door organisatieonderdelen zijn aangevraagd en toegekend, is bij de toekenning van middelen aan organisatieonderdelen een aantal (kleine) fouten gemaakt.
Voorbeeld: Per abuis zijn bij de toekenning twee activiteiten van de ene academie bij een andere academie terechtgekomen (actietype 1d en 1f). Na constatering hiervan is het budget van deze activiteiten (€ 157.000.-) ondergebracht bij de stafafdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg (OOK). De planvorming voor besteding is inmiddels gestart.

Vooruitblik realisatie NPO 2022 en 2023

Uit de voortgangsrapportages blijkt dat er geen reden is om aan te nemen dat de organisatieonderdelen de komende jaren, binnen het NPO, activiteiten willen ontplooiën die afwijken van het HAN-plan AP. Voor 2022 en 2023 benutten we (volgens plan) dezelfde thema's en actietypes om de mogelijke negatieve effecten op het studentsucces van studenten zoveel mogelijk te voorkomen of, waar ze zijn ontstaan, weg te nemen.

We gaan uit van de voor 2022 in het AP-plan benoemde acties en de daarbij toegekende budgetten volgens onderstaande tabel.

De taskforce neemt contact op met die organisatieonderdelen waar de besteding van de NPO-middelen in 2021 achterblijft of afwijkt. Doel daarvan is om vast te stellen of en zo ja, welke ondersteuning vanuit de ondersteunende afdelingen of de taskforce gegeven kan worden om waar nodig activiteiten een impuls te geven. Dit is van belang omdat de activiteiten van de meeste organisatieonderdelen doorlopen van 2021 tot en met 2023.

Voorbeeld: Voor sommige activiteiten, zoals het inzetten van buddies, lijkt bundeling van de krachten door verschillende organisatieonderdelen een mogelijkheid om versnelling van de inzet en besteding van budgetten te realiseren. Dat geldt ook voor het aanbieden en uitvoeren van trainingen aan studenten.

Tabel 5: Planning NPO-AP-activiteiten per type 2022 (bedragen x € 1.000)

Thema	Type	Beschrijving type actie	Budget
1. In- en doorstroom	1a	Goede intake en voorlichting	102
	1b	Goede landing, extra introductie	448
	1c	Kleinschalig/intensief onderwijs	135
	1d	Extra studentbegeleiding	1.824
	1e	Buddys (peer-coaching)	518
	1f	Aanbod extra onderwijsactiviteiten	1.640
	1g	Aanbod extra toetsmomenten	199
2. Welzijn/Binding	2a	Trainen van studenten (preventie en weerbaarheid)	56
	2b	Ondersteuning bij psychologische problemen (coronagerelateerd)	705
	2c	Organiseren van evenementen en contact voor binding en communityvorming	991
3. Stages	3a	Extra stagebegeleiding voor studenten	716
	3b	Extra ondersteuning stageverkenning voor studenten	227
	3c	Verkennen en benutten alternatieve stagevormen/-plekken, meer flexibiliteit	133
4. Lerarenopleidingen	4a	Extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	1.007
	4b	Extra onderwijs in de opleiding	468
	4c	Extra trainingen in opleidingen en praktijk voor 'werken met achterstanden' die leerlingen hebben opgelopen door coronacrisis	1.498
	4d	Uitbreiden van de mogelijkheden (ook digitale) om praktijkervaring op te doen	594
Totaal HAN			11.261

De HAN heeft voor NPO-AP in 2021 in totaal € 9,9 miljoen toegekend gekregen (zie onderstaande tabel). Van dat bedrag is € 3,7 miljoen besteed en € 6,2 miljoen verschoven naar 2023. Samen met de € 1,5 miljoen die we voor 2022 nog niet hebben ingepland, is er voor 2023 een budget van in totaal € 7,7 miljoen beschikbaar voor de uitvoering van onze plannen. Er was in het NPO-AP oorspronkelijk uitgegaan van een budgetbedrag van € 4,9 miljoen voor 2023.

In de loop van 2022 bepalen we (in aanloop naar de kaderbrief van de aankomende begroting) hoe we met het extra budget van € 2,8 miljoen, bovenop de reeds in het plan AP opgenomen € 4,9 miljoen omgaan. De activiteiten in 2023 worden in lijn met aard en omvang van de plannen 2022 voortgezet.

Tabel 6: Besteding corona-enveloppe

Bedragen € x 1.000	Totale looptijd			
	W-2021	B-2022	2023	Besteding
Budget intern toegekend door taskforce	4.674	11.261	4.872	20.807
Ontvangen rijksbijdrage corona-enveloppe	9.909	12.785	0	22.694
Totaal besteed in 2021	3.720	0	0	3.720
Verwachte besteding in 2022		11.261		11.261
Verwachte besteding in 2023			7.713	7.713
Balansmutatie	6.189	1.524	-7.713	0

4.3.3 Besteding corona-enveloppe: NPO Onderzoeksvertraging

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft via de compensatieregeling NPO Onderzoeksvertraging middelen beschikbaar gesteld voor vertraging die is opgelopen bij onderzoekers vanwege de veranderende werkomstandigheden als gevolg van COVID-19. De regeling richt zich op onderzoekers die zich in de laatste fase van hun tijdelijke aanstelling (lees ook: tijdelijke onderzoeksopdracht) bevinden en hun onderzoeksopzet niet meer kunnen aanpassen. Regieorgaan SIA voert in opdracht van het ministerie van OCW de compensatieregeling uit.

Op 7 juli 2021 heeft de HAN op verzoek van SIA een eerste inschatting gemaakt van de opgelopen vertraging en deze toegestuurd. Eind oktober kreeg de HAN het verzoek om een nieuwe inschatting van de onderzoeksvertraging in te dienen. Vervolgens zijn met alle academies die in juli een inschatting hebben ingediend een of meer gesprekken gevoerd om de eerder gegeven inschatting te toetsen aan de gestelde voorwaarden.

De onderzoeksvertraging is opgelopen vanwege:

- het niet doorgaan van geplande onderzoeksactiviteiten vanwege het niet beschikbaar zijn van onderzoekscontexten (bijvoorbeeld scholen, bedrijven, instellingen), doelgroepen, (potentiële) opdrachtgevers en projectpartners;
- aanpassingen in het ontwerp en uitvoering van het onderzoek;
- het niet kunnen uitvoeren van acquisitie binnen tijdelijke onderzoeksopdrachten;
- extra begeleiding door lectoren.

Aan elke door SIA genoemde categorie van onderzoekers is door de HAN een gemiddeld bedrag aan loonkosten gekoppeld. Per categorie is vervolgens het aantal onderzoekers, de totale fte van deze onderzoekers en de gemiddelde vertraging in maanden vastgesteld.

De kosten die binnen de HAN gemaakt zijn, betreffen loonkosten van de onderzoekers.

De subsidie is in december 2021 toegekend en is bestemd voor vertraging die opgelopen is in 2021 en tot extra kosten leidt in 2022.

In onderstaande tabel staat de te ontvangen subsidie NPO Onderzoeksvertraging.

Tabel 7: NPO Onderzoeksvertraging

Bedragen € x 1.000	W-2021	B-2022	2023
Ontvangen subsidie NPO Onderzoeksvertraging	0	467	0
Het aantal onderzoekers dat de instelling met eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen heeft geholpen om hun onderzoek af te ronden.	32	32	0

4.3.4 Besteding corona-enveloppe: Subsidie Coronabanen en Extra hulp voor de klas

De HAN heeft in 2021 gebruikgemaakt van de subsidie Coronabanen (eerste helft 2021) en de subsidie Extra hulp voor de klas (tweede helft van 2021). Deze subsidieregelingen geven een tegemoetkoming in de kosten respectievelijk gehele vergoeding voor het inzetten van tijdelijk ondersteunend personeel om de continuïteit van het onderwijs tijdens de coronacrisis te waarborgen. In de volgende tabel is het aangevraagde budget, de realisatie en het niet-aangewende budget gepresenteerd.

Tabel 8: Subsidie Coronabanen en Extra hulp voor de klas, realisatie en niet-aangewend budget

Bedragen € x 1	Subsidie eerste helft 2021 Coronabanen	Subsidie tweede helft 2021 Extra hulp voor de klas
Aangevraagd budget	€ 557.761,50	€ 932.667,00
Gerealiseerd budget	€ 312.434,90	€ 341.598,35
Niet-aangewend budget	€ 245.326,60	€ 591.068,65

Zowel in de eerste als in de tweede helft van 2021 zijn niet alle subsidiemiddelen aangewend. Hier is tijdig melding van gemaakt bij de subsidieverstrekker. In de eerste helft van 2021 was er een onderbesteding omdat de werving van extra hulp meer tijd vroeg en de inzet niet volledig is uitgevoerd vanwege de geldende voorwaarden (zoals het soort functies/werkzaamheden dat toegestaan was en het salaris van maximaal 120% van het minimumloon). Na de zomervakantie hebben we vanwege de versoepelde coronamaatregelen in het onderwijs niet alle gevraagde extra inzet nodig gehad.

De niet-bestede middelen worden terugbetaald. De HAN heeft aan alle (meldings)verplichtingen voldaan en het niet-bestede bedrag staat gereserveerd op de balans voor zover de terugbetaling nog niet is gedaan.

5. VERPLICHTE THEMA'S VANUIT WET- EN REGELGEVING

Op grond van de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs (artikel 4, lid 6) publiceert de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap jaarlijks een overzicht van de voor het desbetreffende verslagjaar relevante thema's, waarover het bevoegd gezag geacht wordt in het bestuursverslag te rapporteren. In deze paragraaf rapporteren we over de wijze waarop de HAN aangaande deze thema's acteert. Informatie over de impact van de coronacrisis en besteding van de middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is opgenomen in paragraaf 4.3.

5.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft op 22 maart 2021 de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' vastgesteld. Over het verslagjaar 2021 is het toegestaan te verantwoorden conform thema 2 van de oude notities Helderheid. In verband met de nadere uitwerking van de beleidsregel verantwoordt de HAN in het jaarverslag 2021 conform thema 2 van de oude notities Helderheid.

Uitbesteding initieel onderwijs

Voor de uitvoering van de punten uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' geldt onverkort dat de HAN ervoor zorgt dat het initiële onderwijs niet uitbesteed wordt aan andere (bekostigde of onbekostigde) organisaties.

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en doelstellingen biedt de HAN een gericht aanbod (na)scholingsfaciliteiten, zoals contractonderwijs, contractonderzoek en het uitvoeren van consultancy- en advieswerkzaamheden. Deze private activiteiten hebben als begrotingsdoelstelling een minimaal kostendekkende exploitatie. De met deze activiteiten samenhangende opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de desbetreffende activiteit. Toezicht op het realiseren van de positieve resultaatdoelstelling van private activiteiten vindt plaats door middel van managementrapportages en bestuurlijk overleg. Bij onverhoopt tegenvallende resultaten worden er passende maatregelen genomen om hetzij de winstgevendheid te herstellen hetzij de activiteiten te beëindigen of, indien mogelijk, over te dragen aan een andere partij. Het resultaat op private activiteiten wordt in lijn met het verleden separaat gevolgd via een daartoe ingestelde bestemmingsreserve.

Bekostiging van buitenlandse studenten

Buitenlandse studenten komen bij de HAN binnen via twee stromen: studenten die een volledige bachelor- of masteropleiding volgen en uitwisselingsstudenten die tijdelijk aan de HAN studeren.

In 2021 stonden er 1.507 buitenlandse studenten ingeschreven voor een HAN-bachelor of -masterprogramma. Dit waren er minder dan in 2020 vanwege de lagere instroom van studenten in 2020 als gevolg van de coronacrisis. De instroom in 2021 bedroeg in totaal 534 buitenlandse studenten. Dat zijn 88 studenten meer dan in 2020.

Studentenmobiliteit verloopt via Exchange Agreements met partneruniversiteiten binnen en buiten Europa, en via stages, community projects en afstudeerstages. De totale studentenmobiliteit bedroeg 393 HAN-studenten (687 in 2020) en 237 buitenlandse uitwisselingsstudenten (191 in 2020) die aan de HAN studeerden. De HAN heeft in totaal 321 exchange partners, waarvan 225 Erasmus partnerships (Europa). De wereldwijde coronacrisis en de daarmee samenhangende reisbeperkingen zijn in 2021 van grote invloed geweest. De mobiliteit binnen Europa verloopt grotendeels via het Erasmus+- programma. Een uitgebreid overzicht van partnerinstellingen van de HAN is te vinden op <https://www.han.nl/en/collaboration/>.

Bekostiging van maatwerktrajecten

Voor het studiejaar 2021-2022 zijn 62 studenten ingeschreven op basis van de maatwerkovereenkomst met CIVILION B.V. Dit zijn er acht minder dan in het studiejaar 2020-2021.

Onderwijskundige publiek-private arrangementen

Er is binnen de HAN geen sprake van onderwijskundige publiek-private arrangementen.

5.2 Experiment Flexibel Hoger Onderwijs

Ook in 2021 zijn in het kader van de pilot Flexibilisering en het Experiment Leeruitkomsten verdere stappen gezet op het gebied van leeruitkomsten en het verbeteren van blended learning. In 2021 zijn nog een beperkt aantal rapporten verschenen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) met de beoordeling van deeltijd- en duale opleidingen die deelnemen aan het Experiment Leeruitkomsten. De visitatiepanels hebben na afloop van het locatiebezoek voor alle opleidingen een positief oordeel uitgesproken. Zie paragraaf 4.1 voor meer informatie over de opleidingen die hebben deelgenomen.

Een uitgebreide verantwoording over de voortgang van het Experiment Leeruitkomsten is in 2021 naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gestuurd. Daarnaast is een 'vinger aan de pols'-gesprek gevoerd met de Inspectie van het Hoger Onderwijs. Uit deze beoordelingen en evaluaties blijkt dat de ambities die de HAN heeft geformuleerd op het gebied van flexibilisering van het hoger onderwijs voor werkenden voor het grootste deel zijn gerealiseerd. Er valt voor de HAN nog winst te behalen in de verdere ontwikkeling van de flexibilisering. Dat was de reden voor de HAN om het onderwijsconcept zoals vastgelegd in het Raamleerplan Experiment Leeruitkomsten aan te scherpen.

5.3 Experiment Vraagfinanciering Hoger Onderwijs

Naast het Experiment Flexibel Hoger Onderwijs is de HAN een van de deelnemende instellingen aan het Experiment Vraagfinanciering. Een student die meedoet aan het Experiment Vraagfinanciering hoeft zich niet voor een hele opleiding in te schrijven, maar volgt één of meerdere modules. Deelnemende studenten vragen bij inschrijving van iedere module collegegeldverlaging aan.

Het Experiment Vraagfinanciering loopt van 1 september 2016 tot en met 31 augustus 2024. In 2019 is bekend geworden dat het Experiment Vraagfinanciering niet wordt verlengd. Vanaf 1 september 2019 mogen er geen nieuwe studenten voor deelname aan het experiment worden ingeschreven. Studenten die voor 1 september 2019 al deelnamen aan het experiment, kunnen tot 31 augustus 2024 gebruikmaken van (maximaal acht) vouchers.

Aan dit experiment nemen momenteel geen studenten van de HAN meer deel. Voor eventueel terugkomende studenten in het Experiment Vraagfinanciering worden tot 2024 een geldende Onderwijs- en Examenregeling (OER) en inschrijfmogelijkheden opengehouden. Ook wordt jaarlijks tot 2024 de hoogte van het collegegeld voor vraagfinanciering bepaald.

In onderstaand overzicht zijn de kwantitatieve gegevens voor 2021 opgenomen:

Tabel 9: Kwantitatieve gegevens vraagfinanciering voor 2021

Nieuwe instroom studenten met een voucher vraagfinanciering	0
Gemiddelde verblijfsduur studenten (met vouchers) in de opleiding	N.v.t.
Hoogte collegegeld per dertig studiepunten in euro's (exclusief voucherkorting)	€ 3.250
Hoogte collegegeld voor studenten die geen aanspraak maken op een voucher (als dat anders is dan hierboven)	N.v.t.
Aantal vouchers gemiddeld per student in deze opleiding	0
Tijdstippen waarop studenten een beroep hebben gedaan op collegegeldverlaging	N.v.t.
Aantal studenten dat met voucher heeft gestudeerd en een diploma heeft behaald	N.v.t.
Aantal studenten dat de dertig European Credits-studiepunten voor de module waaraan met een voucher is deelgenomen, heeft behaald in de desbetreffende periode	N.v.t.

Rapportage Experiment Vraagfinanciering 2016-2020

Zoals in het besluit Experiment Vraagfinanciering hoger onderwijs opgenomen, wordt in 2021 tevens gerapporteerd over de uitvoering van het experiment in het tijdvak 2016 tot en met 2020.

Met de bacheloropleiding Elektrotechniek nemen we sinds september 2016 deel aan het Experiment Vraagfinanciering. In september 2016 zijn 36 studenten met recht op collegegeldverlaging gestart met deze opleiding. Beoogd was dat studenten van de opleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Social Work vanaf 2017 ook zouden gaan deelnemen aan het experiment, maar voor deze opleidingen zijn nooit studenten ingeschreven geweest.

Vanaf 2018 hebben we een sterke terugloop gezien in de instroom van studenten in de vraag-gefinancierde opleidingen.

Belangrijkste reden hiervoor was dat deelname aan het experiment voor de studenten financieel niet aantrekkelijk was. Studenten weken bijvoorbeeld uit naar de reguliere associate degree-opleidingen. In december 2018 zijn de knelpunten schriftelijk doorgegeven aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Vanaf 1 september 2019 mogen er geen nieuwe studenten voor deelname aan het experiment worden ingeschreven. Dit na evaluatie en besluitvorming door het ministerie van OCW.

In onderstaande tabel zijn alle beschikbare kwantitatieve gegevens over het Experiment Vraagfinanciering over de periode 2016 tot en met 2020 opgenomen. Dit op basis van de gegevens zoals opgenomen in de bestuursverslagen uit dezelfde periode.

Tabel 10: Kwantitatieve gegevens Experiment Vraagfinanciering 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Nieuwe instroom studenten met een voucher vraagfinanciering	36	24	14	5	0
Gemiddelde verblijfsduur studenten (met vouchers) in de opleiding	Niet bekend	Niet bekend	Survival 69%	1 semester c.q. een half jaar	N.v.t.
Hoogte collegegeld per dertig studiepunten in euro's (exclusief voucherkorting)	€ 2.204	€ 3.250	€ 3.250	€ 3.250	€ 3.250
Hoogte collegegeld voor studenten die geen aanspraak maken op een voucher (als dat anders is dan hierboven)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Aantal vouchers gemiddeld per student in deze opleiding	Niet bekend	Niet bekend	2,8	1	0
Tijdstippen waarop studenten een beroep hebben gedaan op collegegeldverlaging	Moment van inschrijving	Moment van inschrijving	Moment van inschrijving	Moment van inschrijving	N.v.t.
Aantal studenten dat met voucher heeft gestudeerd en een diploma heeft behaald	0	0	0	1 (student gestart in 2018)	N.v.t.
Aantal studenten dat de dertig European Credits-studiepunten voor de module waaraan met een voucher is deelgenomen, heeft behaald in de desbetreffende periode	0	23	43	1	N.v.t.

5.4 Experiment Promotieonderwijs

De HAN neemt niet deel aan dit experiment.

5.5 HAN Profileringsfonds

HAN Profileringsfonds

Het HAN Profileringsfonds biedt financiële ondersteuning aan studenten die studievertraging oplopen als gevolg van bijzondere omstandigheden, een bestuurlijke functie of topsport.

In 2021 zijn er in totaal 247 aanvragen ingediend (tegenover 265 in 2020), waarvan er 242 zijn gehonoreerd (tegenover 254 in 2020).

Bij 107 (tegenover 109 in 2020) aanvragen ging het om studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familie-omstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen.

Van bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschapsraad zijn 137 aanvragen (tegenover 154 in 2020) binnengekomen en in verband met beoefening van topsport zijn drie aanvragen ingediend (tegenover twee in 2020).

Het totale aantal aanvragen is in 2021 afgenomen ten opzichte van 2020. Als mogelijke verklaringen hiervoor worden gezien dat er minder studenten actief zijn geweest in bestuursfuncties, dat een aantal studenten door samenloop van (medische en corona gerelateerde) omstandigheden zich (tijdelijk) heeft uitgeschreven en de tegemoetkoming van Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) van € 1.500,- voor studenten met een aanvullende beurs die in mindering wordt gebracht op een uitkering vanuit het profileringsfonds. Hierdoor is een aantal aanvragen komen te vervallen.

De totale aanspraak op het fonds bedroeg in 2021 €633.629,- (in 2020 €791.551,-). Dit is inclusief de aanspraken op dit fonds vanuit toekenningen in voorgaande jaren die qua betalingen nog doorlopen en inclusief vergoedingen voor de OV-kaart (€20.800,-). Evenals vorig jaar ging het uitsluitend om EER-studenten (EER: Europese Economische Ruimte).

Tabel 11: Aanspraken HAN Profileringsfonds 2021

Omschrijving	Nieuwe aanvragen studenten in 2021	Toewijzingen studenten in 2021	Totaal van de toekenningen in euro's	Gemiddelde hoogte van de toekenningen in euro's	Gemiddelde duur van de toekenningen in 2021
Studenten in overmachtssituaties: ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	107	107	428.170	377	9 maanden
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschapsraad	137	133	172.596	304	4 maanden
Overige categorieën: prestaties op het gebied van topsport of cultuur, financiële steun aan niet-EER- studenten, uitgaande beurzen, et cetera	3	3	12.063	299	7 maanden

6. BESTURING: GOVERNANCE EN NALEVING BRANCHECODE

6.1 Juridische-/organisatiestructuur HAN

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, statutair gevestigd te Arnhem, is een stichting. Onder de Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen valt HAN Holding BV. In HAN Holding BV is HAN Flex BV ondergebracht. De Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen is de enige aandeelhouder van HAN Holding BV.

De HAN kent vanaf 2020 twee bestuurslagen:

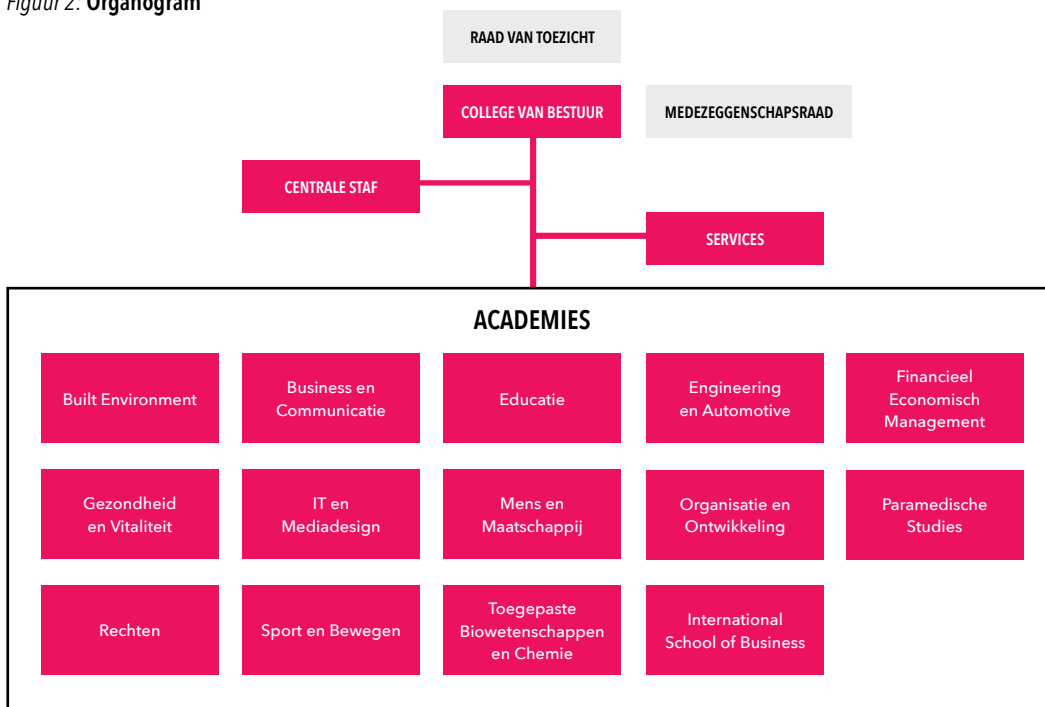
- de hogeschool onder leiding van het College van Bestuur;
- de academies, Centrale Staf en Services, alle onder leiding van een directeur.

De HAN heeft een Raad van Toezicht die werkgever is van het College van Bestuur, toeziet op het beleid en daarover gevraagd en ongevraagd advies geeft. De Raad van Toezicht kent drie commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.

Daarnaast kent de HAN een medezeggenschapsstructuur die aansluit op de zeggenschapsstructuur met de Medezeggenschapsraad, de Academieraden, een Deelraad Centrale Staf en Services en de Opleidingscommissies.

De organisatiestructuur van de HAN per 1 januari 2020 wordt weergegeven in onderstaand organogram:

Figuur 2: Organogram



6.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestond in 2021 uit de volgende leden:

- L.J.M. (Rob) Verhofstad MSc, voorzitter College van Bestuur, eerste benoeming 1 september 2020 tot en met 31 augustus 2024;
- drs. B.M. (Bridget) Kievits, lid College van Bestuur, eerste benoeming 1 september 2018 tot en met 30 augustus 2022;
- Y.E.A.M. (Yvonne) de Haan RE, vicevoorzitter College van Bestuur, eerste benoeming 1 oktober 2018 tot en met 30 september 2022.

Nevenfuncties

De voorzitter en de leden van het College van Bestuur vervullen meerdere nevenfuncties. Een actueel overzicht van alle nevenfuncties is te vinden op de website van de HAN: College van Bestuur (han.nl).

Uiteraard vermijden de HAN en het College van Bestuur elke vorm en schijn van belangenverstrengeling. Dit jaar zijn bij de HAN geen besluiten genomen en vonden er geen transacties plaats waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van betekenis zijn voor de hogeschool of leden van het College van Bestuur.

Tabel 12: Overzicht van de bestuurskosten van het College van Bestuur in 2021

Bestuurskosten en declaraties in euro's	L.J.M. Verhofstad MSc	Drs. B.M. Kievits	Y.E.A.M. de Haan RE	Totaal
Reiskosten binnenland	-	265,23	-	265,23
Reiskosten buitenland	212,50	-	-	212,50
Representatie	216,85	-	-	216,85
Overige kosten	478,29	1.326,55	635,90	2.440,74
Totale bestuurskosten en declaraties	907,64	1.591,78	635,90	3.135,32

Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2021

De HAN conformeert zich aan de sectorale bezoldigingsmaxima voor bestuurders in het hbo, conform de Bezoldigingscode bestuurders hogescholen en het bezoldigingsmaximum van de Wet normering topinkomens (WNT). Informatie over de bezoldiging in 2021 is opgenomen in de Jaarrekening HAN 2021.

6.3 Intern toezicht en medezeggenschap

6.3.1 (Verslag) Raad van Toezicht

Het College van Bestuur legt verticale verantwoording af aan zijn toezichthouders. Dit zijn onder andere de Raad van Toezicht als interne toezichthouder en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid als externe toezichthouders.

De Raad van Toezicht ziet toe op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur. De Raad van Toezicht is werkgever van het College van Bestuur en adviseert het College van Bestuur.

Tabel 13: Samenstelling Raad van Toezicht in 2021

<p>dr. ir. P.J.M. (Peter) van Laarhoven Geboortejaar: 1959</p> <p>Eerste benoeming van 1 januari 2020 t/m 31 december 2023</p> <p>Voorzitter Lid Remuneratiecommissie</p>	<p>Hoofdfunctie: Geen</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Commissarissen CQM • Voorzitter Raad van Commissarissen Havenbedrijf Moerdijk • Voorzitter Raad van Toezicht Nederlandse Reisopera • Vicevoorzitter Raad van Toezicht TNO • Vicevoorzitter Nederlandse UNESCO Commissie • Lid Raad van Commissarissen CB Logistics • Lid Raad van Commissarissen H&S Group
<p>drs. R. (Ruben) Wenselaar Geboortejaar: 1961</p> <p>Eerste benoeming van 1 januari 2017 t/m 31 december 2020 Tweede benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 december 2024</p> <p>Vicevoorzitter Voorzitter Remuneratiecommissie</p>	<p>Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur van Zorgverzekeraar Menzis</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid van het bestuur van Zorgverzekeraars Nederland
<p>drs. H.A.R.R. (Huub) Dekkers Geboortejaar: 1971</p> <p>Eerste benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 december 2024</p> <p>Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit</p>	<p>Hoofdfunctie: Bestuurder CINOP</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter Raad van Toezicht bij Biezonderwijs • Vicevoorzitter Raad van Commissarissen, Wij zijn JONG • Board of directors bij ASML Foundation • Lid Klankbordgroep invoering nieuw onderwijs Tilburg University: • lid Maatschappelijke Adviesraad Tilburg School of Economics and Management • Gastdocent bij diverse (onderwijs)instellingen
<p>dr. C.M. (Tini) Hooymans Geboortejaar: 1951</p> <p>Eerste benoeming van 1 juli 2016 t/m 30 juni 2020 Tweede benoeming van 1 juli 2020 t/m 30 juni 2024</p> <p>Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit</p>	<p>Hoofdfunctie: Geen</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid Centrale Commissie Statistiek van het Centraal Bureau voor de Statistiek • Lid Raad van Commissarissen van KeyGene NV • Lid Raad van Toezicht van het Diabetes Fonds
<p>drs. H.V.W. (Hugo) Mans RA MBA Geboortejaar: 1967</p> <p>Eerste benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 december 2024</p> <p>Lid Auditcommissie t/m 30 juni 2021 en voorzitter Auditcommissie vanaf 1 juli 2021</p>	<p>Hoofdfunctie: Financieel directeur bij RET</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastdocent bij masterclasses

Tabel 13: Samenstelling Raad van Toezicht in 2021

<p>drs. M. (Machteld) Roos Geboortejaar: 1975</p> <p>Eerste benoeming van 1 juli 2021 t/m 30 juni 2025</p> <p>Lid Auditcommissie</p>	<p>Hoofdfunctie: Vicevoorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Twente</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statutair Bestuurder Holding Technopolis Twente • Lid Raad van Toezicht Stichting Gebiedsorganisatie Kennispark • Amarant, vicevoorzitter Raad van Toezicht
<p>drs. H.P.M.G. (Eric) Steeghs RA Geboortejaar: 1957</p> <p>Eerste benoeming van 1 juli 2013 t/m 30 juni 2017 Tweede benoeming van 1 juli 2017 t/m 30 juni 2021</p> <p>Voorzitter Auditcommissie t/m 30 juni 2021</p>	<p>Hoofdfunctie: Chief Financial Officer Amsterdam Trade Bank</p>	<p>Nevenfuncties: Geen</p>
<p>drs. B.B. (Baukje) ter Huurne Geboortejaar: 1978</p> <p>Eerste benoeming van 1 juli 2016 t/m 30 juni 2020 Tweede benoeming van 1 juli 2020 t/m 30 juni 2024</p> <p>Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit</p>	<p>Hoofdfunctie: Directielid bij Coöperatie VGZ</p>	<p>Nevenfuncties: Geen</p>

De Raad van Toezicht heeft drie commissies. Deze commissies geven enerzijds de mogelijkheid om bepaalde onderwerpen diepgaander te bespreken met het College van Bestuur en anderzijds fungeren ze als voorbereidende en adviserende commissies naar de Raad van Toezicht. De in de commissies besproken onderwerpen worden verderop in dit verslag toegelicht. Voor zover aan de orde, wordt in dit verslag aangegeven welke commissie hierin de voorbereidende rol heeft vervuld.

Nevenfuncties

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er geen tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de raad. De leden van de Raad van Toezicht voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria uit de branchecode.

Bezoldiging Raad van Toezicht 2021

De bezoldiging is vastgesteld op 10% van het WNT-maximum voor de voorzitter en 7% voor de leden (WNT: Wet normering topinkomens). Voor het overzicht van de bezoldiging in 2021 verwijzen we naar de Jaarrekening HAN 2021 en naar www.han.nl.

Inhoudelijk jaarverslag

De Raad van Toezicht heeft in 2021 vijf keer vergaderd, waarbij een deel van iedere vergadering in afwezigheid van het College van Bestuur heeft plaatsgevonden. In navolging van de RIVM-richtlijnen hebben een aantal vergaderingen (deels) online plaatsgevonden.

Tabel 14: Aanwezigheid leden Raad van Toezicht bij vergaderingen 2021

	Raadsvergaderingen	Commissievergaderingen
dr. ir. P.J.M. van Laarhoven	5 (van de 5)	2 (van de 2)
drs. R. Wenselaar	5 (van de 5)	2 (van de 2)
drs. H.A.R.R. (Huub) Dekkers	5 (van de 5)	4 (van de 4)
dr. C.M. Hooymans	5 (van de 5)	4 (van de 4)
drs. H.V.W. (Hugo) Mans RA MBA	5 (van de 5)	4 (van de 4)
drs. M. (Machteld) Roos	2 (van de 2)	2 (van de 2)
drs. H.P.M.G. Steeghs RA	3 (van de 3)	2 (van de 2)
drs. B.B. ter Huurne	5 (van de 5)	4 (van de 4)

Toezicht op doelmatigheid

De belangrijkste opgave van de Raad van Toezicht betreft het bewaken van de maatschappelijke kernopdracht van de HAN en het toezien op een effectieve en doelmatige realisatie daarvan. De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit het belang van de hogeschool en met oog voor de belangen van interne en externe stakeholders, zoals studenten, (regionale) bedrijven/werkgevers, medewerkers en het ministerie van OCW.

De Raad van Toezicht verkrijgt informatie op basis van gesprekken met het College van Bestuur over te verkrijgen feitelijke informatie over de gang van zaken binnen de HAN, en op basis van documenten zowel ten aanzien van de inhoud van het primaire proces als de bedrijfsvoering en financiën, zoals het bestuursverslag, de jaarrekening, plannen en rapportages. Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht informatie door het halfjaarlijks overleg met de Medezeggenschapsraad en tevens door gesprekken met medewerkers en studenten van de HAN, het 'opsnuiven' van sfeer tijdens bijeenkomsten georganiseerd door de HAN, het afleggen van werkbezoeken aan academies en het uitnodigen van medewerkers van de HAN bij bijeenkomsten van de Raad van Toezicht. Ook laat de Raad van Toezicht zich informeren via (social) media, seminars en andere bijeenkomsten, zoals van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen.

Instellingsplan 2022-2028/Koersbeeld

Het Instellingsplan 2016-2022 liep eind 2021 af. De Raad van Toezicht heeft een formele rol in de goedkeuring van het nieuwe instellingsplan. Gedurende het jaar hebben de Raad van Toezicht en het College van Bestuur uitvoerig gesproken over het totstandkomingsproces en de inhoud. Niet alleen tijdens de raadsvergaderingen maar ook tijdens een tweetal speciaal omtrent het instellingsplan belegde bijeenkomsten. De Raad van Toezicht blikt terug op een prettig doorlopen proces waarbij velen binnen en buiten de HAN zijn geconsulteerd. De Raad van Toezicht vindt het bewonderenswaardig dat er een bottom-up benadering is gebruikt waarin er ruimte was voor dwarsdenkers. Resultaat van dit proces is dat de Raad van Toezicht uiteindelijk in december het kernachtige maar ambitieuze instellingsplan Koersbeeld 2022-2028 heeft goedgekeurd.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht en toezichtvisie (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

Ook in 2021 heeft de Raad van Toezicht haar eigen functioneren geëvalueerd. Uit deze zelfevaluatie zijn een aantal observaties naar voren gekomen, die het functioneren van de Raad van Toezicht in de toekomst nog verder zullen verbeteren. Zo is er afgesproken tijdens iedere vergadering van de Raad van Toezicht één onderwerp inhoudelijk verder uit te diepen en meer aandacht te hebben voor permanente educatie van de leden van de Raad van Toezicht. Verder is de toezichtvisie van de Raad van Toezicht verder aangescherpt en in december opnieuw vastgesteld.

Remuneratierapport (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

Conform het Reglement van de Raad van Toezicht heeft de Raad van Toezicht het Remuneratierapport 2020-2021 vastgesteld.

Bestuursverslag en jaarrekening 2020 en voortgangsrapportages 2021 (voorbereid door de Auditcommissie)

De Raad van Toezicht is positief over de inhoud, vormgeving en omvang van het bestuursverslag 2020 en de jaarrekening 2020. In de vergadering van mei 2021 heeft de accountant (EY) mondeling toelichting gegeven op haar bevindingen en mede gebaseerd hierop constateert de Raad van Toezicht dat de HAN in control is en er geen risico's zijn die nadere aandacht vragen. In de Raad van Toezicht, en dan met name in de Auditcommissie, worden regelmatig voortgangsrapportages besproken die ingaan op de voortgang van het realiseren van het instellingsplan en de jaardoelen en de stand van zaken in de bedrijfsvoering, waaronder het informatiebeleid. De Raad van Toezicht wordt door het College van Bestuur adequaat geïnformeerd over de bedrijfsvoering; mede daardoor krijgt de Raad van Toezicht tijdig inzicht in mogelijke risico's en nieuwe ontwikkelingen en kan hij op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen toezien. Door de Raad van Toezicht zijn het bestuursverslag 2020 en de jaarrekening 2020 goedgekeurd.

Begroting 2022 (voorbereid door de Auditcommissie)

Naast de financiële begroting 2022 maken ook de beleidsdoelen voor 2022 (hoofdpijnen van de begroting) en een meerjarenbegroting deel uit van de Begroting 2022. Met een positief advies van de Auditcommissie heeft de Raad van Toezicht de begroting 2022 goedgekeurd.

Aanbestedingen (voorbereid door de Auditcommissie)

Volgens de statuten van de HAN dient de Raad van Toezicht goedkeuring te geven aan verplichtingen en overeenkomsten van het College van Bestuur die een bedrag van €2,5 miljoen overstijgen. In dit kader heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan de start van de Europese aanbesteding voor Identity and Access Management.

Herbenoeming drs. B.M. (Bridget) Kievits en Y.E.A.M. (Yvonne) de Haan RE (voorbereid door Remuneratiecommissie)

Met het oog op het aflopen van de eerste benoemingstermijn van Bridget Kievits en Yvonne de Haan respectievelijk per 31 augustus 2022 en 30 september 2022, is in het najaar van 2021 het proces gestart om te komen tot een herbenoeming waarbij de afzonderlijke Raad van Toezicht-leden en afzonderlijke leden van het College van Bestuur zijn geconsulteerd. In december 2021 heeft de Raad van Toezicht een voorgenomen besluit tot benoeming van Bridget Kievits voor een tweede termijn als lid van het College van Bestuur voor een periode van vier jaar met ingang van 1 september 2022, en een voorgenomen besluit tot benoeming van Yvonne de Haan voor een tweede termijn als vicevoorzitter van het College van Bestuur voor een periode van vier jaar met ingang van 1 oktober 2022 genomen. De voorgenomen besluiten zijn aan de Medezeggenschapsraad voor advies voorgelegd. Het overleg met de Remuneratiecommissie, Yvonne de Haan en Bridget Kievits en de Medezeggenschapsraad vindt begin 2022 plaats.

Controlerend accountant

De Raad van Toezicht heeft besloten om EY als controlerend accountant voor het boekjaar 2022 aan te wijzen.

Kwaliteitsafspraken (voorbereid door de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit)

Het in 2020 door de Raad van Toezicht goedgekeurde Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is terugkerend onderwerp van gesprek met het College van Bestuur.

Terugblik kwaliteitsafspraken 2019 tot en met 2021

Hieronder volgt een terugblik van de Raad van Toezicht over zowel het proces als de inhoud over de gehele planperiode tot nu toe (2019 tot en met 2021).

Proces

De Raad van Toezicht heeft vanaf het voorjaar van 2018 meegedacht over de context, de inhoud, het proces en de te volgen procedure voor het maken van de kwaliteitsafspraken. Daarbij is ook gesproken over de inrichting van het proces om tot kwaliteitsafspraken te komen in aansluiting op het instellingsbeleid, zoals verwoord in het instellingsplan.

De Raad van Toezicht is nauw betrokken geweest bij de inhoud van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. In februari 2019 heeft de Raad van Toezicht na een uitvoerig gesprek met het College van Bestuur de goedkeuring gegeven aan het Plan Kwaliteitsafspraken. In april 2019 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht gesproken met het panel van de NVAO.

Het panel van de NVAO dat deze plannen beoordeelde, heeft op grond van criterium 3 ('De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.') geen positief oordeel gegeven. Door het College van Bestuur is een traject in gang gezet om tot een Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken te komen, rekening houdend met de opmerkingen van de NVAO. Ook bij dit traject, is de Raad van Toezicht actief betrokken geweest. In februari 2020 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken. Op 11 mei 2020 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht gesproken met het panel van de Nederlands-Vlaams Accreditatieorganisatie (NVAO) tijdens de visitatie. De NVAO heeft op basis van het rapport van het panel aangegeven dat het Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken voldoet aan de gestelde eisen, hetgeen aansluitend tot een positief besluit van de minister heeft geleid.

De kwaliteitsafspraken zijn vanaf het voorjaar van 2018 steeds onderwerp van gesprek geweest in de reguliere overleggen tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Met name in de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit van de Raad van Toezicht (Commissie OOK) is er gesproken over de inhoud en het proces. Daarbij lag tot begin 2020 de focus meer op het (Aangepast) Plan Kwaliteitsafspraken en daarna is deze verschoven naar het monitoren van het proces en het volgen van de voortgang.

Inhoud

Zoals hierboven beschreven, is de Raad van Toezicht inhoudelijk nauw betrokken geweest bij het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken.

In alle vergaderingen van de Commissie OOK in 2019, 2020 en 2021 heeft het onderwerp kwaliteitsafspraken op de agenda gestaan en is het inhoudelijk besproken. Onderwerpen waar diepgaander aandacht voor is geweest, zijn onder andere studentenbegeleiding, studentenwelzijn, toetsing en beoordeling, Leven Lang Ontwikkelen en de professionalisering van studentenbegeleiders.

De verslagen van de Commissie OOK worden geagendeerd (en zo nodig toegelicht) voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht, waardoor alle leden van de Raad van Toezicht op de hoogte blijven van de actuele stand van zaken.

Inhoudelijk is de Raad van Toezicht goed geïnformeerd over de voortgang in de realisatie van de kwaliteitsafspraken. In de HAN-begrotingen is de centrale en decentrale geplande inzet van de kwaliteitsmiddelen toegelicht en de begrotingen worden ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. In de HAN-voortgangsrapportages van 2020 en 2021 is gereflecteerd op de actuele stand van zaken in relatie tot de begroting. Deze voortgangsrapportages zijn besproken in de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en worden geagendeerd voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Ook is in 2020 en in 2021 de Auditcommissie en de Raad van Toezicht inhoudelijk geïnformeerd over de voortgang van de strategische investeringsagenda. Voor de uitvoering van de strategische investeringsagenda is een deel van de centrale inzet van de kwaliteitsmiddelen benut en heeft verder vorm gekregen in de huisvestings- en digitaliseringsagenda. De digitaliseringsagenda richt zich met name op verbetering van de digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving en verder ontwikkelen van het informatievoorzieningslandschap.

Zowel in 2019, 2020 als 2021 is een inhoudelijke terugblik op de realisatie van de kwaliteitsafspraken opgenomen in de jaarverslagen van de HAN die ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht worden voorgelegd.

Overall is de indruk van de Raad van Toezicht dat in de HAN de juiste stappen worden gezet in de realisatie van de kwaliteitsafspraken en er voortgang in de realisatie van de voornemens wordt geboekt. Het is transparant en navolgbaar waar de kwaliteitsmiddelen voor worden begroot en wat daarvan wordt gerealiseerd. Zowel centraal als decentraal worden inspanningen gepleegd en activiteiten ondernomen om hetgeen is beoogd in het Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken te realiseren. De Raad van Toezicht is daarnaast ook meegenomen in de complicaties die de coronacrisis heeft opgeleverd, en de verschuivingen die daardoor in sommige uitgaven, zowel centraal als in de academies, hebben plaatsgevonden.

Datalek

De HAN werd helaas geconfronteerd met een impactvol datalek als gevolg van een hack met diefstal van gegevens. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben nauw contact met elkaar gehad over de afhandeling van de gevolgen. De Raad van Toezicht waardeert de adequate en transparante aanpak van het College van Bestuur. Begin 2022 zal de Raad van Toezicht aan de hand van een door een externe partij uitgevoerde evaluatie terugblikken op dit proces en stilstaan bij de *lessons learned*.

Coronacrisis en Nationaal Programma Onderwijs

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben de onzekerheden en uitdagingen die gepaard gaan met de coronacrisis uitvoerig besproken in de raadsvergaderingen, maar ook in alle commissievergaderingen. In de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit is daarbij met name stilgestaan bij het welzijn van zowel studenten als medewerkers, bij de studievoortgang en het studiesucces, en in de Auditcommissie bij de financiële impact van de coronacrisis in relatie tot de gelden uit het Nationaal Programma Onderwijs.

Permanente educatie

De Raad van Toezicht vindt educatie van de afzonderlijke leden en de raad in zijn geheel van groot belang om zijn taken te vervullen. Naast de individuele scholing zijn er in 2021 verdiepingssessies georganiseerd betreffende digitalisering en security, diplomarendement, eigentijds beoordelen en beslissen in de praktijk, Leven Lang Ontwikkelen en de binnen de HAN gehanteerde resultaatmonitor. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een bezoek gebracht aan de Academie Engineering en Automotive en de Academie Sport en Bewegen.

Overleg met Medezeggenschapsraad

De Raad van Toezicht overlegt zowel in het voorjaar als in het najaar met de Medezeggenschapsraad. Bij een deel van dit overleg is het College van Bestuur aanwezig. Tijdens deze overleggen zijn onder meer de (gevolgen van de) coronacrisis, het Instellingsplan 2022-2028/ Koersbeeld en het datalek besproken.

6.3.2 (Verslag) Medezeggenschapsraad

Samenstelling Medezeggenschapsraad (MR) in 2021

Vanwege de nieuwe structuur van de HAN en de bijbehorende wijziging van het medezeggenschapsreglement en het verkiezingsreglement is de samenstelling van de Medezeggenschapsraad gewijzigd per 1 februari 2021. Met ingang van die datum is ook het aantal leden van de MR uitgebreid van 16 naar 18. De MR telt nu 9 personeelsleden en 9 studentleden. Om aan te sluiten bij de nieuwe reglementen heeft de MR zijn eigen huishoudelijk reglement herzien en in nieuwe versie vastgesteld. Hierna is de samenstelling van de MR in 2021 uiteengezet.

Tabel 15: Samenstelling van de MR in 2021

MR van 1 januari t/m 31 januari		MR van 1 februari t/m 31 december	
Personeelsgeleding	Studentgeleding	Personeelsgeleding	Studentgeleding
H. Bennink	A. Brinker	F. de Beer/ K. van Oorsouw per 10 maart	A. Brinker
N. Cingöz	L. van der Genugten	A. Brouwer	A. Broeren/E. Gatumba per 31 augustus
S. Goossens	I. Hassan	N. Cingöz	J. Bruhn/N. van Cuijk per 14 september
M. Jansen	D. Jacobs	J. Geven	H. Colenbrander
C. de Lorme	M. Krom	T. Kramer	E. Holl/L. van der Genugten per 1 november
S. Mooijman	E. van Lynden	C. de Lorme	R. Jans
E. Sanders	B. Steenberg	S. Mooijman	N. Kaur/S. de Fretes per 1 maart
K. Willems	S. Stuivenberg	R. Ritzen	M. Krom
		N. den Uijl	L. Tumiwa
Dagelijks bestuur van 1 januari t/m 31 januari		Dagelijks bestuur van 1 februari t/m 31 augustus	Dagelijks bestuur van 1 september t/m 31 december
Voorzitter: H. Bennink Vicevoorzitter: M. Krom Algemene leden: S. Stuivenberg en C. de Lorme		Voorzitter: M. Krom Vicevoorzitter: J. Geven Algemene leden: L. Tumiwa en T. Kramer	Voorzitter: J. Geven Vicevoorzitter: A. Brinker Algemene leden: L. Tumiwa en T. Kramer
Ambtelijk secretariaat			
R. van Elten en H. Swart			

De Medezeggenschapsraad is in 2021 gekend in tal van voorgenomen besluiten van het College van Bestuur. Een aantal daarvan in de vorm van een instemmingsverzoek, in andere gevallen in de vorm van een voorafgaand advies. Door middel van adviezen en initiatiefvoorstellen vertaalt de MR de mening van studenten en medewerkers richting het College van Bestuur.

De MR vergaderde twee à drie keer per maand plenair en bereidde de diverse dossiers voor in commissies en geledingen. Maandelijks was er een overlegvergadering waarin de plenaire MR en het College van Bestuur overlegden. In het voorjaar en in het najaar heeft de MR (digitaal) overleg gevoerd met de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur was in beide gevallen bij een deel van het overleg aanwezig. De raad heeft dit jaar blij moeten geven van een grote mate van flexibiliteit bij de organisatie van de vergaderingen. Er zijn vergaderingen geweest waarbij alle deelnemers online aansloten, hybride vergaderingen waarbij een deel van de leden online aanwezig was en een ander deel fysiek op de HAN, en er zijn zelfs een paar momenten geweest waarop iedereen bij elkaar mocht komen voor een geheel fysieke vergadering. Op deze manier was het mogelijk om alle overlegmomenten door te laten gaan. Helaas hebben teamactiviteiten niet allemaal doorgang kunnen vinden, maar ook daarvoor zijn alternatieven gezocht, zoals een online pubquiz, georganiseerd door één van de raadsleden. Ook zijn er extra (digitale) contactmomenten georganiseerd. Er is nu maandelijks een terugkoppeling door de voorzitters van de commissies en geledingen aan het dagelijks bestuur. Ook vinden de vergaderingen van de commissies en student- en personeelsgeledingen niet meer op dezelfde dag plaats en zijn de vergaderingen verlengd in tijd.

De MR heeft zich beziggehouden met veranderingen die moesten plaatsvinden vanwege de coronamaatregelen. Zo is de MR betrokken geweest bij een tijdelijke aanpassing van de werktijdenregeling, regels rondom uitstel van het Bindend Negatief Studiedadvies en aanpassingen ten aanzien van de Studiekeuzecheck. De MR heeft een ongevraagd advies aan het College van Bestuur gestuurd over het veilig organiseren van open dagen.

Om goed contact te houden met de deelraden, heeft de MR in 2021 regelmatig digitale bijeenkomsten met de voorzitters van de deelraden georganiseerd. Ook zijn er themabijeenkomsten geweest met de deelraden, waarop er meer tijd was om een bepaald onderwerp verder uit te diepen. Er is onder andere gesproken over het nieuwe instellingsplan. Daarnaast zijn er vragenuurtjes geweest, waar leden van deelraden hun vragen konden neerleggen bij de MR.

In december heeft de MR ingestemd met het nieuwe instellingsplan: Koersbeeld 2022-2028. Hier is een traject aan vooraf gegaan waarbij de MR ook nauw betrokken is geweest. Leden van de MR hebben plaatsgenomen in een klankbordgroep, er zijn vroegtijdig conceptversies van het plan gedeeld en besproken met de MR, en er was een tweewekelijks overleg tussen projectleider, projectmanager en twee leden van het dagelijks bestuur van de MR.

De MR heeft van tevoren een aantal aandachtspunten voor het instellingsplan gedeeld met het College van Bestuur. De MR is vroegtijdig betrokken in het totstandkomingstraject van het instellingsplan. Dit heeft gezorgd voor constructieve gesprekken en een eindresultaat waar de raad van harte mee heeft ingestemd. Speerpunten van de MR, zoals diversiteit en aandacht voor werkdruk, hebben een prominente plek gekregen in het plan.

Andere onderwerpen waar de MR zich in 2021 mee bezig heeft gehouden, zijn de kwaliteitsschelden, de begroting, het kader-OS/OER inclusief de evaluatie ervan, en het studentenstatuut. Bij het studentenstatuut is de studentenombudsman een onderwerp dat nog een vervolg gaat krijgen in 2022.

De MR is ook betrokken geweest bij het Medewerkers Onderzoek dat is uitgevoerd. De personeelsgeleding heeft mee mogen denken over de vragen, en de gehele MR heeft een terugkoppeling gehad over de uitkomsten. In 2022 zal de MR hier nog mee verder gaan.

Ondanks alles wat er al op de raad af kwam, hebben de leden ook nog tijd vrijgemaakt om oog te hebben voor de eigen speerpunten: studentenwelzijn en medewerkerswelzijn. Ook het thema inclusie heeft extra aandacht gekregen van de MR. Op initiatief van de raad zijn op Coming Out Day progress-vlaggen opgehangen bij HAN-gebouwen.

6.4 Naleving branchecode

De HAN conformeert zich aan de Branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen. Daarbij is het voor ons van belang dat het niet alleen gaat om de voorgeschreven regeltechnische verplichtingen, zoals vermeld in de code (corporate governance), maar ook om te handelen in de geest van de code.

Onze interne regelingen zijn in overeenstemming met de branchecode. Met interne regelingen bedoelen we onder andere de statuten, het Bestuurs- en beheersreglement, het Reglement van de Raad van Toezicht, de integriteitscode, de regeling ongewenst gedrag, de klokkenluidersregeling en de klachtenregeling. Deze en andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes zijn te vinden op www.han.nl.

6.5 Horizontale dialoog

In lijn met het HAN Instellingsplan 2016-2022 streeft de HAN continu naar verbetering van de kwaliteit van zowel het onderwijs als het onderzoek en de kennisvalorisatie, zoals dat voortvloeit uit de wettelijke taak van het hbo. Het instellingsplan vormt ook de basis voor de invulling van de horizontale dialoog en voor het aangaan van samenwerkingsverbanden met een zeer divers palet van andere kennisinstellingen, bedrijven en organisaties, die gericht zijn op verbetering van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. De horizontale dialoog vindt zowel op HAN-niveau als op academieniveau in het desbetreffende domein van de academie plaats.

Omdat binnen de HAN en haar academies de samenwerking in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld centraal staat, stemt de HAN onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie af op de behoeftes van de omgeving. De inhoud komt onder meer tot stand vanuit professionele leergemeenschappen, in de vorm van opleidings- en/of werkveldcommissies en soms een Raad van Advies.

De HAN is lid van de Economic Board Arnhem-Nijmegen en voert regelmatig bestuurlijk overleg met de gemeentes Arnhem en Nijmegen, de provincie Gelderland, de Radboud Universiteit, andere hogescholen en universiteiten, de belangrijkste werkgevers uit de regio en andere relevante organisaties. Daarnaast werkt de HAN op veel fronten zowel HAN-breed als op academieniveau strategisch samen met andere kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties aan het realiseren van de missie en doelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

Het College van Bestuur voert intern de dialoog met de Medezeggenschapsraad. Via de medezeggenschapsorganen en opleidingscommissies kunnen medewerkers en studenten hun stem laten horen. Daarnaast zoekt het College van Bestuur regelmatig de dialoog met studenten, docenten en medewerkers via bezoeken aan academies, opleidingen en lectoraten.

Overleggen hebben ook in 2021 als gevolg van de coronacrisis veelal digitaal plaatsgevonden. Op 26 februari 2021 heeft het jaarlijkse rondetafelgesprek met interne en externe stakeholders online plaatsgehad. Er vond een reflectie plaats op de verwezenlijking van diverse ambities uit het HAN Instellingsplan 2016-2022 en er is vooruitgekeken naar relevante ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de HAN als input voor het in 2021 ontwikkelde HAN Instellingsplan 2022-2028.

6.6 Klachten en geschillen

Bureau Klachten en Geschillen (BKG) van de HAN ontvangt klachten, bezwaren en beroepen van studenten en zorgt ervoor dat deze conform de juiste procedure worden behandeld. In 2021 zijn er in totaal 1094 bezwaar- en beroepschriften, klachten en andersoortige vragen of verzoeken ontvangen (tegenover 1074 in 2020). De klachten en geschillen zijn doorgeleid en conform een wettelijk vastgestelde procedure in behandeling genomen. De door het Bureau ontvangen vragen/verzoeken die formeel (nog) niet als klacht, bezwaar of beroep zijn aangemerkt, zijn in een voorprocedure of op andere wijze afgehandeld of beantwoord.

In het volgende overzicht staat de verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige vragen/verzoeken die in 2021 ontvangen zijn en in procedure zijn gebracht.

Tabel 16: Klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige vragen/verzoeken 2021

	College van Beroep voor de Examens	Geschillen-adviescommissie	Klachten-procedure	Klachten ongewenste omgangsvormen	Beroepscommissie Personele Aangelegenheden	Voorprocedure en anders
2021 (n=1094)	375	23	87	1	1	607
2020 (n=1074)	339	30	82	1	2	620

De meest voorkomende procedure (afgezien van de restcategorie 'Voorprocedure en anders') betreft de beroepschriftprocedure bij het College van Beroep voor de Examens. Van de 375 ingekomen beroepschriften is er in 332 zaken een minnelijke schikking bereikt, dan wel is het beroep door de student ingetrokken. Er zijn 10 beroepschriften behandeld tijdens een hoorzitting (tegenover 24 in het verslagjaar 2020), waarbij één uitspraak op een verzoek om een voorlopige voorziening is gedaan. In totaal zijn twee beroepschriften gegrond verklaard. De overige zaken zijn ongegrond verklaard. In 33 beroepszaken is de procedure in 2021 nog niet afgerond. In 8 van de in 2020 ingediende maar nog niet afgeronde beroepszaken is het beroepschrift in het verslagjaar 2021 behandeld tijdens een hoorzitting. Deze 8 zaken behoren echter niet tot de in het verslagjaar 2021 ingediende zaken en zijn daarom verder buiten beschouwing gelaten in dit jaarverslag.

De cijfers met betrekking tot de bezwaarschriftprocedure bij de Geschillenadviescommissie van verslagjaar 2021 vertonen een kleine afname, en de cijfers met betrekking tot de algemene klachtenprocedure van verslagjaar 2021 vertonen een lichte toename ten opzichte van het afgelopen verslagjaar. In het verslagjaar 2021 waren de ingediende bezwaarschriften bij de Geschillenadviescommissie zoals gebruikelijk met name gericht tegen besluiten van (namens) het College van Bestuur betreffende restitutie van het collegegeld, de in- en uitschrijving en besluiten inzake de decentrale selectie en bestuursbeurzen/het Profileringsfonds.

In het geval van de algemene klachtenprocedure bij de academiecteur is onder meer een duidelijk direct verband zichtbaar tussen de coronacrisis en het hogere aantal klachten ten opzichte van verslagjaren voorafgaande aan de coronacrisis. Zo zijn er klachten binnengekomen over de communicatie en over specifieke gevolgen van de crisis voor de studenten. Denk hierbij aan klachten betreffende de planning en de wijze van afname van tentamens en klachten omtrent opgelopen studievertraging als gevolg van het niet (meer) kunnen starten of afronden van een stage- of afstudeertraject (waaronder in het buitenland, in verband met het aangepaste HAN-reisbeleid). Ook zijn er klachten ontvangen over de kwaliteit van het (alternatieve) onderwijsaanbod.

Evenals in de afgelopen verslagjaren is de grote hoeveelheid zaken 'Voorprocedure en anders' ook in het huidige verslagjaar opvallend. Een eerste verklaring hiervoor ligt bij de grote hoeveelheid corona gerelateerde meldingen, vragen en verzoeken die op zichzelf (nog) niet tot een volwaardige beroepschrift-, bezwaarschrift- of klachtenprocedure hebben geleid. Een andere verklaring hiervoor ligt bij het 'tentamenbriefje' dat sinds de start van studiejaar 2019-2020 per e-mail aan studenten wordt verstrekt om hen te informeren over behaalde tentamenresultaten. Aangezien de tentamenbriefjes geen andere contactgegevens bevatten (bijvoorbeeld van een docent/examinator binnen de desbetreffende opleiding), ziet Bureau Klachten en Geschillen sinds de start van studiejaar 2019-2020 een toename van vragen en/of opmerkingen ten aanzien van een tentamenresultaat die (nog) niet als beroepschrift kunnen worden aangemerkt. Voornoemde meldingen zijn daarom in dit jaarverslag tot de restcategorie 'Voorprocedure en anders' gerekend.

Een andere aannemelijke verklaring voor de stijging van het aantal zaken 'Voorprocedure en anders' is dat studenten Bureau Klachten en Geschillen steeds beter weten te vinden en ook andere vragen of problemen, die niet direct een klacht of geschil betreffen, aan het Bureau voorleggen. Deze studenten worden adequaat geïnformeerd dan wel effectief doorverwezen naar het juiste orgaan. Daarbij neemt het bureau in veel van dit soort zaken geregeld zelf een bemiddelende positie in om (eventuele) geschillen te beslechten of te voorkomen, zodat een behandeling volgens de overige hierboven vermelde procedures niet (meer) nodig is. Tot slot verdient het nog vermelding dat een drietal van de ontvangen meldingen die Bureau Klachten en Geschillen tot de categorie 'Voorprocedure en anders' heeft gerekend, 'klachten' betreffen die betrekking hebben op de privacy en (mogelijk) gelekte persoonsgegevens van HAN-studenten. De verslaglegging over onder andere deze klachten is in paragraaf 9.2 opgenomen.

7. RISICOMANAGEMENT

7.1 Systeem van risicomanagement

Het systeem van risicomanagement van de HAN is gericht op de beheersing van de risico's voor de instelling en op het verschaffen van een redelijke zekerheid over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de uitvoering. Het College van Bestuur onderkent dat er zich in de bedrijfsvoering altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen. Deze onderkenning is een belangrijk element in het risicomanagement, dat is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook op het aanvaarden van restrisico's. Het systeem bestaat uit het uitvoeren van een jaarlijkse HAN-brede risicoanalyse, een gedetailleerde financiële risicoanalyse, het voeren van gesprekken met het verantwoordelijke management en het treffen van beheersmaatregelen. De primaire verantwoordelijkheid voor risicobeheersing is belegd in de lijn binnen de academies, Centrale Staf en Services. In 2022 wordt dit systeem geëvalueerd en waar nodig aangescherpt.

In het systeem van risicomanagement maakt de HAN een onderverdeling in strategische risico's, financiële risico's, compliance risico's en operationele risico's.

7.2 Risicobereidheid

Per risicocategorie heeft de HAN vastgesteld in welke mate zij bereid is risico's te lopen bij het realiseren van haar doelen: de risicobereidheid. Hierbij is de indeling gehanteerd: hoog (hoge bereidheid tot het nemen van risico), neutraal (gematigd bereid tot het nemen van risico), laag (weinig bereidheid tot het nemen van risico). Het expliciteren van de risicobereidheid draagt bij aan een adequate en evenwichtige inrichting van interne beheersingsmaatregelen. De risicobereidheid ziet er voor de verschillende risicocategorieën als volgt uit:

- De risicobereidheid van de HAN voor strategische risico's is neutraal. We vinden het belangrijk om onze langetermijndoelen (onze strategische doelen) te realiseren en zijn daarbij gematigd bereid risico te lopen. Hierbij is overwogen dat we een balans moeten vinden tussen het nastreven van onze strategische doelen en het gegeven dat we opereren in een maatschappelijke context waarin het niet past hoge risico's te accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor financiële risico's is neutraal. Hierbij is overwogen dat we een balans moeten vinden tussen het nastreven van onze doelen en het gegeven dat we opereren in een maatschappelijke context waarin het niet past hoge risico's te accepteren. Gegeven onze huidige financiële positie kunnen we gematigd financiële risico's accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor compliance risico's is laag.
- De risicobereidheid van de HAN voor operationele risico's is neutraal. Ook hier speelt een rol dat we opereren in een maatschappelijke context waarin het niet past hoge risico's te accepteren en dat het aan de andere kant voor de bedrijfsvoering ongewenst is om te risico-avers te zijn omdat dat kan leiden tot een ongewenste starheid van de organisatie en 'stolling' van onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.

7.3 Risico-inventarisatie

De leiding van de HAN heeft de belangrijkste risico's geïnventariseerd en geprioriteerd. In deze paragraaf worden de belangrijkste risico's toegelicht.

Strategische risico's

Risico 1. Nieuw instellingsplan

Een strategisch risico is het niet realiseren van de beoogde koers en de daarmee samenhangende strategische doelen van het vastgestelde instellingsplan. Het niet realiseren van deze doelen heeft gevolgen voor de kwaliteit van de leeromgeving en de rol van de HAN binnen de regio.

Om de realisatie van de strategische koers te waarborgen, wordt een strategisch programma ontwikkeld met een strakke programmasturing. Daarnaast is er sprake van een leiderschapsprogramma dat eveneens ertoe moet bijdragen de strategische doelen te realiseren. Uiteraard is ervoor gezorgd dat de realisatie van dit programma niet ten koste gaat van de middelen die nodig zijn voor het reguliere onderwijs en onderzoek, maar wordt gefinancierd vanuit reserves en specifiek daartoe aangehouden beleidsmiddelen.

Risico 2. Toekomstige krimp

Ondanks de groei van de studentaantallen in 2020 en 2021 wordt voor de HAN op langere termijn een krimpsituatie voorzien met daarmee samenhangende teruglopende financiële middelen, met alle mogelijke gevolgen van dien voor opleidingen en medewerkers. Hierop wordt gestuurd via portfoliomanagement en strategisch personeelsbeleid, die worden vertaald in een financiële meerjarenprognose. Op deze wijze kan op deze krimp tijdig worden geanticipeerd.

Financiële risico's

Risico 1. Herziening bekostiging hbo (extern)

De HAN voorziet een paar onzekerheden in de bekostiging door het rijk:

- Op de middellange termijn: door de coronapandemie staat de rijksbegroting onder grotere druk. Dat doet de kans op bezuinigingen (vanaf 2022) toenemen.
- De verwachting is reëel dat de basisbeurs weer zal terugkeren. Onduidelijk is welke effecten dit de komende jaren zal hebben op de toekenning van de middelen voor de Kwaliteitsafspraken.
- Naar aanleiding van het rapport van de Adviescommissie Bekostiging Hoger Onderwijs en Onderzoek uit mei 2019 (commissie Van Rijn) heeft het ministerie van OCW aan diverse partijen opdracht gegeven om de daarin opgenomen aanbevelingen nader te onderzoeken. Omdat het nog lopende onderzoeken betreft, valt over de uitkomst en de impact daarvan op de bekostiging voor de HAN op het moment van schrijven van deze begroting nog niet veel te zeggen. Uit de ratio's blijkt dat de financiële positie van de HAN branchegemiddeld en goed is.

Dit kan betekenen dat de bekostiging in de toekomst lager uitvalt dan de afgelopen jaren het geval was. Middels scenarioanalyse zal worden nagegaan wat dit betekent en wat de belangrijkste bijsturingmaatregelen zijn, zodat op deze ontwikkelingen is geanticipeerd en tijdig kan worden gereageerd als dat nodig mocht blijken.

Compliance risico's

Risico 1. Getuigschriften

Een relevant risico voor de HAN als onderwijsinstelling is het onterecht verstrekken van getuigschriften, wat ertoe kan leiden dat studenten onvoldoende voorbereid de arbeidsmarkt betreden. Bovendien kan dit leiden tot reputatieschade als gevolg van niet-passende/ onvoldoende onderwijskwaliteit (inhoud, toetsen, et cetera) of als gevolg van fraude. Interne maatregelen hiervoor zijn het opnemen van de criteria in het studievolsysteem (Alluris) met behulp waarvan het examen berekend wordt. Deze criteria worden opgesteld aan de hand van het curriculum en het Onderwijs- en Examenreglement (OER). Studenten worden aan de hand van die criteria kandidaat gesteld als ze voldoen. Studievoortgang controleert de kandidaten en kijkt of er op basis van studiepunten geen studenten onterecht kandidaat gesteld zijn. De examencommissie stelt vervolgens vast of de student aan alle voorwaarden voldoet voor het verkrijgen van de graad en verleent indien dit het geval is de graad.

Risico 2. AVG

In mei 2018 is de wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in werking getreden. Sindsdien heeft de HAN op vele manieren gevolg gegeven aan haar verantwoordelijkheid om de privacy te waarborgen van studenten, onderzoekers, medewerkers en relaties. Vanwege haar omvang moet de HAN er voortdurend alert op blijven dat de ingestelde maatregelen bij alle afzonderlijke eenheden aan de standaarden voldoen. Het risico op een inbreuk blijft niettemin bestaan. Om de kans daarop zoveel mogelijk te verkleinen, is er een functionaris gegevensbescherming (FG) aangesteld die toezicht houdt op de toepassing en naleving van de AVG. De focus ligt op een betere inbedding en borging van de verwerkingen, en op meer bewustwording in de organisatieonderdelen. In de begroting zijn hiervoor extra middelen beschikbaar. We zetten in op het HAN-breed behalen van het gewenste volwassenheidsniveau. Zie ook het risico 'Informatieveiligheid en cybercrime'.

Risico 3. Beleidsregel publiek-privaat

Op 22 maart 2021 is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' verschenen. Hoewel met deze beleidsregel geen nieuwe regelgeving is beoogd, lijkt deze toch nieuwe elementen te bevatten, zoals een nadere definiëring van privaat, het mogelijk wegvallen van de private reserve en begrippen als tijdelijke overcapaciteit. Het risico bestaat dat de HAN onbedoeld toch niet volledig aan de actuele inzichten voldoet. Ter beheersing van dit risico worden de mogelijke private activiteiten opnieuw beoordeeld en zullen waar nodig aanvullende maatregelen worden genomen.

Operationele risico's

Risico 1. Informatieveiligheid en cybercrime

Op het vlak van ICT neemt het risico van cyberdreigingen steeds verder toe. Deze bedreigingen worden steeds geavanceerder en aanvallen volgen elkaar steeds frequenter op. De gevolgen kunnen enorm zijn, variërend van datalekken tot continuïteitsproblemen. Daarnaast kunnen incidenten leiden tot forse reputatieschade.

De HAN heeft diverse preventieve, detectieve, responsieve en correctieve maatregelen geïmplementeerd. Naast het zorgen voor een actueel ICT-landschap kan onder andere gedacht worden aan de regelmatige uitvoering van penetratietesten door ethical hackers, de aansluiting op het Security Operations Center/SIEM-oplossing geboden door het SURFsoc en de aanwezigheid van offline back-up faciliteiten. Ter (blijvende) versteviging van de informatiebeveiliging zijn in de begroting aanzienlijke middelen voorzien.

Er wordt nauw samengewerkt met SURF (SURF is de ICT-coöperatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland) en adviezen rondom informatiebeveiliging vanuit SURF worden geïmplementeerd. Ook is deelgenomen aan de onlangs gehouden landelijke OZON-oefening van SURF. Met enige regelmaat wordt door middel van campagnes het bewustzijn van medewerkers en studenten rond informatiebeveiliging verhoogd.

Risico 2. Beschikbaarheid personeel

De krapte op de arbeidsmarkt houdt aan en lijkt alleen maar toe te nemen. Het risico bestaat dat dit (op termijn) invloed heeft op de kwaliteit van het onderwijs. Uiteraard wordt de komende tijd ingezet op het verstevigen van de arbeidsmarktcommunicatie via een 'engagement programma' en wordt nogmaals het belang onderschreven van het strategisch personeelsbeleid. Tevens zullen we de komende tijd onderzoeken op welke wijze we meer gebruik kunnen maken van de digitale mogelijkheden.

De krapte vergroot tevens de risico's van niet-naleving van alle relevante wet- en regelgeving als personeel op korte termijn moet worden vervangen door flexibele arbeidskrachten. Om dit risico te ondervangen is strakke bewaking ingeregeld door de zogenaamde Resource Desk in combinatie met zero tolerance.

8. CONTINUÏTEIT 2021-2026 EN FINANCIËEL BELEID

Vanaf maart 2020 heeft Nederland, dus ook de HAN, te maken met het coronavirus. Eind 2020 en 2021 gingen we ervan uit dat 2022 weer een jaar zal zijn van meer 'fysiek' onderwijs met de daarbij horende baten en lasten. Hier is in de begrotingen en de meerjarenraming ook rekening mee gehouden. In tegenstelling tot eerdere verwachtingen waren de coronagevolgen in 2021, maar ook begin 2022 nog steeds merkbaar in de vorm van een beperking van het 'fysieke' onderwijs. We doen er alles aan om binnen de omstandigheden ons onderwijs en onderzoek en de daarbij horende ondersteuning steeds zo goed mogelijk doorgang te laten vinden en (op afstand) te organiseren. De afgelopen twee jaar is duidelijk geworden dat de coronacrisis geen (financiële) continuïteitsvraagstukken met zich mee heeft gebracht. De financiële consequenties van de coronacrisis konden worden opgevangen binnen de financiële kaders.

Daarnaast is Nederland begin 2022 geconfronteerd met het conflict tussen Rusland en Oekraïne. Dit raakt een aantal studenten binnen de HAN, met name hun welzijn en veiligheid. Ook bestaat de mogelijkheid van instroom van studenten met een vluchtelingenstatus. De HAN probeert deze studenten hierbij zo optimaal mogelijk te ondersteunen, binnen de mogelijkheden die de HAN hiervoor heeft. Een ander gevolg van dit conflict is een sterke toename van met name energiekosten.

De financiële impact hiervan is onzeker, maar wij schatten in dat ook deze gebeurtenis geen nadelige gevolgen heeft voor de continuïteit of de financiële positie van de HAN.

Gezien de gunstige positie met betrekking tot liquiditeit en solvabiliteit voert de HAN vanaf 2019 het beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatie de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie. Zo is in de begroting 2021 ook ingezet op een negatief resultaat. De HAN sluit het jaar 2021 echter af met een positief resultaat van €25,3 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door €37,1 miljoen meer baten dan begroot, waar €6,1 miljoen hogere kosten tegenover staan en €0,2 miljoen meer financiële baten dan begroot. Een belangrijke oorzaak voor het positieve resultaat zijn de extra middelen die begin 2021 zijn ontvangen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs en die in 2021 niet meer volledig konden worden benut.

In 2022 en 2023 zal het ingezette financiële beleid worden gecontinueerd en zal het positieve resultaat over 2021 worden ingezet. Enerzijds gericht op extra ondersteuning en begeleiding van studenten en het verzorgen van inhaalonderwijs en anderzijds gericht op het verder innoveren en verstevigen van het onderwijs en de bedrijfsvoering, om ook met het oog op een krappere wordende arbeidsmarkt de continuïteit van het onderwijs en onderzoek op de lange termijn te kunnen waarborgen.

In het verlengde van het Koersbeeld 2022-2028 zal met de begroting van 2023 de meerjarenraming beleidsrijker worden ingekleurd.

Het eigen vermogen bedraagt per 31 december 2021 €136,5 miljoen op een balanstotaal van €284,7 miljoen. Door de invoering van de componentenmethode voor de verwerking van kosten van groot onderhoud en het positievere dan begrote resultaat 2021 is de solvabiliteit hoger dan de door de HAN beoogde bandbreedte van 35%-40%. De financiële ratio's op basis van de werkelijke cijfers uit de jaarrekening 2021 voldoen aan de vastgestelde signaleringsgrenzen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

De liquide middelen zijn in 2021 met €13,8 miljoen gestegen. Dit is een combinatie van een positieve kasstroom uit operationele activiteiten (€37,6 miljoen), negatieve kasstromen uit investeringsactiviteiten (€20,7 miljoen) en financieringsactiviteiten (€3,1 miljoen). Voor een nadere toelichting op de financiële resultaten in 2021 wordt verwezen naar de jaarrekening 2021. Om aan te sluiten op de vereisten van de Regeling beleggen, lenen en derivaten, werkt de HAN met een meerjarenraming die vijf jaar vooruitblijkt. Voor de doelen van de HAN verwijzen we naar de hoofdstukken 3 en 4.

De gebruikte meerjarenramingen (inclusief de scenarioanalyses) zijn ontleend aan de meerjarenraming zoals opgenomen bij de begroting 2022. Daarbij zijn ter vergroting van het inzicht de balansposities (en daarmee ook de bijhorende ratio's) geactualiseerd met de werkelijke eindstanden van 2021. Alle tabellen in dit hoofdstuk 8 hebben betrekking op de geconsolideerde cijfers van de HAN.

8.1 Ontwikkeling meerjarenexploitatie 2021-2026

Tabel 17: Exploitatierkening HAN geconsolideerd

		Meerjarenraming					
		W-2021	B-2022	2023	2024	2025	2026
Bedragen € x 1.000							
3.1	Rijksbijdragen ministerie vanOCW	297.138	323.873	299.912	298.917	300.781	300.226
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.862	6.176	6.176	6.176	6.176	6.176
3.3	Collegegelden	59.867	50.298	74.430	74.341	73.839	73.138
3.4	Baten werk in opdracht van derden	25.222	23.312	23.289	23.289	23.289	23.289
3.5	Overige baten	7.848	7.399	7.435	7.435	7.436	7.435
Totaal baten		396.937	411.058	411.242	410.158	411.521	410.264
4.1	Personeelslasten	306.448	348.488	345.695	339.027	336.467	335.210
4.2	Afschrijvingen	15.583	17.252	17.963	18.497	18.922	18.922
4.3	Huisvestingslasten	15.000	16.099	16.353	15.638	15.138	15.138
4.4	Overige lasten	34.720	41.130	41.170	40.964	40.964	40.964
Totaal lasten		371.751	422.969	421.181	414.126	411.491	410.234
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering*		25.186	-11.911	-9.939	-3.968	30	30
Saldo baten en lasten		25.186	-11.911	-9.939	-3.968	30	30
5.	Financiële baten en lasten	103	-89	-61	-32	-30	-30
6.	Belastingen	-15	0	0	0	0	0
7.	Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0
Resultaat na belastingen		25.274	-12.000	-10.000	-4.000	0	0
Nettoresultaat = totaal resultaat conform RJO		25.274	-12.000	-10.000	-4.000	0	0

*Saldo buitengewone baten en lasten is niet opgenomen omdat het niet van toepassing is.

De financiële positie van de HAN laat toe dat het vanaf 2019 ingezette beleid om door middel van verlieslatende exploitatie de reserves aan te spreken in de planperiode kan worden gecontinueerd. Voor 2022 is een negatieve exploitatie van € 12,0 miljoen begroot. Ten opzichte van 2021 stijgen de baten in 2022 vooral door meer rijksbijdrage (effect referentieraming, corona-enveloppe en ingeschatte loon-en prijscompensatie 2022). De eenmalige toename van de baten in 2022 hangt samen met de corona-enveloppe, waardoor in volgende jaren de rijksbijdrage 'normaliseert'. De collegegelden zijn in 2022 nog lager als gevolg van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) ('halvering' collegegelden studiejaar 2021/2022), en ook deze zullen naar verwachting de komende jaren 'normaliseren' in lijn met de ontwikkeling van de studentaantallen.

Ten opzichte van 2021 stijgen de personeelslasten met € 42,0 miljoen. Dit wordt vooral veroorzaakt door meer personele inzet in 2022 als gevolg van het NPO, stijging door cao en hogere ABP-premie. Eenmalige vrijvallen van personele voorzieningen in 2021 dempen de stijging.

De afschrijvingslasten ontwikkelen zich in lijn met de meerjarige uitvoering van de investeringen in huisvesting (in lijn met het Strategisch en Operationeel Huisvestingsplan) en in beperkte mate door investeringen in academiespecifieke apparatuur. Voor de geplande investeringen op basis van het strategisch (SHP) en operationeel huisvestingsplan wordt verwezen naar paragraaf 8.3. De investeringen worden gefinancierd uit eigen liquide middelen.

De financieringslasten dalen in lijn met de aflossing van de uitstaande leningen.

De geraamde negatieve exploitatieresultaten lopen via € 10,0 miljoen in 2023 en € 4,0 miljoen in 2024 terug naar een nulresultaat in 2025 en 2026. De solvabiliteit en liquiditeit van de HAN (zie paragraaf 8.4) laten het toe om over een langere periode een (gecontroleerd) negatief resultaat te begroten en op die wijze, door het aanspreken van de reserves, zoveel mogelijk middelen voor onderwijs en onderzoek in te zetten. Het medio 2022 op te leveren meerjarenplan voor realisatie van het Koersbeeld 2022-2028 zal hiervoor de basis leggen.

8.2 Ontwikkeling balans 2021-2026

Tabel 18: Balans HAN geconsolideerd

		Meerjarenraming					
		W-2021	B-2022	2023	2024	2025	2026
Bedragen € x 1.000							
1.1	Materiële vaste activa	164.951	158.867	154.372	149.197	135.100	121.003
1.2	Financiële vaste activa	7.794	7.395	6.995	6.595	6.196	5.796
	Totaal vaste activa	172.745	166.262	161.367	155.792	141.296	126.799
1.3	Voorraden	87	84	84	84	84	84
1.4	Vorderingen	16.083	15.970	15.970	15.970	15.970	15.970
1.5	Liquide middelen	95.747	82.007	68.449	67.221	79.473	91.967
	Totaal vlottende activa	111.917	98.061	84.503	83.275	95.527	108.021
	Totaal activa	284.662	264.323	245.870	239.067	236.823	234.820
	Algemene reserve	126.096	110.896	99.805	94.285	95.548	96.811
	Publieke bestemmingsreserve	5.672	8.672	9.563	10.883	9.420	7.957
	Private bestemmingsreserve	4.770	4.970	5.170	5.370	5.570	5.770
2.1	Eigen vermogen	136.538	124.538	114.538	110.538	110.538	110.538
2.2	Voorzieningen	25.538	21.461	19.859	18.888	18.477	18.307
2.3	Langlopende schulden	36.114	33.002	31.169	29.336	27.503	25.670
2.4	Kortlopende schulden	86.472	85.321	80.304	80.304	80.304	80.304
	Totaal passiva	284.662	264.323	245.870	239.067	236.823	234.820

*Immateriële vaste activa, kortlopende effecten en bestemmingsfondsen publiek en privaat zijn niet opgenomen omdat het niet van toepassing is.

De in de meerjarenraming opgenomen exploitatierekeningen 2022-2026 zijn ontleend aan de HAN-begroting 2022. De HAN-begroting 2022 is op 21 december 2021 vastgesteld. Het werkelijke 2021-resultaat wijkt af van de prognose 2021 waarop de begroting 2022 en de meerjarenraming 2023-2026 zijn gebaseerd. Dat heeft gevolgen voor de beginstand eigen vermogen en liquide middelen. In de meerjarenramingen is de werkelijke eindbalans van eind 2021 opgenomen, in plaats van de begrote eindbalans 2021 die de basis was voor de meerjarenraming zoals opgenomen in de eind 2021 vastgestelde begroting 2022.

Vanwege de begrote negatieve resultaten daalt de algemene reserve tot €94 miljoen in 2024 en laat daarna een stijging zien tot €97 miljoen. De publieke bestemmingsreserve betreft het verschil tussen investeringsuitgaven uit het Aangepast Plan Kwaliteitsmiddelen (APK) en de daarmee gepaard gaande afschrijvingen. Doordat er na 2024 geen investeringen op basis van het huidige APK zijn laat deze reserve na 2024 een geleidelijke daling zien. Per saldo blijft het publieke eigen vermogen vanaf 2024 ongeveer gelijk. De private bestemmingsreserve stijgt met het jaarlijks begrote positieve resultaat van €0,2 miljoen. De daling van de voorzieningen wordt vooral veroorzaakt door de voorziening generatiepact (geen nieuwe instroom meer).

Omdat de verwachte thans geplande investeringen (zie ook paragraaf 8.3) geringer zijn dan de afschrijvingen, laat de boekwaarde van de materiële vaste activa een geleidelijke daling zien.

De financiële vaste activa betreffen vooruitbetaalde huur die daalt met de jaarlijkse huursom. Bij kortlopende vorderingen is uitgegaan van een stabiel niveau. De liquide middelen worden beïnvloed door exploitatie en investeringen en blijven de gehele planperiode boven de door de HAN gehanteerde ondergrens van 3% rijksbijdrage, ongeveer €9,0 miljoen.

De voorzieningen dalen door onttrekkingen aan de personeelvoorzieningen (generatiepact) en overige voorzieningen. De langlopende schulden aan de gemeente Arnhem en het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) dalen conform het overeengekomen aflossingsschema. De lening van de gemeente Arnhem zal per 31 december 2023 volledig zijn afgelost. Ten aanzien van de kortlopende schulden is uitgegaan van een stabiel niveau.

8.3 HAN Meerjaren-investeringsoverzicht

Tabel 19: HAN Meerjaren-investeringsoverzicht materiële vaste activa

Bedragen € x 1.000	Meerjarenraming					
	W-2021	B-2022	2023	2024	2025	2026
Investeringen SHP	3.916	4.650	6.194	5.846		
Investeringen OHP (Kwaliteitsafspraken)	4.472	3.809	1.989	2.651		
Investeringen huisvesting					8.000	8.000
Investeringen IV (Kwaliteitsafspraken)	588					
Investeringen Services	8.763	4.845	4.525	4.225	4.225	4.225
Investeringen academies	2.991	1.132	760	600	600	600
HAN Totaal	20.730	14.436	13.468	13.322	12.825	12.825

De investeringen in het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) en Operationeel Huisvestingsplan (OHP) tot en met 2024 betreffen investeringen in huisvesting, waarbij de OHP-investeringen onderdeel vormen van het APK. De investeringen in Informatievoorziening (IV) betreffen een investering voor OSIRIS en een investering voor tijdelijke uitbreiding van digitaal toetsen. De investeringen van Services betreffen reguliere investeringen in bijvoorbeeld computers en meubilair. Het investeringsvolume van Services is in 2021 eenmalig hoger door de overgang naar de componentenmethode (impact circa €2 miljoen) en door hogere investeringen in meubilair vanwege veel verbouwingen in 2021 en AV- en werkplekapparatuur door toekenning van NPO-middelen. De investeringen bij de academies zijn in 2022 hoger dan in andere jaren doordat bij de Academie Sport en Bewegingen verouderde apparatuur wordt vervangen.

In lijn met de verdere planvorming rond het nieuwe Koersbeeld 2022-2028 en de afloop van de Kwaliteitsagenda in 2024 zal in 2022 en 2023 gewerkt worden aan een nieuw Strategisch Huisvestingsplan en een nieuwe Digitaliseringsagenda. De financiële effecten hiervan worden te zijner tijd verwerkt in de meerjarenramingen vanaf 2025. Voor de investeringen op huisvesting is vooralsnog uitgegaan van €8 miljoen vanaf 2025.

8.4 Ontwikkelingen ratio's 2021-2026

Tabel 20: Financiële ratio's

	Meerjarenraming					
	W-2021	B-2022	2023	2024	2025	2026
Liquiditeit (current ratio) (< 0,75)	1,3	1,1	1,0	1,0	1,2	1,3
Liquide middelen (€) (< € 2,0 miljoen)	95.747	82.007	68.449	67.221	79.473	91.967
Solvabiliteit I (35%-40%)	48,0%	47,1%	46,6%	46,2%	46,7%	47,1%
Solvabiliteit II (< 0,3)	0,57	0,55	0,55	0,54	0,54	0,55
Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig eigen vermogen (> 1,0)	0,62	0,51	0,46	0,43	0,32	0,33

HAN-streefwaardes solvabiliteit en liquiditeit

De overgang naar de componentenmethode in 2021 en het positieve 2021-resultaat leiden tot een stijging van de solvabiliteit I (eigen vermogen/balanstotaal) naar 48%. Inclusief de begrote verliezen in de jaren 2022 en 2023 blijft de solvabiliteit I in de prognose voor de komende jaren ook boven de door de HAN gehanteerde bandbreedte van 35%-40% (zie paragraaf 8.5). De effecten van corona op de middellange termijn en de effecten van demografische ontwikkelingen op studentaantallen (zie paragraaf 8.8) zullen zich de komende jaren scherper gaan aftekenen. Hetzelfde geldt voor wat het meerjarenplan voor realisatie van het Koersbeeld 2022-2028 de komende jaren financieel zal vragen. De verwachting is dat in de begroting van 2023 de meerjarenraming ook voor de jaren 2024 en 2025 beleidsrijker kan worden ingekleurd. De inzet blijft er daarbij op gericht om gecontroleerd de solvabiliteit terug te brengen binnen de door de HAN in haar financieel beleid gehanteerde bandbreedte (zie paragraaf 8.5). Het werkelijke percentage 2021 ligt overigens in lijn met het laatst bekende branchepercentage van 45,1% (bron: Vereniging Hogescholen, kengetallen 2020).

De liquiditeit blijft ruimschoots boven de door de HAN gehanteerde ondergrens van 3% rijksbijdrage (circa €9,0 miljoen).

Signaleringsgrenzen Onderwijsinspectie

Met de invoering van het Onderzoekskader 2021 van de Onderwijsinspectie worden alleen de kengetallen liquiditeit (current ratio), absolute waarde liquide middelen en solvabiliteit II gehanteerd voor het identificeren van besturen met een mogelijk financieel risico. De HAN voldoet aan alle door de Onderwijsinspectie gestelde grenzen.

Vanaf boekjaar 2020 heeft de Onderwijsinspectie een nieuwe indicator 'signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen' ingevoerd. Met een waarde van 0,62 werkelijk 2021 ligt het eigen vermogen van de HAN onder de signaleringsgrens (1,0) voor bovenmatig eigen vermogen.

8.5 Financieel beleidskader

De HAN streeft naar een solvabiliteit I in de bandbreedte van 35-40%. Dit is boven de minimumnorm van 30% (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) en bedoeld als ruimte om fluctuaties op te vangen. De HAN beoogt op instellingsniveau in meerjarig perspectief een nul-plusresultaat te realiseren onder de randvoorwaarde van een acceptabele solvabiliteit. Met het meerjarigperspectief wordt bedoeld dat de HAN in een periode van vijf jaar in principe zowel verlies of winst kan realiseren met als uitgangspunt dat op instellingsniveau gemiddeld genomen het resultaat minimaal nul is en de solvabiliteit op een acceptabel niveau blijft. Indien de solvabiliteitsontwikkeling de door de HAN bepaalde bovengrens structureel overschrijdt, is het mogelijk om HAN-breed meerjarig een negatief resultaat te begroten, onder de randvoorwaarde dat de solvabiliteit toereikend blijft.

Voor wat betreft liquiditeit streeft de HAN ernaar om niet meer liquiditeit aan te houden dan noodzakelijk is voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Gedurende een jaar willen we wel voldoende liquide zijn om onverwachte schommelingen in de rijksbijdrage te kunnen opvangen. Conform het treasurywettelijk streeft de HAN naar een liquiditeitsondergrens van 3% van de rijksbijdrage. Aangezien het betaalritme van de rijksbijdrage in omvang en fasering ongeveer gelijkloopt met de salarisbetalingen, kan de HAN met deze grens borgen dat salarissen altijd worden betaald. Als extra mogelijkheid tot aanvullende liquiditeit kan de HAN gebruikmaken van de 'roodstandfaciliteit' van het 'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën. Deze heeft een omvang van 10% van de rijksbijdrage. Bij de streefwaarde voor de liquiditeit is uitgegaan van de huidige meerjaren-investeringsbegroting waarbij panden kunnen worden afgestoten indien de studentaantallen zich minder gunstig ontwikkelen dan nu verwacht.

Vanaf 2019 heeft de HAN haar financieel beleid gewijzigd door, indien de ratio's het toelaten, schommelingen op instellingsniveau op te vangen. Daarmee wil de HAN de ruimte creëren om voor de verschillende organisatieonderdelen met budgetten te werken die niet tijdens een budgetjaar bijgesteld worden als gevolg van niet-beïnvloedbare financiële effecten. De HAN streeft naar een optimale besteding en een onderbouwde verdeling van de beschikbare middelen en vangt onverwachte niet-beïnvloedbare fluctuaties (plus of min) in een reeds vastgesteld budget zoveel mogelijk op instellingsniveau op. In het geval dat de ratio's onder druk komen, kan het College van Bestuur aanvullend beleid formuleren. Uiteraard moet er wel een meerjarigperspectief zijn dat de HAN een acceptabele solvabiliteit behoudt, zoals hierboven verwoord.

8.6 Uitkomsten financiële risicoanalyse

Gevoeligheidsanalyse risicoparaagraaf

De begroting 2022 en meerjarenraming 2023-2026 betreffen een zo goed mogelijke inschatting van toekomstige ontwikkelingen die altijd een zekere mate van onzekerheid bevatten. De HAN gaat ervan uit dat bij potentiële financiële mee- en tegenvallers tijdig bijsturing plaatsvindt, zodat de HAN een financieel gezonde hogeschool blijft. De cijfers zijn ontleend aan de vastgestelde HAN-begroting 2022 en de daarin opgenomen prognose 2021 en meerjarenraming 2023-2026, waarbij de balansposities zijn herijkt op basis van de werkelijke posities ultimo 2021.

In de volgende tabel en grafieken is weergegeven wat het effect is van mee- en tegenvallers over een langere periode (2022-2026) zonder dat daarop wordt bijgestuurd (door extra financiële impulsen of door financiële aanpassingen op niet-structurele activiteiten/bezuinigingen). Het betreft een gevoeligheidsanalyse aangezien het College van Bestuur zal bijsturen indien dergelijke afwijkingen langdurig aanhouden. In de scenario's is uitgegaan van een jaarlijkse stijging of daling van de totale baten ter grootte van 1% (€4,0 miljoen). In het positieve scenario betekent dat een stijging van het eigen vermogen met €20 miljoen. Het neutrale scenario is de begroting 2022 en daarin opgenomen meerjarenraming. In het negatieve scenario geldt een daling van het eigen vermogen met €20 miljoen per 31 december 2026.

Tabel 21: Gevoeligheidsanalyse - Positief scenario jaarlijks € 4,0 miljoen hoger resultaat

Bedragen € x 1.000			Meerjarenraming			
	W-2021	B-2022	2023	2024	2025	2026
Nettoresultaat	25.274	-8.000	-6.000	0	4.000	4.000
Liquide middelen	95.747	85.545	75.987	78.758	95.010	111.494
Eigen Vermogen	136.538	128.076	122.076	122.076	126.076	130.076
Liquiditeit	1,3	1,2	1,1	1,2	1,4	1,6
Solvabiliteit II	0,57	0,56	0,56	0,56	0,57	0,58

Gevoeligheidsanalyse - Neutraal scenario B-2022 en meerjarenraming 2023-2026

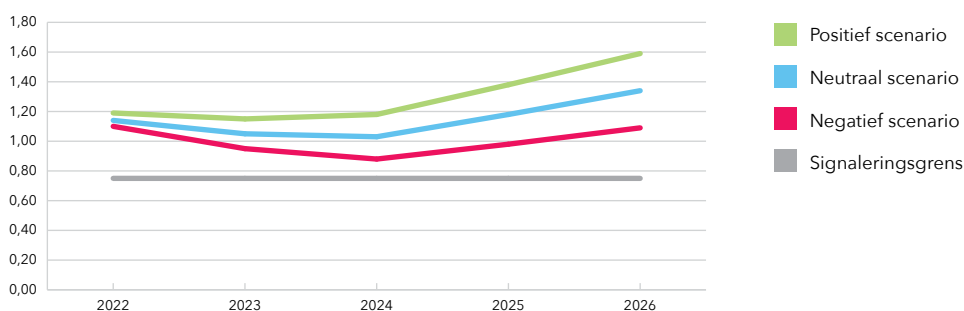
Bedragen € x 1.000			Meerjarenraming			
	W-2021	B-2022	2023	2024	2025	2026
Nettoresultaat	25.274	-12.000	-10.000	-4.000	0	0
Liquide middelen	95.747	82.007	68.449	67.221	79.473	91.967
Eigen Vermogen	136.538	124.538	114.538	110.538	110.538	110.538
Liquiditeit	1,3	1,1	1,0	1,0	1,2	1,3
Solvabiliteit II	0,57	0,55	0,55	0,54	0,54	0,55

Gevoeligheidsanalyse - Negatief scenario jaarlijks € 4,0 miljoen lager resultaat

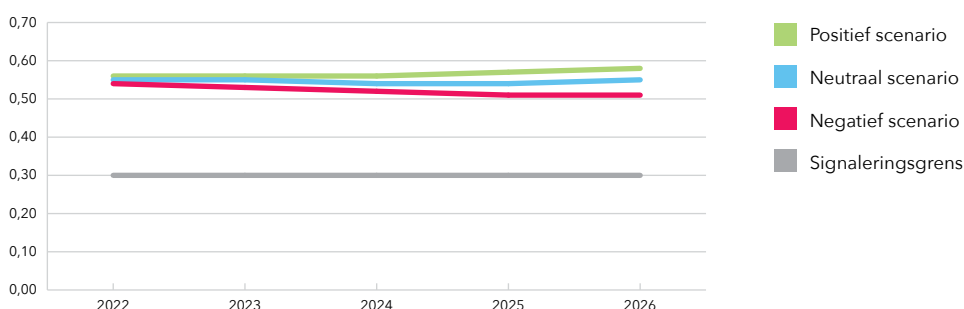
Bedragen € x 1.000			Meerjarenraming			
	W-2021	B-2022	2023	2024	2025	2026
Nettoresultaat	25.274	-16.000	-14.000	-8.000	-4.000	-4.000
Liquide middelen	95.747	77.545	59.987	54.758	63.010	71.504
Eigen Vermogen	136.538	120.076	106.076	98.076	94.076	90.076
Liquiditeit	1,3	1,1	0,9	0,9	1,0	1,1
Solvabiliteit II	0,57	0,54	0,53	0,52	0,51	0,51

Ook in het negatieve scenario blijft de HAN boven de signaleringgrenzen van de Onderwijsinspectie voor wat betreft liquiditeit (< 0,75) en solvabiliteit II (< 0,3). In de volgende grafieken is dat weergegeven. De HAN blijft tevens binnen de indicator voor bovenmatig eigen vermogen.

Figuur 3: Scenarioanalyse liquiditeit 2022-2026



Figuur 4: Scenarioanalyse solvabiliteit II 2022-2026



8.7 Treasurystatuut, renterisico en kredietrisico

De HAN heeft een treasurystatuut, waarin richtlijnen zijn opgenomen inzake risicobeheer en gebruik van financiële instrumenten. Het statuut is in 2021 geactualiseerd en sluit daarmee aan op het organisatieontwerp HAN2020 en de nu geldende, door de Onderwijsinspectie gehanteerde risico-indicatoren en signaleringswaarden voor het financieel continuïteitstoezicht. Het statuut volgt de minimumeisen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 2016. Het treasurybeleid waarborgt de financiële continuïteit van de HAN en minimaliseert de financiële risico's en financieringslasten. De HAN houdt conform het in het treasurystatuut verwoorde financiële beleidskader een minimumliquiditeitsniveau aan van 3% rijksbijdrage en kan desgewenst gebruikmaken van de roodstandfaciliteit van het schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën. Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen ziet het management erop toe dat voor de Stichting HAN steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

De HAN brengt haar middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën; deze zijn direct opvraagbaar. Daarnaast heeft de HAN een spaarrekening bij de ING voor de private gelden; ook deze zijn direct opvraagbaar. Het lang vreemd vermogen van de HAN is deels aangetrokken via de gemeente Arnhem. Het betreft een ultimo 1993 opgenomen hypothecaire lening met een looptijd van dertig jaar (annuïtair) en een openstaand saldo per jaareinde van €2,5 miljoen (2020: €3,8 miljoen). De vaste rente bedraagt 2,12% tot 31 december 2023 (einde contract). Ook via het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) heeft de HAN een deel van het vreemd vermogen aangetrokken. Het openstaand saldo van deze lening bedraagt €36,7 miljoen (2020: €38,5 miljoen) en kent een resterende looptijd van twintig jaar. De vaste rente bedraagt 0,01% tot het einde van de looptijd. De HAN maakt geen gebruik van derivaten. Het renterisico van de HAN is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De HAN heeft de twee hiervoor genoemde langlopende leningen uitstaan.

De HAN loopt kredietrisico over de financiële vaste activa en de kortlopende vorderingen minus de vooruitbetaalde kosten. Het maximale kredietrisico bedraagt €20,8 miljoen. De hoogste vordering bedraagt €8,2 miljoen. Deze vordering heeft betrekking op de vooruitbetaalde huur zoals opgenomen onder de financiële vaste activa en de vorderingen (kortlopend deel). Het overige kredietrisico is niet geconcentreerd bij één of enkele partijen. De HAN hanteert procedures en gedragsrichtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij tegenpartijen te beperken. Daarnaast handelt de HAN niet in financiële instrumenten en past ook geen afgeleide financiële instrumenten (derivaten) toe en er is ook geen sprake van beleggingen.

8.8 Student- en personeelsaantallen 2021-2026

Tabel 22: Ingeschreven studenten per 1 oktober

Aantal x 1	Meerjarenraming					
	W-2021	B-2022	2023	2024	2025	2026
Aantal ingeschreven studenten	37.513	37.694	37.855	37.636	37.352	36.864

Tabel 23: Personeel

Aantallen fte x 1	Meerjarenraming					
	W-2021	B-2022	2023	2024	2025	2026
Personeel primair proces per 31 december	2.072	2.154	2.047	2.024	1.940	1.952
Ondersteunend personeel per 31 december	1.161	1.208	1.160	1.151	1.119	1.143
Bestuur/management per 31 december	88	90	90	90	90	90
Stand personeel per 31 december	3.321	3.452	3.297	3.265	3.149	3.185

De referentieraming 2021 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, die als onderbouwing dient voor de begroting voor 2022 en de meerjarenraming, presenteert de ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten voor de jaren tot en met 2031. Deze ontwikkeling wordt gekenmerkt door een combinatie van krimp vanuit de Achterhoek en instroom vanuit de regio Arnhem en Nijmegen die deze krimp gedeeltelijk compenseert. In lijn met de landelijke demografische ontwikkeling wordt verwacht dat de jaarlijkse instroom bij de HAN geleidelijk daalt van ongeveer 10.800 studenten in 2022 naar ongeveer 10.300 in 2026. Het aantal ingeschreven studenten is ultimo 2021 ongeveer honderd hoger dan eind 2020. Door de hogere instroom studiejaar 2020-2021 (corona-effect) groeit het aantal studenten licht tot en met 2023. Daarna wordt als gevolg van de dalende instroom een geleidelijke daling verwacht naar 36.900 studenten in 2026. Of de uitvoering van de onderwijsparagraaf uit het regeerakkoord van kabinet Rutte IV deze verwachting zal beïnvloeden, is nu nog niet in te schatten.

Het jaar 2021 is onder andere door het Nationaal Programma Onderwijs geëindigd met meer personeel in loondienst dan begroot. In de begroting 2022 wordt een verdere groei verwacht. De afloop van de tijdelijke middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (corona-enveloppe) laat in 2023 een sterke daling in personeel zien. In de jaren daarna wordt een geleidelijke daling verwacht in lijn met de naar verwachting geleidelijk dalende studentaantallen.

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Voor de rapportage over het risicobeheersings- en controlesysteem, zie hoofdstuk 7.

Rapportage toezichhoudend orgaan

Voor de rapportage van het toezichhoudend orgaan, zie paragraaf 6.3.1.

9. BEDRIJFSVOERING

9.1 HR-beleid

Invloed coronacrisis duurt voort

De ontwikkeling en uitvoering van het HR-beleid is ook in dit verslagjaar sterk beïnvloed door de als gevolg van de coronacrisis genomen overheidsmaatregelen. Juist omdat de maatregelen ook wisselend van aard waren, is er veel gevraagd van de flexibiliteit van de medewerkers. De in 2020 genomen maatregelen ter ondersteuning van de medewerkers zijn voor heel 2021 van kracht gebleven. Dit betekent dat het thuiswerken is ondersteund door het in bruikleen geven van verschillende voorzieningen. Verder is de maandelijkse onbelaste netto-(internet)vergoeding het gehele jaar verstrekt. Naast deze materiële voorzieningen is veel aandacht besteed aan de mentale ondersteuning van medewerkers. Leidinggevendenden hebben hierin een cruciale rol en zijn worden ondersteund (ook in de vorm van praktische tips) om ervoor te zorgen dat de verbinding met medewerkers en teams in deze tijd adequaat is. Daarnaast is er een extra aanbod van psychologische ondersteuning waartoe medewerkers direct toegang hebben.

Thuiswerken is blijvend

Door de coronacrisis is in onze maatschappij thuiswerken genormaliseerd. Dit blijkt ook uit het ontstaan van (fiscale) wetgeving die het structureel thuiswerken per 1 januari 2022 faciliteert. Ook medewerkers van de HAN hebben via het Medewerkers Onderzoek aangegeven dat ze graag één of enkele dagen vast thuis willen werken. In nauw overleg met de organisatie en de medezeggenschap is in het verslagjaar gewerkt aan een voor de HAN passende, goed uitvoerbare thuiswerkregeling. Naar verwachting zal in het eerste kwartaal van 2022 de formele vaststelling plaatsvinden.

Organisatieontwikkeling

In 2021 hebben op HR-gebied de doorontwikkeling van de Resultaatverantwoordelijke Teams (RVT's) en het leiderschapsontwikkelingsprogramma inclusief de inbedding van het gedragskompas de volle aandacht gehad. Voor een nadere toelichting hierop wordt verwezen naar paragraaf 4.2.5.

Leren en ontwikkelen

Professionalisering van alle medewerkers, zowel via de eigen HAN Academy (het interne opleidingscentrum van de hogeschool) als door externe opleiders, is belangrijk om als organisatie te kunnen blijven voldoen aan de eisen van de omgeving, maar draagt ook bij aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers zelf. De voortdurende professionalisering van de docenten is daarbij essentieel, gezien hun directe invloed op de ontwikkeling van de studenten. In de paragrafen 4.2.1 en 4.2.4 is hier al nader op ingegaan.

En het is daarom ook dat de professionalisering van docenten een belangrijk onderdeel is van de Kwaliteitsafspraken; zie hoofdstuk 11.

Wendbaarheid en mobiliteit

Uitvoering Generatiepactregeling

Op 1 augustus 2021 zijn de laatste twee cohorten van medewerkers ingestroomd die deel kunnen nemen aan de Generatiepactregeling. Het gaat om 54 medewerkers. Met de vakorganisaties is afgesproken om, naast het verzamelen van kwantitatieve gegevens, onder deze medewerkers en leidinggevendenden een vooral kwalitatief onderzoek uit te voeren. De uitkomsten van het onderzoek worden in de loop van 2022 verwacht.

Werkplezier

Medewerkers Onderzoek (MO)

Conform de cao hbo wordt om de twee jaar een Medewerkers Onderzoek gehouden. Het laatste MO is in 2019 in eigen beheer uitgevoerd. Voor 2021 is besloten gebruik te maken van het instrument Internetspiegel, dat uitgevoerd wordt door Effectory. Met de keuze voor Effectory sluit de HAN aan bij de uitkomst van een door Zestor landelijk uitgevoerd aanbestedingstraject. Groot voordeel hiervan is dat de uitkomsten van het MO op verschillende thema's vergeleken kunnen worden met andere hogescholen. Het MO is in september/oktober afgenomen. De respons was 59,2%. In 2019 was dit 57,1%. Het MO heeft waardevolle informatie opgeleverd over de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers, maar ook bijvoorbeeld over hoe ze denken over sociale veiligheid, inclusie en diversiteit, zelfstandig kunnen werken, het management en over de behoeftes en wensen in het werken na de coronacrisis. In het algemeen is de conclusie dat de uitkomsten bij de HAN niet significant afwijken van de uitkomsten bij andere grote hogescholen.

Werkdruk

In het kader van het MO is, mede op verzoek van de medezeggenschap, veel aandacht uitgegaan naar het (bij alle hogescholen levende) thema werkdruk. HAN-breed vindt 1,9% van de medewerkers de werkdruk (te) laag, 54,1% vindt deze goed en 44% vindt de werkdruk (te) hoog. 52% geeft ook aan dat de werkdruk juist het afgelopen (corona)jaar is toegenomen. Op decentraal niveau worden concrete maatregelen voorbereid om in 2022 te komen tot vermindering van de werkdruk. Daarnaast is in overleg met de personeelsgeleding van de MR afgesproken of en zo ja, op welke wijze op instellingsniveau aanpassingen in beleid en regelingen kunnen bijdragen aan een acceptabele werkdruk. Hiermee wordt tevens invulling gegeven aan de in de cao hbo opgenomen afspraak om in overleg met de Medezeggenschapsraad vóór 1 april 2022 het bestaande werkdrukbeleid te herijken.

Diversiteit en inclusie

Het is belangrijk dat studenten en medewerkers zich bij de HAN veilig en thuis voelen. Iedereen moet mee kunnen en mogen doen. Een veilige en inclusieve hogeschool zijn lukt alleen als medewerkers, studenten en werkgever zich hiervoor samen inspannen. De HAN is al een aantal jaren actief op het gebied van de Wet Banenafpraak (Participatiewet) en heeft dit jaar een Gender Equality Plan opgesteld dat gericht is op het verbeteren en bevorderen van gendergelijkheid en genderbalans.

In het kader van de Wet Banenafpraak (Participatiewet) zijn 44 medewerkers eind 2021 werkzaam bij de HAN. Vanwege de coronacrisis zijn er in 2021 geen specifieke vacatures voor de doelgroep uitgezet. De doelgroep heeft (meer) begeleiding en ondersteuning nodig en dat is digitaal en op afstand lastiger. Direct face-to-facecontact op locatie is een belangrijke succesfactor. De HAN heeft het afgelopen jaar samen met vier andere hogescholen een online training voor begeleiders ontwikkeld en geïmplementeerd. Hieraan hebben reeds twintig medewerkers (van de HAN) deelgenomen. Het streven is en blijft dat de HAN eind 2024 honderd participatiebanen heeft.

Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Conform artikel K, lid 1, van de cao hbo besteedt de hogeschool 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen aan decentraal overleg over arbeidsvoorwaarden die aanvullend op de cao hbo specifiek gelden voor de werknemers van de HAN. In de cao is vastgelegd dat in het lokale cao-overleg over de besteding periodiek afspraken worden gemaakt. In de praktijk betekent periodiek dat jaarlijks afspraken worden gemaakt over de besteding van deze middelen.

Tabel 24: Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen 2021 (in euro's)

	Begroting 2021	Realisatie 2021
Beschikbaar restant 2020	177.791	
Beschikbaar jaarbedrag 2021 conform de cao hbo	2.707.454	
Totaal beschikbaar bedrag 2021	2.885.245	
Betaald ouderschapsverlof	626.000	865.487
HAN Fietsregeling	220.000	194.177
Premie kinderopvang	850.000	949.894
Bedrijfsfitness	240.000	155.165
Health checks	30.000	960
Collectieve IPAP-verzekering	500.000	514.074
Professionaliseringsbudget	200.000	32.084
Totaal	2.666.000	2.711.841

Beleid inzake uitkering na ontslag

Werkgevers in de sector Overheid en Onderwijs zijn verplicht eigenrisicodrager voor de Werkloosheidswet (WW). Als eigenrisicodrager voor de WW betaalt de HAN de kosten van de WW-uitkering, als werknemers werkloos worden. De HAN is zelf verantwoordelijk voor de re-integratie van werkloze ex-werknemers. In het kader van goed werkgeverschap en om de uitkeringslasten te beheersen, wordt aan voormalig werknemers van de HAN die een WW-uitkering hebben, begeleiding geboden om weer aan het werk te komen. Het beleid is daarnaast gericht op het voorkomen van instroom in de WW. Er is binnen de HAN een gevarieerd pakket aan ondersteuning beschikbaar voor medewerkers en leidinggevenden op loopbaangebied. Op maat worden trajecten ingezet om bij dreigende werkloosheid voor medewerkers binnen of buiten de HAN een geschikte functie te vinden. Daarbij wordt door de HAN gebruikgemaakt van het persoonsgebonden re-integratiebudget conform de cao hbo.

9.2 ICT-informatiebeleid en standaardisatie van systemen

De groeiende wens naar digitalisering van onderwijs en onderzoek en bijkomende toenemende dataverwerking en -opslag maakt dat versnelling van de veranderingen in het informatievoorzieningslandschap nodig is. In de in 2020 ontwikkelde Digitaliseringsagenda 2021-2024 zijn de volgende veranderstromen gedefinieerd die tot 2024 verder richting geven aan de ontwikkeling van het IV-landschap:

- Verbeteren Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving ;
- Optimalisatie digitaal toetsen;
- Ondersteuning samenwerking driehoek;
- Ondersteuning flexibel en studentgericht onderwijs;
- Optimalisatie (web)informatievoorziening: interactief en persoonlijk;
- Optimalisatie infrastructuur.

Vanuit de Digitaliseringsagenda wordt jaarlijks een roadmap samengesteld. De roadmap voor 2021 is in uitvoering genomen en in de laatste maanden van 2021 is een roadmap voor 2022 ontwikkeld. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 4.2.4.

Informatiebeveiliging, privacy en bescherming (persoons)gegevens

Door een groeiende wens naar digitalisering van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering neemt de digitale opslag van data toe en wordt het IV-landschap complexer. Daarmee neemt ook het risico van cyberdreigingen toe. Dit risico vereist waarborging met informatiebeveiligingsmaatregelen en vraagt om extra aandacht voor privacy en de bescherming van (persoons)gegevens. Daarnaast wordt ook verder ingezet op het efficiënter maken (rationaliseren) van het IV-landschap.

Naast voorbeelden van cyberincidenten bij collega-onderwijsinstellingen is ook de HAN in 2021 helaas slachtoffer geworden van een datalek als gevolg van een hack. Ondanks de aandacht voor goede informatiebeveiliging en bescherming van persoonsgegevens heeft de HAN het datalek niet kunnen voorkomen.

Datalek

Op 1 september 2021 heeft de HAN te maken gehad met een hack, met als gevolg een impactvol datalek dat aanleiding gaf tot een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens en aangifte bij de politie. Met behulp van in- en externe experts is het lek gedicht en zijn de systemen voortdurend gemonitord. Via een liveblog op www.han.nl/datalek zijn updates geplaatst over de status van het incident. Uit het onderzoek kwam naar voren dat een hacker zich via een webformulier toegang heeft verschaft tot een server van de HAN waarop een grote hoeveelheid data opgeslagen stond. Of de hacker daadwerkelijk alle op de server beschikbare data in handen heeft gekregen en/of gepubliceerd heeft, is niet bekend. De HAN heeft desondanks in het kader van zorgvuldigheid besloten om iedereen van wie mogelijk gegevens zijn buitgemaakt, zo zorgvuldig en snel mogelijk te informeren. De HAN is niet ingegaan op eisen die de hacker gesteld heeft.

Van de mogelijk buitgemaakte persoonsgegevens ging het in tenminste 95% van de gevallen om algemene persoonsgegevens zoals naam, adres, woonplaats, e-mailadres en telefoonnummer. Bij ongeveer 3% van de mogelijk getroffen gegevens was sprake van bijzondere persoonsgegevens. Voor de laatste 2% geldt dat er sprake was van persoonsgegevens die samen met andere partijen zijn verzameld. Het ging hierbij voornamelijk om algemene persoonsgegevens.

Informatiebeveiliging

Aanvullende acties en maatregelen die in 2021 genomen zijn op het gebied van informatiebeveiliging, waren gebaseerd op de aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek naar de ransomware-aanval op de Universiteit van Maastricht, het SURF-cyberdreigingsbeeld en een analyse van potentiële kwetsbaarheden. Genomen maatregelen en acties zijn onder meer:

- het verhogen van bewustzijn van medewerkers door deelname aan de OZON-oefening (landelijke oefening vanuit SURF gefaciliteerd) en een awareness-meeting;
- het vergroten van inzicht in actuele dreigingen door aansluiting op het SURFsoc (SURF Security Operations Center); De aansluiting op het SURFsoc, de SOC/SIEM-oplossing² van SURF, sluit aan bij een sectorbrede aanpak die effectiever en kostenefficiënt is;
- het regulier checken (scannen) op kwetsbaarheden en het frequent uitvoeren van diepgaande testen op kwetsbaarheden (pentesten);
- een besluit tot herijking van de governance rond informatiebeveiliging en privacy.

In het kader van het Responsible Disclosure-beleid dat ook de HAN voert, waarbij externe ethische hackers op verantwoorde wijze kwetsbaarheden melden bij de HAN, is dit jaar één melding binnengekomen. Deze is in goede afstemming afgehandeld. Geheel in lijn met het binnen de sector gehanteerde SURFaudit-normenkader heeft de HAN net als in voorgaande jaren ook in 2021 deelgenomen aan de SURFaudit Benchmark om inzicht te verkrijgen in de volwassenheid van informatiebeveiliging en privacy-beschermingsmaatregelen. Op basis van de geleerde lessen vanuit het datalek en de geplande verdere groei in volwassenheid op het gebied van informatiebeveiliging en privacy zal de HAN de ICT-omgeving en applicaties in de komende jaren nog veiliger maken. Naast de reguliere processen zal dit met de nodige urgentie projectmatig worden opgepakt.

Bescherming persoonsgegevens (naleving AVG)

Onder invloed van de coronacrisis en het datalek heeft het Expertteam Informatiebeveiliging en Privacy dit jaar een groot aantal aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) gerelateerde vraagstukken behandeld. Het betrof vooral vragen over het beschermen, verwerken en opslaan van persoonsgegevens, alsook over het datalek. Hiervoor is een tijdelijke uitbreiding van het team gerealiseerd, zodat verzoeken van betrokkenen tijdig en zorgvuldig beantwoord konden worden. In 2021 zijn er circa driehonderd procedures geweest waarin een beroep is gedaan op de rechten van betrokkenen (met name inzage en verwijdering, klachten en bezwaar) zoals beschreven in artikel 8 van het Privacyreglement van de HAN. Dit is mede vanwege het datalek een aanzienlijke verhoging ten opzichte van voorgaande jaren. Alle verzoeken en/of klachten zijn zorgvuldig afgehandeld. Er zijn drie datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), terwijl er elf intern zijn geregistreerd.

Tevens kwamen vragen over online samenwerking, video-opnames van lessen en omgang met persoonsgegevens bij onderzoeken, data-uitwisseling, toetsen op afstand en proctoring binnen. Daarop zijn aanvullende acties genomen om de naleving van de AVG beter te borgen, waaronder het ook voor studenten explicieter maken van het beleid voor toetsen op afstand, het gebruik van conferencing tools en het beter inregelen van verwerkersovereenkomsten wanneer data door leveranciers verwerkt worden.

Daarnaast zijn er vijftien klachten ingediend. Vijf klachten zijn ingediend naar aanleiding van het datalek en andere klachten hadden bijvoorbeeld te maken met het gebruik of de publicatie van persoonsgegevens of foto's. Deze zijn alle door de functionaris gegevensbescherming (FG) afgehandeld.

² Het Security Operations Centre (SOC) betreft een 24/7-monitoringdienst die afwijkend gedrag op onder andere het netwerk monitort en direct correctieve acties onderneemt in geval van een cybersecurity-incident. Het SOC werkt op basis van Security Information en Event Management (SIEM) tooling die deze afwijkingen signaleert.

Bewustzijn (awareness) van medewerkers en studenten rond informatiebeveiliging en privacy is verhoogd middels trainingen en bijdrages aan de nieuwsbrief 'Update coronacrisis' van het College van Bestuur en aan de nieuwsbrief DigiTaal voor medewerkers. Er heeft in het voorjaar van 2021 een awareness meeting plaatsgevonden en ook is wederom veel aandacht uitgegaan naar de naleving van het beleid rond de verwerking van persoonsgegevens door externe (cloud)leveranciers.

9.3 Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek

Organisatie kwaliteitszorg onderwijs

De kwaliteitszorgcyclus van de opleidingen van de HAN wordt gekenmerkt door een zesjaarlijkse accreditatie en midterm door een interne audit. In de kwaliteitszorg staat het werken aan continue kwaliteitsverbetering centraal vanuit een eigen visie op kwaliteit. Het borgen van de basiskwaliteit gebeurt vanuit de vier standaarden van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), gericht op de eindkwalificaties, onderwijsleeromgeving, toetsing en gerealiseerd eindniveau. Ook is er aandacht voor overkoepelende onderzoeksvragen van de opleidingen zelf, die ofwel de standaarden overstijgen (verbreden) ofwel zich binnen een standaard specifiek op een thema richten (verdiepen). In de kwaliteitszorg komt er steeds meer aandacht voor kwaliteitscultuur en daarbinnen voor professionals governance. Het eigenaarschap voor kwaliteit ligt in de opleidingsteams, die samen met de stakeholders uit de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld afspraken maken over kwaliteitsnormen (onder andere op de NVAO-standaarden) en de wijze waarop daarvoor verantwoording wordt afgelegd. In de interne audits en accreditaties ligt de lead dan ook steeds vaker bij de opleidingen zelf. In 2019 heeft de HAN de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) behaald. De erkenning van de ITK door de NVAO is gedurende zes jaar geldig en verloopt in 2025. Door deze erkenning worden de opleidingsaccreditaties volgens het beperkte beoordelingskader met vier in plaats van elf standaarden uitgevoerd.

Organisatie kwaliteitszorg onderzoek

De kwaliteitszorgcyclus van de onderzoekseenheden wordt net als bij het onderwijs gekenmerkt door een zesjaarlijkse externe evaluatie door peers uit onderzoek, werkveld en onderwijs en een midterm review halverwege de cyclus. Er wordt gewerkt aan een continue kwaliteitsevaluatie en -verbetering vanuit een eigen visie op kwaliteit, die aansluit bij het desbetreffende onderzoeksdomein. In de Vereniging Hogescholen is een Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) afgesproken waarin vijf standaarden zijn benoemd waarop de onderzoekseenheden zich extern moeten verantwoorden: het onderzoeksprofiel en -programma, de organisatie: mensen en middelen, de kwaliteit van het onderzoek, de output en impact, en de kwaliteitszorg. In de externe evaluatie staan de vijf standaarden centraal en wordt er een inhoudelijk gesprek gevoerd aan de hand van een aantal showcases, waarbij diverse betrokkenen om tafel zitten. In de midterm review wordt teruggeblikt op de resultaten van de externe evaluatie en worden er onderzoeksvragen geformuleerd die verdere aandacht, toetsing of doordenking behoeven. De vorm en aanpak hierin zijn vrij. Zie voor de resultaten paragraaf 4.1. In 2021 is een landelijke werkgroep gestart met de herziening van het BKO. In het voorjaar van 2022 zal het herziene BKO definitief worden vastgesteld.

Nieuw systeem van kwaliteitszorg voor de academie

Het College van Bestuur heeft de opdracht gegeven om een nieuw kwaliteitszorgsysteem te ontwikkelen dat zich richt op de driehoek en aansluit op de beoogde professionals governance (in relatie tot de corporate governance). Deze nieuwe vorm van kwaliteitszorg zal de academies ondersteunen in het werken aan kwaliteit met betrokkenen uit de driehoek. Vanuit een gezamenlijke visie op kwaliteitszorg zijn de bouwstenen voor systeemkenmerken, betrokken stakeholders, instrumenten en shared values benoemd. Na de herinrichting van de organisatie per 1 januari 2020 is in 2020 een plan van aanpak geschreven voor de ontwerpfasen, waarin de diverse elementen verder worden uitgewerkt tot een coherent en helder systeem waarin eigenaarschap, het goede gesprek, verantwoord en leren centraal staan. Mede door de coronamaatregelen heeft de ontwerpfasen vertraging opgelopen. Wel is een start gemaakt met het ontwikkelen van een HAN-kader en het ondersteunen van verschillende academies bij de opzet en vormgeving van hun kwaliteitssysteem. In 2022 wordt de aanpak verder uitgewerkt, ook met het oog op een nieuwe instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) of de invoering van de instellingsaccreditatie waarin van hogescholen een eigen visie op kwaliteitszorg wordt gevraagd.

9.4 Duurzaamheid bij de HAN

Voor de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen is duurzaamheid een belangrijk thema. Dit blijkt onder andere uit de gekozen zwaartepunten Sustainable Energy & Environment (SEE), Health en Smart Region, ook wel Slim, Schoon en Sociaal genoemd (zie ook paragraaf 4.2.3). In lijn met de focus van de HAN hierop geeft de HAN ook in eigen organisatie invulling aan duurzaamheid. Een intensieve wederkerige samenwerking van onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering is noodzakelijk om te komen tot een duurzame toekomst voor de HAN.

Duurzaamheid in bedrijfsvoering

Hierna wordt nader toegelicht hoe de HAN vanuit de afdeling Services in haar bedrijfsvoering inzet op duurzame oplossingen en daarbij ook nadrukkelijk de samenwerking opzoekt met onderwijs en onderzoek. In de bedrijfsvoering zoekt de HAN ook naar oplossingsrichtingen die binnen de circulaire economie passen. Hierbij is ook aandacht voor meervoudige waardecreatie waardoor de dienstverlening toekomstbestendig wordt gehouden.

Energiebewustzijn

De HAN heeft ook in 2021 gehandeld volgens het Energiezorgsysteem HAN 2016-2020 conform ISO 50001. Tevens is het Energie Management Systeem (EMS), waarmee energieverbruik wordt gemonitord en waar nodig kan worden bijgestuurd, verder geoperationaliseerd. Het energiebeleid wordt op basis van het Klimaatakkoord en technologische ontwikkelingen geleidelijk bijgestuurd en aangescherpt. Energiebesparing en duurzaamheid zijn ingebed binnen alle lagen van de organisatie, waardoor energievraagstukken die volgen vanuit het realiseren van het Strategisch Huisvestingsplan en/of het Meerjarenonderhoudsplan, zijn geborgd. Het verbeteren van de totale energie-efficiency op een planmatige manier zoals beschreven in het Energie-Efficiëntieplan 2017-2020 (EEP), is vanaf 2021 in samenwerking met de Vereniging Hogescholen, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en OGE2.0 opnieuw opgepakt. Momenteel wordt er invulling gegeven aan de inpasbaarheid voor de komende jaren.

Duurzaamheid gebouwen en terreinen

Oplossingsrichtingen binnen de circulaire economie en aandacht voor meervoudige waardecreatie vertalen zich in 2021 in bewuste keuzes met betrekking tot materialisatie en uitvoeringsmethodes bij het onderhoud aan en in gebouwen. Hierbij wordt ook afgestemd met andere hogescholen en beschikbare expertise binnen de HAN. Een voorbeeld hiervan is de nauwe samenwerking van huisvesting met diverse onderzoekers, lectoraten en academies om zo tijdens onderhoud en aanpassingen binnen de gebouwen van de HAN de juiste en duurzame keuzes te kunnen maken.

Duurzame inkoop

De HAN vindt maatschappelijk verantwoord inkopen belangrijk en dat betekent dat de afdeling Inkoop behalve op doelmatigheid ook let op de effecten van inkoop op milieu en op sociale aspecten. Daarom hanteren we in al onze aanbestedingen de duurzaamheidscriteria van PIANOo, het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Daarnaast worden met ondersteuning van het Centrum Meervoudige Waardecreatie en met de master Circulaire Economie stappen gezet naar circulair inkopen. Studenten van verschillende opleidingen lopen stage of hebben een afstudeeropdracht op het gebied van circulair inkopen. Samen met de studenten van de HAN is er een implementatieplan gemaakt voor circulair inkopen binnen de HAN.

Duurzaamheid in facilitaire dienstverlening

Ook binnen Facilitaire Zaken wordt gestuurd op meervoudige waardecreatie en wordt nauw samengewerkt met het onderwijs zoals met de opleiding Facility Management, de leergemeenschap Financial Future Proof, de opleiding Engineering en de master Circulaire Economie. Op deze wijze wordt kennis vanuit het onderwijs direct toegepast in de eigen bedrijfsvoering.

Samen met stakeholders wordt gezocht naar oplossingen die passen in de circulaire economie. Enkele concrete resultaten in 2021: het assortiment uit de CampusStore bestaat voor 50% uit duurzame artikelen en in samenwerking met de HAN Green Office is een ruilplank geïntroduceerd. Er wordt gewerkt aan afvalreductie in de gehele keten en op steeds meer plekken in de HAN wordt afval gescheiden. Samen met de cateraar zet de HAN in op herbruikbare artikelen. Niet alleen om te voldoen aan de nieuwe wetgeving rondom *single-use plastics (SUP)*, maar bovenal om in te zetten op het voorkomen van afval. De pilot voor elektrische deelauto's is positief afgerond en wordt nu doorgevoerd in de dienstverlening.

Partnerschap staat centraal in de facilitaire dienstverlening, waarbij duurzaamheid altijd terugkomt in de aanbestedingen van facilitaire zaken. Zo wordt de post op de fiets bezorgd door Cycloon. De in 2021 geselecteerde nieuwe leverancier voor de printers, Konica Minolta, levert machines met een recyclingpercentage van 99% en de leverancier van de koffie Douwe Egberts gaat onderzoeken hoe koffiedrab van de HAN kan worden ingezet als grondstof bij het kweken van oesterzwammen in de Versfabriek in Nijmegen. Bij leveranciers die al langer samenwerken met de HAN is een enorme intrinsieke motivatie voor duurzaamheid merkbaar. Zo werken leveranciers enthousiast mee aan leveringen via de logistieke hub in Nijmegen en zijn velen actief hun wagenpark aan het verduurzamen.

Duurzaamheid van ICT-dienstverlening

In de afgelopen jaren heeft Services ICT met betrekking tot duurzaamheid de focus gelegd op gebruik en hergebruik van ICT-materialen. Door medewerkers zoveel mogelijk een laptop te verstrekken, wordt het aantal vaste werkplekken sterk verminderd en daalt zowel het totaal aantal apparaten (one-device policy) als het energieverbruik. Dit laatste doordat laptops zuiniger zijn. Bij de aanbesteding voor het nieuwe contract voor de levering van laptops is een laag energieverbruik nadrukkelijk meegenomen. Beeldmonitoren worden op flexibele werkplekken alleen vervangen als deze niet meer werken, en niet op het moment van financiële afschrijving. Ingeleverde mobiele telefoons worden opgeknapt en opnieuw ingezet. Indien mogelijk zetten we ICT-apparatuur ook opnieuw in, veelal bij projecten in het onderwijs (zoals netwerkapparatuur bij ICT-opleidingen). Naast vermindering van materiaalgebruik binnen de hogeschool houden we apparaten ook na afvoer in de circulaire keten. ICT-apparatuur die niet meer werkt of te verouderd is, gaat terug naar de leverancier en wordt daar opgeknapt en verkocht voor een tweede leven en anders volgens de bestaande regelgeving gerecycled. Het afgelopen jaar is er veel thuis gestudeerd en gewerkt en zijn er thuis veel lessen gevolgd. Om dit te ondersteunen heeft Services ICT verschillende omgevingen geïmplementeerd. Hierbij is gekozen voor structurele oplossingen, zodat studenten en medewerkers ook na de coronacrisis minder vaak naar de campussen hoeven te komen of tussen de locaties hoeven te pendelen, en er daarmee een langdurig positief effect is op het aantal afgelegde reiskilometers.

Duurzaamheid in onderwijs

We zien onze zwaartepunten Slim, Schoon en Sociaal terug in de vele kleine en grote projecten rondom het thema duurzaamheid. Van het verbeteren van de leefruimte van de met uitsterven bedreigde tijger tot projecten om de plastic soep in de oceanen te verwijderen. Van projecten tot het verkleinen van sociaaleconomische gezondheidsverschillen tot projecten in wijken om de transitie van gas naar duurzame energie mogelijk te maken. Van projecten met veel aandacht voor meervoudige waardecreatie tot het leren omgaan met steeds schaarser wordende grondstoffen. De Sustainable Development Goals (SDG's) liggen mede aan de basis van deze opleidingen. Het gaat hier om zeventien ambitieuze doelen die de Verenigde Naties (VN) in 2015 voor duurzame ontwikkeling hebben vastgesteld. Deze SDG's werden unaniem aangenomen door alle lidstaten en vormen voor de periode tot 2030 een belangrijke gezamenlijke agenda.

De opleidingen Bouwkunde en Civiele Techniek hebben na een uitgebreid auditproces in 2020 al het keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs van Hobéon behouden en hierbij vier van de maximaal vijf sterren behaald.

Duurzaamheid in onderzoek

In ons onderzoek rond duurzaamheid gaat het erom dat we beseffen dat we onze toekomst samen creëren en dat we ons dus ook moeten afvragen in wat voor wereld we willen samenleven. Dit komt terug in de omvang van het onderzoek dat bij de HAN gedaan wordt richting een duurzame toekomst. Het Bijzonder Lectoraat Reliable Power Supply focust zich bijvoorbeeld op de betrouwbaarheid en betaalbaarheid van de elektrische energievoorziening in nauwe samenwerking met netbeheerders. De onderzoekers van het Lectoraat Biodiscovery voeren, samen met studenten, praktijkgericht onderzoek uit gericht op de vraag hoe er verantwoord en slim gebruikgemaakt kan worden van de levende natuur. Het Lectoraat Duurzame Energie onderzoekt en ontwikkelt oplossingen in de energietransitie. De focus ligt hierbij op het in gezamenlijkheid met het bedrijfsleven ontwikkelen, modelleren en valideren van duurzame (hybride) energiesystemen binnen drie thematische programmalijnen: zon en warmte, waterstof en energie-systeemintegratie.

Klimaatverandering veroorzaakt steeds meer uitdagingen in grond-, weg- en waterbouw. Het Lectoraat Sustainable River Management voert praktijkgericht onderzoek uit over hoe het riviereengebied tegelijk veilig en aantrekkelijk kan blijven. Voor mensen, bedrijven en de natuur, zowel op de korte termijn als in de verre toekomst, aangezien plasticvrije rivieren van grote ecologische waarde zijn. Ook hebben we aan de HAN een Lectoraat Versterken van Sociale Kwaliteit. Dit lectoraat is erop gericht de kwaliteit van het leven van mensen te verbeteren; daarbij zijn rechtvaardigheid, gelijkwaardigheid, solidariteit en menswaardigheid de centrale waarden van sociale kwaliteit. De HAN werkt daarbij altijd actief samen met haar omgeving en is toonaangevende en gewaardeerde partner in deze regio als het om verduurzaming gaat.

HAN Green Office

De HAN Green Office (HGO) is het duurzaamheidsbureau voor studenten van de HAN dat gerund wordt door jonge professionals. Bij ons staat studentenparticipatie centraal om zo samen te werken aan vernieuwing. We helpen studenten opleiden tot toekomstbestendige professionals die duurzame kansen herkennen in het werkveld en zich ontwikkelen met een breed referentiekader en begrip van de belangrijkste maatschappelijke thema's van deze eeuw.

Met het oog op duurzame verandering creëren we mogelijkheden en moedigen we initiatieven aan waarmee professionele skills en persoonlijke ontwikkeling van studenten worden bevorderd en het draagvlak onder studenten wordt vergroot. We zijn een experimenteerplek waar studenten van allerlei opleidingen leren, fouten maken en ontdekken hoe het in de praktijk eraan toe gaat. Samen met hen innoveren en creëren we. Als HAN hebben we namelijk alle disciplines in huis om met de toekomst áán de toekomst te werken.

Enkele concrete voorbeelden in 2021 van hoe we duurzame verandering aanjagen zijn de onderwijs spellen en Toekomst TV-clips (met thema's zoals Waterstof, AI en Laaggeletterdheid) die zijn ontwikkeld in samenwerking met de zwaartepunten, de Thriftshop georganiseerd samen met studenten van ROC Nijmegen en de RU Green Office, de Winterweek met als onderdeel de SDG Kansensmarkt, de campagne over duurzaam ondernemen in samenwerking met het Centrum voor Ondernemerschap, en de Living Labs matchmaking service, waarbij we vraagstukken vanuit het werkveld koppelen aan studenten van verschillende opleidingen.

10. HAN IN KAART

10.1 Overzicht onderwijs- en onderzoeks aanbod

Het volledige en actuele aanbod van alle opleidingen van de HAN vindt u op: www.han.nl/opleidingen.

Ons volledige en actuele aanbod van onderzoek vindt u op: www.han.nl/onderzoek.

10.2 Studenten

Overzicht ingestroomde en ingeschreven studenten

Tabel 25: Overzicht instroom per onderwijssoort en inschrijfvorm³

Instroom per soort per vorm	2017	2018	2019	2020	2021
Voltijdbacheloropleidingen	8.464	8.518	8.205	8.796	8.021
Deeltijdbacheloropleidingen	1.305	1.411	1.336	1.355	1.289
Duale bacheloropleidingen	103	126	114	138	149
Totaal bacheloropleidingen	9.872	10.055	9.655	10.289	9.459
Voltijd-associate degree-opleidingen	1				
Deeltijd-associate degree-opleidingen	177	280	374	447	500
Duale associate degree-opleidingen	31	78	89	166	162
Totaal associate degree-opleidingen	209	358	463	613	662
Voltijdmasteropleidingen	61	109	140	169	183
Deeltijdmasteropleidingen	224	243	304	341	349
Duale masteropleidingen	197	196	224	203	190
Totaal masteropleidingen	482	548	668	713	722
HAN totaal	10.563	10.961	10.806	11.615	10.843

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2021 IMI-instroom

De instroom in het bacheloronderwijs is zoals verwacht beduidend lager dan vorig jaar (-8,1%), toen deze door de effecten van de coronacrisis uitzonderlijk hoog was, en terug op het niveau van 2019. De daling bij de voltijdopleidingen is 8,8% en bij de deeltijdopleidingen 4,9%, terwijl de duale opleidingen groeien met 8%. De instroom bij de associate degree- en masteropleidingen is in tegenstelling tot de bacheloropleidingen licht gestegen. Er zijn 618 studenten ingestroomd bij een bekostigde masteropleiding en 104 bij een masteropleiding die niet door de overheid bekostigd wordt.

³ Definitie: het aantal personen dat in de periode van een jaar voorafgaand aan 1 oktober is begonnen aan een HAN-onderdeel en op 30 september van het voorgaande collegejaar niet stond ingeschreven aan dat HAN-onderdeel.

Tabel 26: Overzicht inschrijvingen per onderwijssoort en inschrijfvorm⁴

Inschrijvingen per onderwijssoort per inschrijfvorm	2017	2018	2019	2020	2021
Bacheloropleidingen	33.513	33.649	33.419	34.617	34.448
Voltijd	29.202	29.281	29.146	30.242	29.989
Deeltijd	3.935	3.976	3.857	3.942	3.971
Duaal	376	392	416	433	488
Associate degree-opleidingen	275	508	768	1.050	1.261
Voltijd	11				
Deeltijd	231	394	613	798	947
Duaal	33	114	155	252	314
Masteropleidingen	1.221	1.335	1.536	1.741	1.804
Voltijd	132	175	251	315	325
Deeltijd	664	650	718	836	897
Duaal	425	510	567	590	582
HAN totaal	35.009	35.492	35.696	37.408	37.513

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2021 IMI-inschrijvingen

Het aantal inschrijvingen is op het (hoge) niveau van 2020 gebleven. De stijging van het aantal inschrijvingen ten opzichte van de voorgaande jaren wordt onder andere veroorzaakt door het hoge aantal ingestroomde studenten in 2020 die nu zijn doorgestroomd naar het tweede leerjaar en het uitstellen van het bindend studieadvies vanwege de coronacrisis.

Overzicht afgestudeerde studenten

Tabel 27: Overzicht afgestudeerde studenten per onderwijssoort en inschrijfvorm

Afgestudeerden per onderwijssoort per inschrijfvorm	2016	2017	2018	2019	2021
Bacheloropleidingen	5.197	5.447	5.496	5.456	5.684
Voltijd	4.488	4.643	4.633	4.685	4.913
Deeltijd	636	752	816	713	710
Duaal	73	52	47	58	61
Associate degree-opleidingen	78	116	147	218	287
Voltijd	9	6			
Deeltijd	66	104	129	174	241
Duaal	3	6	18	44	46
Masteropleidingen	256	271	319	354	486
Voltijd	24	37	45	64	128
Deeltijd	145	155	158	163	194
Duaal	87	79	116	127	164
HAN totaal	5.531	5.834	5.962	6.028	6.457

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2021 IMI-diploma's

Het aantal afgestudeerden was in het studiejaar 2020-2021 hoger dan in 2019-2020 (+429; 7,1%). Dit is voor een groot deel toe te schrijven aan de stijging van het aantal afgestudeerden aan de master- en associate degree-opleidingen. Dat is een logisch gevolg van de instroom aan deze opleidingen, die al een aantal jaren stijgend is.

⁴ Definitie: het aantal personen dat bij aanvang van 1 oktober een inschrijving heeft aan een HAN-onderdeel.

Verdeling voltijdinstroom Arnhem-Nijmegen

Tabel 28: Verdeling voltijdinstroom Arnhem-Nijmegen per studiejaar

	2017	2018	2019	2020	2021
Arnhem	2.482	2.398	2.226	2.138	1.961
Nijmegen	5.983	6.120	5.979	6.658	6.060
Totaal	8.465	8.518	8.205	8.796	8.021
In %					
Arnhem	29,3%	28,2%	27,1%	24,3%	24,4%
Nijmegen	70,7%	71,8%	72,9%	75,7%	75,6%

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2021 IMI-instroom

Deze tabel geeft de verschuiving van de voltijdinstroom van Arnhem naar Nijmegen weer. Nijmegen is als studentenstad populair bij de voltijdinstromers.

Marktaandeel bachelor hbo

Tabel 29: Marktaandeel instroom en inschrijvingen bachelor hbo

Marktaandeel bachelor hbo	2017	2018	2019	2020	2021
Marktaandeel instroom bachelor	7,6%	7,7%	7,4%	7,4%	7,6%
Marktaandeel inschrijvingen bachelor	7,7%	7,8%	7,7%	7,6%	7,5%

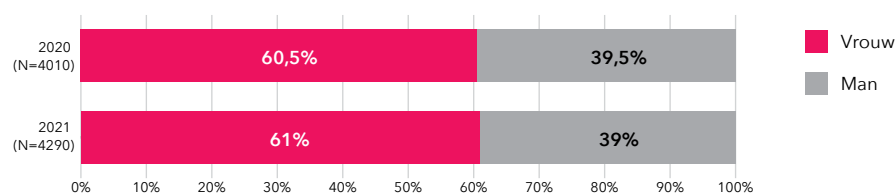
Bron: Overzicht Vereniging Hogescholen

Het marktaandeel van de instroom in de bachelor bij de HAN voor 2021 bedraagt volgens de Vereniging Hogescholen 7,6% en is daarmee iets hoger dan vorig jaar (+0,2%). Het marktaandeel van de inschrijvingen daalt met 0,1%.

10.3 Personeel

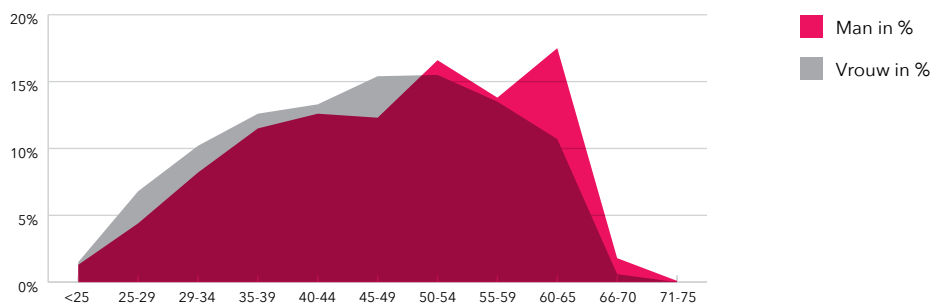
Het begrip 'OP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in onderwijs- en onderzoeksfuncties (primair proces), 'OBP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in ondersteunende functies. Alle vergelijkingen die worden gemaakt, hebben betrekking op de aantallen per 31 december van het jaar 2021 ten opzichte van 31 december 2020.

Figuur 5: Verdeling man/vrouw, periode 2020 en 2021



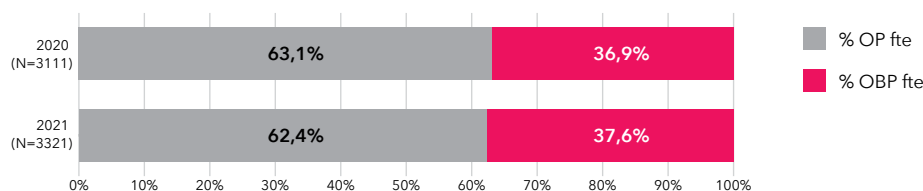
In 2021 is het aantal medewerkers toegenomen met 7% van 4010 naar 4290. Dit hangt samen met een lichte toename van de ingeschreven studentaantallen per 1 oktober 2021. Maar de groei van het aantal medewerkers houdt in 2021 met name verband met extra (tijdelijke) banen als gevolg van de Subsidieregeling coronabanen en de NPO-gelden. De verhouding man/vrouw, uitgedrukt in een percentage ten opzichte van 2020, is met +0,5% in het voordeel van de vrouwen veranderd. De absolute toename van het aantal mannen ten opzichte van 2020 bedraagt +5,6% en van vrouwen +7,9%.

Figuur 6: Leeftijdsofbouw verdeling man/vrouw 2021



In de grafiek leeftijdsopbouw zijn twee categorieën (percentage mannen en vrouwen) over elkaar geprojecteerd. Het grijze vlak geeft de waarden aan die betrekking hebben op de gemiddelde leeftijd van mannen, het lichtrode vlak geeft de waarden aan voor de gemiddelde leeftijd van vrouwen en het donkerrode vlak is de overlap van beide categorieën. De grafiek toont de leeftijdsopbouw in 2021 van het aantal mannen en vrouwen, uitgedrukt in een percentage van de onderscheiden leeftijdscategorieën. De opbouw van de leeftijdscategorieën van vrouwen volgt de normaalverdeling (volgens Gauss). Net als in 2020 vallen meer mannen in de leeftijdscategorieën vanaf 50 jaar. In de strategische personeelsplannen van de organisatieonderdelen wordt aandacht besteed aan deze vergrijzing en de daarbij behorende vervangingsvraag.

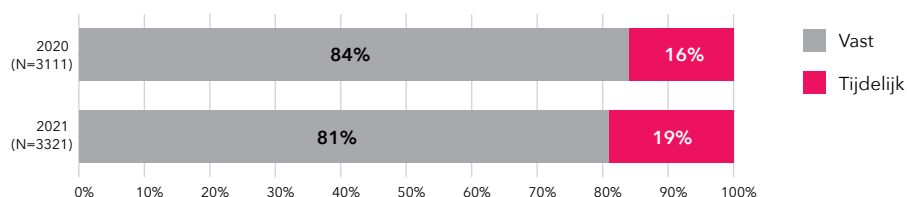
Figuur 7: Verdeling medewerkers over OP-OBP in fte's, periode 2020 en 2021



De ontwikkeling van de fte's OP versus OBP ten opzichte van het voorgaande jaar is visueel weergegeven in bovenstaande figuur. Het richtgetal voor de verhouding OP/OBP binnen de HAN is tot op heden 65%/35%, gemeten in fte's. De verhouding OP/OBP is (ten opzichte van 2020) gewijzigd.

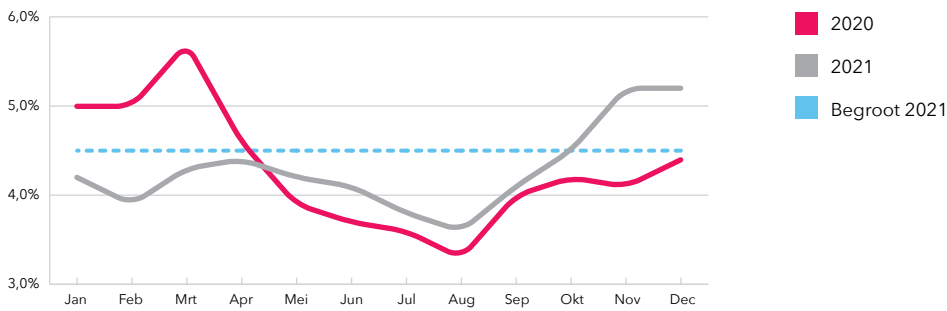
Het percentage OBP is relatief gegroeid (+0,7%). Dit hangt er onder meer mee samen dat de tijdelijke aanstellingen in het kader van de NPO-middelen en de Subsidieregeling coronabanen met name zijn gebruikt om het OP te ondersteunen. Daarnaast wordt met de middelen uit de Kwaliteitsafspraken geïnvesteerd in verbetering van de kwaliteit van onder meer de informatiesystemen, hetgeen gepaard gaat met een relatieve uitbreiding van OBP-formatie.

Figuur 8: Ontwikkeling vast/tijdelijk, periode 2020 en 2021



In 2021 is de verhouding vast/tijdelijk dienstverband gewijzigd ten opzichte van 2020. Het totaal fte's met een vast contract bedraagt 81%. Ten opzichte van 2020 is het aantal fte's vaste contracten bij zowel het OP als het OBP afgenomen met 2%. Dit heeft mede te maken met de Subsidieregeling coronabanen en het NPO-programma waarbij sprake is van 'tijdelijk' geld en daarmee een toename van tijdelijke arbeidsovereenkomsten. De tijdelijke OP-contracten zijn gestegen met 3% en de tijdelijke OBP-contracten met 4%. Zowel in 2021 als in 2020 voldoen de cijfers aan de met de Medezeggenschapsraad gemaakte afspraken om te streven naar een bovengrens van 20% tijdelijke contracten.

Figuur 9: Ontwikkeling verzuim per maand, periode 2020 en 2021



Het verzuimpercentage in 2021 geeft een wisselend beeld. In de periode januari tot en met augustus 2021 schommelt het percentage rond de 4%. Vanaf september 2021 loopt mede als gevolg van de snel oplopende coronabesmettingen het verzuim op van 4,1% naar 5,4% in december 2021. In 2020 is er vanaf september ook een progressieve trend in het verzuim zichtbaar.

Gemiddeld genomen over het kalenderjaar is het verzuim in 2021 gelijk aan 2020, namelijk 4,3%.

Het beeld van het kort (0,56%), middellang (0,81%) en lang verzuim (2,95%) is nagenoeg gelijk aan 2020. Ook de verzuimfrequentie en de gemiddelde verzuimduur verschillen niet significant van 2020.

De invloed van de coronacrisis op het verzuim is in 2021 vergelijkbaar met 2020 en daarmee stabiel.

10.4 Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten

Hoe kunnen we de uitdagingen in de wereld van nu en morgen aan? En hoe houden we de economische positie van onze regio sterk? Daarvoor is steeds meer samenwerking nodig tussen bedrijven, onderwijs en onderzoek. Alle expertise telt en kruisbestuiving is noodzakelijk, zodat we niet apart van elkaar werken maar er kennis-ecosystemen ontstaan. Daarom zetten we in op grote samenwerkingsverbanden, waarin elke discipline steeds moet kunnen bijdragen aan innovatie. Want juist als we jarenlang met elkaar optrekken, kunnen we het verschil maken!

Als HAN gaan we daarom langdurige samenwerkingsrelaties aan met onze strategische partners. We werken op verschillende niveaus met andere hogescholen, overheden en de beroepspraktijk samen op instellings-, onderzoeks- en opleidingsniveau. Hieronder een greep uit de belangrijke samenwerkingsvormen in 2021. Waarbij een onderscheid is gemaakt in diverse vormen van samenwerking.

Samen werken aan regionale en lokale ontwikkeling

HAN-breed participeren we in diverse regionale clusters en netwerken zoals:

- Think East! (www.thinkeast.nl);
- The Economic Board (www.theeconomicboard.com);
- Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen (<https://www.groenemetropoolregio.nl/>);
- Hotspot Health & High Tech Nijmegen (www.briskr.eu);
- Hotspot Energy Arnhem (https://www.arnhem.nl/stad_en_wijken/Duurzame_energie/1/Projecten_en_netwerken/Hotspot_Energy);
- Health Valley (www.healthvalley.nl);
- Legal Valley (www.legalvalleynederland.nl);
- Techniekpact (www.techniekpact.nl);
- Achterhoek Ambassadeurs (<https://8rhk.nl/>);
- Orion voor begeleiding startups (www.orion-gelderland.nl);
- Gelderland Valoriseert en Startups Fonds Gelderland voor financiering van startups (www.fondsbeheergv.nl);
- Agendastad/Citydeal-Arnhem & Nijmegen (<https://agendastad.nl/werken-aan-dezelfde-grote-beweging-in-de-city-deal/>).

Samenwerken aan versterking onderwijs en onderzoek

Voor de verdere versterking van onderwijs en onderzoek werkt de HAN zowel landelijk als internationaal nauw samen in verschillende samenwerkingsverbanden en met verschillende stakeholders, zoals:

- Vereniging Hogescholen (<https://www.vereniginghogescholen.nl/>);
- UAS4Europe (www.uas4europe.eu);
- UASNL, netwerk van zestien hogescholen (www.uasnl.eu);
- Ieder talent telt (www.iedertalenttelt.nl); onderwijsvernieuwing in de regio Nijmegen;
- LICA (Landelijk Informatie Centrum Aansluiting vo-hbo) <https://www.lica.nl/>;
- RxH (<https://www.han.nl/studeren/informatie-voor-decanen/samenwerkingsverbanden/platform-mbo-ho/index.xml>);
- ARMA-NL (www.armanl.nl); onderwijs en innovatie en professionalisering onderzoeksondersteuning (nationaal en internationaal);
- EARMA (www.earma.org); professionalization research support;
- NWO Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (www.nwo.nl);
- NRPO SIA Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA (www.regieorgaan-sia.nl);
- NRO Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (www.nro.nl);
- SURF ict-coöperatie voor onderwijs en onderzoek (www.surf.nl);
- ZonMW (www.zonmw.nl).

Samenwerking met focus op inhoud

Als HAN geloven we in samenwerken aan slimme, schone en sociale oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Dit doen we via de volgende inhoudelijke zwaartepunten en via diverse samenwerkingsverbanden.

Health:

- Leernetwerk Arnhem (i.s.m. CityDeal);
- Pharos <https://www.pharos.nl/>;
- Radboudumc (afdeling Eerstelijngeneeskunde);
- Zorgalliantie (www.zorgalliantie.com);
- Nijmegen Groen Gezond in Beweging (www.wijzijngroengezondeninbewegingnijmegen.nl);
- TopFit (www.radboudumc.nl/nieuws/2019/nieuw-open-innovatieprogrammatopfit-gelanceerd-tijdens-health-valley-event);
- Netwerk 100 (www.netwerk100.nl).

SEE (Sustainable Energy & Environment):

- Blauwe Wijk economie (DeBlauweWijkEconomie op MijnSpijkerkwartier.nl);
- Helixgroep Energy - The Economic Board, (www.theeconomicboard.com);
- Topsector Energie (<https://www.topsectorenergie.nl/>);
- SPRONG-onderzoeksgroep Decentrale Waterstof;
- CIRCLES (netwerk Circulaire Economie) (www.circles.nu);
- Connectr Energy innovation in Arnhem (www.connectr.nu);
- Kiemt (www.kiemt.nl).

Smart Region:

- NL AI Coalitie en Smart Industry (<https://nlaic.com/over-nl-aic/>);
- Thematafel Onderwijs & Arbeidsmarkt in Achterhoek (<https://8rhk.nl/smart-economy-smart-living/onderwijs-en-arbeidsmarkt/doelen-en-werkwijze-thematafel-onderwijs-en-arbeidsmarkt/>);
- Thematafel Slim Werken & Innovatie (<https://8rhk.nl/smart-economy-smart-living/thematafel-smart-werken-en-innovatie/>);
- Chip Integration Technology Nijmegen CITC (www.citc-netherlands.com/news/citc-receives-candidate-status-fieldlab-smart-industry/);
- BOOST (hét Smart Industry-netwerk in OostNL) (www.boostsmartindustry.nl);
- SmartHub (groot netwerk in de Achterhoek) (www.smarthub.nl);
- SmartHub Incubator Industry (www.shii.nl);
- Helixgroep Health, Hightech & Food (<https://theeconomicboard.com/investeringsagenda/iconisch-cluster-health-hightech-food/>);
- Briskr (www.briskr.eu).

Samenwerken via Centres of Expertise

Een Centre of Expertise is een publiek-privaat samenwerkingsverband van kennisinstellingen, het bedrijfsleven en overheden. Hierbij ligt de focus op onderwerpen die regionaal of landelijk om aandacht vragen, bijvoorbeeld de energietransitie of leren met ICT. Ook vanuit de HAN dragen we actief bij aan een aantal Centres of Expertise (<https://www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/>). Dit zijn:

- Automotive/ACE;
- BioCentre;
- SEECE;
- KennisDC Logistiek;
- Krachtige Kernen;
- iXperium;
- Sneller Herstel.

Multidisciplinaire samenwerking in de praktijk (leer- en innovatielabs, hubs en werkplaatsen)

Vanuit de HAN werken onze studenten, docenten en onderzoekers bij voorkeur multidisciplinair en fysiek in de praktijk samen met andere organisaties en burgers aan leren, opleiden, onderzoeken en innoveren rondom vraagstukken in de maatschappij. Hieronder is meer informatie te vinden over enkele aansprekende voorbeelden per zwaartepunt:

- Zwaartepunt Health: <https://www.han.nl/onderzoek/labs-en-werkplaatsen/>;
- Zwaartepunt SEE (Sustainable Energy & Environment): www.connectr.nu, [wijkgerichte energietransitie](#), [infrawall](#), [biobased bushokje](#), [Waterstofinnovatie Oost-Nederland](#);
- Zwaartepunt Smart Region: het Fieldlab/Technohub Digital Twinning (<https://8rhk.nl/nieuws/innovatie-in-achterhoekse-maakindustrie-met-fieldlab-digital-twinning/>), de Netwerkplaats (www.denetwerkplaats.nl) en de Innovatiehubs (www.innovatiehub.com).

Duurzaam Partnerschap

Daarnaast heeft de HAN meerjarige samenwerkingsovereenkomsten met externe partijen. We bundelen de krachten, bijvoorbeeld op het gebied van kennisontwikkeling, innovatie en opleidingen. Dat doen we onder meer met:

- Connectr (www.connectr.nu);
- Stichting KIEMT (www.kiemt.nl);
- Radboud Universiteit (www.ru.nl);
- Radboudumc (www.radboudumc.nl);
- Artevelde Hogeschool te Gent (B) (www.arteveldehogeschool.be);
- St. Maartenskliniek (www.maartenskliniek.nl);
- CWZ (<https://www.cwz.nl/>);
- NOC*NSF (www.nocnsf.nl);
- Grenslandcollege (<https://www.grenslandcollege.nl/>);
- Convenant Aansluitschool (voor zeventien scholen) (<https://www.han.nl/studeren/informatie-voor-decanen/samenwerkingsverbanden/aansluitscholen/>);
- Regio's en gemeentes in de vorm van bijvoorbeeld Regio Deal Achterhoek, City Deals (<https://agendastad.nl/city-deals/>), Regio Deal Arnhem en Regio Deal Nijmegen;
- DNV (via SEECE) (<https://www.han.nl/artikelen/2022/01/interview-dnv-we-hebben-meer-briljante-geesten-nodig-voor-de-energietransitie/>);
- TenneT (via SEECE) (<https://www.han.nl/artikelen/2022/01/interview-tennet-we-hebben-elkaar-nodig-om-antwoorden-te-vinden/>);
- KEMA laboratories (via SEECE) (<https://www.han.nl/artikelen/2022/01/interview-kema-laboratories-energietechnologie-verandert-in-hoog-tempo/>);
- Alliander (<https://www.han.nl/artikelen/2022/01/interview-alliander-de-energietransitie-is-een-extreem-ingrijpende-verbouwing/>);
- Diverse Nederlandse hogescholen, zowel op het gebied van onderwijs als onderzoeksactiviteiten.

11. KWALITEITSAFSPRAKEN

11.1 Voortgang Kwaliteitsafspraken 2019-2021

11.1.1 Inleiding

Planvorming en beoordeling

De HAN heeft na totstandkoming van het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 plannen ontwikkeld om in aanmerking te komen voor middelen die beschikbaar zijn gesteld voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, ook wel bekend als de Kwaliteitsafspraken (KA). Wij zetten in die plannen in op alle zes thema's van de Kwaliteitsafspraken, zowel centraal als decentraal, en koppelen de inspanningen nadrukkelijk aan de beleidsdoelen van het Instellingsplan 2016-2022.

Een eerste versie van deze plannen is voorjaar 2019 beoordeeld door een panel van deskundigen onder auspiciën van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) maar voldeed op meer technische gronden niet aan criterium drie. Bijstelling van het ingediende plan was daarom noodzakelijk. Deze bijstelling is vervolgens projectmatig aangestuurd via het project Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken HAN 2019-2024. Het resultaat van dit project is het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK), dat voor herbeoordeling door de NVAO in maart 2020 is ingediend. Dit plan kwam tot stand in nauwe afstemming met de centrale en decentrale medezeggenschap, de Raad van Toezicht en alle geledingen binnen de HAN. Deze betrokkenheid wordt voortgezet bij de uitvoering van het plan. De medezeggenschap heeft daarin een monitorende rol.

Het APK is in het voorjaar van 2020 positief beoordeeld door het panel, gevolgd door een positief advies van het bestuur van de NVAO aan de minister, resulterend in een positief besluit van de minister op 18 september 2020.

Verantwoording

Hier presenteren we een verslag van de voortgang van de uitvoering van het APK sinds 2019, met een nadruk op 2021.

Achtereenvolgens beschrijven we in het kort onze voornemens en gemaakte afspraken over de uitvoering van deze voornemens en de monitoring van de voortgang (in essentie een samenvatting van het APK), de realisatie van deze voornemens en de betrokkenheid van de medezeggenschap en andere belanghebbenden bij de uitvoering van het APK.

Academie Educatie

Studiesucces door meer binding

Bij de Academie Educatie willen we studiesucces verhogen door in te zetten op meer binding. De basisgedachte komt van Vincent Tinto: studiesucces neemt doorgaans toe bij een sterke sociale en academische integratie of binding. We richten ons op een sterke positie van de studieverenigingen en op versterking van Students as Partners (SaP).

We kennen vier groeiende studieverenigingen: Meesterlijk (Pabo), Lingua Franca (lerarenopleidingen talen), Pontifex (mens- en maatschappijvakken) en Fabulinus (exacte vakken). We investeren met geld en begeleiding en bieden ruimte en podium. De sociale activiteiten vonden in 2021 grotendeels online plaats en wanneer het kon in het gebouw, onder andere in de pub op Kapittelweg 35. Studieverenigingen spelen een initiërende en journalistieke rol bij de Collegetours. Sprekers in 2021 waren Stine Jensen, Guido Weijers, Nicolaas Veul en Ahmed Marcouch. De betrokken studenten worden hierin begeleid door communicatie-experts. Maandelijks vinden inspirerende gesprekken plaats tussen de besturen van de verenigingen en het managementteam van de academie.

SaP is een geschikt instrument om goede beroepsprofessionals op te leiden door de studentparticipatie ruimte te geven en te versterken.

11.1.2 APK/voornemens

De basis van het APK wordt gevormd door drie principiële keuzes die al vroeg in het planvormingstraject zijn gemaakt:

1. *De HAN zet in op alle zes thema's van de Kwaliteitsafspraken.*

We werken continu aan de verbetering van de kwaliteit van (onder meer) ons onderwijs en onze organisatie, daarin gestuurd door de zes beleidsprioriteiten in ons Instellingsplan 2016-2022. De meeste beleidsprioriteiten van de HAN hebben een relatie met een of meer KA-thema's (zie tabel 30).

Tabel 30: Relatie tussen thema's KA en de HAN-beleidsprioriteiten

Thema's Kwaliteitsafspraken	Doelen HAN	1	2	3	4	5	6
		Student beter gezien en gehoord	Responsief onderwijs en onderzoek	Stevigere positie zwaartepunten	Slagvaardige organisatie	Versterken HAN-cultuur, professionals governance en gewenst gedrag	Een Leven Lang Ontwikkelen
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)		•	•				
2. Passende en goede onderwijsfaciliteiten		•			•		
3. Meer en betere begeleiding van studenten		•					
4. Studiesucces		•					
5. Onderwijsdifferentiatie			•	•			•
6. Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)		•	•	•	•		

2. *Activiteiten en projecten worden binnen het KA-traject zowel centraal als decentraal uitgevoerd.*

'Professionals governance' is een van de leidende principes in ons Instellingsplan 2016-2022 en krijgt gestalte door de positionering van de verantwoordelijkheid voor het primaire proces zo dicht mogelijk bij de werkvloer; tot 1 januari 2020 bij de faculteiten en instituten en daarna bij de veertien academies. Het is daarom passend om ook de inzet van de studievoorschotmiddelen waar mogelijk decentraal in te zetten. Centrale acties en projecten faciliteren en ondersteunen de decentrale uitvoering van het APK.

3. *Planning, uitvoering en monitoring van het APK wordt volledig belegd binnen de reguliere planning- & controlcyclus van de HAN.*

De aansturing van de uitvoering en verantwoording over de realisatie van het APK wordt daarmee volledig belegd in 'de lijn' volgens de governance structuur van de HAN. De academiectoren zijn verantwoordelijk voor de decentrale acties en projecten binnen hun academies. Stafdirecteuren en de directeur Services zijn verantwoordelijk voor de aan meerjarenagenda's gekoppelde centrale acties en projecten. Het College van Bestuur is 'in charge' via de reguliere instrumenten binnen de planning- & controlcyclus: begrotingen en jaarverslagen voor wat betreft de centrale acties en projecten, en jaarplannen en voortgangsrapportages van academies voor wat betreft de decentrale acties en projecten. De betrokkenheid van de medezeggenschap vloeit hier automatisch uit voort via het instemmingsrecht van de Centrale Medezeggenschapsraad op de hoofdlijnen van de begroting en het adviesrecht van de decentrale academierraden op de jaarplannen.

Academie IT en Mediadesign

Extra ondersteuning

Studiesucces moet voor iedere student haalbaar zijn. Ook voor studenten die bijvoorbeeld door een Autistisch Spectrum Stoornis (ASS) wat meer hobbels tegenkomen op weg naar dat succes. Binnen de Academie IT en Mediadesign heeft een toegewijd team van docenten zich geschoold en gespecialiseerd in het ondersteunen van deze studentengroep bij hun studieloopbaan. ASS-studenten worden niet alleen geholpen bij het leren, maar worden ook begeleid bij het managen van hun verwachtingen ten aanzien van hun studie en loopbaan. Zij voelen zich gezien en gesteund en worden waar nodig gefaciliteerd, bijvoorbeeld met meer tijd voor het maken van tentamens. Het HAN-lectoraat Volwaardig Leven met Autisme ondersteunt onze studieloopbaanbegeleiders in de vorm van interviews en is steeds beschikbaar voor vragen en advies.

Deze principiële keuzes geven richting aan de inhoud van de plannen. Na de zomer van 2019 werd aan de toenmalige faculteiten gevraagd om voorstellen in te dienen voor decentraal (door de academies) uit te voeren acties en projecten tijdens de resterende planperiode (2020-2024). Dit resulteerde in bijna honderd voorstellen voor decentraal uit te voeren acties. De voorstellen zijn inhoudelijk gekoppeld aan de KA-thema's en beleidsprioriteiten van de HAN en financieel onderbouwd en gefaseerd over een of meer jaren van de planperiode. De inhoud van de centrale acties en projecten is in eerste instantie nog gerelateerd/verbonden aan de Strategische Investeringsagenda, maar wordt in het verdere vervolg van de planperiode sterker gericht op de facilitering van de decentrale acties en projecten. De relatie tussen de KA-thema's en de beleidsprioriteiten is verder uitgewerkt in de voornemens van de HAN in de vorm van negen specifieke HAN-deelthema's, waarbij de input vanuit academies en de medezeggenschap is verwerkt. Zie de volgende tabel voor een overzicht van de HAN-deelthema's, een inhoudelijke invulling en voorgenomen acties.

Tabel 31: Samenvatting HAN-voornemens APK

HAN deelthema/ voornemen	Invulling	Activiteiten centraal	Activiteiten decentraal
Thema 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs			
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	Met hybride leeromgevingen brengt de HAN het onderwijs, onderzoek en werkveld dicht bij elkaar, het is een uitgelezen manier om in de driehoek te werken.	<ul style="list-style-type: none"> • Inbedding in curricula • Professionalisering • Netwerkvorming • Samenwerking binnen zwaartepunten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbetering en professionalisering van het werken in hybride leeromgevingen • Studenten meer betrekken bij onderzoek en projectonderwijs • Verbetering toetsing en afstudeerfase
Thema 2. Passende en goede onderwijsfaciliteiten			
2.1 Verbeteren Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving	Digitalisering van de maatschappij en de beroepscontext vraagt om docenten die studenten digitale geletterdheid voor leven, leren en werken bijbrengen. Daarom is het van belang dat de HAN de Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving (DLWO) voor studenten en medewerkers versneld verbetert. Een goed ontwikkelde Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving (DLWO) is bovendien een voorwaarde om invulling te geven aan de wens van studenten naar meer flexibiliteit en meer gepersonaliseerd onderwijs.	<ul style="list-style-type: none"> • Een DLWO die studenten optimaal ondersteunt, vooral bij hun studiebegeleiding • Optimalisatie van (digitale) toetsing (kwalitatief beter, flexibeler, veiliger) • Optimale ondersteuning van de samenwerking binnen de driehoek 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanschaf en installatie van voor specifieke opleidingen geschikte en noodzakelijke tools
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	Ontwikkeling van en versnelling in de realisatie van het informatievoorzieningslandschap (IV-landschap) in de vorm van een Digitaliseringsagenda die gericht is op versnelling in de verbetering van de informatievoorziening richting studenten en een betere organisatie van het onderwijs, maar ook op versnelling in het realiseren van de voorwaarden om invulling te kunnen geven aan de wens van studenten naar meer flexibiliteit en meer gepersonaliseerd onderwijs.	<ul style="list-style-type: none"> • Het inrichten van de (digitale) ondersteuning van flexibel en studentgericht onderwijs. • Optimalisatie van de informatievoorziening door deze interactief en persoonlijk te maken. Dit vraagt onderliggende informatievoorziening en infrastructuur die samenhangend, veilig en in staat is informatie te personaliseren 	
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen	Om intensiever en kleinschalig onderwijs en onderwijsdifferentiatie mogelijk te maken, actualiseert de HAN haar huisvestingsplannen. De inrichting van het onderwijs faciliteert het werken in de driehoek optimaal. Er zijn voldoende ruimtes die het samenwerken in projectgroepen ondersteunen, ruimtes voor ontmoeting en om je thuis te voelen en ruimtes die het partnerschap tussen docenten en studenten bevorderen.	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van ruimtes die bijdragen aan vakonderwijs, hybride leeromgevingen en thematisch onderwijs • Specifieke investeringen gericht op herinrichting van gebouwen ter ondersteuning van kleinere onderwijsgroepen en verbetering van onderwijsfaciliteiten 	
Thema 3. Meer en betere begeleiding van studenten			
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	In de periode 2020-2024 versnelt de HAN de verbetering en versterking van de samenhang tussen activiteiten op het gebied van studentbegeleiding en studentenwelzijn. Daarbij richten we ons in het bijzonder op: <ul style="list-style-type: none"> • kwalitatieve en kwantitatieve versterking van de ondersteuning voor studenten; • centraal en decentraal op elkaar afgestemde vormen van studentbegeleiding en aandacht voor studentenwelzijn; • verbetering van de samenwerking tussen afdelingen die in de tweede lijn zorg verlenen en verbetering van de samenwerking met het onderwijs; • verbetering van de informatievoorziening voor studenten; • het verhogen van de kwaliteit en verder versterken van de Student Performance Coaching op decentraal niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrale activiteiten ondersteunen decentrale activiteiten in de vorm van HAN-brede uitgangspunten voor studentbegeleiding. Deze uitgangspunten geven aan wat de student op de HAN mag verwachten aan studentbegeleiding. • De HAN professionaliseert docenten/begeleiders op het gebied van kwalitatief goede begeleiding, gericht op het herkennen van en interveniëren op studentenwelzijn, welbevinden en betrokkenheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdere optimalisering van de studieloopbaanbegeleiding, passend bij de doelgroep en curricula van opleidingen • Verdere verbetering van de preventieve en curatieve begeleiding van studenten bij vertraging of uitval • Meer aandacht voor binding: door de HAN en daarbinnen de opleiding als community te zien. Versterken van communities en inhoudelijk voeden van specifieke groepen binnen opleidingen (onder andere studieverenigingen)

Tabel 31: Samenvatting HAN-voornemens APK

HAN deelthema/ voornemen	Invulling	Activiteiten centraal	Activiteiten decentraal
Thema 4. Verhogen van het studiesucces			
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	Goede aansluiting betekent dat aankomende studenten bij de overgang van voortgezet onderwijs (vo) en middelbaar beroepsonderwijs (mbo) naar het hoger beroepsonderwijs (hbo) ruimte krijgen om zich te oriënteren op en te verdiepen in thema's en werkwijze van de vervolgopleiding.	<ul style="list-style-type: none"> Vanuit het Regionaal Ambitieplan wordt de samenwerking met twintig aansluitscholen in het vo verbreed en geïntensiveerd. In de periode na 2022 worden de inzichten en resultaten vanuit het Regionaal Ambitieplan bestendig en duurzaam ingebed door middel van structurele ketensamenwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> Via een betere studiematch, doelgroepgerichte aansluiting en betere en intensievere begeleiding van studenten is het de ambitie om minder uitval in het eerste jaar te realiseren. In samenhang met het centrale programma van de HAN worden op opleidingsniveau doorstroomprogramma's tussen mbo en hbo ontwikkeld.
Thema 5. Onderwijsdifferentiatie			
5.1. HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	Het doel is enerzijds om de inhoudelijke kwaliteit van het onderwijs te bevorderen via inhoudelijke diepgang op maatschappelijke vraagstukken, zoals die in de zwaartepunten zijn vervat. Anderzijds bieden zwaartepunten de mogelijkheid voor studenten om binnen die inhoudelijke focus zich te richten op onderwerpen die aansluiten op hun persoonlijke kwaliteiten en interesses.	<ul style="list-style-type: none"> De roadmaps voor de zwaartepunten worden vastgesteld en de activiteiten geactualiseerd. De bijdrage van academies aan de zwaartepunten wordt zichtbaar in de jaarplannen van de academies. De HAN versterkt de interne en externe communicatie met betrekking tot de zwaartepunten zodanig dat studenten beter zicht krijgen op de mogelijkheden voor inhoudelijke differentiatie. 	
5.2. Een Leven Lang Ontwikkelen	De HAN heeft in de afgelopen jaren stevig ingezet op het thema 'een Leven Lang Ontwikkelen'. Het gevoerde beleid, waarmee onderwijsdifferentiatie wordt gerealiseerd, wordt onverminderd voortgezet.	<ul style="list-style-type: none"> De nieuwe strategische koers Leven Lang Ontwikkelen (LLO) wordt zowel op HAN-niveau als op academieniveau vertaald in meerjarige implementatieplannen. 	<ul style="list-style-type: none"> Het afstemmen van het deeltijdonderwijs en duale onderwijs op de werkende leerende student Decentraal doorontwikkelen van de implementatie van Leven Lang Ontwikkelen Het verder flexibiliseren van ons aanbod met in het bijzonder aandacht voor het leren lesgeven aan volwassenen
Thema 6. Professionaliseren van docenten			
6.1 Professionaliseren van docenten	Bij de professionalisering van docenten richt de HAN zich met name op studentbegeleiding, digitale geletterdheid en inhoudelijk op de thema's van de zwaartepunten en het werken in hybride leeromgevingen, inclusief onderzoeksvaardigheden. We realiseren een versnelling op de gebieden digitalisering en studentbegeleiding, die docenten in staat stelt om studenten beter te ondersteunen door het onderwijs zodanig vorm te geven dat tegemoet wordt gekomen aan de wens van studenten naar flexibeler en meer gepersonaliseerd onderwijs.	<p>Professionalisering van docenten realiseert de HAN door het aanbieden van opleidings- en certificeringsprogramma's gericht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> begeleidingsvaardigheden in relatie tot studentbegeleiding en studentwelzijn; onderzoeksvaardigheden in relatie tot de inhoudelijke focus op de zwaartepunten; onderwijsinnovaties en ICT in het onderwijs in relatie tot digitale geletterdheid, gekoppeld aan het versnellingsplan. 	<ul style="list-style-type: none"> Versterken van de didactische bekwaamheid van docenten Versterken van de toetsbekwaamheid van docenten met aandacht voor toetsen, toetsplannen en toetsbeleid Versterken van inhoudelijke expertise van docenten binnen de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld

11.1.3 Realisatie APK 2019-2021

Het APK is begin 2020 vastgesteld en in de loop van dat jaar beoordeeld door het NVAO-panel.

In de aanloop naar de herbeoordeling van de plannen in voorjaar 2020 heeft de HAN voor 2019 en 2020 de oorspronkelijke plannen als leidraad aangehouden (zoals ook verwoord in het nieuwe APK).

Die plannen sluiten centraal aan op de Strategische Investeringsagenda en decentraal op de plannen van de toenmalige faculteiten. Alhoewel deze plannen ook meerdere thema's van de Kwaliteitsafspraken raken, zijn ze in financiële zin in het APK geclusterd onder de thema's 'Verbeteren van de Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving' (centraal), en 'Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn' (decentraal).

Dit is in het APK opgenomen als 'Fase 1' van het KA-traject bij de HAN.

Academies hebben in de loop van 2020, na de invoering van de nieuwe organisatiestructuur per 1 januari 2020, de door faculteiten in 2019 ingediende voorstellen voor decentrale acties en projecten overgenomen, verder uitgewerkt en waar nodig aangepast (zie verderop onder '2020').

Zie de volgende tabel voor een overzicht van de per voornemen geplande middelen en de realisatie daarvan in de periode 2019-2021.

Tabel 32: Voortgang Kwaliteitsafspraken

HAN-subthema's/ voornemens	Begroting 2019			Realisatie 2019			Begroting 2020			Realisatie 2020			Begroting 2021			Realisatie 2021		
	Decentraal	Centraal	Totaal 2019	Decentraal	Centraal	Totaal 2019	Decentraal	Centraal	Totaal 2020	Decentraal	Centraal	Totaal 2020	Decentraal	Centraal	Totaal 2021	Decentraal	Centraal	Totaal 2021
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen			0			0	755		755	797		797	1.294		1.294	1.096	0	1.096
2.1 Verbeteren digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving		5.747	5.747	5.600	5.600		285	600	885	310	849	1.159	704	2.425	3.129	767	1.084	1.851
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap			0			0	184	3.727	3.911	237	2.688	2.925	213	4.675	4.888	302	4.518	4.820
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen			0			0	52	821	873	32	1.661	1.693	95	4.635	4.730	166	4.472	4.638
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	4.302		4.302	4.302		4.302	1.202	175	1.377	1.202	175	1.377	1.895	0	1.895	1.918	278	2.196
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten			0			0	901		901	756		756	831		831	1.067	0	1.067
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten			0			0	426		426	443		443	119		119	199	0	199
5.2 Een Leven Lang Ontwikkelen			0			0	487		487	492		492	558		558	528	0	528
6.1 Professionaliseren van docenten			0			0	1.113		1.113	1.124		1.124	1.417		1.417	1.098	0	1.098
0.1 Nog nader te verdelen over de thema's			0			0			0			0	68		68			0
Begroot/gerealiseerd	4.302	5.747	10.049	4.302	5.600	9.902	5.405	5.323	10.728	5.393	5.373	10.766	7.194	11.735	18.929	7.141	10.352	17.493
Budget kwaliteitsmiddelen			8.700			8.700			10.100			10.100			17.200			17.200
Saldo			1.349			1.202			628			666			1.729			295

Het in 2019 beschikbare budget is begrotingstechnisch zowel centraal als decentraal ondergebracht bij een enkel voornemen, maar is met name centraal ingezet op meerdere voornemens (zie verderop onder '2019').

Vanwege de fasering van projecten, bijvoorbeeld door eisen in het kader van volgordelijkheid (sommige decentrale projecten kunnen pas starten wanneer de resultaten van centrale projecten zijn gerealiseerd), loopt de totale begroting per jaar niet geheel gelijk op met het beschikbare budget. Over de gehele planperiode 2019-2024 wordt wel gestreefd naar een match tussen begroting en budget. De realisatie van de plannen loopt grosso modo gelijk op met de begroting, maar op het niveau van voornemen is een meer gedifferentieerd beeld zichtbaar. Met name centrale projecten ten behoeve van huisvesting en vooral ook het informatievoorzieningslandschap blijven in 2020 en 2021 wat achter in de realisatie (zie verderop onder '2021').

2019

In afwachting van de afronding van de planvorming zijn de in 2019 beschikbaar gekomen middelen centraal ingezet op projecten gekoppeld aan de Strategische Investeringsagenda en decentraal aansluitend op de al langer lopende inzet op Student Performance Coaching, conform de met de medezeggenschap overeengekomen Kwaliteitsafspraken. Waar mogelijk preluderen deze acties en projecten al op de contouren van het APK in wording. Centraal zijn vooral projecten uitgevoerd die verbetering van de (geïndividualiseerde) informatievoorziening voor studenten (planning onderwijs, roostering, et cetera) en doorontwikkeling van de Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving mogelijk maken, en decentraal vooral projecten rondom diverse nieuwe en/of verbeterde vormen van student- en studiebegeleiding. Zie hiervoor verder het HAN Jaarverslag 2019.

2020

2020 was in meerdere opzichten een atypisch jaar voor de HAN. Wat betreft de KA werd een start gemaakt met de feitelijke uitvoering van het APK, in de context van de nieuwe organisatiestructuur met ingang van 1 januari 2020. De eerste helft van 2020 was een complexe periode voor de startende academies. De inrichting van de academies eiste veel energie, aandacht en tijd op. De P&C-cyclus werd opnieuw ingericht, nieuwe medezeggenschapsorganen moesten worden ingericht in lijn met de nieuwe organisatiestructuur. Een en ander was pas in de loop van 2020 definitief ingeregeld.

En voordat dat proces goed op stoom was, heeft de HAN-gemeenschap moeten reageren op de uitbraak van de corona-epidemie vanaf maart 2020.

Dit alles had een effect op de wijze waarop academies aan de slag gingen met de door de faculteiten in 2019 ingediende plannen. De coronacrisis gaf op onderdelen aanleiding voor andere keuzes in de planning van projecten, bijvoorbeeld door projecten die inzetten op beter online onderwijs en hybride onderwijs naar voren te halen, terwijl andere projecten zoals bijvoorbeeld groepsgewijze training van docenten werden vertraagd. Verder is het evident dat er veel meer aandacht nodig was voor betere en meer intensieve studentbegeleiding. Zie de coronaparagraaf (paragraaf 4.3) in dit bestuursverslag voor een uitgebreide beschrijving van de impact van corona op (onder andere) het onderwijs, studenten en docenten.

Maar vooral maakten academies vanuit hun eigen rol en positie in de organisatiestructuur (die – als het goed is – sterk verschilt met de rol en positie van de voormalige faculteiten) eigen keuzes en afwegingen, en startten in afstemming met de decentrale medezeggenschap met activiteiten die soms afweken van de facultaire plannen.

Centrale projecten in 2020

Het verbeteren van de Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving :

- Er is ingezet op het ontwikkelen en/of implementeren van praktische applicaties en tools waarmee de begeleiding van studenten wordt ondersteund. Ook zijn digitale mogelijkheden voor formatief toetsen verkend en is onderzocht welke manieren van digitale ondersteuning nodig zijn om de samenwerking in de driehoek te faciliteren. Deze activiteiten hebben ook bijgedragen aan het verder ontwikkelen van digitale vaardigheden van docenten ten behoeve van het uitvoeren van online onderwijs, die de komende jaren nog verder zullen worden geïmplementeerd;
- Implementatie van een applicatie waarmee studenten eenvoudig ('met een druk op de knop') hun toetsproducten kunnen inleveren;
- Ook is een platform beschikbaar gekomen waarmee studenten (samen met onderzoekers, docenten en externe partners) kennisproducten kunnen vinden en delen, en bijvoorbeeld onderzoeksgegevens uit stageopdrachten kunnen delen en terugzoeken.

In het kader van het ontwikkelen van het informatievoorzieningslandschap is bijgedragen aan:

- Start met de implementatie van een nieuw inschrijvings- en studievolsysteem inclusief een centrale onderwijsbibliotheek;
- Optimalisatie van de informatievoorziening door de toegankelijkheid van opleidingsinformatie voor huidige en toekomstige studenten op www.han.nl aanzienlijk te verbeteren;
- In de Investeringsagenda-ICT is eveneens gewerkt aan het realiseren van technische randvoorwaarden om studenten beter te ondersteunen en invulling te kunnen geven aan de wens van studenten naar meer flexibiliteit en meer gepersonaliseerd onderwijs.

De huisvestingsprojecten faciliteren intensiever en kleinschalig onderwijs en realiseren passende en goede onderwijsfaciliteiten. Kern daarvan is het creëren van een omgeving die uitnodigt tot ontmoeten en verbinden, tot samen werken en leren, tot projectmatig werken. De huidige corona-ervaringen bevestigen de focus op meer kleinschalig onderwijs en de behoefte om elkaar te ontmoeten, naast bijvoorbeeld online colleges.

Decentrale activiteiten in 2020

Voor de academies hebben door de coronacrisis eerst en vooral moeten inzetten op de omschakeling naar online onderwijs en het begeleiden van studenten in deze uitzonderlijke omstandigheden. Daarbij is de aandacht vooral uitgegaan naar de reguliere primaire onderwijsprocessen.

Waar mogelijk is daarbij de synergie gezocht met de vanuit het APK beschikbare middelen, met name waar het online onderwijs en studentbegeleiding betreft. Daar moet bij worden opgemerkt dat de plannen in het APK enerzijds gericht zijn op praktische oplossingen voor bestaande problemen, en anderzijds op creatieve innovaties.

De oprichting van het platform Social Work Cares vloeit rechtstreeks voort uit de Kwaliteitsafspraken. Vanuit de gedachte 'Taking care for others starts with taking care of yourself' is een community gebouwd en worden tal van initiatieven uitgevoerd, met en voor studenten. De community heeft een eigen (open) fysieke ruimte en een digitaal platform. Er zijn buddyprojecten waar studenten terecht kunnen voor het geven of krijgen van ondersteuning bij bijvoorbeeld schrijfvaardigheid, ontwikkelde kennisclips en planvaardigheden. De activiteitenkalender bevat allerlei initiatieven die plaatsvinden, waarbij er veel aandacht is voor studentenwelzijn (onder andere body & mind en open 'what's on your mind'-sessies). Het e-health-programma 'Gezonde Boel' is ingekocht, waarmee studenten in eigen tempo en eigen tijd zichzelf kunnen ontwikkelen in diverse aspecten van welzijn, mentale veerkracht en studievaardigheden. Samen met de opleiding Pedagogiek wordt jaarlijks een verbindingsweek georganiseerd en wordt de Students as Partners (SaP)-prijs uitgereikt.

2021

In 2021 is de uitvoering van het APK verder opgepakt, waarbij centraal en decentraal de in 2020 gemaakte keuzes mede doorwerken: veel projecten die in 2020 met name decentraal zijn gestart, zijn langjarig gepland en lopen dus ook door in 2021. Centrale projecten lopen vanwege de omvang vaak ook door over meerdere jaren. Zie onderstaande tabel voor de verdeling van de budgetten zoals opgenomen in het APK, over de voornemens van de HAN centraal en decentraal zoals opgenomen in de HAN-begroting 2021 en de in 2021 bereikte realisatie.

Tabel 33: Voortgang Kwaliteitsafspraken

HAN-subthema's	APK 2021			Begroting 2021			Realisatie 2021		
	Decentraal	Centraal	Totaal 2021	Decentraal	Centraal	Totaal 2021	Decentraal	Centraal	Totaal 2021
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	700	0	700	1.294		1.294	1.096	0	1.096
2.1 Verbeteren digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving	200	2.700	2.900	704	2.425	3.129	767	1.084	1.851
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	0	4.400	4.400	213	4.675	4.888	302	4.518	4.820
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen	0	8.200	8.200	95	4.635	4.730	166	4.472	4.638
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	3.200		3.200	1.895	0	1.895	1.918	278	2.196
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	500	0	500	831		831	1.067	0	1.067
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	0	0	0	119		119	199	0	199
5.2 Een Leven Lang Ontwikkelen	800	0	800	558		558	528	0	528
6.1 Professionaliseren van docenten	1.500	0	1.500	1.417		1.417	1.098	0	1.098
0.1 Nog nader te verdelen over de thema's			0	68		68			0
Totaal	6.900	15.300	22.200	7.194	11.735	18.929	7.141	10.352	17.493
Budget kwaliteitsmiddelen			17.200			17.200			17.200
Saldo			5.000			1.729			295

De HAN heeft in het APK een hogere inzet dan het beschikbare budget gepland voor 2021. De realisatie is iets lager dan begroot, maar overschrijdt nog steeds het beschikbare budget. De lagere realisatie ten opzichte van de begroting is vooral toe te schrijven aan het achterblijven van de centrale projecten rond de Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving, en decentraal aan het voornemen gericht op de professionalisering van docenten (zie hieronder voor een nadere toelichting).

Centraal

De centrale projecten lopen voor een groot deel door vanuit 2020 en zijn met name gericht op huisvesting en het informatievoorzieningslandschap, met nog een kleine inspanning ten behoeve van HAN Open Digital Horizons (HODH; HAN-breed professionaliseringsprogramma met betrekking tot leren en lesgeven met ICT) en studentenpsychologen.

Huisvesting

Voornemen 2.3 '(Actualiseren) huisvestingsplannen' is in 2021 gerealiseerd door in academies de omgeving van 'verbinden en ontmoeten' uit te breiden, waardoor projectmatig werken in kleinere groepen wordt vergemakkelijkt. Er zijn tot ontmoeting stimulerende plekken gecreëerd, voorzien van faciliteiten als AV-schermen en whiteboards. Hiermee wordt een andere vorm dan klassikaal onderwijs gefaciliteerd, namelijk: samen werken, van elkaar leren, in intensief contact met elkaar, gecoacht en begeleid door de docent, en ook door de ouderejaarsstudent. Met het creëren van de ontmoeting in een projectmatige omgeving sluit de HAN aan bij de setting zoals de student die ook in het werkveld zal ervaren en herkennen. Dat betekent dat een ontmoeting bijdraagt aan de samenwerking in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld. Hierin is ook rekening gehouden met de groeiende wens om onderwijs en onderzoek meer te organiseren rondom thema's, aansluitend bij de ontwikkelingen in het werkveld (meer opleidingsoverstijgend en minder opleidings specifiek). Verbouwingen zijn gericht op een stimulerende omgeving waarin verschillende functies van werken en ontmoeten rondom projecten en thema's samenkomen. Met veel open ruimtes voor ontmoeten en verbinden, maar zeker ook afgesloten ruimtes om afzonderlijk in stilte te kunnen werken en studeren. Zie de volgende tabel voor een overzicht van de realisatie op de afzonderlijke trajecten.

Tabel 34: Realisatie centrale projecten huisvesting 2021

Inzet kwaliteitsmiddelen 2021 t.b.v. (Operationeel) Huisvestingsplan APK 2.3 Bedragen € x 1.000	Begroting 2021	Realisatie 2021
Indexering		
Totaal indexering op Strategische Investeringsagenda (APK 2.3)	342	291
LvS 10 Academie Organisatie en Ontwikkeling (TP en L&D)		
Optimalisatie onderwijsomgeving	350	56
RB29/RB26 Academie Engineering en Automotive		
Thematisering onderwijsomgeving	613	677
Optimaliseren specifieke ruimtes	1.440	1.588
RB27/RB31 Academie Recht		
Positionering passende onderwijsfaciliteiten AR	290	213
Positionering passende onderwijsfaciliteiten CvB Nijmegen	100	
PMB Academie IT en Mediadesign en Academie Recht		
Positionering passende onderwijsfaciliteiten AIM	150	119
Passende uitstroomprofielen onderwijsomgeving		238
Positionering passende onderwijsfaciliteiten AR	350	239
LvS2 Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie		
Optimaliseren specifieke ruimtes in relatie tot efficiency	750	825
Herinrichting kleinschalig onderwijs		
Aanvullende implementatie passende en goede onderwijsfaciliteiten gehele campus	250	226
Totaal inzet kwaliteitsmiddelen 2021 t.b.v. (Operationeel) Huisvestingsplan	4.635	4.472

Projecten LvS10 en CvB Nijmegen zijn doorgeschoven naar 2022, onder andere vanwege doorontwikkeling van het totale onderwijs-concept. Overige afwijkingen in de realisatie ten opzichte van de begroting zijn toe te schrijven aan vertraging, het inlopen van achterstanden uit voorgaande jaren, het naar voren halen van projecten of wijzigingen in de kostenstructuur.

Digitaliseringsagenda

Voornemens 2.1 Verbeteren Digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving en 2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap zijn gerealiseerd via de Digitaliseringsagenda en een zestal informatievoorziening (IV)-veranderstromen gekoppeld aan de thema's van de Kwaliteitsafspraken. In 2021 is binnen deze kaders de implementatie van OSIRIS gestart waarmee flexibel onderwijs optimaal ondersteund wordt, en zijn voorbereidingen getroffen voor verbeteringen rondom een digitaal leerplatform en digitaal toetsen. De HAN-websites zijn vernieuwd en er is een domeinarchitectuur op gebruikersinteractie opgesteld aan de hand waarvan verdere verbeteringen gericht op interactief en persoonlijk maken kunnen worden gerealiseerd. Er is een update van de HAN4ME-app opgeleverd met extra aandacht voor de security- en privacyaspecten die geborgd moeten zijn. Voor de korte termijn zijn ook de huidige centrale voorzieningen rondom digitaal toetsen versterkt. Om de onderliggende IV-infrastructuur te verbeteren zijn veel producten rondom architectuur ontwikkeld en zijn initiatieven gestart om het landschap te optimaliseren, onder andere door de integratie tussen applicaties te verbeteren.

Tabel 35: Realisatie centrale projecten IV-landschap 2021

Inzet kwaliteitsmiddelen 2021 / Digitalisering (APK 2.1 en 2.2) Bedragen € x 1.000	Begroting 2021	Realisatie 2021
HAN-deelthema/voornemens 2.1: Verbeteren digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving		
Verbeteren digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving en digitale geletterdheid	800	164
Optimalisatie (digitale) toetsing, kwalitatief beter, flexibeler, veiliger	650	600
Inrichting (digitale) ondersteuning voor de samenwerking in de driehoek	975	320
HAN-deelthema/voornemens 2.2: Ontwikkeling informatievoorzieningen landschap		
Inrichting (digitale) ondersteuning van flexibeler en studentgericht onderwijs	2.600	1.947
Optimalisatie (web) informatievoorziening door deze interactief en persoonlijk te maken	850	683
Optimalisatie infrastructuur en bedrijfsvoering (zonder bedrijfsvoering)	1.225	1.888
Totaal	7.100	5.602

Een groot deel van de centrale projecten met betrekking tot voornemens 2.1 en 2.2 blijft soms wat meer en soms wat minder achter in de realisatie in 2021. Dat heeft deels te maken met de krappe ICT-arbeidsmarkt, maar ook met de introductie van een meer structurele aanpak in projectmanagement van ICT-projecten binnen de HAN. Het op een andere leest schoeien van projecten heeft vooralsnog een vertragende werking, maar biedt op middellange termijn mogelijkheden tot acceleratie.

Decentraal

Academies plannen jaarlijks hun inspanningen rondom de uitvoering van het APK in hun jaarplannen in de vorm van acties en projecten binnen een van de HAN-voornemens, met een begroting van de verwachte inzet per actie of project. Veel van die acties en projecten lopen door vanuit 2020, het jaar waarin een start is gemaakt met het oppakken en verder uitwerken van de facultaire plannen, al dan niet met een heroriëntatie vanwege (onder meer) de eigen afweging van de nieuwe academies, in afstemming met de decentrale medezeggenschap. Tabel 33 laat zien dat de realisatie op het niveau van voornemens decentraal door de academies ongeveer in lijn is met de begroting voor 2021. Alleen de realisatie van voornemens 6.1. 'Professionaliseren van docenten' blijft wat achter omdat enkele academies te kampen hadden met omstandigheden waardoor docentstages en -uitwisselingen niet konden plaatsvinden. Ook hadden ervaren docenten door corona minder ruimte voor uitgebreide professionalisering. Het budget blijft deels gereserveerd voor een inhaalslag later in de planperiode, en is deels verdeeld over projecten onder andere voornemens.

Academie Paramedische Studies

Programmatisch toetsen

Meerdere opleidingen van de Academie Paramedische Studies (APS) hebben de afgelopen jaren de transitie gemaakt naar programmatisch toetsen. In essentie gaat programmatisch toetsen over het verzamelen van informatie en feedback die studenten en docenten informatie geven over de ontwikkeling en beheersing tot dan toe, met als doel of betekenis dat er meer aandacht uitgaat naar de beroepsontwikkeling van de student dan dat de beroepskwaliteit een optelsom is van toetsen als momentopname. Het is een continu proces van toetsen en op cruciale momenten beslissingen nemen. Het e-portfolio Scorion maakt het mogelijk om informatie en feedback op een betekenisvolle wijze vast te leggen en te aggregeren en biedt zo de student, coach en examiner houvast om continu de individuele ontwikkeling te monitoren of beoordelen. Met de kwaliteitsgelden hebben de opleidingen Ergotherapie, Fysiotherapie en Voeding en Diëtetiek een Scorion-omgeving op maat ingericht; inmiddels maakt ongeveer de helft van de studenten van APS hier gebruik van.

Zie de tabel voor een overzicht van gerealiseerde activiteiten van academies in 2021.

Tabel 36: Samenvatting gerealiseerde activiteiten bij academies 2021 (decentraal)

Voornemen	Academies (totaal veertien)	Gerealiseerde activiteiten
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	Totaal twaalf academies: ABE, ABC, AE, AEA, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking met externe partners • Inzet digitale middelen ten behoeve van hybride onderwijs • Flexibiliseren voltijdonderwijs • Actualiseren/uitbreiden laboratoria en apparatuur • Uitbreiding aanbod interprofessionele leerwerkplekken in labs & werkplaatsen • Kleinschalige leerteams/kleinere klassen
2.1 Verbeteren Digitale leer-, werk- en onderzoeks-omgeving	Totaal negen academies: ABC, AIM, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning bij ICT-gerelateerde processen in het onderwijs • Aanschaf specialistische tools
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	Totaal twaalf academies: ABE, ABC, AE, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none"> • Vernieuwen visie op studiebegeleiding • Aanbieden crashcourses • Professionaliseren docenten bij begeleiding • Studeerbaar curriculum • Inzet studietoelichters/coachklassen • Extra begeleiding specifieke doelgroepen • Verder uitbouwen Student als Partner (SaP) • Betere begeleiding afstudeerfase
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	Totaal twaalf academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AIM, AMM, AOO, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none"> • Realistische voorlichting/zachte landing • Onderzoek verbeterprogramma studiesucces • Onderzoek werklastverdeling curriculum • Onderzoek toetsbouwwerk • Extra begeleiding studievertragers • Meer regie student over leertraject • Inzet buddy's • Ontwikkelen doorlopende leerlijnen
5.1. HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	Totaal drie academies: ABC, AE, AEA	<ul style="list-style-type: none"> • Kenniswerving en -deling door lectoraten en onderzoekers • Intensiveren studentparticipatie aan onderzoek
5.2. Een Leven Lang Ontwikkelen	Totaal zes academies: ABE, AFEM, AIM, AMM, APS, ASB	<ul style="list-style-type: none"> • Werkervaring voor studenten door externe opdrachten • Vernieuwen curricula/doorontwikkeling LLO • Nieuw aanbod
6.1 Professionaliseren van docenten	Totaal twaalf academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AMM, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none"> • Docentstages • Docentuitwisseling (Nederland/buitenland) • Extra inzet HODH/leren met ICT • Werken met leerwegaafhankelijke toetsing • Online/hybride onderwijs/toetsing • Verder vormgeven coachende rol docent

De wijze waarop de decentrale component van het APK is opgezet, heeft een zekere differentiatie in de bijdrage door academies aan de uitvoering van het APK tot gevolg. Dat is deels terug te voeren op het verschil in omvang van academies, maar heeft ook te maken met het aantal ingediende voorstellen per faculteit in 2019. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de realisatie per academie in 2020 en 2021.

Tabel 37: Realisatie decentrale uitvoering APK per academie

€ x 1.000	2020	2021
Academie Built Environment	175	180
Academie Business en Communicatie	479	671
Academie Educatie	848	763
Academie Engineering en Automotive	310	306
Academie Financieel Economisch Management	295	320
Academie Gezondheid en Vitaliteit	510	792
Academie IT en Mediadesign	490	463
Academie Mens en Maatschappij	583	1.017
Academie Organisatie en Ontwikkeling	534	750
Academie Paramedische Studies	286	622
Academie Rechten	164	232
Academie Sport en Bewegen	280	490
Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie	215	230
International School of Business	224	306
Totaal realisatie decentraal	5.393	7.142

11.1.4 Vooruitblik 2022-2024

Het APK toont het totale KA-budget verdeeld over de jaren van de planperiode 2019-2024, verder opgedeeld naar thema's/voornemens, centraal-decentraal. Gegeven de hierboven gepresenteerde realisatie van de plannen over de jaren 2019-2021 ziet de voorgenomen verdere realisatie in 2022-2024 er zo uit:

Tabel 38: Vooruitblik APK 2022-2024

Jaar	APK			Realisatie/prognose (*)			Saldo APK-realisatie/ prognose totaal
	Centraal	Decentraal	Totaal	Centraal	Decentraal	Totaal	
2019	4.300	6.200	10.500	4.302	5.600	9.902	-598
2020	5.000	5.300	10.300	5.373	5.393	10.766	466
2021	6.900	15.300	22.200	7.142	10.352	17.495	-4.705
2022	9.100	11.400	20.500	9.698	15.165	24.862	4.362
2023	9.900	11.800	21.700	10.873	12.023	22.896	1.196
2024	10.400	12.300	22.700	11.702	12.549	24.251	1.551
Subtotaal	45.600	62.300	107.900	49.090	61.082	110.172	2.272
Indexatie Rijksbijdrage		Toename	3.963				
Totaal			111.863			110.172	-1.691

(*) Realisatie tot en met 2021, prognose 2022 en verder

Gegeven de resultaten in de reeds gerealiseerde planjaren 2019 tot en met 2021 verwachten we in de tweede helft van de planperiode op koers te blijven voor een bijna volledige realisatie van de uitgangspunten van het APK. De in 2021 achterblijvende realisatie wordt al in 2022 ingelopen (zie onder '2021'). De wijze waarop de uitvoering van het APK in 2021 is verlopen, ook in de betrokkenheid van de medezeggenschap, geeft meer rust en garantie dat we de komende jaren op koers blijven. Daarmee zien we ook voldoende mogelijkheden om te kunnen anticiperen op veranderende omstandigheden.

11.1.5 Governance en medezeggenschap

De governance en de medezeggenschap van de uitvoering van het APK zijn volledig belegd binnen de reguliere P&C-cyclus (keuze 3, zie 'APK/voornemens'). De bepalingen in het sectorakkoord over de betrokkenheid zijn vanuit deze principiële keuze verder uitgewerkt in het APK, dat met instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad (MR) is vastgesteld.

Binnen de reguliere P&C-cyclus van de HAN wordt het centrale deel jaarlijks in lijn met onderliggende meerjarenagenda's gepland in de hoofdlijnen van de begroting van de HAN. De MR heeft instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, en is daarmee direct betrokken bij de planning van de centrale APK-(project)activiteiten. De academies nemen jaarlijks in hun jaarplan alle acties en projecten met betrekking tot de uitvoering van het APK op, met een beschrijving van de inhoud en een begroting van de kosten. De academieraden hebben adviesrecht op de jaarplannen en zijn daarmee direct betrokken bij de planning van alle decentrale acties en projecten. Die directe betrokkenheid centraal en decentraal betreft dus niet alleen wijzigingen op acties en projecten vanuit het APK, maar *alle* acties en projecten voor het daaropvolgende jaar.

Academiedirecteuren (decentraal), en de stafdirecteuren en de directeur Services (centraal) zijn verantwoordelijk voor de planning van acties en projecten in respectievelijk jaarplannen en hoofdlijnen van de begroting. Dit gebeurt in samenspraak met de academieraden en de MR: de betrokkenheid van de medezeggenschap is niet beperkt tot de uit de P&C-cyclus voortkomende formele rechten, maar vindt continu plaats door het voeren van het goede gesprek. MR en College van Bestuur hebben in de loop van 2020 en 2021 geïnvesteerd in het verder uitbreiden en verdiepen van dat goede gesprek, onder andere doordat de MR vroegtijdig en meer doorlopend betrokken wordt bij de begrotings- en jaarverslagcyclus. Dat krijgt vorm door regelmatig de planning en voortgang van projecten te agenderen op plenaire en commissievergaderingen van de MR, waarbij niet alleen leden van het College van Bestuur aanwezig zijn, maar ook betrokken stafdirecteuren en beleidsmedewerkers. Bovendien voeren het College van Bestuur en de MR meerder keren per jaar een zogenaamd 'kampvuorgesprek' waarin de voortgang van de uitvoering van het APK op een meer informele wijze ter sprake komt.

Academies, staven en services rapporteren elke vier maanden in voortgangsrapportages aan het College van Bestuur. Ook hierin is de voortgang van de realisatie van alle lopende acties en projecten rondom het APK een vast onderdeel, inclusief een inhoudelijke toelichting.

Struikelvakken

Wiskunde en labrekenen zijn al jaren 'struikelvakken' voor een deel van onze studenten. We hebben diverse acties ondernomen om de studeerbaarheid van deze vakken te verhogen, maar verschillende studenten blijven er moeite mee houden. Met de beschikbaar gekomen Student Performance Coaching-middelen, en later kwaliteitsmiddelen, zijn we bijles gaan verzorgen aan studenten die een onvoldoende scoren bij de eerste kansen en van wie de (senior-)studieloopbaanbegeleider inschat dat ze gebaat zijn bij bijles. Deze studenten melden zichzelf aan bij de coach, of de (senior-)studieloopbaanbegeleider doet dit, waarna de coach (over het algemeen gedurende een semester) met deze studenten aan de slag gaat. Studenten zijn hier erg blij mee en de bijlessen blijken effectief, ook voor de opvolgende jaren waarin ze de kennis toepassen. Vóór de bijles scoren de deelnemende studenten gemiddeld een 2.8, na de bijles is dit een 7.0. De investering is ongeveer driehonderd uur per jaar.

In de loop van 2020 en 2021 bleek dat de P&C-cyclus meer dan voldeed in het realiseren van de betrokkenheid van de medezeggenschap in de jaarlijkse planning van acties en projecten centraal en decentraal, maar op onderdelen tekortschoot in het faciliteren van de voortgangsmonitoring van de uitvoering van het APK door de medezeggenschap. In overleg met de MR zijn daarom nadere afspraken gemaakt over de betrokkenheid van de medezeggenschap:

- Academieraden hebben geen formele betrokkenheid bij de vaststelling van de voortgangsrapportages van academies, en de MR niet bij de vaststelling van de jaarverslagen van de HAN. Om de monitoring van de voortgang van de uitvoering van het APK door de medezeggenschap beter te ondersteunen, hebben MR en College van Bestuur afgesproken om, eenmaal vastgesteld, de resultaten in elk geval voor de KA te bespreken. Het College van Bestuur ziet erop toe dat deze vorm van betrokkenheid structureel een plaats vindt in de cyclus van de voortgangsrapportages.
- Met de MR en de academieraden zijn in 2021 nadere afspraken gemaakt over de wijze waarop de MR door de academieraden wordt geïnformeerd over de voortgang van decentrale APK-projecten.
- Tot en met 2020 werden de details van de centrale projecten opgenomen in deel II van de begroting. In overleg met de MR is besloten deze details voortaan op te nemen in de hoofdlijnen van de begroting, die daarmee vallen onder het instemmingsrecht van de MR.
- Bij het opstellen van de begroting voor 2022 bleek dat het begrotingstraject de MR onvoldoende ruimte bood om de academieraden te raadplegen over hun oordeel over de decentrale budgetten voor het volgende jaar. In overleg hebben MR en College van Bestuur besloten in de begrotingscyclus een extra stap in te voegen om dit mogelijk te maken.

Betrokkenheid andere belanghebbenden

De Raad van Toezicht is vanuit zijn rol als toezichthouder betrokken bij de uitvoering van het APK, met name door het toezicht op een correcte uitvoering van de governance en dan in het bijzonder met betrekking tot het goede verloop van de P&C-cyclus binnen de HAN. Een nadere terugblik vanuit de Raad van Toezicht hierop wordt gegeven op pagina 34 van dit jaarverslag. Gezien de keuze van de HAN om de uitvoering van het APK volledig binnen de reguliere P&C-cyclus te beleggen, is dit toezicht van essentieel belang voor de realisatie van de plannen. De uitvoering van het APK is een vast agendapunt op commissievergaderingen en plenaire vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Het College van bestuur heeft minimaal viermaal per jaar bilateraal overleg met alle academiedirecteuren (in verband met het jaarplan en de drie voortgangsrapportages). Vast bespreekpunt naast de planning en voortgang van de decentrale APK-projecten is de betrokkenheid van alle belanghebbenden bij de uitvoering van het APK. Die bespreking is niet beperkt tot de formele betrokkenheid van de MR en academieraden, maar is expliciet ook gericht op de betrokkenheid van andere belanghebbenden. Het is aan de academiedirecteuren om hier in overleg met hun academieraden passend bij de academie verder invulling aan te geven. Zo betrekken de meeste academies in overleg met hun academieraden ook andere actoren/betrokkenen binnen hun academie bij de uitvoering van het APK, en dan met name bij de formulering van de plannen in de jaarplannen. Dit betreft dan vooral opleidingscommissies, werkveldcommissies en studieverenigingen, maar sommige academies gaan verder, bijvoorbeeld door een enquête uit te zetten onder alle studenten met vragen over hun ideeën over de inzet van de beschikbare middelen.

11.2 Reflectie voortgang Kwaliteitsafspraken Medezeggenschapsraad

Inleiding / verantwoording

Op verzoek van het College van Bestuur (CvB) schrijven wij als Medezeggenschapsraad (MR) een reflectie over het verloop van de uitvoering van het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK) tot en met 2021. Deze reflectie dient - samen met de jaarverslagen 2019-2021 van de HAN - als input voor de tussenevaluatie door de NVAO in het najaar van 2022. Deze reflectie is volledig zelfstandig door de MR geschreven met ondersteuning van het secretariaat van de MR en als sparringpartner de projectleider APK. Als input voor deze reflectie zijn gebruikt: de jaarverslagen, notulen van overleggen met het CvB en directeur OOK en overlegvergaderingen met de deelraden. In de commissie OOK (onderwijs, onderzoek en kwaliteit) van de MR zijn de kwaliteitsafspraken een vast onderwerp en wordt er veel over gesproken. In deze commissie vindt dan ook de voorbereiding plaats voor het gesprek in de MR met het CvB. Andere input die verzameld wordt, is input vanuit de deelraden, waar de decentrale plannen gemaakt en uitgevoerd worden. De MR spreekt deze deelraden maandelijks en de MR ontvangt de jaarverslagen van de deelraden waarin ook wordt ingegaan op de kwaliteitsafspraken.

Deze reflectie gaat over vier onderwerpen:

- de algemene indruk/samenvatting,
- de realisatie van het plan tot dan toe,
- de betrokkenheid van belanghebbenden, en
- de facilitering van de medezeggenschap.

Algemene indruk / samenvatting

Eén van de belangrijkste en grootste onderwerpen voor de MR was en is het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken en hoe hier uitvoering aan werd/wordt gegeven en hoe wij daarin betrokken zijn en worden. De HAN heeft een aangepast plan moeten schrijven dat in 2020 is goedgekeurd door de NVAO. Er is veel gesproken over de afspraken en de thema's waarbinnen deze moeten vallen. Hier voelden we als MR een grote betrokkenheid.

Een aantal ontwikkelingen heeft het wel uitdagend gemaakt om als MR goed scherp te krijgen hoe het nu gaat met de allocatie en de besteding van de kwaliteitsgelden op centraal en decentraal niveau. De eerste stap in het APK was het toekennen van de kwaliteitsgelden in een organisatie die verdeeld was in faculteiten en instituten. Door een reorganisatie kreeg de organisatie een nieuwe indeling in academies, waardoor het toekennen van de gelden niet meer aansloot bij de nieuwe situatie. De inrichting van de medezeggenschap werd door de reorganisatie ook anders, met een bijbehorend nieuw medezeggenschapsreglement. Het was in de eerste periode zoeken en aftasten op welk niveau de medezeggenschap ten aanzien van de kwaliteitsgelden belegd was, waardoor het monitoren lastig was voor de medezeggenschap.

Uiteindelijk heeft deze situatie zich in 2021 gestabiliseerd, wat er ook voor zorgde dat de gesprekken over de kwaliteitsgelden strakker vorm kregen en er meer inzicht kwam in wat er ging gebeuren. Ook werd duidelijk hoe de rollen decentraal en centraal belegd waren. We zien als MR een duidelijke ontwikkeling in de betrokkenheid en het delen van informatie rondom de kwaliteitsgelden, wat ons als MR vertrouwen geeft voor de komende jaren.

Realisatie van het APK 2019 t/m 2021

Planning van budgetten per thema per jaar, incl. eventuele aanpassingen

Het vertrekpunt voor de kwaliteitsgelden waren de student performance coaching (SPC)-gelden die de faculteiten in hun plannen hadden opgenomen. Deze gelden zijn na de invoering van de nieuwe organisatiestructuur per 2020 verdeeld over de academies, waarbij de academies in 2020 de ruimte kregen om hun eigen APK-plannen te maken, op basis van de facultaire plannen en gekoppeld aan de doelen. Deze overgang zorgde ervoor dat het proces van totstandkoming van de begroting van 2020 een lastig proces is geweest met veel tijdsdruk. Dat ging dus ook niet direct goed, omdat de betekenis en bedoeling van de kwaliteitsgelden niet helder waren voor de MR. Ook rondom de begroting van 2021 ging het nog niet zo makkelijk als wij als MR zouden willen. De coronacrisis en de reorganisatie maakten het evenmin makkelijk om als MR grip te krijgen op de P&C-cyclus. Die moest toch ook opnieuw worden ingericht vanwege de reorganisatie. De MR heeft eigenlijk zelf pas sinds de totstandkoming van de begroting voor 2022 eind 2021 goed in de vingers hoe het proces rondom de kwaliteitsgelden en de begroting loopt. In dit proces hebben we extra gefocust op de betrokkenheid van de deelraden op de totstandkoming van de academieplannen en de kwaliteitsgelden die daarin staan, zodat wij ook genoeg kennis hadden om in te stemmen met de hoofdlijnen van de begroting en een positief advies te geven ten aanzien van de gehele begroting, en dus de besteding van de kwaliteitsgelden. Dit heeft tot verschillende positieve acties geleid, zoals navraag bij de directeuren en deelraden over de betrokkenheid. Er werd nogmaals navraag gedaan wanneer er verschil was over hoe de betrokkenheid werd ervaren, waarna er een extra gesprek plaatsvond in de academie. Dit heeft ons als MR gesterkt in het vertrouwen over hoe de begroting tot stand is gekomen en dat de juiste keuzes zijn gemaakt. Ook zijn er heldere afspraken gemaakt voor het vervolg, namelijk dat we de realisatie en de inhoudelijke discussie op centraal niveau op vaste momenten in het jaar op de agenda zetten.

Op decentraal niveau verliep dit anders. Het verwerken van de kwaliteitsafspraken in de academiejaarplannen is nogal divers verlopen. Deze jaarplannen zijn ook niet direct inzichtelijk voor de MR. Aanvankelijk was er helemaal geen alinea over de kwaliteitsafspraken opgenomen in de jaarplannen. Toen is op aandringen van de MR deze alinea toch in de jaarplannen gekomen, maar dit moest wederom onder tijdsdruk gebeuren, waardoor niet alle deelraden in gelijke mate betrokken zijn in het proces door de directeuren. Gelukkig is dit in 2021 al stukken beter verlopen en hebben we als MR ook het contact met de deelraden geïntensiveerd om sneller boven tafel te krijgen hoe het loopt met de kwaliteitsgelden.

Realisatie van de inspanningsverplichting per thema per jaar, incl. eventuele aanpassingen

Als MR volgen wij de realisatie van de kwaliteitsgelden via de begroting en het jaarverslag, zoals afgesproken in het APK. Er zit echter veel tijd tussen de momenten waarop deze informatie beschikbaar komt, waardoor de mogelijkheid om te monitoren beperkt wordt. In 2020 was het moeilijk om actief te monitoren door externe factoren als de reorganisatie en de coronacrisis, die veel aandacht vroegen. Maar ook doordat de organisatie nog niet in staat was om alles rondom de P&C-cyclus helder te krijgen. Ook de wisseling in samenstelling van de MR maakte het niet gemakkelijker. In 2021 hebben we vaker het gesprek kunnen voeren over de centrale middelen, waar het gaat om huisvesting en het IV-landschap, gekoppeld aan doelen 2 en 3 van het APK. Beide thema's zijn belegd in twee commissies van de MR, waardoor we vaker met de directeuren in gesprek zijn en dus beter kunnen volgen of de realisatie op schema ligt. Op het gebied van huisvesting lukt dat, maar bij het IV-landschap zien we dat het moeilijk is om hier alle doelen te realiseren. We zien wel dat er hard wordt gewerkt om deze toch te gaan halen.

Decentraal volgen we als MR de realisatie via de deelraden. De deelraden krijgen de voortgangsrapportages van de directeuren, waardoor ze meegenomen worden in de realisatie van het APK. Dit is ingevoerd in 2021, omdat het in 2020 nog lastig was om op centraal niveau te volgen hoe de realisatie verliep. Nu kunnen we dat beter monitoren. Als MR proberen we goed zicht op het decentrale niveau te houden door intensief contact met de deelraden en door aan het CvB vaak te vragen of zij nogmaals bij de directeuren onder de aandacht willen brengen dat deze gesprekken plaatsvinden. Zo krijgt het onderwerp steeds meer een plek.

Betrokkenheid van belanghebbenden

In de betrokkenheid van MR en deelraden zien we vooral een grote ontwikkeling sinds 2020, waarbij we als MR steeds nadrukkelijker informatie rondom de begroting hebben gekregen en daardoor een grotere betrokkenheid voelden. Ditzelfde is het geval voor de rol van de deelraden. Aan het begin van de periode (2019) was de betrokkenheid lager. Nu gaat dit beter en hebben we goede afspraken voor de toekomst hierover gemaakt. Een voorbeeld van een afspraak is het vaker zien van de realisatietabel en het in gesprek gaan over de centrale thema's. Voor het decentrale niveau blijft de afspraak staan dat daar de voortgangsrapportages worden gedeeld en besproken. Dit zullen wij monitoren als MR.

Facilitering van de medezeggenschap

De MR heeft voldoende facilitering om te voldoen aan de voorwaarden en aan de afspraken in het APK. Echter is er ook voortschrijdend inzicht dat het contact over de voortgang wel wat mager ingestoken was in het APK, en dat de MR en het CvB elkaar vaker zullen gaan spreken over het APK gedurende het jaar. Daardoor worden we als MR meer in staat gesteld om actief te monitoren. Door wisselende aanspreekpunten voor de realisatie van het APK, was het soms lastig om de juiste personen te spreken. Verder is voor de MR het CvB aanspreekpunt voor het APK en op decentraal niveau zijn dat de directeuren. De projectleider APK is zowel voor het CvB als voor de MR aanspreekpunt, wat soms wel tot discussie leidt over hoe onze betrokkenheid volgens het APK is, en wat we graag in de praktijk willen zien. Echter wordt dit steeds duidelijker en is het gesprek goed gaande

Lessons learned

- Intensief contact met de deelraden is nodig om op alle niveaus te kunnen monitoren
- Gesprek over inhoud gaat meer ruimte krijgen nu het proces rondom het APK beter loopt
- Het monitoren van het APK is een belangrijke, maar ook soms moeilijke taak voor de MR
- De MR en CvB moeten het gesprek blijven voeren hoe het proces gaat en of de juiste keuzes voor de inhoud gemaakt worden ('kampvuuroverleg')