

JAAARVERSLAG

2022

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
M 06 29 63 98 04
E arie.beunis@han.nl

Samenstelling Raad van Toezicht

Situatie per 31 december 2022

De heer dr. ir. P.J.M. van Laarhoven, voorzitter

De heer drs. R. Wenselaar, vicevoorzitter

Mevrouw drs. B.B. ter Huurne, lid

De heer drs. H.V.W. Mans RA MBA, lid

Mevrouw drs. M. Roos, lid

Samenstelling College van Bestuur

Situatie per 31 december 2022

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 2022	4
1 Inleiding	4
2 2022 in vogelvlucht	5
3 Missie, visie, beleidsprioriteiten en jaardoelen	7
4 Realiseren van onze missie, ambities en doelen: resultaten 2022	8
5 Overige ontwikkelingen in de bedrijfsvoering van de HAN in 2022	20
6 Besturing: governance en naleving branchecode	27
7 Risicomanagement	35
8 Continuïteit 2022-2027 en financieel beleid	38
9 Kwaliteitsafspraken	45
10 Praktijkgericht onderzoek (bestuursakkoord)	61
11 Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving	66
12 HAN in kaart	68
JAARREKENING 2022	75
B1 Geconsolideerde balans per 31 december 2022	76
B2 Geconsolideerde exploitatierekening 2022	77
B3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2022	78
B4 Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2022	79
B5 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	84
B6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	92
B7 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	93
B8 Enkelvoudige balans per 31 december 2022	98
B9 Enkelvoudige exploitatierekening 2022	99
B10 Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2022	100
B11 Overzicht verbonden partijen	103
B12 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	104
OVERIGE GEGEVENS	106
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	107
BIJLAGE	111

BESTUURSVERSLAG 2022

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 2022 verdere invulling hebben gegeven aan onze ambities.

Graag nemen we u in dit bestuursverslag mee in de ontwikkelingen en bereikte resultaten van 2022. Voor een verdere inblik in de vele voorbeelden waarin onderwijs, onderzoek en werkveld bij elkaar komen, verwijzen we u ook graag naar het Jaaroverzicht HAN 2022, dat net als het jaarverslag op onze site is te vinden.

30 mei 2023

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

2 2022 IN VOGELVLUCHT

2.1 Bestuurlijke terugblik op 2022

Na twee jaar waarin lockdowns, versoepelingen en nieuwe maatregelen elkaar in hoog tempo opvolgden, werden in de eerste maanden van 2022 de toen geldende coronamaatregelen afgeschaft. Deze ontwikkeling bood de mogelijkheid om onze studenten en medewerkers weer zonder restricties welkom te heten op onze locaties. Het collegejaar 2022-2023 startte weer als vanouds met een échte introductie op beide campussen en de opening van het studiejaar in de Eusebiuskerk. Beide zonder beperkingen en vol energie. Begin 2022 werden we opgeschrikt door de oorlog in Oekraïne. Een oorlog met impact op de studenten uit Oekraïne, Rusland en Belarus die studeren aan de HAN. We hebben deze studenten zo goed mogelijk trachten te ondersteunen in deze voor hun moeilijke tijd. Ook heeft de oorlog ons doen beseffen hoe afhankelijk we zijn van schaarse fossielen brandstoffen en wat de impact daarvan is op onze economie.

Nadat in 2021 het Koersbeeld 2022-2028 was vastgesteld, stond 2022 grotendeels in het teken van de realisatie daarvan. Na oplevering en vaststelling van het plan 'Op weg naar realisatie van het Koersbeeld 2022-2028' is de programmaorganisatie ingericht en zijn we 'aan de slag' gegaan met de te behalen resultaten; de eerste stappen in de vorm van concrete acties zijn gezet. De grote maatschappelijke ontwikkelingen waar we mee te maken hebben en de grote ambities die voortvloeien uit ons koersbeeld vragen meer dan ooit focus en keuzes en het werken met heldere kaders en beoogde resultaten.

Hoewel de pandemie voorbij is, helemaal zoals 'vroeger' is het niet meer. De lessons learned uit de coronaperiode nemen we mee: de toepassing van blended onderwijs, digitaal toetsen en hybride werken, waarbij deels op de HAN en deels vanuit huis wordt gewerkt. Studenten maar ook medewerkers vinden het soms moeilijk om ook weer fysiek op de HAN-campussen te zijn. En de vele berichten over studentenwelzijn in de media zijn ook binnen de HAN herkenbaar. Net als berichten over het welzijn van werkenden en gevoelde werkdruk. Studentenwelzijn vraagt meer aandacht van docenten, studiebegeleiding en de tweedelijns-ondersteuning. Dit heeft er in geresulteerd dat in januari 2022 de beleidsuitgangspunten voor studentenwelzijn zijn vastgesteld in de vorm van het Wiel van Studentenwelzijn. De academies, staven en Services vertalen de uitgangspunten naar hun eigen afdeling en verkennen waar nog extra inspanningen geleverd moeten worden. 85% van onze studenten voelt zich veilig om zichzelf te zijn op de HAN, zo bleek uit de jaarlijkse landelijke studentenenquête NSE. Dat is een mooie score, maar studentenwelzijn gaat verder dan dat. Daarom besteden de academies in hun jaarplannen voor 2023 opnieuw aandacht aan dit onderwerp.

Van werkdruk naar werkplezier kreeg in 2022 nadrukkelijk aandacht in ons HR beleid. Ook dit onderwerp krijgt in 2023 zijn vervolg. 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. De extra middelen geven ons de gelegenheid om de effecten van de coronapandemie voor de zittende groep studenten zo goed mogelijk op te vangen. In paragraaf 4.3.2 wordt een nadere toelichting gegeven op de voortgang op het in 2021 ontwikkelde 'Plan Aanvullende Post (AP)-HAN'. In dit plan zijn de activiteiten uitgewerkt die dichtbij het onderwijs ingezet worden op de door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen geformuleerde thema's. De effecten van de pandemie zullen naar verwachting meerjarig zijn en niet alleen zittende studenten, maar ook onze toekomstige studenten raken. Hier voorziet het Nationaal Programma Onderwijs op dit moment niet in, maar dit vraagt wel onze aandacht.

In hoofdstuk 4 van dit bestuursverslag blikken we uitgebreid terug op de voortgang op de doelen en bereikte resultaten in 2022. We zijn blij met de positieve uitkomsten van de onderwijs- en onderzoeksvisities die in 2022 plaatsvonden. Ook kijken we tevreden terug op de stappen die gezet zijn in diverse projecten gericht op versteviging van ons fundament, zoals het leiderschapsontwikkelingstraject, het werken met resultaatverantwoordelijke teams, de uitvoering van de Digitaliseringsagenda en het project 'HAN Open Up Digital Horizons' (HODH), gericht op professionalisering van docenten, management en ondersteuners, zodat zij doordacht en doelmatig kunnen werken aan duurzame onderwijsinnovatie met en over ICT. Ook zijn in 2022 goede stappen gezet om de zwaartepunten een stevigere positie te geven. De zwaartepunten (Smart Region, Sustainable Energy & Environment en Fair Health – anders gezegd: Slim, Schoon en Sociaal) zijn belangrijke pijlers onder de strategie van de HAN. En daarmee is duurzaamheid ook in 'eigen huis' een belangrijk thema. Daarbij is sprake van een intensieve, wederkerige samenwerking van onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. Om dit thema kracht bij te zetten is begonnen met de ontwikkeling van een HAN-breed duurzaamheidsbeleid.

Ook aan ons praktijkgericht onderzoek werd en wordt doorlopend aandacht besteed. In 2022 stelden we het geactualiseerde lectoratenbeleid definitief vast. Ook installeerden we in 2022 vier nieuwe lectoren. De HAN heeft inmiddels vijftig lectoraten, waardoor een krachtige onderzoekorganisatie is ontstaan die alle academies van de HAN beslaat.

De wereld om ons heen ontwikkelt zich razendsnel en stelt ons ook voor nieuwe of grotere uitdagingen. Mede op grond van het 'rapport Risico- en Dreigingsbeeld Hoger Onderwijs' geven we als het gaat om integrale veiligheid prioriteit aan drie thema's: informatiebeveiliging & privacy, kennisveiligheid en sociale veiligheid. Deze prioritering is in lijn met het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap 2022 en de focusgroep integrale veiligheid van de Vereniging Hogescholen. Het integraal veiligheidsbeleid is in die context in 2022 verder ontwikkeld en zal naar verwachting in de loop van 2023 vastgesteld worden. En op alle drie de geprioriteerde thema's is in 2022 in projectvorm gewerkt aan versteviging en doorontwikkeling.

In hoofdstuk 9 van dit bestuursverslag kijken we terug op de realisatie van de Kwaliteitsafspraken in 2022. Dat doen we ook in verbinding met de periode 2019 tot en met 2021. Het hoofdstuk Kwaliteitsafspraken in het HAN-jaarverslag 2021 vormde samen met een reflectie van de Medezeggenschapsraad en een reflectie van de Raad van Toezicht de informatie op basis waarvan de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) in de maanden juli en augustus een tussenevaluatie heeft uitgevoerd over de voortgang van het traject Kwaliteitsafspraken binnen de HAN in de periode 2019-2021. In september 2022 heeft de NVAO laten weten een positief advies aan de minister van OCW te zullen geven.

De financiële positie van de HAN is gezond, zowel ten opzichte van de eigen financiële kaders als ten opzichte van de door de Onderwijsinspectie gehanteerde signaleringsgrenzen. Gezien de gunstige positie met betrekking tot liquiditeit en solvabiliteit voert de HAN al een aantal jaren het beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie. Zo is in de begroting 2022 ook ingezet op een negatief resultaat. De HAN sluit het jaar 2022 echter af met een positief resultaat van € 4,8 miljoen. Dit positief resultaat kan deels worden verklaard door het feit dat het effect van doorwerking van de coronamaatregelen en daarmee gepaard gaande veranderingen in het werk in de begroting is onderschat. Hierdoor vielen kosten lager uit dan op voorhand verwacht (op basis van het pre-coronatijdperk) en herstelden baten zich sneller dan verwacht. Daarnaast blijkt achteraf dat de begroting op onderdelen te ambitieus was, ook omdat tijdige invulling van vacatures lastig bleek. Ook hebben we in 2022 wederom extra middelen toegekend gekregen. Extra middelen voortkomend uit het nieuwe Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap, met ruimere middelen voor praktijkgericht onderzoek en vanaf 2023 ook voor tekortsectoren onderwijs, zorg en techniek. In 2023 zal het ingezette financiële beleid worden gecontinueerd, waarbij het positieve resultaat over 2022 zal worden ingezet en een beroep op de reserves zal worden gedaan. Daarbij is in het meerjarenperspectief oog voor de teruglopende reguliere bekostigingsmiddelen en de in dat kader te treffen maatregelen.

Ten aanzien van de extra geldmiddelen (Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken (APK), Nationaal Programma Onderwijs (NPO)), extra middelen voor praktijkgericht onderzoek en tekortsectoren) gelden eigen verantwoordingsrichtlijnen. Dit daagt ons allen uit om de hogere doelen voor ogen te houden en goede afspraken te maken over bestedingskaders en bij de interne toekenning van de extra middelen inhoudelijke plannen steeds als uitgangspunt te nemen. Tijdige besteding van de extra middelen in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt is echter ook een zorg.

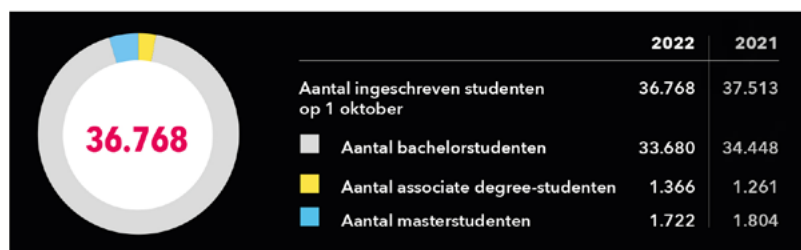
2022 was een scharnierjaar voor de HAN, waarin we verder werkten aan de doelen uit het vorige instellingsplan en de activiteiten om het Koersbeeld voor de periode 2022-2028 te realiseren, opstartten. We bouwen met elkaar - studenten, werkveld en medewerkers - voort op wat we al hebben en richten op ons daarnaast op onze nieuwe strategische doelen. Zo bouwen we samen aan een wereld die slimmer, schoner en sociaal is.

2.2 2022 in cijfers

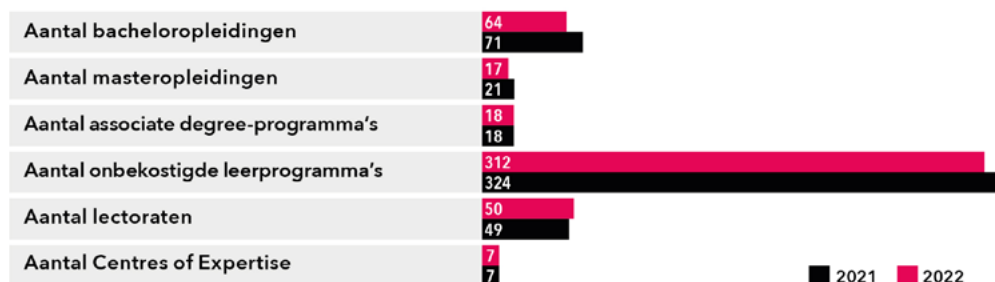
Met 4.462 medewerkers verzorgen we 64 bachelor-, 18 associate degree (Ad)- en 17 masteropleidingen, zowel voltijd, deeltijd als duaal, voor ruim 36.750 studenten uit 120 landen. Daarnaast richten we ons met advies, nascholing, (post-)hbo-opleidingen en ruim 300 cursussen en trainingen op werkende mensen in bedrijven, instellingen en organisaties.

Onderwijs bieden we aan in verbinding met onderzoek en het werkveld. Samen met onze werkveldpartners werken we in onze 50 lectoraten en een zevental Centres of Expertise aan praktijkgericht onderzoek, kennisinnovatie en kennisvalorisatie. Onderstaand zijn diverse kengetallen over 2022 weergegeven.

Kengetallen 2022



■ getallen in grijs: 2021



3 MISSIE, VISIE, BELEIDSPRIORITEITEN EN JAARDOELEN

De HAN University of Applied Sciences (UAS) 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. Daarbij richten we ons op het duurzaam en toekomstbestendig bijdragen aan slimme, schone en sociale oplossingen. Daarmee verrijken en versterken wij het onderwijs aan de HAN, professionaliseren en versterken we de beroepspraktijk, en dragen we bij aan human capital gerelateerde vraagstukken. 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. Ook de (COROP-)regio's Veluwe, Noord-Limburg en Achterhoek behoren tot ons verzorgingsgebied of voedingsgebied.

Vanuit The Economic Board Regio Arnhem Nijmegen 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' (werkveld, onderwijs en onderzoek) 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 de professionals van de toekomst.

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'.
- 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;
 - 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 in het HAN Instellingsplan 2016-2022 zes beleidsprioriteiten geformuleerd die het uitgangspunt waren voor de doelen die we onszelf in 2022 hebben gesteld.

Figuur 1: Beleidsprioriteiten HAN



De behaalde resultaten in 2022 op de gestelde doelen komen in het volgende hoofdstuk van dit bestuursverslag aan bod. Eind 2021 heeft de HAN het instellingsplan voor de periode 2022-2028 (het Koersbeeld) vastgesteld. Het jaar 2022 kan worden beschouwd als een overgangsjaar, waarin we enerzijds hebben gewerkt aan het afronden van de ambities en doelen zoals die volgden uit het instellingsplan voor de periode 2016-2022 en anderzijds de voorbereidingen hebben getroffen voor de implementatie van het Koersbeeld 2022-2028. Hier wordt in paragraaf 4.2.7 een verdere toelichting op gegeven.

4 REALISEREN VAN ONZE MISSIE, AMBITIES EN DOELEN: RESULTATEN 2022

In dit hoofdstuk kijken we achtereenvolgens terug op de in 2022 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 9 van dit bestuursverslag wordt inzicht gegeven in de voortgang van de Kwaliteitsafspraken over de periode 2019 tot en met 2022. Nieuw in het voorliggende bestuursverslag is de opgenomen rapportage over onderzoek en de inzet van (extra) onderzoeksmiddelen (hoofdstuk 10). Deze rapportage geldt als input voor de jaarlijkse monitor praktijkgericht onderzoek van de Vereniging Hogescholen (VH), dit in lijn met het in 2022 afgesloten Bestuursakkoord Hoger Onderwijs en Wetenschap.

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 bewaken de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek op academie- en instellingsniveau zorgvuldig en geven daar extra aandacht aan als daartoe aanleiding is.

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 voortgangsrapportages en -gesprekken en wordt ook gebruikt in het periodieke (bilaterale) overleg tussen het College van Bestuur (CvB) en directeuren. Naast de indicatoren in de monitor zijn er op opleidingsniveau natuurlijk meerdere aspecten die worden gemonitord, zoals studentenwelzijn.

In paragraaf 4.1.2 worden de verschillende elementen van de monitor en gebruikte begrippen nader toegelicht.

4.1.2 Toelichting op de prestaties in de Resultaatmonitor 2022

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;
- tevredenheid alumni/werkveld;
- visitaties onderzoek.

Kijkend naar de Resultaatmonitor voldoen we over het algemeen aan de normen die we onszelf gesteld hebben. Alhoewel het diplomarendement een lastig te beïnvloeden parameter is, betekent dat niet dat we in de score daarvan berusten. Een deel van de kwaliteitsgelden is in 2022 aangewend voor het verbeteren van studentbegeleiding, het verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten en voor studentenwelzijn. De effecten daarvan op het diplomarendement zullen echter pas over een langere termijn zichtbaar worden.

Visitaties en interne audits onderwijs

Als gevolg van de coronapandemie, de overheidsmaatregelen die daarop volgden en de impact daarvan op de werkdruk bij onderwijsinstellingen, heeft de minister van OCW begin 2022 op basis van advies van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) het besluit genomen om de accreditatietermijn van diverse opleidingen te verlengen. Dit besluit betekende een verlenging van de accreditatietermijn voor zeventien HAN-opleidingen, waardoor deze opleidingen in een later stadium worden geïnspecteerd.

Besluit behoud accreditatie

In 2022 heeft de NVAO besloten tot behoud van accreditatie van twee associate degree (Ad)-, zestien bachelor (B)- en drie masteropleidingen (M). In bijlage 1 treft u het overzicht daarvan aan.

Geïnspecteerde opleidingen

Eind 2022 zijn zeven opleidingen geïnspecteerd. Het overzicht daarvan treft u aan in bijlage 1.

Goedkeuring nieuwe opleidingen door CDHO en NVAO

In 2022 zijn de volgende twee nieuwe opleidingen beoordeeld door de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO) en de NVAO:

- M Applied Data Science;
- M Business Sales.

Voor beide opleidingen zijn de definitieve NVAO-besluiten ontvangen, de opleidingen gaan in september 2023 van start.

Interne audits

In 2022 hebben 21 opleidingen in het kader van ons kwaliteitssysteem een interne audit/ontwikkelgesprek georganiseerd en uitgevoerd. Een overzicht van de betreffende opleidingen vindt u in de bijlage bij dit jaarverslag.

Bij alle audits/ontwikkelgesprekken zijn gesprekken gevoerd met diverse stakeholders van de opleidingen. Deze gesprekken zijn waarderend ingestoken en resulteren in verbeteradviezen van diverse aard.

Survival, diplomarendement en gemiddeld studietempo

Het percentage studenten dat na één jaar nog steeds aan de HAN studeert (survival) is licht gedaald ten opzichte van de vorige twee jaren. Hiermee zijn we weer bijna terug op het niveau van voor corona. Dit beeld is bij alle academies terug te zien.

Ook het HAN-brede diplomarendement, gecorrigeerd voor uitval in het eerste jaar, is licht gedaald naar 61,1%, waarbij de academies onderling flinke verschillen laten zien. HAN-breed voldoet het diplomarendement niet aan de door ons zelf gedefinieerde normen. Dit is onderwerp van gesprek tijdens de periodieke gesprekken die met de academiedirecteuren worden gevoerd. Net als vorig jaar hebben vijf academies een diplomarendement van boven de 65%. Er zijn dit jaar twee academies (2021: een) met een diplomarendement beneden de 50%.

In de cijfers die de Vereniging Hogescholen presenteert, scoren we als HAN iets boven het landelijk gemiddelde.

Het gemiddelde studietempo laat na de flinke stijging van vorig jaar nu een behoorlijke daling zien. Hoewel er grote verschillen zijn tussen de academies, zien we deze daling bij alle academies terug. Ook dit thema heeft de aandacht van de academiedirecteuren.

Studenttevredenheid: NSE tevreden/ontevreden, studierooster en informatievoorziening

Het aantal studenten dat expliciet aangeeft tevreden te zijn, is met 68% gelijk gebleven met vorig jaar. Landelijk behoren we daarmee tot de bovenkant van de middenmoot. In het algemeen zijn er weinig ontevreden studenten aan de HAN.

We zijn er trots op dat onze studenten tevreden zijn over de sfeer op de HAN, onze docenten en de begeleiding die ze krijgen.

Onze studenten voelen zich over het algemeen thuis op de HAN. Driekwart van de studenten voelt zich ook thuis bij de gekozen opleiding en 85% van onze studenten voelt zich veilig om zichzelf te zijn op de HAN.

Studenten zijn echter minder te spreken over de informatievoorziening en roostering binnen de HAN. Hoewel de uitkomst licht verbeterd is ten opzichte van vorig jaar, geven relatief weinig studenten aan tevreden te zijn over de informatievoorziening en studieroosters. Het project Toekomstbestendig inzetplannen en roosteren (zie ook paragraaf 4.2.1, onder 'Flexibilisering en standaardisering') zal naar verwachting bijdragen aan verbetering van deze score.

Tevredenheid alumni/werkveld (werkveldindicator)

Uit het laatste alumni-onderzoek (rapportage 2022) komt naar voren dat onze alumni over het algemeen nog steeds met een positief gevoel terugkijken op de opleiding die ze aan de HAN gevolgd hebben. Ze voelen zich goed voorbereid op het werken in de praktijk, de werkloosheid is laag (1,9%) en de carrièremogelijkheden zijn goed. De HAN scoort over de hele linie ook boven het landelijk gemiddelde.

Tabel 1: Resultaten alumni-onderzoek 2022

	HAN 2018	HAN 2019	HAN 2020	HAN 2021	Hbo totaal 2021
Voorbereiding op werk	7,3	7,4	7,3	7,4	7,3
Aansluiting studie-werk	7,6	7,7	7,6	7,7	7,5
Extern rendement (wat levert het op)	8,0	8,1	8,3	8,6	8,4
Relevantie en kwaliteit onderwijs	7,3	7,3	7,4	7,4	7,4
Tevredenheid opleiding achteraf	7,6	7,7	7,8	7,7	7,6

Uit het onderzoek blijkt dat slechts 23% van de alumni nog contact heeft met de HAN. Een van de doelstellingen van het nieuwe Koersbeeld ('studenten voelen zich een leven lang verbonden met de HAN') moet daar verbetering in brengen.

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 januari 2022 zijn de lectoraten verbonden aan de Academie Engineering en Automotive (AEA) extern geëvalueerd. Het betreft de lectoraten:

- HAN Automotive Research;
- Lean & World Class Performance;
- Balanced Energy Systems.

In februari 2022 zijn de lectoraten van de Academie Built Environment (ABE) geëvalueerd. Het betreft de lectoraten:

- Architecture in Health;
- Sustainable River Management.

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

Tabel 2: Resultaten externe evaluaties onderzoekseenheden 2022

	Lectoraten AEA	Lectoraten ABE
Standaard 1 Onderzoeksprofiel	Goed	Voldoende
Standaard 2 Organisatie	Goed	Goed
Standaard 3 Kwaliteit onderzoek	Goed	Goed
Standaard 4 Output en impact	Excellent	Goed
Standaard 5 Kwaliteitszorg	Voldaan	Voldaan
Eindbeoordeling	Goed	Goed

De ambitie van de HAN is om op standaard 3 en 4 minimaal goed te scoren. Met betrekking tot het onderzoeksprofiel (standaard 1) van de lectoraten van ABE heeft de evaluatiecommissie adviezen gegeven die helpen bij het bereiken van de ambities, bij het zichtbaar maken van impact en bij toekomstige onderzoeksevaluaties. Met uitwerking van onderzoeksdoelen en -indicatoren om zo het onderzoeksbeleid goed te kunnen sturen en monitoren verwacht de evaluatiecommissie dat het oordeel zal groeien naar 'goed'.

De uitkomsten van de onderzoeksevaluaties tonen al een aantal jaren aan dat de kwaliteit van onderzoek op orde is. Over het algemeen laten de beoordelingsresultaten van de externe evaluaties een stijgende lijn zien. In de adviezen van de evaluatiecommissies werd dit jaar aandacht gevraagd voor de uitwerking van de indicatoren en werkprocessen. Kansen werden gezien voor crossover onderzoeksprojecten.

4.2 Terugblik op de resultaten per beleidsprioriteit in 2022

In de hoofdlijnen van de begroting 2022 is gekoppeld aan de beleidsprioriteiten nadere uitwerking gegeven aan de beleidsdoelen voor 2022. Het realiseren van en sturen op de beleidsprioriteiten en onderliggende doelen vindt plaats via centrale en decentrale activiteiten. In deze paragraaf wordt per beleidsprioriteit toegelicht welke centrale en decentrale activiteiten in 2022 met het oog op de beleidsprioriteiten zijn verricht en welke resultaten hierbij zijn gerealiseerd.

4.2.1 Studenten beter gezien en gehoord

In 2022 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 aansluiting en doorstroming van studenten, het op verschillende manieren professionaliseren en innoveren van onderwijs met en over ICT en flexibilisering en standaardisering.

Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn

Studentbegeleiding

In 2022 is zowel HAN-breed als in de academies gewerkt aan het thema studentbegeleiding. Een in 2022 gepubliceerde handreiking geeft de studentbegeleider meer inzicht in zijn taak en geeft opleidingen handvatten bij de taaktoedeling en de organisatie en kwaliteitsborging van de studentbegeleiding. In lijn met deze handreiking zijn afspraken vastgelegd over de professionalisering van studentbegeleiders. Ook is een Leernetwerk Studentbegeleiding ingericht, met als doelstelling het faciliteren van ontmoetingen en kennisdeling over studentbegeleiding over de grenzen van academies heen.

Studentenwelzijn

Het welzijn van studenten staat onder druk, iets wat sinds de coronacrisis nog duidelijker aan het licht is gekomen. In januari 2022 heeft het College van Bestuur beleidsuitgangspunten voor studentenwelzijn vastgesteld in de vorm van het Wiel van Studentenwelzijn. Veel onderdelen van de HAN hebben vervolgens stappen gezet om de beleidsuitgangspunten te vertalen naar de eigen academie/ondersteunende afdeling. Ook is in veel opleidingen samen met studenten verkend waarop nog additionele inzet gepleegd moet worden. Om een vervolg te geven aan de vertaling en doorontwikkeling hebben alle academies studentenwelzijn opgenomen in hun jaarplannen voor 2023. Daarnaast wordt bezien of een HAN-brede monitor studentenwelzijn ontwikkeld kan worden en een nulmeting voor studentenwelzijn kan worden uitgevoerd.

In trainingsbijeenkomsten voor studenten en/of studentbegeleiders is onder andere aandacht geweest voor seksueel geweld, alcoholpreventie, armoede, mantelzorg, diversiteit en inclusie.

Ter verbetering van het studentenwelzijn zijn binnen academies diverse initiatieven en projecten gestart op het gebied van onder andere binding en extra ondersteuning, ook met het oog op het realiseren van studentsucces.

Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten

Afgelopen jaar was het eerste jaar van de tweede tranche van de uitvoering van het Regionaal Ambitieplan 2022-2025 (RAP). Hiermee is in afstemming met vo-scholen, mbo-instellingen en andere hogeronderwijsinstellingen in de regio gewerkt 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 2022 uitvoering gegeven aan het Programma van Aansluiting van de HAN. Regieteams per academie voeren in dit programma samenwerkingsprojecten uit met mbo en vo, gefaciliteerd via vouchers vanuit het RAP. Het Programma van Aansluiting ondersteunt de onderlinge kennisdeling. Met de academies is in 2021-2022 een academienetwerk Aansluiting opgericht.

Daarnaast omvat het programma een scala van deelprogramma's en -projecten, bijvoorbeeld samenwerkingsactiviteiten in de keten mbo-hbo, 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. Hierbij is gebruikgemaakt van de opgedane ervaringen van de studentenadviesteams die in 2021 waren gestart.

Er zijn ook nieuwe deelprogramma's en projecten gestart. Vanuit de Academie Educatie is bijvoorbeeld een minor Leerlingbegeleiding ontworpen en gestart. Het exit-onderzoek, dat tijdelijk stillag, is vernieuwd en draait HAN-breed. De samenwerking met scholen voor speciaal voortgezet onderwijs, gericht op de aansluiting vo-hbo van studenten met een ondersteuningsbehoefte, is uitgebreid. Dat geldt ook voor de samenwerking met scholen uit het Caraïbisch gebied, waarbij aansluiting is gevonden met andere hogescholen en universiteiten, waarmee het project landelijke impact kreeg. Samenwerking met studentcollega's is geprofessionaliseerd. Nieuw onderzoek naar (studie)keuzegedrag, volgend op eerder narratief onderzoek, is nog in de ontwerpfase. Dit onderzoek moet helpen het keuzegedrag en de studiebeleving van studenten beter te begrijpen en interventies in scholen of academies te onderbouwen. Voor mbo-studenten zijn workshops ingericht en uitgevoerd rondom op keuzecoaching mbo-hbo.

Verdere professionalisering docenten: digitale vaardigheden (HODH)

HAN Open Digital Horizons (HODH) is een HAN-breed project gericht op een evidence-informed professionaliseringstraject voor docenten, management en ondersteuners, zodat zij doordacht en doelmatig kunnen werken aan duurzame onderwijsinnovatie met en over ICT. Het project draagt er aan bij dat studenten worden opgeleid in een hoge mate van ICT-geletterdheid voor leven, leren en werken. Doel van dit project is dat alle HAN-docenten in 2025 beschikken over de vastgestelde competenties voor leren en lesgeven met ICT en daarmee een bijdrage leveren aan het opleiden van studenten met een hoge mate van ICT-geletterdheid voor leven, leren en werken. De voortgang van zowel het project als de ICT-geletterdheid van docenten en studenten wordt periodiek gemonitord. In 2022 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd en resultaten geboekt:

- Na de beginmeting in 2020 en de terugkoppeling aan de academies, zijn in 2022 de voorbereidingen getroffen voor de vervolgmeting, die in maart-april 2023 zal worden verricht.
- In 2022 is het Raamwerk docentcompetenties hoger onderwijs in gebruik genomen als competentieprofiel voor de HAN-docent op het gebied van leren en lesgeven met ICT. Bij dit competentieprofiel zijn in het kader van HODH gedragsindicatoren geformuleerd op basisniveau. Momenteel wordt gewerkt aan gedragsindicatoren op seniorniveau. Deze competenties en gedragsindicatoren vormen de inhoudelijke onderlegger voor professionalisering en certificering. Binnen HODH wordt gewerkt aan certificering van HAN-docenten.
- De trainers/ontwikkelaars van HODH zorgen voor de ontwikkeling en uitvoering van professionaliseringsactiviteiten voor docenten, leidinggevenden en ondersteuners. Daarnaast wordt bijvoorbeeld ten behoeve van studiedagen een bijdrage op maat geleverd. Ten behoeve van leidinggevenden is een training ontwikkeld, die in januari 2022 voor het eerst is gegeven. Voor ondersteuners zijn in 2022 onder meer trajecten voor de rol van verbinder en procesbegeleider uitgevoerd.
- Om inzicht te krijgen in de digitale geletterdheid van de HAN-studenten is binnen HODH een zelfscan voor studenten ontwikkeld die in 2022 is uitgezet onder onze studenten. In november 2022 is de Week van de digitaal geletterde HAN-student georganiseerd om het onderwerp en deze zelfscan onder de aandacht te brengen. Over de resultaten van de scan wordt begin 2023 gerapporteerd.
- In 2022 zijn tien iXperium-designteams gestart of startklaar. In deze multidisciplinaire teams komen kennis en expertise vanuit verschillende partijen uit het onderwijs, opleiding, onderzoek en werkveld samen, wordt gewerkt aan het ontwerpen van innovatieve ICT-rijke leerarrangementen die recht doen aan verschillen tussen studenten en wordt ICT-geletterdheid ontwikkeld.
- Elke academie heeft in 2022 gewerkt aan een academieplan, waarin de doelen van HODH zijn geoperationaliseerd. Met HODH wordt een substantiële bijdrage geleverd aan het realiseren van de tweede doelstelling van het Programma Realisatie Koersbeeld: digi- en datavaardige medewerkers en studenten.

Flexibilisering en standaardisering

Met betrokkenheid van verschillende groepen uit academies, Services en staf is in 2022 het HAN-kader Studentroutes met keuzemogelijkheden ontwikkeld en continue aangescherpt. Voor de zomervakantie heeft een HAN-brede/academie-consultatieronde plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een betere inbedding van het begrip 'flexibilisering' binnen de HAN en tot verdere aanscherping van het HAN-kader. Hiermee is het draagvlak voor het kader en de ontwikkeling naar flexibilisering vergroot. Het kader biedt academies houvast bij de ontwikkeling van het onderwijs en geeft richting aan de verdere ontwikkeling van randvoorwaardelijke processen en systemen. Het HAN-kader Studentroutes met keuzemogelijkheden wordt naar verwachting begin 2023 definitief vastgesteld.

Ten aanzien van het implementatieplan Studentroutes met keuzemogelijkheden is het doel ondergebracht in het Programma Realisatie Koersbeeld (doel 3: We richten ons onderwijs flexibel in). De voortgang is conform de planning van het Koersbeeld, hetgeen betekent dat er in januari 2023 gestart zal worden met de implementatie binnen enkele academies, dit in verbinding met de randvoorwaardelijke projecten uit de Digitaliseringagenda (onder andere Toekomstbestendig inzetplanning en Roostering en OSIRIS).

In december 2022 is volgens plan OSIRIS live gegaan als het nieuwe Student Informatie Systeem van alle studenten en cursisten van de HAN. In totaal zijn meer dan twintig processen HAN-breed uniform geïmplementeerd voor de processen Aanmelden, Inschrijven en Studievolg. Hierdoor zijn belangrijke randvoorwaarden gerealiseerd om verdere flexibilisering van het onderwijs (Studentroutes met keuzemogelijkheden) te kunnen ondersteunen.

Voor het project Toekomstbestendig inzetplanning en roosteringen (TIR) is de voorbereidingsfase succesvol afgerond; voorjaar 2023 wordt een besluit genomen over het projectplan.

4.2.2 Responsief onderwijs en onderzoek

In 2022 zijn in het kader van het vergroten van de responsiviteit van onderwijs en onderzoek HAN-breed en in de academies resultaten geboekt bij het werken aan maatschappelijke vraagstukken in de lerende regio, bij het optimaliseren van hybride leeromgevingen en in de versterking van de verbinding in diverse curricula.

Het afgelopen jaar is het aantal hybride leeromgevingen/labs en werkplaatsen verder gegroeid tot meer dan honderd. In die omgevingen, binnen en buiten de HAN, werken studenten, onderzoekers, docenten en andere betrokkenen samen aan complexe maatschappelijke vraagstukken of ontwikkelen zij technologische innovaties. Hierbij zijn vaak meerdere opleidingen en lectoraten betrokken, er wordt dan ook cross sectoraal en over academiengrenzen heen gewerkt. 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 Koersbeeld. We hebben stappen gezet om het leren in deze leeromgevingen verder te versterken en benutten daarbij resultaten van evaluaties en verschillende onderzoeken.

Evenals voorgaande jaren spelen zowel de zwaartepunten (zie ook paragraaf 4.2.3) als verschillende Centres of Expertise een belangrijke en richtinggevende rol bij het werken in deze hybride leeromgevingen en ook als het gaat om de vorm van publiek-private samenwerking van bedrijven, instellingen en verschillende groepen binnen de HAN. Ook door onderzoek werken we aan de lerende regio en aan responsief beroepsopleiding. In paragraaf 12.4 zijn enkele voorbeelden te vinden van multidisciplinaire samenwerking in de praktijk.

Binnen de opleidingen worden maatschappelijke vraagstukken en actuele ontwikkelingen met elkaar verbonden. Een aantal voorbeelden:

- Binnen de Academie Paramedische Studies worden de thema's leefstijl en preventie verbonden met het onderwijs.
- Project De Community van de opleiding Communicatie. Hierin werken studenten aan strategisch communicatieadvies voor een maatschappelijk vraagstuk.
- Fair Health heeft bij meerdere academies een civic entrepreneur benoemd met het oog op de verbinding van het onderwijs met de actuele thema's binnen het zwaartepunt sociaal.
- Om technologie en technologische ontwikkelingen beter te beleggen binnen de opleidingen werkt het Xperium met ambassadeurs om zo digi- en datavaardigheid een plek te geven in het onderwijs.

4.2.3 Stevigere positie zwaartepunten

De zwaartepunten zijn belangrijke pijlers onder de strategie van de HAN en leveren een bijdrage aan de realisatie van de strategische doelen van het Koersbeeld. Om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken focust de HAN zich op de zwaartepunten Smart Region, Sustainable Energy & Environment (SEE) en Fair Health – anders gezegd: op Slim, Schoon en Sociaal. Slim staat voor het verleggen van grenzen met digitale technologie, Schoon voor het bijdragen aan minder CO₂ en Sociaal voor het verkleinen van gezondheidsverschillen. 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 Innovatie- en Human Capitalagenda's van de HAN en staan centraal in het Koersbeeld 2022-2028, het HAN-portfoliomanagement en de keuzes voor strategische partnerschappen.

In 2022 is gewerkt aan de verdere versterking van onze focus en de verdere samenwerking en verbinding tussen de drie zwaartepunten.

Het zwaartepuntprogramma jaagt de innovatie op de drie thema's aan en geeft mede richting aan de ontwikkeling van het onderwijs- en onderzoeksportfolio van de HAN en de initiatie van HAN-brede projecten en samenwerkingen. In 2022 is de aandacht voor de zwaartepunten verstevigd en zijn de zwaartepunten beter zichtbaar geworden. Zo worden de thema's onder de aandacht gebracht in HAN-brede evenementen, zoals bijvoorbeeld het kennisfestival HAN Unexpected, toegankelijk voor alle medewerkers, studenten en partners van de HAN. Ook de HAN-brede communicatiecampagne Changemakers focust op de thema's Slim, Schoon en Sociaal.

Slim: 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 het dagelijks leven. De impact op de maatschappij is enorm. Het zwaartepunt Smart Region ziet het als zijn taak om voor en met regio's, organisaties en professionals op zoek te gaan naar innovatieve oplossingen. Digitale oplossingen die de wereld niet alleen veel slimmer, maar ook schoner én socialer maken. Kortom: samen werken we aan het verleggen van grenzen met digitale technologie.

Het werken aan die ambitie gebeurt vanuit de – op wetenschappelijke inzichten gestoelde – filosofie dat de digitale revolutie vraagt om aandacht voor technologische uitdagingen en niet-technologische (dat wil zeggen business en human) vraagstukken. Enerzijds gaat het dus om het behap- en toepasbaar maken van complexe, digitale technologieën, anderzijds om het vergroten van het adaptieve vermogen van organisaties en (aanstormende) professionals. Zodat we uiteindelijk allemaal optimaal kunnen profiteren van de nieuw(st)e technologieën. De activiteiten binnen Smart Region zijn daarom geclusterd rondom vier onderwerpen:

- **Digital Twinning:** werken aan een digitale technologie die virtuele weergaven van producten, processen en/of diensten, gebaseerd op realtime waarden en data, mogelijk maakt.
- **Artificial Intelligence:** werken aan een digitale technologie die het mogelijk maakt om zichzelf, op basis van data, slimmer te maken en die inzetbaar is om allerhande vraagstukken op te lossen.
- **De adaptieve organisatie:** werken aan het vermogen van een organisatie om gelijktijdig te exploiteren (run the business) en exploreren (change the business) (ambidexteriteit van de organisatie).
- **De innovatieve leeromgeving:** werken aan de optimale inrichting van de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld, zoals keuzes in ontwerp van het leerproces en de (didactische) uitvoering.

Op elk van de vier onderwerpen is in het afgelopen jaar mooie voortgang geboekt. Een hoogtepunt was de toekenning van een SPRONG-subsidie, genaamd DEMAND, waarmee de HAN, Fontys, Saxion en veel praktijkpartners onderzoek kunnen doen naar het beter en betrouwbaarder gebruiken van data. Een onmisbaar fundament voor (het komen tot) de toepassing van artificiële intelligentie. Andere mijlpalen waren, samen met onder andere de Hogeschool Utrecht, een gehonoreerde RAAK-PRO-subsidieaanvraag voor onderzoek naar grensoverstijgend samenwerken in leeromgevingen voor wendbare professionals (project 'Teaming in de Tussenruimte'), een aantal geslaagde workshops met revalidatie en zorginstellingen over het versterken van hun ambidexteriteit en de succesvolle opstart van het Fieldlab en de Technohub voor Digital Twinning. Ook waren er online seminars van de leeromgeving ASGARD (Applied Sciences Group for Artificial Intelligence and Data Sciences) en steeg het aantal volgers van de [LinkedIn-pagina](#) explosief (van minder dan honderd naar ruim vijfhonderd).

Schoon: Sustainable Energy & Environment

De klimaatcrisis toont aan dat verandering noodzakelijk is om te komen tot een wereld die schoon, leefbaar en circulair is. Binnen het zwaartepunt Sustainable Energy & Environment (SEE) wordt gewerkt aan slimme innovaties en oplossingen voor allerlei complexe energie- en klimaatvraagstukken met als uiteindelijk doel de reductie van CO₂-uitstoot. De activiteiten binnen SEE verdelen we onder in vier thema's:

- **Duurzame energievoorziening:** de ombouw van onze huidige, niet-duurzame energievoorziening naar een duurzaam systeem. Het is een complex en tegelijkertijd urgent probleem met een veelheid aan onder meer technisch-wetenschappelijke en socio-economische aspecten.
- **Duurzame mobiliteit:** het slimmer en duurzamer brengen van mensen en goederen naar hun bestemming.
- **Duurzaam gebouwde omgeving:** renovatie van bestaande woningen en gebouwen. Nederland heeft een groot arsenaal aan bestaande woningen en gebouwen die zwaar drukken op het energieverbruik.
- **Circulaire en biobased economie:** het gebruik van duurzame grondstoffen draagt bij aan de circulaire en biobased economie en daarmee aan het verminderen van de CO₂-uitstoot.

Enkele voorbeelden van de in 2022 uitgevoerde activiteiten en behaalde resultaten:

- Afgelopen jaar is geïnvesteerd in de afstemming en totstandkoming van een nieuwe overeenkomst met Connectr in Arnhem. Veel van het onderwijs en onderzoek waarbij SEE een relevante rol speelt, 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 verder doorontwikkeld. In samenhang met de andere twee zwaartepunten wordt dit voortgezet als een slim, schoon, sociaal onderwijs- en onderzoekprogramma. De sociale kant van de wijkgerichte energietransitie heeft veel aandacht gekregen en heeft geleid tot succesvolle subsidieaanvragen, zoals het Interegproject SCEPA. Daarnaast is SEE een belangrijke aanjager bij de ontwikkeling van het Lectoraat Sociale Duurzame Praktijken, waarmee we een versterking verwachten op het gebied van de sociale aspecten van de energietransitie. Ook is het SPRONG-project Decentrale Waterstoftoepassingen van start gegaan.

Een van de speerpunten binnen het zwaartepunt Sustainable Energy & Environment is dat we inzetten op het opleiden van voldoende professionals die kunnen werken met nieuwe technieken in het kader van de energietransitie. Een samenwerking tussen Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE), Elaad en Connectr heeft geleid tot een [bijscholingsprogramma](#) op het gebied van laadinfrastructuur.

Op circulair en biobased vlak zijn er mooie resultaten gerealiseerd, zoals de ontwikkeling van een associate degree Sustainable Business door de Academie Business en Communicatie. Daarnaast is een eerste verkenning gedaan om tot samenwerking te komen met het Lectoraat Kansrijk Ondernemen.

Sociaal: Fair Health

Mensen met een lage opleiding of laag inkomen leven gemiddeld zeven jaar korter en voelen zich maar liefst vijftien jaar minder gezond. Het zwaartepunt Fair Health richt zich op oplossingen om sociaaleconomische gezondheidsverschillen te verkleinen. Dit is een complex vraagstuk dat om een integrale aanpak vraagt. Het gaat daarbij niet alleen om het verbeteren van leefstijl of het aanleren van gezondheidsvaardigheden, maar om het geheel. Dus ook bijvoorbeeld de fysieke en sociale omgeving van mensen met een lage sociaaleconomische status: hoe gezond is hun huis? Hoe groen is het in de wijk? Zijn er laagdrempelige sportclubs in de buurt? Ook het beleid van de overheid kan een rol spelen, net als wet- en regelgeving.

Sinds 2022 krijgen de activiteiten binnen Fair Health vorm aan de hand van vier thema's die dienen als aanknopingspunten voor onderzoekers, docenten en studenten uit allerlei vakgebieden om bij te dragen aan het verkleinen van gezondheidsverschillen:

- **Betere sociaaleconomische positie.** Een lagere opleiding, laag inkomen of een lage positie op de arbeidsmarkt heeft gevolgen voor de (latere) gezondheid. Hoe zorgen we voor mogelijkheden voor mensen om hun positie te verbeteren?
- **Inclusief onderwijs en werk.** Mensen met een gezondheidsprobleem of -beperking ervaren hindernissen in scholing en werk. Hoe maken we het mogelijk dat zij volwaardig kunnen meedoen in het onderwijs en op de arbeidsmarkt?
- **Gezondheidsbevorderende leefomgeving en leefstijl.** In ons dagelijkse leven draagt niet alles bij aan een gezond bestaan. Hoe zorgen we voor een leefomgeving en leefstijl die de gezondheid bevordert, ook voor mensen in een kwetsbare situatie?
- **Toegankelijke informatie en voorzieningen.** Informatie over je gezondheid: je ontvangt het van een professional, een organisatie of via een (digitaal) hulpmiddel. Hoe zorgen we ervoor dat iedereen het begrijpt, ook als je een andere culturele achtergrond hebt of als lezen of schrijven je moeite kost?

De belangrijkste highlights en geboekte resultaten in 2022 zijn de gehonoreerde SPRONG-aanvraag 2SHIFT in samenwerking met Fontys, activiteiten in de Week tegen de Armoede, activiteiten in de Week van de Inclusie, de structurele samenwerking met de interacademiale module Praktijkinnovatie in Zorg en Welzijn, twee inspirerende bijeenkomsten met de Raad van Advies van Fair Health waarin relevante

werkveldpartners vertegenwoordigd zijn en tot slot de start die binnen het zwaartepunt Fair Health is gemaakt met het betrekken van ervaringsdeskundigen bij de vier themateams. De samenwerking van diverse lectoraten en onderzoekers in de themateams leidt tot nieuwe projecten in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld zoals de samenwerking in diverse Arnhemse wijken om gelijke kansen op gezondheid te creëren.

Via het programmateam van Fair Health is er een sterke verbinding met de Centres of Expertise Krachtige Kernen en Sneller Herstel en (via civic entrepreneurs) met de betrokken academies. Vanuit de vijf leergemeenschappen van Fair Health (Laaggeletterdheid, Technology for Fair Health, Ervaringskennis, Diversiteit en Inclusief Onderzoek) zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd om kennis over het thema van de leergemeenschap HAN-breed te delen en te verdiepen.

4.2.4 Slagvaardige organisatie

(Door)ontwikkeling IV-landschap (APK 5.2.2)

De Digitaliseringsagenda is in 2022 een stevige basis en een bekend begrip voor de doorontwikkeling van de digitalisering binnen de HAN geworden. Alle strategische projecten die werken aan digitalisering zijn daarmee inzichtelijk bijeen- en onder regie gebracht, waarmee de uitvoerbaarheid en resultaten zijn verbeterd. De implementatie van een nieuw Student Informatie Systeem (OSIRIS) was daarbij afgelopen jaar een groot project dat veel impact had en volgens planning is verlopen. Met de implementatie zijn ook veel processen HAN-breed geüniformeerd. En hiermee zijn impliciet ook grote verbeteringen gerealiseerd in de koppelingen tussen alle systemen binnen het informatievoorzieningslandschap (IV-Landschap) van de HAN. In de eerste maanden van 2023 wordt de implementatie van OSIRIS verder geoptimaliseerd.

Middels een aanbesteding is een nieuw HAN-breed systeem voor digitaal toetsen geselecteerd, dat inmiddels ook al wordt geïmplementeerd. Eveneens is na veel voorbereiding de aanbesteding voor een nieuwe online leeromgeving uitgezet in de markt. Het project Verbetering Security en Privacy HAN is gestart en zal in 2023 verder worden geïmplementeerd. Met het oog op een betere digitale ondersteuning van zowel het onderzoek binnen de HAN als het werken in de driehoek is in 2022 een aantal belangrijke initiatieven uitgewerkt die in 2023 als project zullen worden gestart.

De roadmap voor de komende jaren, inclusief de financiële consequenties ervan, is opgesteld waarmee de strategische planning verder wordt verbeterd. De Digitaliseringsagenda is overigens nauw verbonden aan het Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken (APK, zie hoofdstuk 9).

Doorontwikkelen organisatie: project- en procesmanagement

De uitwerking van de projectgovernance voor projectmatig werken is in 2022 afgerond, de resultaten zijn opgeleverd en met een tweetal kick-off sessies voor betrokkenen in gebruik genomen. Het HAN-Services-onderdeel PMO (Project Management Office) is daarbij betrokken ten behoeve van de structurele uitvoering.

De inrichting van het HAN-brede portefeuillemanagement is daarmee ook van start gegaan, gebaseerd op het verbreden van het portefeuillemanagement digitalisering dat al eerder ingericht was. Er is actief aansluiting gezocht met de ontwikkelingen rondom het Koersbeeld en een start gemaakt om tot een HAN-brede portefeuille met strategische projecten te komen. Hiermee zal begin 2023 overzicht ontstaan over de realisatie van de plannen onder de zes strategische doelen en de onderdelen van het fundament. Het HAN-brede portefeuillemanagement faciliteert daarmee samen met de strategisch programmamanager organisatieontwikkeling ook het proces rondom nieuwe HAN-brede initiatieven die gedurende het jaar ontstaan.

Verdere professionalisering docenten gericht op didactiek en toetsbekwaamheid (BKE)

Aan de professionalisering van docenten is bijgedragen door middel van een aanbod van opleidings- en certificeringsprogramma's door de HAN Academy (het interne opleidingscentrum van de HAN), gericht op didactische bekwaamheid, bekwaamheid tot toetsen en beoordelen, onderzoeksvaardigheden, begeleidingsvaardigheden en ICT in het onderwijs.

In 2022 hebben 195 docenten succesvol het BDB-traject (basis didactische bekwaamheid) doorlopen en het BDB-certificaat behaald. De basiskwalificatie examinering (BKE) maakt sinds 1 september 2017 deel uit van deze BDB-certificering om de didactische bekwaamheid van docenten te borgen. BKE-certificering is voor een docent voorwaarde om bij de HAN in aanmerking te komen voor een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

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 2022-2023 hun BKE-certificaat (basiskwalificatie examinering) hebben behaald. Eind 2022 heeft 84,4% van deze groep het BKE-certificaat behaald.

4.2.5 Versterken HAN-cultuur

Samen met de resultaatverantwoordelijke teams (RVT's) is leiderschap een cruciale pijler voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen en de ontwikkeling van de gewenste cultuur.

Leiderschapstraject

Het programma Leiderschapontwikkeling heeft tot doel leiderschapsgedrag te ontwikkelen dat past bij de gedefinieerde vier aspecten van leiderschap in de HAN. Het gedragskompas van de HAN is richtinggevend voor de ontwikkeling van het gezamenlijk en individueel leiderschap. De doelgroep van het programma omvat directeuren, managers, hoofden en medewerkers met leidinggevende taken.

Leiderschapontwikkeling is zowel gericht op het gezamenlijk leren in groepsverband (zoals het ontwikkelen van een gedeelde visie op leiderschap in de context van de HAN, een gemeenschappelijke taal en leren van elkaar) als op persoonlijk leiderschap. In 2022 is het in 2021 gestarte leiderschapsprogramma gecontinueerd en zijn diverse leeractiviteiten uitgevoerd. Het thema cultuur en gedrag loopt in 2022 als een rode draad door het leiderschapstraject.

Ontwikkeling resultaatverantwoordelijke teams

De resultaatverantwoordelijke teams (RVT's) zijn een belangrijk instrument om onze organisatiedoelstellingen te realiseren. De verantwoordelijkheid voor en regie op de ontwikkeling van de RVT's binnen de eigen organisatieonderdelen en het aanbrengen van focus op gewenst gedrag (gedragskompass) wordt nadrukkelijk belegd bij medewerkers, teams en leiding van de organisatieonderdelen (academies, Services en Centrale Staf).

Op diverse momenten in het jaar is er aandacht geweest voor de ontwikkeling van RVT's. De ontwikkeling van RVT's in de verschillende organisatieonderdelen van de HAN bevindt zich in verschillende ontwikkelingsstadia. In 2022 zijn voorwaardenscheppende activiteiten ontwikkeld die leiden tot het daadwerkelijk tot stand brengen van RVT's eind 2022 en is ondersteuning geboden bij het ontwikkelen van de RVT's. Waar nodig wordt daarbij gebruikgemaakt van externe deskundigheid.

4.2.6 Een leven lang ontwikkelen

In 2021 is de strategische koers HAN op het terrein van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) bijgesteld en is een ontwikkelplan (implementatieplan) vastgesteld.

De academies zijn vervolgens gestart met de implementatie van deze bijgestelde koers. In 2022 is de uitvoering van het ontwikkelplan op academieniveau voortgezet door middel van:

- het identificeren van quick wins ('laaghangend fruit');
- het in kaart brengen van de huidige situatie (ist) en het formuleren van ambities (soll) op het gebied van visie, profilering en aanbod;
- het vormen van een LLO-team om dit te realiseren.

Er zijn grote verschillen tussen de academies in de mate van concreetheid van de invulling van het ontwikkelplan. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de verschillende vertrekpunten: waar de ene academie al over een breed LLO-aanbod beschikt, staat dit bij een andere academie nog in de kinderschoenen. De lancering van het Koersbeeld 2022-2028 – met daarin LLO als een van de zes strategische doelen – heeft de academies (en de ondersteuning in Services) een boost gegeven om de acties uit het ontwikkelplan uit te voeren. Opvallend is dat bij alle academies het instellen van een LLO-team prioriteit heeft gekregen. Dit LLO-kernteam helpt de academie vervolgens bij het beschrijven van de huidige situatie en het formuleren van ambities (het ontwikkelplan), doelen en de acties voor de komende jaren.

Naast de decentrale invulling binnen de academies hebben de academies en ondersteuning vanuit Services in 2022 regelmatig met elkaar gesproken tijdens sessies met de interacademiale werkgroep Leven Lang Ontwikkelen. Het jaar 2022 stond in het teken van:

- Verbinding tussen de academies, services en stafafdelingen, waarbij er steeds meer 'van denken naar doen' werd gehandeld. Interne en externe ontwikkelingen zijn actief gedeeld en de ondersteuningsbehoeften zijn geïnventariseerd. In de interacademiale werkgroep LLO is afgesproken de focus nóg meer te leggen op afstemming, samenwerking en kennisuitwisseling op het gebied van LLO.
- Het vertalen van de ondersteuningsbehoeften naar quick wins: op welke manier kan een academie op korte termijn een versnelling teweegbrengen op het gebied van LLO? Tijdens workshops is daarom stilgestaan bij het stellen van LLO-doelen, de wijze van organiseren in de academies en het bewerkstellings van een goede vraagarticulatie met de centrale organisatie.
- Het verzamelen van de ondersteuningsbehoeften die vragen om een meer HAN-brede benadering. Deze worden meegenomen bij de verdere uitwerking van het strategische doel LLO in het Koersbeeld ('We stemmen ons portfolio voor professionals af met het werkveld in de regio') en ingezet als input voor het in dat kader mogelijk in te richten expertiseteam LLO.

4.2.7 Strategie algemeen/overige HAN-brede projecten

Portfoliomanagement verder vormgeven

De HAN wil met haar opleidingsaanbod aangesloten blijven op de veranderende wereld. Daarom is ervoor gekozen om via portfoliomanagement een bewustere afstemming te realiseren tussen externe ontwikkelingen en het aanbod van de academies en ook om kansen voor de ontwikkeling van nieuw aanbod te onderkennen en hierop eventuele initiatieven te ondernemen. Hiertoe is in 2022 het Portfolio Regie Orgaan ingericht, dat gaat adviseren over het toekomstig portfolio van de HAN. Cruciaal daarbij is het afwegen, selecteren en prioriteren van de meest waardevolle onderwijs- en onderzoeksactiviteiten, waarbij rekening wordt gehouden met de beschikbare middelen en wat gericht is op het realiseren van de strategische HAN-doelen. Het orgaan vormt een klankbord voor academiedirecteuren bij de doorontwikkeling en de op- en afbouw van het academieportfolio. Met de leden van het HAN-Beraad (College van Bestuur, academiedirecteuren, stafdirecteuren en Directeur Services) is in 2022 dan ook gestart met een gesprek over het huidige portfolio en relevante ontwikkelingen in de omgeving van de HAN.

In 2022 is daarbij aandacht geschonken aan het inrichten van de portfoliomanagementprocessen, inclusief de governance. Tevens is aan de hand van perspectieven een portfoliodashboard ontwikkeld dat kwantitatieve gegevens centraal zichtbaar maakt rondom de portfolio-ontwikkelingen. Met dit dashboard wordt onder andere inzicht gegeven in de kwaliteit van dienstverlening, de studenttevredenheid en de waarde voor bedrijven en instellingen. Daarnaast biedt het dashboard inzicht in bedrijfseconomische aspecten.

Processen zijn ontwikkeld om toe te werken naar het gewenste portfolio van de HAN. In 2023 zullen werkzaamheden worden opgestart die gericht zijn op het ontwikkelen van langetermijnsenario's op basis waarvan het gewenste toekomstige portfolio van de HAN kan worden bepaald.

HAN Instellingsplan realiseren, start met meerjarenplannen

Nadat eind december 2021 het Koersbeeld 2022-2028 (het instellingsplan van de HAN) is vastgesteld is in 2022 gestart met de verdere uitwerking van de meerjarenplannen om te komen tot realisatie van de strategische doelen. Hiertoe zijn zes regiegroepen ingericht die zich elk richten op een van de strategische doelstellingen. De uitwerking geeft een concrete invulling op de vraag 'wat willen we bereiken?'. Vanaf de zomer is gewerkt aan een aanpak om het 'wat' en het 'hoe' te realiseren. Om de zes strategische doelstellingen van het Koersbeeld te realiseren is gekozen voor een programma-aanpak. Voor alle doelen zijn te bereiken mijlpaalresultaten gedefinieerd. De programmaorganisatie is ingericht en in december heeft de eerste gezamenlijke werksessie plaatsgevonden.

Uiteraard wordt ruimschoots aandacht besteed aan de communicatie rondom het Koersbeeld en daarbij met name aan de richting, de stip op de horizon en ruimte, de betekenis voor medewerkers en hoe zij ermee aan de slag kunnen.

4.3 Coronaparagraaf

4.3.1 Beschrijving impact coronacrisis en coronamaatregelen op de instelling

Waar de HAN in 2021 nog te maken had met de beperkingen die de coronapandemie met zich meebracht, vervielen eind februari 2022 alle maatregelen. Hierdoor werd het weer mogelijk om zonder beperkingen onderwijs te verzorgen, onderzoek te doen en zowel studenten als medewerkers naar de HAN te laten terugkeren. Van sommige positieve ontwikkelingen die volgden uit de pandemie hebben we geen afscheid genomen. Zo profiteren we bijvoorbeeld nog steeds van de inspanningen die zijn geleverd om online les te geven. Ook bleef voor onze medewerkers de mogelijkheid bestaan om daar waar mogelijk hybride te werken. In paragraaf 5.2 staan we daar verder bij stil. Met het wegvallen van de coronamaatregelen verdween niet het risico op besmettingen. Een verdere toelichting op de impact van corona op het verzuim van onze medewerkers in 2022 wordt gegeven in paragraaf 12.3.

De coronacrisis heeft grote impact gehad op het welzijn van onze studenten en medewerkers. Omdat het welzijn van studenten en medewerkers cruciaal is voor leer- en werkprestaties, heeft dit meer aandacht gekregen. Om daaraan structureel invulling te geven zijn in januari 2022 de beleidsuitgangspunten voor studentenwelzijn vastgesteld in de vorm van het Wiel van Studentenwelzijn (zie paragraaf 4.2.1). De academies, staven en Services hebben stappen gezet om de uitgangspunten daarvan te vertalen naar hun eigen onderdelen en hebben in 2022 verkend waar nog extra inspanningen geleverd moesten worden. In hun meerjarenplannen voor 2023 is dit verder geconcretiseerd.

Een deel van de kwaliteitsgelden wordt aangewend voor de verdere verbetering van studentenwelzijn. In hoofdstuk 9 staan we daar uitvoerig bij stil.

4.3.2 Besteding corona-enveloppe: plan NPO-Aanvullende Post

Het HAN-plan Aanvullende Post (AP) ziet toe op de extra toegekende NPO-AP-middelen (niet normatieve rijksbijdrage vanuit de zogenaamde corona-enveloppe) voor een totaal van €22.694. Nadat een korte impressie wordt gegeven van de totstandkoming van het plan en de betrokkenheid van de medezeggenschap wordt ingegaan op de realisatie van het plan en besteding van het AP-budget in 2022. Tot slot volgt een vooruitblik op de realisatie van de plannen in 2023 en 2024.

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. De thema's van de keuzelijst met acties, bijlage van het bestuursakkoord NPO, diende hierbij als inhoudelijk kader.

In mei 2021 zijn de aanvragen van de academies, staven en Services beoordeeld door de HAN Taskforce NPO, bestaande uit financiële en onderwijskundige experts.

Zowel in overlegvergaderingen van de Medezeggenschapsraad (MR) en 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 HAN NPO Taskforce vervolgens heeft op basis van de input uit de diverse gremia het definitieve plan AP geschreven. Het College van Bestuur heeft op 24 augustus een voorgenomen besluit genomen en ter instemming aan de MR gestuurd. De MR stemde begin september in met het plan. In de toekenning van middelen aan de organisatieonderdelen is rekening gehouden met uitloop in 2023 omdat uit de aanvragen bleek dat de middelen voor 2021 en 2022 niet volledig besteed konden worden.

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

'Tweede ronde'

In het eerste half jaar van 2022 kwamen er vanuit academies, staven en Services signalen dat de uitvoering van een aantal projecten onder de vlag van NPO-AP achterliep op de planning. Daarvoor is een aantal oorzaken aan te wijzen; zie voor meer details hierover 'Realisatie van plan-AP in 2022' verderop. De organisatie-onderdelen gaven aan dat ze de opgelopen achterstand binnen de - inmiddels tot 2024 verlengde - planperiode waarschijnlijk niet zouden kunnen goedmaken. Daarom is halverwege 2022 vanuit de Taskforce NPO een tweede uitdraag uitgezet binnen de HAN ('Tweede ronde') met het verzoek om aanvragen in te dienen voor het uitbreiden van goedlopende projecten of voor nieuwe kansrijk geachte projecten. Dit alles om ervoor zorg te dragen dat zoveel mogelijk van de toegekende NPO-AP middelen binnen de planperiode voor het beoogde effect zullen worden ingezet.

De HAN NPO Taskforce heeft de aanvragen beoordeeld op de mate waarin wordt aangesloten bij de thema's en het vooruitzicht op een goed verloop in de resterende planperiode.

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.¹

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 NPO-AP geldt als 'hoofdlijn 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 HAN NPO Taskforce een procedure ontwikkeld om hiermee om te gaan. Deze houdt in dat het organisatieonderdeel de voorgenomen wijziging(en) met onderbouwing voorlegt aan de HAN NPO Taskforce. Deze bekijkt de voorgenomen wijziging(en) en beoordeelt of deze binnen de bestedingsvoorwaarden voor de NPO-AP-middelen kunnen worden uitgevoerd. Na goedkeuring door de taskforce legt het organisatieonderdeel de wijziging(en) voor aan de medezeggenschap en legt de bespreking ervan vast in het verslag van de vergadering.

Realisatie van plan-AP in 2022²

In het plan NPO-AP hebben we voor 2022 in totaal € 11,3 miljoen gebudgetteerd. Hiervan is € 7,5 miljoen (66%) door de academies, staven en Services daadwerkelijk besteed aan de uitvoering van de activiteiten. In de volgende tabel staan per thema en actietype het geplande budget, de realisatie en het verschil tussen geplande en gerealiseerde besteding.

Tabel 3: Overzicht 2022 NPO-AP-thema's en -actietypes en het geplande budget, de realisatie en het verschil (bedragen x € 1.000)

Thema	Type	Beschrijving type actie	Budget 2022-12	Realisatie 2022-12	Vershil
1. In- en doorstroom	1a	Goede intake en voorlichting	102	107	5
	1b	Goede landing, extra introductie	448	157	-291
	1c	Kleinschalig/intensief onderwijs	135	167	32
	1d	Extra studentbegeleiding	1.826	1.919	93
	1e	Buddies (peer-coaching)	518	782	264
	1f	Aanbod extra onderwijsactiviteiten	1.640	1.067	-573
	1g	Aanbod extra toetsmomenten	199	98	-101
2. Welzijn/Binding	2a	Trainen van studenten (preventie en weerbaarheid)	56	137	81
	2b	Ondersteuning bij psychologische problemen (coronagerelateerd)	705	144	-561
	2c	Organiseren van evenementen en contact voor binding en communityvorming	991	1.131	140
3. Stages	3a	Extra stagebegeleiding voor studenten	716	489	-227
	3b	Extra ondersteuning stageverkenning voor studenten	227	476	249
	3c	Verkennen en benutten alternatieve stagevormen/-plekken, meer flexibiliteit	133	47	-86
4. Lerarenopleidingen	4a	Extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	1.007	156	-851
	4b	Extra onderwijs in de opleiding	468	199	-269
	4c	Extra trainingen in opleidingen en praktijk voor 'werken met achterstanden' die leerlingen hebben opgelopen door coronacrisis	1.498	197	-1.301
	4d	Oplossingen, waaronder digitale, voor het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen	594	205	-389
Totaal HAN			11.261	7.477	-3.784

1 In het format zijn opgenomen: 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).

2 Thema 5 in het bestuursakkoord (stageproblematiek bij lerarenopleidingen) is intern in de HAN bekend als thema 4, en wordt zo ook in dit bestuursverslag gepresenteerd.

De realisatie per type actie fluctueert weliswaar, maar op een hoger aggregatieniveau per thema is de realisatie voor de thema's 1, 2 en 3 redelijk in lijn met de plannen. De achterblijvende realisatie voor thema 1 en 2 én de fluctuatie op actietypeniveau is vooral te verklaren door de krapte op de arbeidsmarkt (dit was een grote belemmering voor het aantrekken van gekwalificeerd personeel) en door de overlap van de NPO-AP-thema's met de thema's van de Kwaliteitsafspraken, met als resultaat een significante mate van verzadiging bij met name academies.

Het grootste deel van de achterblijvende realisatie in 2022 is echter toe te schrijven aan de forse onderbenutting van het voor stageproblematiek bij lerarenopleidingen gealloceerde budget voor thema 4 (bestuursakkoord: thema 5). De Academie Educatie van de HAN heeft al langere tijd een intensief samenwerkingsprogramma lopen met scholen voor voortgezet onderwijs in de regio ('Samen Opleiden'). Dit programma bleek zo crisisbestendig dat de door de lockdowns opgelopen vertragingen in stages van leraren in opleiding weer snel konden worden ingelopen. Het kost dan ook moeite om dit budget aan te wenden voor het beoogde doel.

Vooruitblik realisatie NPO 2023 en 2024

Met de aanpassing van het oorspronkelijke Plan NPO-AP van de HAN als gevolg van de opbrengst van de 'tweede ronde' bestaat er nog een onderbouwd vooruitzicht op een effectieve besteding van de NPO-AP-middelen in de resterende planperiode (tot eind 2024). De aanvragen van de organisatie-onderdelen in de 'tweede ronde' samen waren met name voor 2024 aanzienlijk hoger dan het beschikbare budget. De aanvragen voor 2024 zijn daarom voorlopig toegekend, en in de loop van 2023 wordt een definitieve toekenning voor 2024 vastgesteld, waarbij 'past performance' qua potentiële realisatie een doorslaggevende indicator zal zijn. Daarop vooruitlopend zien de resultaten in 2021 en 2022 en geplande bestedingen voor 2023 en 2024 er als volgt uit:

Tabel 4: Overzicht NPO-AP-activiteiten per thema gepland/besteed 2021-2024 (bedragen x € 1.000)

	Gepland 2021	Besteed 2021	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Gepland 2024	Totaal*
Soepele in- en doorstroom	2.428	2.037	4.867	4.297	3.739	1.770	11.843
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	897	682	1.752	1.412	1.056	555	3.705
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	569	441	1.075	1.012	864	469	2.786
Lerarenopleidingen	780	560	3.566	757	1.988	1.054	4.360
Coschappen	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	-
Overig (buiten thema's)	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	-
Nog te bestemmen							-
Totaal	4.674	3.720	11.261	7.477	7.648	3.849	22.694

* Het totaal is het totaal van 'Besteed' in 2021 en 2022, en 'Gepland' in 2023 en 2024.

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 2022 tot en met 2024. Samen met de €5,3 miljoen die in 2022 niet werden gerealiseerd, resteert er een opdracht voor de besteding van een budget van in totaal €11,5 miljoen voor de uitvoering van de plannen in 2023 en 2024.

Tabel 5: Besteding corona-enveloppe

Bedragen € x 1.000	Totale looptijd				Besteding
	2021	2022	2023	2024	
Ontvangen rijksbijdrage corona-enveloppe	9.909	12.785			22.694
Reeds besteed	3.720	7.477			11.197
Nog te besteden			7.648	3.849	11.497
Balansmutatie (niet besteed per jaar)	6.189	5.308	-7.648	-3.849	
Balanspositie (cumulatief)	6.189	11.497	3.849	0	0

4.3.3 Besteding corona-enveloppe: NPO Onderzoeksvertraging

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft in 2021 via de compensatieregeling NPO Onderzoeksvertraging middelen beschikbaar gesteld voor vertraging die bij onderzoekers is opgelopen 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 onderzoeksoopdracht) bevinden en hun onderzoeksoptzet niet meer kunnen aanpassen. Regieorgaan SIA voert in opdracht van OCW de compensatieregeling uit.

Op 7 juli 2021 heeft de HAN op verzoek van SIA een eerste inschatting gemaakt van de opgelopen vertraging gevolgd door een nauwkeurigere opgave in oktober 2021.

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 ontwerp en uitvoering van het onderzoek;
- het niet kunnen uitvoeren van acquisitie binnen tijdelijke onderzoeksopdrachten;
- extra begeleiding door lectoren.

De subsidie is in december 2021 toegekend en is bestemd voor vertraging die opgelopen is in 2020 en tot extra kosten leidt in 2022. In onderstaande tabel staat de ontvangen subsidie NPO Onderzoeksvertraging. De in deze tabel opgenomen financiën betreffen alleen de posten die bij SIA zijn aangevraagd. Ten aanzien van de eigen middelen wordt opgemerkt dat er binnen de HAN waarschijnlijk meer middelen zijn ingezet voor onderzoeksvertraging maar dat deze niet expliciet zijn gemaakt door een ingediende aanvraag.

Tabel 6: NPO Onderzoeksvertraging, budget en aantal onderzoekers

	NPO-onderwijsmiddelen	Eigen middelen
Besteed in euro's (x 1.000)	467	8
Aantal geholpen onderzoekers	32	32

4.4 Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap

Op 14 juli 2022 is het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap (het bestuursakkoord) gesloten tussen het ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen en de Vereniging Universiteiten van Nederland. Met het akkoord zijn afspraken gemaakt voor het gezamenlijk versterken van het hoger onderwijs en onderzoek. In dit akkoord zijn over verschillende onderwerpen afspraken gemaakt.

In het bestuursakkoord zijn voor praktijkgericht onderzoek in 2022 en de komende jaren extra middelen toegekend, in de komende jaren zal dat ook voor andere thema's het geval zijn. De verantwoording en monitoring vindt plaats middels hoofdstuk 10 van het bestuursverslag. Waar dat mogelijk is, wordt verwezen naar de betreffende hoofdstukken uit dit jaarverslag.

Bestuurlijke afspraken hogescholen en universiteiten

Op een aantal thema's uit het bestuursakkoord heeft de HAN in 2022 al voortgang geboekt. Voor de thema's *Kansengelijkheid en Studentenwelzijn* wordt verwezen naar paragraaf 4.2.1.

De gerealiseerde voortgang op de gebieden *kennisveiligheid, sociale veiligheid en inclusie* worden toegelicht in paragraaf 5.3.

Onderwijs-arbeidsmarkt: tekortsectoren

Academies met opleidingen in de tekortsectoren is gevraagd plannen te ontwikkelen in lijn met de afspraken over tekortsectoren in het bestuursakkoord. Dat heeft geresulteerd in een plan van aanpak waarbij vooral wordt ingezet op extra impulsen voor werving en matching (instroom), toetsstructuur/programmatisch toetsen (rendement), verbinding praktijk en onderwijs (rendement, binding met het werkveld), ontwikkelen van nieuwe trajecten (instroom) en begeleiding van afgestudeerden (behoud voor het werkveld). De uitvoering van de plannen wordt voornamelijk belegd bij de betrokken academies met een sterke nadruk op interacademiale samenwerking, en deels met centrale coördinatie en regie (met name wat betreft toetsen).

Vitalisering van opleidingen krimpregio's

Eind 2022 heeft de HAN een aanvraag ingediend voor de in het bestuursakkoord gereserveerde middelen voor vitalisering van opleidingen in krimpregio's. De aanvraag richt zich op de opleidingen Civiele Techniek en enkele lerarenopleidingen. Deze opleidingen worden al of zullen op korte termijn geraakt worden door de krimpproblematiek. Met deze middelen zullen het aanbod en de kwaliteit van het onderwijs op voldoende niveau kunnen worden voortgezet, totdat aangekondigde meer structurele maatregelen (onder andere 'tekortsectoren') effect zullen hebben.

5 OVERIGE ONTWIKKELINGEN IN DE BEDRIJFSVOERING VAN DE HAN IN 2022

5.1 Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek

Organisatie kwaliteitszorg onderwijs

De kwaliteitszorgcyclus van de opleidingen van de HAN kenmerkt zich door een cyclus, waarbij eens in de zes jaar een opleiding wordt geaccrediteerd en halverwege die periode een interne audit/ontwikkelgesprek wordt (uit)gevoerd.

De HAN beschikt over de NVAO-erkenning Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) die verloopt in 2025. Hierdoor worden de opleidingsaccreditaties volgens het beperkte beoordelingskader met vier in plaats van elf standaarden uitgevoerd. Meer specifiek vindt het evalueren en borgen van de kwaliteit plaats vanuit de vier standaarden van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), gericht op de beoogde eindkwalificaties, de onderwijsleeromgeving, de toetsing, het gerealiseerd eindniveau en de alignment daartussen. Ook is aandacht voor ontwikkelvraagstukken van de opleidingen zelf die de standaarden overstijgen of die zich binnen een standaard specifiek op een thema richten. Er is steeds meer aandacht voor kwaliteitscultuur en professionals governance, waarmee het eigenaarschap voor kwaliteit in de opleidingsteams binnen de academies ligt. Zij maken samen met stakeholders uit de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld afspraken over kwaliteit en de verantwoording daarover. In de interne audits en accreditaties ligt de lead dan ook bij de opleidingen zelf. Zie paragraaf 4.1.2 voor de in 2022 uitgevoerde visitaties en interne audits.

Heroriëntatie kwaliteitszorgsysteem

Intern stond 2022 in het teken van de heroriëntatie op het kwaliteitszorgsysteem op hogeschoolniveau, dat academies ondersteunt in het werken aan kwaliteit met betrokkenen uit de driehoek. Bij deze heroriëntatie staat een coherent en helder systeem voorop met aandacht voor eigenaarschap, het goede gesprek, verantwoorden en leren. Een systeem dat aansluit op onze besturingsfilosofie en de gewenste kwaliteitscultuur. Er is nagedacht over de contouren van een hierbij passend HAN-breed kwaliteitskader.

Extern stond 2022 in het teken van de grootste verandering van de externe kwaliteitszorg in het hoger onderwijs sinds de Bologna-afspraken: de mogelijke introductie van de instellingsaccreditatie. Hoewel richting eind 2022 meer duidelijkheid ontstond over wat de instellingsaccreditatie gaat behelzen, zijn er nog veel open einden en levert het idee van instellingsaccreditatie politiek nog discussie op. Dit heeft onze interne discussie over de heroriëntatie op ons kwaliteitssysteem beïnvloed en vertraagd.

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. Deze is in 2022 herzien voor de periode 2023-2028.

In de externe evaluatie staan vijf standaarden centraal en wordt 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 doordiening behoeven. De vorm en aanpak hierin zijn vrij. Zie paragraaf 4.1.2 voor de resultaten van de externe evaluaties in 2022.

5.2 Medewerkers en HR-beleid

Coronamaatregelen voorbij - hybride werken blijvend

Eind februari kwam er een einde aan de coronamaatregelen en ontstond voor onze medewerkers de mogelijkheid om na een veeleisende periode van twee jaar terug te keren naar het 'oude normaal'. Wat niet terug is gegaan naar het 'oude normaal' is onze manier van werken. Het structureel hybride werken - deels thuis en deels op locatie, deels fysieke ontmoetingen en deels digitale meetings - is een blijvende mogelijkheid voor wie dat wil en kan. Mits de aard van de werkzaamheden het toelaat en altijd nadat daarover met het team en de leidinggevende afspraken zijn gemaakt. Om dit faciliterend te ondersteunen is met instemming van de Medezeggenschapsraad (MR) op 1 mei 2022 de Thuiswerkregeling HAN in werking getreden. Hierin zijn voorwaarden opgenomen over onder andere de inhoud en de duur van de thuiswerkafspraken, de verplichtingen en de facilitering van meubilair en IT-middelen (op basis van een thuiswerkbudget). Daarmee kwamen per 1 mei de tijdelijke coronavoorzieningen te vervallen.

HR-visie 2022-2028

Op basis van het Koersbeeld is de HR-visie 2022-2028 vastgesteld onder de titel *Samen maken we het verschil*. Deze HR-visie is daarmee onze leidraad bij het realiseren van de doelstellingen van het Koersbeeld. Daartoe zijn in de HR-visie vier overkoepelende thema's benoemd: persoonlijke- en teamontwikkeling, wendbaarheid, werkplezier en leiderschap. Hieronder wordt per thema een selectie beschreven van de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden.

- *Persoonlijke- en teamontwikkeling*

In de HAN werken medewerkers in teams aan te behalen resultaten. De houding van medewerkers is daarbij gericht op groei en ontwikkeling. In 2022 zijn weer verdere stappen gezet in de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 4.2.5.

- *Wendbaarheid*

In een wereld waarin de ontwikkelingen op het vlak van digitalisering en technologie elkaar in hoog tempo opvolgen, is het nodig om wendbaar te zijn en te blijven. We verwachten dan ook van medewerkers dat ze om kunnen gaan met veranderingen en dat ze ontwikkelingen in hun beroepspraktijk kunnen benutten om teamdoelen te behalen. Om deze wendbaarheid te ondersteunen is ook in 2022 veel aandacht besteed aan professionalisering, met name voor docenten. Van belang in dit verband is het project HAN Open Digital Horizons (HODH) ter bevordering van de digitale vaardigheden van docenten (zie paragraaf 4.2.1). Daarnaast is er onder andere via de HAN Academy een uitgebreid scholingsprogramma beschikbaar, dat naast de beoogde wendbaarheid ook bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

Naast professionalisering is het van belang om binnen onze organisatie de voorwaarden te creëren dat medewerkers binnen de HAN flexibel inzetbaar zijn, passend bij hun persoonlijke ontwikkeling. In dit kader is het project Doorontwikkeling Functiehuis gestart. Dit project heeft tot doel te komen tot meer generieke functiebeschrijvingen, waardoor medewerkers gemakkelijker inzetbaar zijn op verschillende plekken binnen de HAN. Dit past ook bij de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams waarbij in toenemende mate gewerkt wordt met rollen.

- *Werkplezier*

Werkplezier is een basisvoorwaarde voor een prettige en positieve samenwerking binnen de organisatie. In het Koersbeeld hebben we benadrukt dat we in dit verband streven naar een acceptabele werkdruk voor de medewerkers. Mede gelet op de resultaten uit het Medewerkersonderzoek 2021 hebben de academies plannen van aanpak opgesteld en in uitvoering genomen om te komen tot werkdrukvermindering. Daarnaast is de analyse gemaakt dat de inzet-, rooster- en urensystematiek een belangrijke bron van (ervaren) werkdruk is. Deze analyse sluit aan bij de in de cao hbo opgenomen afspraak dat gewerkt dient te worden met realistische taakopdrachten. In overleg met de personeelsgeleding van de MR is daarom op HAN-niveau een project Taaktoedeling gestart. In 2022 heeft uitvoerig onderzoek plaatsgevonden naar de praktische gang van zaken in het onderwijs, waarbij vooral informatie van docenten is verkregen. De analyse van de resultaten en de daarop gebaseerde adviezen komen begin 2023 gereed. Deze beogen het primair proces te ondersteunen, maar kunnen mogelijk ook leiden tot een aanpassing van de HAN-richtlijn Taaktoedeling uit 2015. Het Medewerkersonderzoek 2023 is een volgend meetmoment. Door aan de medewerkers dezelfde vragen te stellen als in 2021 ontstaat er een beeld van de ontwikkeling in de ervaren werkdruk. Eind 2022 is met de MR afgesproken dat op basis van die uitkomst eventueel aanvullende afspraken worden gemaakt die moeten leiden tot een verdere vermindering van de werkdruk. Behalve door een acceptabele werkdruk wordt werkplezier onder andere ook bevorderd door een inclusieve werkomgeving. Eind 2022 waren in het kader van de Wet Banenafpraak (Participatiewet) 54 medewerkers werkzaam bij de HAN; tezamen vertegenwoordigen zij zo'n vijftig participatiebanen. Eind 2024 wil de HAN honderd participatiebanen hebben.

Zowel voor studenten als medewerkers zijn er in het verslagjaar op decentraal en op HAN-niveau verschillende initiatieven en bijeenkomsten geweest die bijdragen aan een diverse en inclusieve HAN-gemeenschap. De HAN heeft zich als doel gesteld om in 2023 een HAN-brede (gedragen) definitie te formuleren van diversiteit en inclusie. Daarnaast worden alle initiatieven in kaart gebracht en vindt er een inventarisatie plaats van de benodigde acties om te komen tot een diverse en inclusieve HAN.

- *Leiderschap*

Ook in 2022 heeft het leiderschapsprogramma volop de aandacht gekregen, waarbij de focus met name op cultuur en gedrag lag. In paragraaf 4.2.5 wordt hier nader op ingegaan.

Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Conform hoofdstuk 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. Hieronder staat een overzicht van de bestedingsdoelen 2022, met daarbij de begroting en de daadwerkelijke besteding. In dit verband is van belang te melden dat de Regeling betaald ouderschapsverlof HAN per 2 augustus 2022 is aangepast, omdat vanaf die datum de kosten van het eerste jaar ouderschapsverlof op grond van de wet betaald worden door het UWV.

Tabel 7: Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen 2022

	Begroting 2022	Realisatie
Beschikbaar restant 2021	173.405	
Beschikbaar jaarbedrag 2022	3.105.000	
Totaal beschikbaar bedrag	3.278.405	
Betaald ouderschapsverlof	600.000	556.027
Correctie ouderschapsverlof 2021		-434.964
HAN fietsregeling	220.000	240.066
Premie kinderopvang	950.000	1.042.087
Bedrijfsfitness	240.000	276.673
Healthchecks	30.000	1.200
Collectieve IPAP-verzekering	525.000	573.691
Professionaliseringsbudget	200.000	40.344
Totaal	2.765.000	2.295.124

Beleid inzake uitkering na ontslag

Werkgevers in de sector Overheid en Onderwijs zijn verplicht eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW). Als eigenrisicodragers 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.

5.3 Integrale veiligheid

Binnen de HAN is een integrale veiligheidsbeleid in ontwikkeling, dat naar verwachting in de loop van 2023 vastgesteld zal worden. Binnen integrale veiligheid heeft de HAN drie thema's geprioriteerd, namelijk: informatiebeveiliging & privacy, kennisveiligheid en sociale veiligheid. Deze prioritering is in lijn met het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap 2022 en de focusgroep integrale veiligheid van de Vereniging Hogescholen.

Naast deelname aan de bestuurlijke focusgroep integrale veiligheid is de HAN ook aangesloten op het platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs (IVHO). Binnen dit platform werken instellingen in het hoger onderwijs samen aan het verbeteren van de veiligheid in de instellingen. IVHO biedt een platform voor professionals om kennis te delen, ervaringen uit te wisselen en instrumenten te ontwikkelen en te verzamelen voor een open en veilige leer- en werkomgeving.

Informatiebeveiliging en privacy

Door een groeiende wens naar digitalisering van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering wordt het IV-landschap complexer en neemt de hoeveelheid opslag van digitale data toe. Daarmee neemt ook het risico van cyberdreigingen toe. Dit vraagt om aanvullende informatiebeveiligingsmaatregelen en aandacht voor privacy. Naast de sterke wens tot digitaliseren, zetten we ook in op rationalisatie van het systeemlandschap.

Versterken informatiebeveiliging en privacy

In 2022 is het project Versterken Informatiebeveiliging en Privacy gestart. Op basis van de geplande en in VH-verband ook afgesproken verdere groei in volwassenheid van informatiebeveiliging en privacy - naar niveau 3 - zal de HAN middels dit project de ICT-omgeving, applicaties en verschillende verwerkingen van (persoons)gegevens in de komende jaren nog veiliger maken en de privacy nog beter borgen. Daarbij kan onder andere gedacht worden aan het verhogen van het bewustzijn van medewerkers en studenten, het verbeteren van inzicht in actuele dreigingen, een herinrichting van de organisatie van informatiebeveiliging en privacy en de verdere borging van principes zoals 'security-by-design' en 'privacy-by-design'.

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, zijn dit jaar drie meldingen binnengekomen. Deze zijn in goede afstemming afgehandeld.

Privacyvraagstukken, meldingen en verzoeken

Het afgelopen jaar heeft het Expertteam Informatiebeveiliging en Privacy een groot aantal privacygerelateerde vraagstukken behandeld, gebaseerd op vragen van studenten en medewerkers. Daarbij kwamen vragen aan bod over welke persoonsgegevens de HAN verwerkt en hoe lang deze gegevens worden bewaard, maar bijvoorbeeld ook vragen over de borging van privacy in de verschillende processen binnen de HAN.

In 2022 zijn er elf meldingen van datalekken geweest. Als er sprake is van een datalek, dan gaat het om ongeoorloofde of onbedoelde toegang tot persoonsgegevens en ook om het ongewenst vernietigen, verliezen, wijzigen en delen van persoonsgegevens. Van deze meldingen is er één meldenswaardig gebleken en daarom gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Voor de overige datalekken geldt dat niet alle gemelde datalekken een datalek bleken te zijn en dat verder vooral sprake was van interne datalekken. Het ging om e-mailberichten verzonden naar verkeerde e-mailadressen, prints die op een printer zijn blijven liggen et cetera. Alle datalekken zijn geregistreerd en er zijn passende maatregelen getroffen. Verder zijn er in 2022 27 inzageverzoeken en 4 verwijderverzoeken ontvangen. Deze zijn binnen de gestelde wettelijke termijn afgehandeld. Veel van deze verzoeken zijn in het eerste kwartaal van 2022 binnengekomen en kwamen nog voort uit het datalek van september 2021.

Kennisveiligheid

In 2022 heeft de minister van OCW de hogeronderwijsinstellingen opdracht gegeven tot het uitvoeren van een risicoanalyse op kennisveiligheid en het implementeren van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid. Binnen de HAN is daartoe een werkgroep Kennisveiligheid ingericht.

Tevens zijn er verschillende bewustwordingssessies op het thema kennisveiligheid georganiseerd voor het College van Bestuur en Directieteam, de lectoraten en relevante organisatieonderdelen.

Vanuit de werkgroep is er een eerste risicoanalyse kennisveiligheid opgeleverd waarmee inzicht werd verkregen in de bestaande en toekomstige (rest)risico's en beheersmaatregelen. Deze risicoanalyse is besproken in het College van Bestuur en met de Raad van Toezicht. In vervolg hierop wordt er gewerkt aan de implementatie van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid binnen de HAN. Naar verwachting zal deze implementatie in 2023 worden afgerond.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is de mate waarin studenten en medewerkers zich beschermd voelen en daadwerkelijk beschermd zijn tegen sociale onveiligheid, veroorzaakt door menselijk gedrag en/of handelen. Het betreft onder meer de bescherming tegen uitsluiting, pesten, (seksuele) intimidatie, agressie, discriminatie en racisme. Sociale veiligheid is een cruciaal onderdeel van onze cultuur en is mede-bepalend voor de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning en daarmee dus voor het algehele functioneren van de HAN.

Op het thema sociale veiligheid zijn er al verschillende zaken ingericht of in ontwikkeling. Daarbij kan worden gedacht aan vertrouwenspersonen, studentpsychologen, het klachtenreglement en klachtenprocedures, onze huisregels, het gedragsreglement, het studentenstatuut en het gedragskompas. Ook is gestart met de verankering en doorontwikkeling van het thema binnen de bestaande beleidsthema's rondom het welzijn van studenten en medewerkers. Hiertoe is een projectgroep ingericht met vertegenwoordigers uit meerdere geledingen van de HAN. Deze projectgroep richt zich op de doorontwikkeling van het thema sociale veiligheid binnen de HAN teneinde in 2024 gehoor te kunnen geven aan de afspraken uit het bestuursakkoord gericht op:

- het blijven werken aan het bevorderen van diversiteit en inclusie en aan het tegengaan van discriminatie en racisme;
- het zelf zorgdragen voor een eenduidige en structurele monitor van ervaren sociale veiligheid. Daarnaast inclusie onder studenten en personeel zichtbaar maken;
- het uiterlijk eind 2022 opstellen van gedragsregels waaruit blijkt dat onderwijsinstellingen onveilig en grensoverschrijdend gedrag niet tolereren (voor zover dat door de instelling nog niet eerder is gedaan);
- het in het jaarverslag expliciet en herkenbaar aandacht besteden aan ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid en inclusie.

5.4 Huisvesting en dienstverlening Services

Huisvesting, inclusief uitvoering (operationele) huisvestingsagenda (APK 5.2.3)

In navolging op 2021 zijn ook in 2022 projecten 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 en sfeervolle plekken gecreëerd, voorzien van digitale faciliteiten zoals AV-schermen en videomogelijkheden. Hiermee wordt een meer hybride dan traditioneel klassikaal onderwijs gefaciliteerd. Dit resulteert in meer 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. Voorbeelden hiervan zijn gerealiseerde studio's en ateliers. Tevens is er rekening gehouden met de groeiende wens om met name het technisch onderwijs en onderzoek meer te organiseren rondom thema's die aansluiten bij de ontwikkelingen in het werkveld (meer opleidingsoverstijgend en minder opleidings specifiek). Ontwerpen en hieruit volgende 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 met afgesloten ruimtes om afzonderlijk in stilte te kunnen werken en studeren. Het huidige huisvestingsplan loopt tot en met 2024. In 2023 zal gestart worden met een aanscherping van het Strategisch Huisvestingsplan op grond van het Koersbeeld. Daarna kan de operationele agenda voor de planperiode tot en met 2027 verder in beeld worden gebracht.

Doorontwikkeling dienstenpakket Services

In 2021 heeft Services in afstemming met de betrokken stafafdelingen een producten- en dienstencatalogus (PDC) voor de dienstverlening van Services ontwikkeld. Per product of dienst liggen onder andere de toegevoegde waarde en prioriteit, de omvang en bijbehorende personele inzet vast. Centraal staat het uitgangspunt van meer gestandaardiseerde diensten en producten die Services levert aan de academies van de HAN. Elk jaar wordt de PDC door de academiedirecteuren gevalideerd, waarbij gesproken wordt over de (kwaliteit van de) dienstverlening van Services. Waar mogelijk worden ook studenten en medewerkers bij de ontwikkeling van de dienstverlening betrokken, bijvoorbeeld door ze onderdeel te maken van een projectgroep of hen te bevragen.

In 2022 is de PDC gevalideerd voor 2023 als het gaat om de 'running business'; in 2023 staat het verder afstemmen van de dienstverlening op de ambities van het nieuwe Koersbeeld centraal.

In de uitgevoerde validatie kwam tot uitdrukking dat academies over het algemeen tevreden zijn over de dienstverlening binnen de budgetten die daarvoor staan. Academiedirecteuren zien het belang van een goed ontwikkelde PDC en van de wijze waarop ermee gewerkt wordt. Een goed ontwikkelde en correct gebruikte PDC verheldert de werkprocessen, het helpt in het maken van keuzes en bevordert slimmer werken.

5.5 Duurzaamheid bij de HAN

Voor de HAN is duurzaamheid een belangrijk thema. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de titel van het Koersbeeld 'Voor een slimme, schone en sociale wereld van morgen' en uit de gekozen zwaartepunten Sustainable Energy & Environment (SEE), Fair Health en Smart Region (zie ook paragraaf 4.2.3). In lijn met de focus van de HAN geeft de HAN ook in de 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. Om dit thema kracht bij te zetten is er in maart 2022 een nieuwe coördinator duurzaamheid aangesteld, die begonnen is met de ontwikkeling van HAN-breed duurzaamheidsbeleid. Ook heeft deze coördinator stappen gezet om de communicatie op het gebied van duurzaamheid in de eigen organisatie te verbeteren.

Duurzaamheid in bedrijfsvoering

Hierna wordt toegelicht hoe de HAN in haar bedrijfsvoering inzet op duurzame oplossingen en daarbij samenwerkt met onderwijs en onderzoek. Het is de bedoeling dat er toegewerkt wordt naar een klimaatneutrale en volledig circulaire organisatie. Meervoudige waardecreatie is een belangrijk middel dat daarbij ingezet kan worden. Om van elkaar te leren is er aangesloten bij het landelijk overleg van duurzaamheidscoördinatoren.

Energiebewustzijn

De HAN heeft ook in 2022 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. Dat doen we op een planmatige manier (middels een Energy Efficiency Plan), in samenwerking met de Vereniging Hogescholen en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. 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 thema zal een belangrijke rol krijgen in het herijkte Strategisch Huisvestingsplan. Met dit plan is in 2022 een start gemaakt. In 2022 is de thermostaat een graad lager en de koeling een graad hoger gezet. Hiermee is invulling gegeven aan de landelijke campagne 'Zet de knop om'. Om van elkaar te leren is er aangesloten bij het landelijke overleg van duurzaamheidscoördinatoren van hogescholen en universiteiten.

Duurzaamheid van gebouwen en terreinen

Oplossingsrichtingen binnen de circulaire economie en aandacht voor meervoudige waardecreatie vertalen zich in 2022 in bewuste keuzes met betrekking tot materialisatie en uitvoeringsmethodes bij het onderhoud aan en in gebouwen. Hierbij wordt afgestemd met andere hogescholen en beschikbare expertise binnen de HAN. Een voorbeeld hiervan is de nauwe samenwerking van de afdeling 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.

Duurzaamheid bij inkopen en facilitaire dienstverlening

De HAN vindt maatschappelijk verantwoord inkopen belangrijk; dat betekent dat de afdeling Inkoop behalve op doelmatigheid ook let op de effecten van inkoop op milieu en op sociale aspecten. Daarom wordt duurzaamheid standaard als criterium meegenomen in onze aanbestedingen. We zijn op zoek naar samenwerkingspartners die net als de HAN maatschappelijk verantwoord ondernemen ambiëren. Er wordt gewerkt aan een actieplan waarmee we invulling geven aan het Rijksbrede programma Nederland Circulair in 2050, met als tussendoelstelling dat er in 2030 50% minder gebruikgemaakt wordt van primaire grondstoffen.

Ook vanuit 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. Ook wordt samen met stakeholders gezocht naar oplossingen die passen in de circulaire economie.

In 2022 hebben enkele Europese aanbestedingen plaatsgevonden en zijn contracten afgesloten voor de inkoop van post- en pakketdiensten en bedrijfskleding. De afdeling Inkoop heeft zich in dat proces ten doel gesteld om kansen en innovaties op het gebied van duurzaamheid optimaal te benutten. Enkele concrete voorbeelden hiervan zijn:

- **Bedrijfskleding**

De gecontracteerde lokale leverancier voor bedrijfskleding maakt bewust de keuze voor leveranciers/producenten die aangesloten zijn bij de Fair Wear Foundation, een onafhankelijke stichting die met kledingmerken en relevante organisaties uit de kledingindustrie samenwerkt aan betere arbeidsomstandigheden.

- **Drukwerk en post- en pakketdiensten**

Naast de eisen met betrekking tot het duurzaam inkopen van de productgroepen en duurzame stadslogistiek werd aan leveranciers verzocht een plan van aanpak met betrekking tot duurzaamheid in te dienen. Hierbij dienden geboden oplossingen aantoonbaar geborgd en gegarandeerd te zijn in de processen van de leverancier. In elk geval moest hierbij de wijze aan bod komen waarop de leverancier invulling geeft aan duurzaamheid bij de uitvoering van de opdracht bij de HAN. Hierbij moest worden ingegaan op de aspecten: milieu, klimaat (CO₂-reductie), circulaire economie en social return.

Aan de hand van minimaal twee kritische prestatie-indicatoren kan gedurende de looptijd van de overeenkomst gemeten worden op welke manier er duurzaam gewerkt wordt.

De gecontracteerde leverancier voert alle dienstverlening per fiets uit, tenzij de afstand te lang of de lading te groot is. Jaarlijks wordt gerapporteerd over de prestaties ten aanzien van duurzaamheid (CO₂-reductie) en SROI (social return on investment) en hoe deze zich vertalen naar de impact voor de HAN. De leverancier biedt gastcolleges en stageplekken aan.

- **Afval**

De afvaldienstverlening wordt in de komende jaren omgezet naar een grondstoffenbeleid.

Doel is het verminderen van restafval door in te zetten op preventie en hergebruik. Daarna komt recycling en onderaan staat verbranding van afval met energierugwinning.

Op dit moment scheidt de HAN 17 soorten afvalstromen. In 2023 zullen verdere stappen worden gezet om de hoeveelheid restafval te verminderen en zullen heldere doelen en een plan van aanpak voor de langere termijn worden geformuleerd.

- **Gezond en duurzaam voedsel**

De HAN levert sinds kort koffiedrab als voedingsbodem voor paddenstoelen aan een lokale kweker. Deze worden weer gebruikt als voedingsbodem voor kroketten en bitterballen. De HAN neemt deze weer af en onze cateringpartner verkoopt deze vervolgens in de restaurants. Zo is de cirkel rond. De intensieve samenwerking met onze cateraar heeft inmiddels al geresulteerd in een volledig vegetarische banquetingmap sinds het begin van schooljaar 2022-2023. Ook wordt er een bijdrage geleverd aan het reduceren van voedselverspilling. Daarvoor wordt samengewerkt met Too Good To Go, een app waarmee onverkocht eten toch nog benut wordt. Ook wordt er samengewerkt met de lokale voedselbank: producten die kort voor het weekend niet verkocht zijn, worden meegegeven aan de mensen die het echt nodig hebben.

Tijdens events worden geen plastic bekertjes en bestek meer aangeboden. Ook heeft de HAN ingezet op het gebruik van herbruikbare bekertjes, die op verschillende locaties op onze campussen tegen een (lage) borg verkrijgbaar zijn.

Duurzaamheid en mobiliteit

In 2022 is een projectmedewerker duurzame mobiliteit aangesteld, die zich bezighoudt met het verduurzamen van het woon-werkverkeer en het zakelijk verkeer. Het eerste product is een volledig geüpdatete HAN-Insite-pagina over de fiets. Daarnaast is het fietskeurmerk zilver van de fietsersbond verkregen. Er zijn drie fietsambassadeurs aangesteld, die een concreet aanspreekpunt zijn voor medewerkers en studenten die vragen hebben over de fiets. Tevens is een start gemaakt met het verruimen van de fietsregeling, waar nu een vergoeding van € 1.500,- geldt (een toename van € 500,-). Er is een campagne opgestart over duurzaam naar de campus reizen (met de titel 'ik reis ... naar de campus'). Daarnaast is een pilot gestart met TooGethr, een app waarmee medewerkers en studenten samen naar de campus kunnen reizen.

Duurzaamheid bij ICT-dienstverlening

In de afgelopen jaren is 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 omdat laptops zuiniger zijn. Bij de aanbesteding voor het nieuwe contract voor de levering van laptops is een laag energieverbruik nadrukkelijk meegenomen. In 2023 zal het gehele bestand van vaste werkplekken worden geëvalueerd en sterk worden teruggebracht. Beeldmonitoren worden op flexibele werkplekken alleen vervangen als deze niet meer werken en niet op het moment van financiële afschrijving. Indien mogelijk zetten we ICT-apparatuur opnieuw in, bijvoorbeeld 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 en mobiele telefoons die niet meer werken of te verouderd zijn, gaan terug naar de leverancier en worden daar leeggemaakt, opgeknapt en verkocht voor een tweede leven en anders volgens de bestaande regelgeving gerecycled.

Tijdens de coronaperiode 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 HAN-locaties hoeven te reizen, waarmee de hoeveelheid reiskilometers structureel kan worden gereduceerd. Door het toenemende gebruik van cloud-oplossingen neemt het aantal servers in onze eigen datacenters af en kan de toekomst van deze ruimtes opnieuw worden bezien. Hierbij zal ook gekeken worden naar de meest voordelige inrichting als het gaat om energieverbruik.

Duurzaamheid in onderwijs en onderzoek

Duurzaamheid komt op verschillende manieren terug in het onderwijs en onderzoek. De HAN geeft invulling aan het thema door vanuit de Sustainable Development Goals (SDG's) de drie zwaartepunten Slim, Schoon en Sociaal als integrale waarden te hanteren. In 2022 is in het meerjarenplan van de zwaartepunten het streven vastgelegd dat elke academie ten minste twee van de drie zwaartepunten adopteert. Daarmee zullen de SDG's een prominentere plek krijgen in onderwijs en onderzoek. Academies werken momenteel aan de uitwerking van de plannen. Het onderwijs wordt daarin ondersteund door de Green Office, het onderwijsteam van de zwaartepunten, de coördinator duurzaamheid en andere interne teams zoals het Centrum voor Meervoudige Waardecreatie. De opleidingen Bouwkunde en Civiele Techniek hebben na een uitgebreid auditproces in 2020 het keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs van Hobéon behouden en hierbij vier van de maximaal vijf sterren behaald.

Daarnaast wordt ingezet op de strategische ontwikkeling van grootschalige multidisciplinaire projecten, waarmee academie-overstijgend geopereerd wordt. Een voorbeeld daarvan is de wijkgerichte energietransitie, waarin vraagstukken als verduurzaming van bestaande woningbouw alleen opgelost kunnen worden wanneer er behalve voor de technologische aspecten ook oog is voor de sociale en economische aspecten. Hierin wordt nauw (zowel regionaal, nationaal als internationaal) samengewerkt met diverse gemeenten en andere kennisinstellingen. Naast de energietransitie is ook een circulaire economie van groot belang richting een duurzame toekomst. Er wordt gewerkt aan meervoudige waardecreatie en aan de zoektocht naar duurzame biobased grondstoffen die een rol spelen in de grondstoffentransitie die gaande is. Hier liggen ook weer mooie crossovers, onder andere rond het thema 'duurzaam gebouwde omgeving', waarvoor we circulair/biobased isolatiemateriaal kunnen ontwikkelen en toepassen. Zie verder ook paragraaf 4.2.3 over de zwaartepunten van de HAN.

HAN Green Office

De Green Office is binnen Services een broedplaats waar samen met het werkveld, het onderwijs en studenten continu gewerkt wordt aan duurzame ontwikkeling. Het is dé plek waar mét de toekomst áán de toekomst wordt gewerkt. Het is een experimenteerplek waar studenten van allerlei opleidingen leren, fouten maken en ontdekken hoe het in de praktijk eraan toegaat. Studentenparticipatie staat centraal. De Green Office bracht in 2022 per semester meer dan honderd HAN-studenten samen in projecten, teams en functies.

Samen met het werkveld worden continu nieuwe verbindingen met partners uit de regio gelegd. Uit het werkveld worden vraagstukken gegenereerd die te maken hebben met duurzame ontwikkelingen, worden samen met de organisatie de opdrachten geformuleerd die met praktijkbureaus van allerlei soorten opleidingen worden gekoppeld. Door onderzoek te verrichten en kennis in de praktijk te brengen, dragen studenten bij aan duurzame verandering binnen hun omgeving. Zo kunnen studenten binnen hun studietijd direct impact maken en leren hoe het er in de praktijk aan toegaat. We verhogen de waarde van de praktijkopdracht door studentenmateriaal aan te bieden waarmee hun opdrachten zo optimaal mogelijk kunnen worden uitgevoerd. Concrete voorbeelden hiervan zijn een podcast over duurzame ontwikkeling en een kennisbank waar studenten waardevolle informatie vinden.

Samen met het onderwijs helpt de Green Office met de integratie van meer duurzame ontwikkeling in opleidingen. Men geeft colleges, creëert onderwijsproducten zoals spellen en kennisclips en speelt een adviserende rol als het gaat om het ontwikkelen van minoren en het meedenken met curriculumelementen. Ook worden docenten getraind in kennis en vaardigheden om de student op dit thema te bereiken. Onze Slim Schoon en Sociaal onderwijsproducten worden inmiddels breed gebruikt. Concrete voorbeelden hiervan zijn het spel Random Thinking en de Toekomst TV-kennisclips over Predictive Maintenance (Slim), Circulaire Economie (Schoon) en Gezonde Leefomgeving (Sociaal). Ook is er een kennisplatform ontwikkeld waar docenten gebruik kunnen maken van tal van informatiebronnen rondom duurzame ontwikkeling én deze met elkaar kunnen uitwisselen.

Samen met studenten worden evenementen op het gebied van duurzame ontwikkeling georganiseerd die voor iedereen leuk en toegankelijk zijn. Een voorbeeld daarvan is de Kansmarkt, waarbij studenten in aanraking kwamen met organisaties met mogelijkheden voor verduurzamingen waarbij ze verbindingen konden leggen voor stages, projectopdrachten of (bij)banen. In november werd in samenwerking met de Radboud Universiteit en het ROC Nijmegen de tot nu toe grootste kledingruil van Nijmegen georganiseerd, waarbij meer dan tweeduizend kledingstukken een nieuwe eigenaar hebben gevonden. In de maand daarna vond de grote kerstmarkt plaats op het binnenplein van Campus Nijmegen. Hier konden studenten en medewerkers meedoen aan activiteiten om hun duurzame kennis te vergroten, duurzame producten kopen en een vegetarische Bratwurst halen onder het genot van een live band. Bij de organisatie waren meer dan honderd studenten van allerlei studieverenigingen en opleidingen betrokken. Meer dan duizend bezoekers hebben deze kerstmarkt van de toekomst ervaren. Andere concrete voorbeelden vanuit Green Office zijn het HAN-strand, de Toekomstmarkt, de Week zonder Vlees, HAN Unexpected en verschillende kleinschalige activiteiten.

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 in de besturing twee lagen:

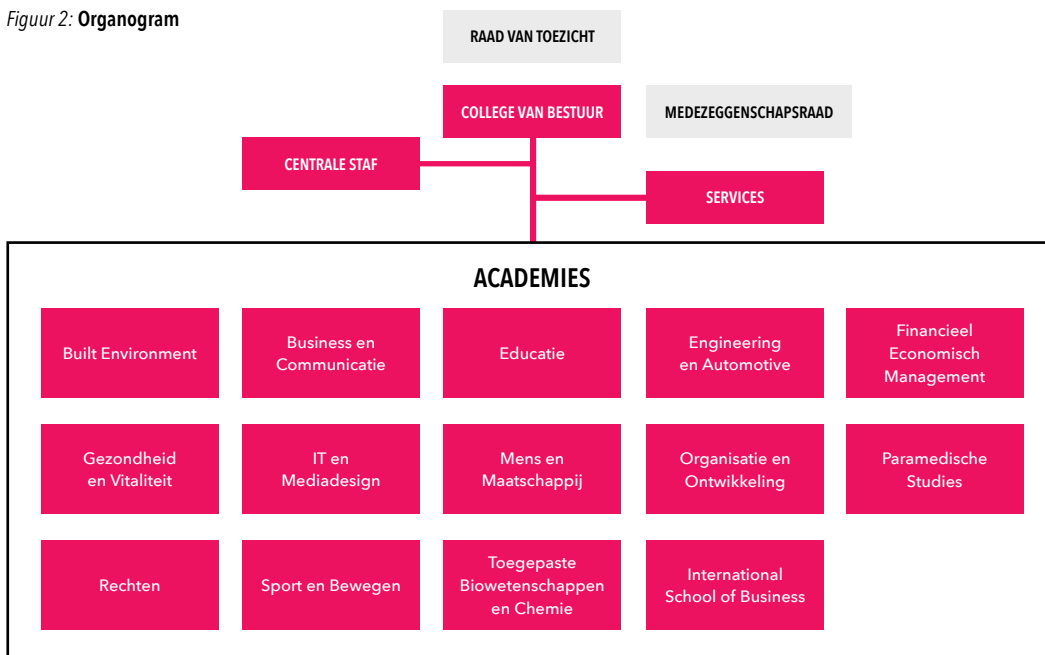
- de hogeschool, onder leiding van het College van Bestuur;
- de academies, Centrale Staf en Services, alle onder leiding van een directeur.

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 academierraden, 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 2022 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;
- Y.E.A.M. (Yvonne) de Haan RE, vicevoorzitter College van Bestuur, tweede benoeming 1 oktober 2022 tot en met 30 september 2026;
- drs. B.M. (Bridget) Kievits, lid College van Bestuur, tweede benoeming 1 september 2022 tot en met 30 augustus 2026.

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 \(han.nl\)](http://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 8: Overzicht van de bestuurskosten van het College van Bestuur in 2022

Bestuurskosten en declaraties in euro's	L.J.M. Verhofstad MSc	Drs. B.M. Kievits	Y.E.A.M. de Haan RE	Totaal
Reis- en verblijfskosten binnenland	166,5	422,29	145,2	733,99
Reis- en verblijfskosten buitenland	818,2	-	-	818,2
Representatie	963,61	-	343,75	1.307,36
Overige kosten	1.264,94	15.555,90*	99	16.919,84
Totale bestuurskosten en declaraties	3.213,25	15.978,19	587,95	19.779,39

* In dit bedrag is € 12.975,00 aan opleidingskosten opgenomen.

Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2022

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 2022 is opgenomen in de Jaarrekening HAN 2022.

6.3 Intern toezicht en medezeggenschap

6.3.1 (Verslag) Raad van Toezicht

Het College van Bestuur legt 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 9: Samenstelling Raad van Toezicht in 2022

dr. ir. P.J.M. (Peter) van Laarhoven (1959) Eerste benoeming van 1 januari 2020 t/m 31 december 2023 Voorzitter Lid Remuneratiecommissie	Hoofdfunctie: Geen	Nevenfuncties: <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• Vicevoorzitter Raad van Commissarissen CB Logistics• Lid Raad van Commissarissen H&S Group BV• Lid Bestuur Vereniging Toezichthouders Hogescholen
drs. R. (Ruben) Wenselaar (1961) Eerste benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 december 2020 Tweede benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 december 2024 Vicevoorzitter Voorzitter Remuneratiecommissie	Hoofdfunctie: Geen (Voorzitter Raad van Bestuur van zorgverzekeraar Menzis t/m april 2022)	Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none">• Lid van het bestuur van Zorgverzekeraars Nederland (t/m april 2022)• Voorzitter van het bestuur van InEen (vanaf mei 2022)• Lid Raad van Commissarissen De Alliantie (vanaf september 2022)• Lid Raad van Toezicht Jeroen Bosch Ziekenhuis (vanaf september 2022)
drs. H.A.R.R. (Huib) Dekkers (1971) Eerste benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 december 2024 Gelet op artikel 10.6.a van de statuten is Huib Dekkers per 30 november 2022 vroegtijdig teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit	Hoofdfunctie: CEO Regina Coeli	Nevenfuncties: <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
dr. C.M. (Tini) Hooymans (1951) Eerste benoeming van 1 juli 2016 t/m 30 juni 2020 Tweede benoeming van 1 juli 2020 t/m 30 juni 2024 Tini Hooymans is per 30 juni 2022 op eigen verzoek teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit	Hoofdfunctie: Geen	Nevenfuncties: <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
drs. H.V.W. (Hugo) Mans RA MBA (1967) Eerste benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 december 2024 Voorzitter Auditcommissie	Hoofdfunctie: Financieel directeur bij RET	Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none">• Gastdocent bij masterclasses
drs. M. (Machteld) Roos (1975) Eerste benoeming van 1 juli 2021 t/m 30 juni 2025 Lid Auditcommissie	Hoofdfunctie: Vicevoorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Twente	Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none">• Statutair Bestuurder Universiteit Twente Holding BV• Lid Raad van Toezicht Stichting Gebiedsorganisatie Kennispark• Vicevoorzitter Raad van Toezicht Amarant• Bestuurslid Stichting Special Olympics Nationale Spelen Twente 2022• Lid van Stichting Federatie 4 Technische Universiteiten• Plaatsvervangend lid monitoringscomité Programma EFRO 2021-2027 Oost-Nederland
drs. B.B. (Baukje) ter Huurne (1978) Eerste benoeming van 1 juli t/m 30 juni 2020 Tweede benoeming van 1 juli 2020 t/m 30 juni 2024 Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit Baukje ter Huurne is door de Medezeggenschapsraad voorgedragen als lid van de Raad van Toezicht	Hoofdfunctie: Directielid bij Coöperatie VGZ	Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none">• Lid Raad van Commissarissen H&S Group BV

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 2022

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 2022 verwijzen we naar de Jaarrekening HAN 2022 en naar www.han.nl.

Inhoudelijk jaarverslag

De Raad van Toezicht heeft in 2022 vijf keer vergaderd, waarbij een deel van iedere vergadering in afwezigheid van het College van Bestuur heeft plaatsgevonden.

Tabel 10: Aanwezigheid leden Raad van Toezicht bij vergaderingen 2022

	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. Dekkers	4 (van de 4)	4 (van de 4)
dr. C.M. Hooymans	1 (van de 3)	1 (van de 2)
drs. H.V.W. Mans RA MBA	4 (van de 5)	4 (van de 4)
drs. M. Roos	4 (van de 5)	3 (van de 4)
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 op basis van gesprekken met het College van Bestuur informatie over de gang van zaken binnen de HAN en verkrijgt op basis van documenten informatie zowel ten aanzien van de inhoud van het primaire proces als van 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 de 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 (Koersbeeld) 2022-2028

Eind 2021 heeft de Raad van Toezicht het nieuwe instellingsplan van de HAN, Koersbeeld 2022-2028, goedgekeurd. In 2022 heeft de Raad van Toezicht in al zijn vergaderingen met het College van Bestuur gesproken over (de voortgang van) het Programma Realisatie Koersbeeld. Daarnaast is in de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit van de Raad van Toezicht (Commissie OOK) in 2022 via verdiepende gesprekken meer in detail gesproken met de voorzitters van enkele regiegroepen, die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van een of meer van de geformuleerde strategische doelen. Eveneens is in de Commissie OOK en aansluitend in de Raad van Toezicht uitgebreid stilgestaan bij de wijze waarop de academies in hun meerjarenplannen inhoud geven aan de uitvoering van het Koersbeeld. De Raad van Toezicht heeft er vertrouwen in dat met de thans gekozen inrichting en aansturing van het programma gekomen wordt tot een succesvolle implementatie en uitvoering van het Koersbeeld en zal de komende jaren de uitvoering blijven volgen.

Student, onderwijs en onderzoek (voorbereid door de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit)

Centraal op de HAN staan het verzorgen van onderwijs en het doen van onderzoek. Deze onderwerpen zijn dan ook regelmatig onderwerp van gesprek tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. De vergaderingen van de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit bieden daarbij de mogelijkheid voor meer verdiepende gesprekken over deze onderwerpen en relevante actuele thema's, onder andere aan de hand van de Resultaatmonitor (zie paragraaf 4.1.1) en periodieke voortgangsrapportages. De Raad van Toezicht heeft waardering voor de wijze waarop onderzoek binnen de HAN is ingericht en de wijze waarop de HAN de daarvoor benodigde financiële middelen ook via de tweede en derde geldstromen weet te verkrijgen.

Studentenwelzijn vormde tijdens de coronapandemie een belangrijk gespreksonderwerp in de vergaderingen van de Raad van Toezicht, maar ook na het wegvallen van de beperkende maatregelen in het eerste kwartaal van 2022 bleef de Raad van Toezicht nauw op dat thema aangesloten. Het in 2022 vastgestelde Wiel van Studentenwelzijn biedt naar het oordeel van de Raad van Toezicht een goede basis om studentenwelzijn binnen de academies structureel de aandacht te geven die dit thema verdient. Omdat in de toekomst structureel over studentenwelzijn gerapporteerd zal gaan worden in de periodieke voortgangsrapportages, kan de Raad van Toezicht de ontwikkelingen op dit thema blijven volgen en daarover in gesprek blijven met het College van Bestuur.

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

De Raad van Toezicht heeft eind 2021 het voorgenomen besluit tot benoeming van mevrouw 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 het voorgenomen besluit tot benoeming van mevrouw 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. Gesteund door een positief advies van de Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht begin 2022 het besluit tot deze herbenoemingen genomen.

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

Ook in 2022 heeft de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren geëvalueerd. De resultaten zijn kort besproken in de laatste vergadering van 2022. In 2023 zal, als de Raad van Toezicht weer op volle sterkte is, een verdiepend gesprek plaatsvinden, waarin wordt teruggeblikt op 2022 en wordt vooruitgekeken op 2023.

Remuneratierapport (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

Conform het reglement van de Raad van Toezicht heeft de Raad van Toezicht het Remuneratierapport 2021-2022 vastgesteld.

Werving nieuwe leden Raad van Toezicht (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

In verband met het vertrek van mevrouw Tini Hooymans en de heer Huub Dekkers zijn twee vacatures ontstaan. In 2022 heeft de Raad van Toezicht samen met het College van Bestuur de werving en selectie van twee nieuwe leden ter hand genomen. De Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad hebben hierbij nauw samengewerkt, hetgeen door de Raad van Toezicht als zeer prettig is ervaren. Met een positief advies van de Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht mevrouw dr. G. (Gülden) Yılmaz en de heer drs. L.A. van de Zande per 1 januari 2023 benoemd tot leden van de Raad van Toezicht.

Bestuursverslag en jaarrekening 2021 en voortgangsrapportages 2022 (voorbereid door de Auditcommissie)

De Raad van Toezicht besprak het bestuursverslag 2021 en de jaarrekening 2021 en is positief over de inhoud, vormgeving en omvang. In de vergadering van mei 2022 heeft de accountant (EY) mondeling toelichting gegeven op zijn 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 aansluiting op een gedetailleerde bespreking in de Auditcommissie worden in de Raad van Toezicht de HAN-brede voortgangsrapportages besproken die ingaan op de voortgang van de realisatie van het Koersbeeld en de jaardoelen en de stand van zaken in de bedrijfsvoering. 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. De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag 2021 en de jaarrekening 2021 goedgekeurd.

Begroting 2023 (voorbereid door de Auditcommissie)

Naast de financiële begroting voor 2023 maken ook de beleidsdoelen voor 2023 (hoofddlijnen van de begroting) en een meerjarenraming deel uit van de begroting 2023. Met een positief advies van de Auditcommissie heeft de Raad van Toezicht de begroting 2023 goedgekeurd.

Statutenwijziging (voorbereid door de Auditcommissie)

Mede naar aanleiding van het opgestelde nieuwe bestuurs- en beheersreglement in het kader van de per 1 januari 2020 doorgevoerde reorganisatie is beziens in hoeverre de statuten nog aansluiten bij de huidige situatie waarin het bestuur optreedt als collegiaal bestuur. Dit heeft geleid tot een voorstel van het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht om enkele wijzigingen in de statuten door te voeren. Naar aanleiding van de behandeling van dit voorstel in zowel de Auditcommissie als de Raad van Toezicht heeft de Raad van Toezicht nog enkele aanscherpingen doorgevoerd en het besluit tot wijziging van de statuten genomen. De effectuering van dit besluit zal in 2023 plaatsvinden.

Risicomanagement (voorbereid door de Auditcommissie)

De Raad van Toezicht sprak op diverse momenten in 2022 met het College van Bestuur over relevante ontwikkelingen op het terrein van risicomanagement en informatiebeveiliging binnen de HAN. De Raad van Toezicht heeft daarbij zijn waardering uitgesproken voor de gekozen aanpak met betrekking tot risicomanagement binnen de HAN.

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 de inhuur van ICT-personeel, de Europese aanbesteding voor de inhuur van audiovisuele middelen en aanverwante dienstverlening, de Europese aanbesteding voor een Leermanagementsysteem (LMS) alsmede aan een huurovereenkomst voor de participatie in het CONNECTR energy innovation lab.

Controlerend accountant (voorbereid door de Auditcommissie)

De Raad van Toezicht heeft besloten om EY als controlerend accountant voor het boekjaar 2023 aan te wijzen. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht besloten om in 2023 een nieuwe aanbesteding te doen voor de controlerend accountant.

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. In paragraaf 9.2 blikt de Raad van Toezicht terug op zowel het proces als de inhoud over de planperiode 2019 tot en met 2022.

Coronacrisis en Nationaal Programma Onderwijs

Hoewel de HAN zich vanaf 25 februari 2022 niet langer geconfronteerd zag met coronamaatregelen, zijn in 2022 de gevolgen van de coronacrisis nog wel besproken tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. 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 2022 verdiepingssessies georganiseerd betreffende (cyber)security en privacy, de positionering van de HAN in het hoger onderwijs, het medewerkersonderzoek en de meerjarenplannen van de academies, staven en Services in relatie tot het Koersbeeld. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een bezoek gebracht aan de Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie.

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 werving van de nieuwe leden van de Raad van Toezicht, medewerkers- en studentenwelzijn en de realisatie van het Koersbeeld besproken.

Terugkijkend op 2022 constateert de Raad van Toezicht dat de HAN het afgelopen jaar goede stappen heeft gezet om de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en de eigen organisatie verder te verbeteren. Ook ziet de Raad van Toezicht de inspanningen die worden verricht om te komen tot de realisatie van het Koersbeeld, waarmee de HAN haar studenten en medewerkers in nauwe verbondenheid met de regio en het werkveld een betekenisvolle bijdrage wil laten leveren aan de wereld van morgen. De Raad van Toezicht heeft er dan ook alle vertrouwen in dat al die ontwikkelingen de HAN in de toekomst naar een nog hoger niveau zullen brengen.

6.3.2 (Verslag) Medezeggenschapsraad

Tabel 11: Samenstelling Medezeggenschapsraad (MR) in 2022

MR van 1 januari t/m 31 augustus 2022		MR van 1 september t/m 31 december 2022	
Personeelsgeleding	Studentgeleding	Personeelsgeleding	Studentgeleding
A. Brouwer	A. Brinker	S. Boelens	A. Brinker
N. Cingöz	H. Colenbrander /	A. Brouwer	E. Gatumba
J. Geven	N. Weulink per 4 april	N. Cingöz	L. de Groot
T. Kramer	N. van Cuijk /	J. Geven	R. Jans
C. de Lorme	F. van der Zwet per 1 mei	T. Kramer	P. Kemner
S. Mooijman	S. de Fretes	C. de Lorme	P. Ravesloot
K. van Oorsouw	E. Gatumba	S. Mooijman	Z. Roos
R. Ritzen	L. van der Genugten	K. van Oorsouw	L. Venema
N. den Uijl	R. Jans	N. den Uijl	E. Wind
	M. Krom		
	L. Tumiwa		
Dagelijks bestuur van 1 januari t/m 31 augustus 2022		Dagelijks bestuur van 1 september t/m 31 december 2022	
Voorzitter: J. Geven Vicevoorzitter: A. Brinker Algemene leden: L. Tumiwa en T. Kramer		Voorzitter: T. Kramer Vicevoorzitter: R. Jans Algemene leden: E. Gatumba en J. Geven	
Ambtelijk secretariaat			
R. van Elten en H. Swart			

De Medezeggenschapsraad (MR) is in 2022 gekend in tal van voorgenomen besluiten van het College van Bestuur: een aantal keren daarvan in de vorm van een instemmingsverzoek, in andere gevallen in de vorm van een gevraagd 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 bij beide overleggen voor een deel van het overleg aanwezig.

De MR heeft een drietal commissies (de commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit, de commissie Financiën, Huisvesting en Duurzaamheid en de commissie Communicatie, Innovatie en Informatievoorziening), de Personeelsgeleding en de Studentgeleding.

Er is maandelijks een terugkoppeling door de voorzitters van de commissies en geledingen aan het Dagelijks Bestuur. Om goed contact te houden met de deelraden heeft de MR in 2022 regelmatig digitale bijeenkomsten met de voorzitters van de deelraden georganiseerd. Daarnaast zijn er vragenuurtjes geweest, waar leden van deelraden hun vragen konden neerleggen bij de MR. Onderwerpen waarmee de MR zich in 2022 bezig heeft gehouden, zijn het kader-OS/OER, de herbenoeming van twee van de CvB-leden, de benoeming van twee leden van de Raad van Toezicht, de thuiswerkregeling voor personeel, de voortgang van de realisatie van het Koersbeeld, het studentenstatuut, studentvoorzieningen en uiteraard de begroting voor 2023.

In het voorjaar waren er verkiezingen voor de studentgeleding. In september is de nieuwe studentgeleding gestart. Voor de gehele MR heeft een startdag met teambuilding en inwerken plaatsgevonden.

Ook is er informeel overleg geweest tussen de MR en het CvB om de samenwerking tussen deze organen te bevorderen. Hierbij is ook gezamenlijk een stuk opgesteld met afspraken om de samenwerking soepel te laten verlopen. Daarnaast is er regelmatig informeel overleg tussen de voorzitter van de MR en de voorzitter van het CvB, en heeft er een informele kennismaking plaatsgevonden tussen het Dagelijks Bestuur van de MR en het CvB.

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 we niet alleen voldoen aan de voorgeschreven regeltechnische verplichtingen, zoals vermeld in de code (corporate governance), maar dat we ook 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 <https://www.han.nl/over-de-han/organisatie/bestuur/goed-bestuur/>.

6.5 Horizontale dialoog

In lijn met het HAN Instellingsplan 2016-2022 en het Koersbeeld 2022-2028 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 Koersbeeld 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 gemeenten Arnhem en Nijmegen, de provincie Gelderland, de Radboud Universiteit, andere hbo- en mbo-instellingen in de (brede) regio, 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.

Op 3 februari 2022 heeft het jaarlijkse rondetafelgesprek met interne en externe stakeholders plaatsgevonden. Daarbij is gesproken over de totstandkoming van het Koersbeeld en is ingezoomd op vier van de strategische doelen uit het Koersbeeld. De uitkomst van deze bespreking is gebruikt om de doelen verder te concretiseren en om werk te maken van de realisatie daarvan.

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. Ook HAN-medewerkers kunnen in sommige gevallen een klacht (bij de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen) of beroep (bij de Beroepscommissie Personele Aangelegenheden) indienen.

In 2022 zijn er in totaal 784 bezwaar- en beroepschriften, klachten en andersoortige vragen of verzoeken ontvangen (tegenover 1.094 in 2021). De klachten en geschillen zijn doorgeleid en conform een wettelijk vastgestelde procedure in behandeling genomen. De door BKG 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 onderstaand overzicht staat de verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige vragen/verzoeken die in 2022 ontvangen zijn en in procedure zijn gebracht.

Tabel 12: Verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige vragen/verzoeken die in 2022 ontvangen zijn en in procedure zijn gebracht

	Aantal meldingen	College van Beroep voor de Examens	Geschillenadviescommissie	Klachtenprocedure	Klachten ongewenste omgangsvormen	Beroepscommissie Personele Aangelegenheden	Voorprocedure en anders
2022	784	247	4	61	9	1	462
2021	1.094	375	23	87	1	1	607

De meest voorkomende procedure (afgezien van de restcategorie 'Voorprocedure/anders') betreft de beroepschriftprocedure bij het College van Beroep voor de Examens. Van de 247 ingekomen beroepschriften is er in 228 zaken een minnelijke schikking bereikt, dan wel is het beroep door de student ingetrokken. Er zijn twaalf beroepschriften behandeld tijdens een hoorzitting (2021: 10), waarbij tevens drie uitspraken op een verzoek om een voorlopige voorziening zijn gedaan. In totaal zijn twee beroepschriften gegrond en acht beroepschriften ongegrond verklaard. In twee van de op hoorzitting behandelde zaken is het beroep ter zitting alsnog geschikt of ingetrokken (deze twee zaken zijn dus al inbegrepen in het hierboven genoemde aantal van 228 zaken waarin een schikking is bereikt of het beroep is ingetrokken). In negen beroepszaken is de procedure in 2022 nog niet afgerond. In vijf van de in 2021 ingediende maar nog niet afgeronde beroepszaken is het beroepschrift in het verslagjaar 2022 behandeld tijdens een hoorzitting. Deze vijf zaken behoren echter niet tot de in het verslagjaar 2022 ingediende zaken en zijn daarom verder buiten beschouwing gelaten.

De daling van het aantal beroepszaken bij het College van Beroep voor de Examens (2021: 375, 2022: 247) is opvallend te noemen. Deze afname is te meer opvallend gezien het voorheen groeiende aantal beroepszaken. Een verklaring voor deze afname is lastig te geven. Het is echter niet onaannemelijk dat de groeiende informatievoorziening vanuit BKG richting studenten die - vaak met de intentie om vrijwel direct beroep in te stellen - zich tot BKG wenden, heeft bijgedragen aan de afname. Zo benadrukt BKG steeds vaker richting studenten die beroep wensen in te stellen dat, indien een specifieke situatie zich daartoe leent, zij de mogelijkheid hebben om eerst nog een inzage bij te wonen. Ook moedigt BKG studenten geregeld aan om toch eerst nog eens contact te zoeken met hun opleiding c.q. de desbetreffende beoordelaar/docent, zeker in die gevallen waarin dergelijk contact nog tot een oplossing lijkt te kunnen leiden die de wens of noodzaak van het starten van een beroepschriftprocedure kan voorkomen. Een andere denkbare verklaring is dat niet alleen de studentengemeenschap, maar ook opleidingen en examencommissies steeds beter zijn geïnformeerd over de beroepsmogelijkheden van studenten. Opleidingen/examencommissies kunnen besluiten om waar relevant al vroegtijdig contact op te nemen met een student en te zoeken naar een mogelijke oplossing die de wens/noodzaak van die student om beroep in te stellen zou kunnen wegnemen. De komende verslagjaren zullen moeten uitwijzen of de daling structureel doorzet.

Van het aantal ingekomen beroepschriften in 2022 betrof het negen keer een beroep tegen het besluit betreffende een Bindend Negatief Studieadvies (BNSA) (2021: 14). Hiervan is in vijf gevallen geschikt, in drie gevallen heeft de student zijn beroepschrift ingetrokken en één beroepschrift heeft tot een zitting geleid waarna het beroepschrift van de student ongegrond is verklaard. In de studie jaren 2019-2020 en 2020-2021 was er ten gevolge van de coronapandemie sprake van een uitgesteld BNSA; in de jaren daarvoor zijn aanzienlijk meer beroepschriften ingediend.

In 2022 zijn vier bezwaarschriftprocedures bij de Geschillenadviescommissie gestart (2021: 23). Drie daarvan richtten zich tegen een besluit inzake de decentrale selectie/plaatsing bij een opleiding. Bezwaarzaken zoals deze zijn veelvoorkomend.

In het verleden richtten de bij de Geschillenadviescommissie ingediende bezwaarschriften zich met name op besluiten van (namens) het College van Bestuur betreffende restitutie van het collegegeld en die omtrent de Bestuursbeurzen/het Profileringsfonds. Over deze thema's zijn 2022 geen bezwaarschriften ingediend. Mogelijk is dit te danken aan een betere informatievoorziening vanuit (onder andere) BKG richting studenten, opleidingen én - specifiek in het geval van deze bezwaarzaken - de Toetscommissie Bestuursbeurzen/het Profileringsfonds. Ook wordt al in een vroeger stadium geprobeerd een mogelijke oplossing te vinden, nog voordat de kwestie escaleert en aan BKG hoeft te worden voorgelegd. Ontwikkelingen in de toekomst zullen moeten uitwijzen of er sprake is van een structurele verlaging.

De cijfers met betrekking tot de algemene klachtenprocedure bij de academiedirecteuren over 2022 vertonen een afname, met een totaal aantal van 61 klachten (2021: 87). De daling van dit aantal kan vooral worden verklaard door het wegvallen van de beperkingen die de coronacrisis met zich meebracht: in 2022 heeft de coronacrisis - of de nasleep daarvan - tot slechts vier klachten geleid. Verder heeft de coronacrisis zichtbaar geen verdere rol meer gespeeld. Het lagere totale aantal klachten van 61 in verslagjaar 2022 lijkt te wijzen op een terugkeer naar meer gebruikelijke aantallen, hoewel in 2019, dus voorafgaand aan de coronacrisis, sprake was van slechts 49 klachten.

Evenals in de afgelopen verslagjaren valt de hoeveelheid zaken 'Voorprocedure/anders' op. Een eerste verklaring hiervoor ligt zoals gewoonlijk bij 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 BKG 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/anders' gerekend. Wel moet opgemerkt worden dat - ondanks het nog altijd hogere aantal zaken in deze restcategorie ten opzichte van de totale aantallen bij de overige, formele procedures - óók het totale aantal zaken in de categorie 'Voorprocedure/anders' in verslagjaar 2022, met 462 zaken, een behoorlijke afname vertoont ten opzichte van het aantal van 607 in 2021.

Een andere aannemelijke verklaring voor het aantal zaken 'Voorprocedure/anders' ten opzichte van de totaalaantallen in de overige categorieën/procedures is dat studenten BKG steeds beter weten te vinden en ook andere vragen of problemen, die niet direct een klacht of geschil betreffen, aan BKG voorleggen. Deze studenten worden adequaat geïnformeerd dan wel effectief doorverwezen naar het juiste orgaan. Daarbij neemt BKG 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 wordt opgemerkt dat er in verslagjaar 2022 een kleine toename te constateren is van het aantal klachten bij de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. Er zijn in totaal negen klachten ingediend door vijf klagers. Vijf klachten hebben nog een doorlooptijd in 2023. Van de vijf klagers - met hun, zoals gezegd, in totaal negen klachten - zijn er twee klachten voor aanvang van de procedure ingetrokken of zijn de dossiers gesloten waardoor er geen behandeling van de klacht heeft plaatsgevonden. Eén klacht is na de hoorzitting ingetrokken waardoor er geen uitspraak door de Klachtencommissie gedaan hoefde te worden.

In één zaak heeft de Klachtencommissie uitspraak gedaan en de klacht deels gegrond verklaard.

Vanwege het belang dat het College van Bestuur hecht aan welzijn en veiligheid, worden de ontwikkeling van het aantal klachten dat wordt ingediend bij de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen en de uitspraken van de Klachtencommissie door het College van Bestuur nauwlettend gevolgd.

7 RISICOMANAGEMENT

7.1 Het systeem van risicomanagement binnen de HAN

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. Risicomanagement is binnen de HAN vormgegeven als onderdeel van de P&C-cyclus en op een aantal niveaus. Met risicoanalyses kan de HAN zich voorbereiden op mogelijke scenario's waarin de HAN terecht kan komen, zodat tijdig kan worden bijgestuurd als dat nodig blijkt. Allereerst is er sprake van een HAN-brede strategische risicoanalyse. Deze wordt jaarlijks geactualiseerd en opgenomen als onderdeel van de begroting en het jaarverslag. De bewaking van de risico's vindt plaats als onderdeel van de viermaandelijke HAN-brede interne voortgangsrapportages.

Daarnaast stelt elk HAN-onderdeel in het kader van het jaarplan een risicoanalyse voor het HAN-onderdeel op en rapporteert hierover als onderdeel van de viermaandelijke voortgangsrapportages vanuit het HAN-onderdeel (academies, staven en Services).

Ten slotte worden ook binnen strategische programma's risicoanalyses gemaakt.

Voor wat betreft de risico's inzake informatiebeveiliging en integrale veiligheid zijn (vanwege de specifieke aard en omvang van deze risico's) specifieke programma's ontwikkeld (zie hiervoor ook paragraaf 5.3).

7.2 Risicobereidheid

In het systeem van risicomanagement maakt de HAN een onderverdeling in omgevingsrisico's, financiële risico's, compliance risico's en operationele risico's. Per risicocategorie heeft de HAN vastgesteld in welke mate de HAN 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.

Daarbij speelt dat de HAN te allen tijde wil voorkomen dat op enige wijze het vertrouwen wordt geschaad dat in de HAN wordt gesteld als University of Applied Sciences (UAS). Dat vertrouwen ligt wat ons betreft ten grondslag aan ons bestaan en is daarmee cruciaal voor succes in de toekomst. Dat gaat bijvoorbeeld over onderwijskwaliteit/diplomafraude, maar ook over privacy en veiligheid. De risico's die met dat vertrouwen samenhangen, willen we dan ook tot een minimum beperken. De hieronder geformuleerde risicobereidheid moet dan ook in dat licht worden gezien.

- De risicobereidheid van de HAN voor omgevingsrisico's is neutraal. We vinden het belangrijk om onze (strategische) langetermijndoelen te realiseren en zijn daarbij gematigd bereid risico te lopen. Hierbij is overwogen dat wij balans moeten vinden tussen het willen realiseren van onze strategische doelen maar dat we opereren in een maatschappelijk context waarbij 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 willen realiseren 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 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 te risico-avers te zijn omdat dat kan leiden tot een ongewenste starheid van de organisatie en 'stolling' van onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.
- De risicobereidheid van de HAN voor compliance risico's is laag.

7.3 Risico-inventarisatie

De belangrijkste risico's zijn in 2022 opnieuw geïnventariseerd en geprioriteerd in afstemming met CvB en de directeuren. In deze paragraaf worden de belangrijkste risico's en de maatregelen die zijn getroffen om de risico's te mitigeren toegelicht.

Omgevingsrisico's

- *Risico 1. Ontwikkelingen in de rol en positie van de HAN*

Door de veranderende omgeving verandert ook de rol van de HAN als UAS. Het gaat dan over de invulling van de kwaliteit van de leeromgeving, de aansluiting op de maatschappelijke vraagstukken en de arbeidsmarkt- en onderzoeksvragen vanuit het werkveld, en de rol van de HAN in de regio. Het niet tijdig anticiperen op deze ontwikkelingen vergroot het risico dat de wijze waarop de HAN invulling geeft aan onderwijs en onderzoek niet langer goed aansluit bij de verwachtingen.

Om op deze ontwikkelingen een antwoord te geven, heeft de HAN in 2022 een nieuw Koersbeeld vastgesteld met zes strategische doelen. En om hier in de planperiode 2022-2028 uitvoering aan te geven is een strategisch programma opgezet met een strakke programmasturing. Daarnaast is er sprake van een leiderschapsprogramma dat er eveneens toe moet bijdragen de strategische doelen te realiseren.

- *Risico 2. Toekomstige krimp*

Ondanks de groei van de studentenaantallen in 2020 en 2021 wordt voor de HAN op langere termijn als gevolg van de demografische ontwikkelingen een krimp situatie voorzien met daarmee samenhangende teruglopende financiële middelen, met alle mogelijke gevolgen van dien voor opleidingen en medewerkers. De mate waarin de HAN hierdoor daadwerkelijk wordt geraakt, laat zich echter lastig voorspellen.

Voor een mogelijk krimp scenario worden voorbereidingen getroffen via portfoliomanagement en strategisch personeelsbeleid, die worden vertaald in een financiële meerjarenprognose. In samenhang met de huidige solvabiliteit kan daarmee voldoende tijd op een krimp worden geanticipeerd.

Financiële risico's

- *Risico 1. Onzekerheid bekostiging hbo (extern)*

De HAN voorziet een paar onzekerheden in de bekostiging door het Rijk. We zien een trend vanuit de rijksoverheid om steeds meer gericht (geormerkt) extra middelen beschikbaar te stellen, zoals NPO-AP, APK, en extra middelen ten behoeve van tekortsectoren en onderzoek (Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap 2022); dit gaat gepaard met gerichte verantwoordingen (veelal ook in het jaarverslag). Voor deze extra geormerkte middelen gaat het veelal om deels tijdelijke en deels structurele middelen (waarbij niet altijd duidelijk is tot wanneer). Dit vergroot de administratieve lastendruk, maar ook de effectiviteit van de inzet van middelen (suboptimalisatie). Daarbij speelt dat middelen soms onverwacht en laat gedurende het kalenderjaar beschikbaar komen en ook niet meer tijdig kunnen worden uitgegeven.

De HAN bereidt zich hierop voor door te werken met een flexibele schil en op voorhand (in de begroting voor het komende jaar) een licht verlies toe te staan en gelijktijdig buffers (solvabiliteit) aan te houden voor tegenvallers.

- *Risico 2. Inflatierisico*

De HAN voorziet het risico dat de kosten harder stijgen dan de baten (met name rijksbijdrage en collegegelden). Voor de loonkosten schatten we het risico in als beperkt vanwege het mechanisme dat de cao-verhogingen in lijn liggen met de loonprijscompensatie. Voor de overige kosten schatten we het risico inmiddels hoger in. Inmiddels is bekend dat ook de verhoging van het wettelijk collegegeld 2023-2024 lager is dan het huidige inflatiepercentage.

Dit betekent dat deze mismatch gecompenseerd moet worden via kostenbesparingen of verhoging van het resultaat op baten werk derden. Nog onbekend is in hoeverre het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap compensatie gaat bieden voor de stijging in de energielasten, maar de kans bestaat dat OCW gedurende 2023 alsnog met een compensatie voor de inflatie komt.

- *Risico 3. Verzuimrisico*

Er is sprake van een oplopend ziekteverzuim, wat zou kunnen leiden tot hogere personeelskosten (vervangingskosten). Dit risico moet overigens worden bezien in relatie tot het risico van beschikbaarheid van personeel (zie operationeel risico).

- *Risico 4. Efficiency-risico*

Er is sprake van een mogelijke krimp in studentenaantallen en daarmee samenhangend een mogelijke krimp in de rijksbijdrage. Het risico bestaat dat de HAN onvoldoende in staat is om de kosten mee te laten bewegen met de teruggang in studentenaantallen of deze met andere inkomstenbronnen te ondervangen. Dit betreft enerzijds de ondersteuning (inclusief infrastructuur) en anderzijds het rendabel houden van kleinere opleidingen.

De HAN zal de komende tijd onderzoeken initiëren om hieraan nader richting te geven.

Overigens kan het te snel meebewegen met de krimp in studentenaantallen gevolgen hebben voor de change-capaciteit (staat onder druk). Dit kan ertoe leiden dat nodige veranderingen niet tijdig worden gerealiseerd.

Compliance risico's

- *Risico 1. Getuigschriften*

Een relevant risico voor de HAN als onderwijsinstelling is het onterecht verstrekken van getuigschriften. De HAN wil dit risico tot een absoluut minimum beperken. Het zou er immers toe kunnen 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 studievoelgsysteem (Alluris en vanaf 2023 OSIRIS) 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 de graad indien dit het geval is.

- *Risico 2. AVG*

Op grond van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) heeft de HAN op vele manieren gevolg gegeven aan haar verantwoordelijkheid om de veiligheid 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 blijven voldoen. Het risico op een inbreuk blijft niettemin bestaan en de (internationale) cyberdreigingen en daarmee de eisen aan maatregelen voor de bescherming van data waaronder persoonsgegevens nemen toe. Om de kans op een inbreuk zoveel mogelijk te verkleinen zijn het afgelopen jaar verschillende acties uitgezet waaronder het aanstellen van een Concern Privacy Officer (CPO) en van een privacymedewerker op centraal niveau. Daarnaast is er de functionaris gegevensbescherming (FG) die toezicht houdt op de toepassing en naleving van de AVG. De focus ligt op een betere inbedding en borging van de verwerkingen met persoonsgegevens, en op meer bewustwording in de verschillende 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 onderwijssector is steeds vaker doelwit. 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 up-to-date 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. Om te voorzien in een verdere versteviging van de informatiebeveiliging en groei in volwassenheid op dit gebied zijn in de begroting aanzienlijke middelen voorzien en is dit jaar een project gestart.

Er wordt nauw samengewerkt met SURF (SURF is de ICT-coöperatie van onderwijs en onderzoek in Nederland). Op basis van een goedgekeurd awareness plan wordt met regelmaat door middel van campagnes het bewustzijn van medewerkers en studenten rond informatiebeveiliging verhoogd. Ook zal in 2023 weer worden deelgenomen aan de eerder gehouden landelijke OZON-oefening van SURF.

- *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. De komende tijd wordt ingezet op het verstevigen van de arbeidsmarktcommunicatie 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.

- *Risico 3. Kennisveiligheid*

De HAN opereert in een open en internationale omgeving, waarbij de focus ligt op kennisdeling en kennisontwikkeling. Daarmee hebben andere overheden/studenten/medewerkers toegang tot waardevolle kennis en technologie. De HAN is zich ervan bewust dat het risico bestaat dat deze kennis door kwaadwillenden aan de HAN wordt onttrokken voor eigen gewin (inclusief spionage), waardoor kennis en technologie mogelijk onbedoeld voor verkeerde doeleinden worden ingezet.

In dit kader heeft de HAN ingezet op bewustwordingssessies kennisveiligheid voor het management, lectoraten en relevante onderdelen binnen de academies. Daarnaast is in lijn met de Nationale Leidraad Kennisveiligheid gestart met een eerste risicoanalyse kennisveiligheid, waarmee op gestructureerde wijze inzicht wordt verkregen in de bestaande risicogebieden, beheersmaatregelen en restrisico's (met vervolgplan).

- *Risico 4. Sociale veiligheid*

De HAN hecht aan een veilige leer- en werkomgeving. Desalniettemin bestaat het risico dat medewerkers of studenten binnen de HAN worden geconfronteerd met ongewenst gedrag, dat mogelijk tot psychische en fysieke klachten kan leiden.

De HAN beperkt dit risico tot een minimum door veiligheidsprotocollen in te stellen en vertrouwenspersonen en studentleerlingbegeleiders in te zetten.

8 CONTINUÏTEIT 2022-2027 EN FINANCIËEL BELEID

Vanaf maart 2020 heeft Nederland, dus ook de HAN, te maken met het coronavirus. Eind 2021 was er nog geen zekerheid over fysiek onderwijs in 2022, maar gelukkig werden per 25 februari 2022 de coronamaatregelen ingetrokken. De financiële consequenties van de coronacrisis konden ook in 2022 worden opgevangen binnen de financiële kaders.

Gezien de gunstige positie met betrekking tot liquiditeit en solvabiliteit voert de HAN al een aantal jaren het beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie. Zo is in de begroting 2022 ook ingezet op een negatief resultaat. De HAN sluit het jaar 2022 echter af met een positief resultaat van €4,8 miljoen. Dit positief resultaat kan deels worden verklaard door het feit dat het effect van doorwerking van de coronamaatregelen en daarmee gepaard gaande veranderingen in het werk in de begroting is overschat, waardoor kosten lager uitvallen dan op voorhand verwacht (op basis van het pre-coronatijdperk) en baten zich sneller herstelden dan verwacht. Daarnaast blijkt achteraf dat de begroting op onderdelen te ambitieus was, met name waar het ging om het tijdig invullen van vacatures. Recente inzichten zijn meegenomen in de begroting van 2023.

In 2023 zal het ingezette financiële beleid worden gecontinueerd en zal het positieve resultaat over 2022 aangevuld met een beroep op de reserves worden ingezet. Enerzijds gericht op extra ondersteuning en begeleiding van studenten en anderzijds gericht op het verder innoveren en verstevigen van onderwijs, onderzoek en 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. Bovendien worden additioneel benodigde middelen voor de realisatie van het Koersbeeld aanvullend gefinancierd vanuit de reserves. In het verlengde van het Koersbeeld 2022-2028 zijn de begroting van 2023 en bijbehorende meerjarenraming beleidsrijker ingekleurd.

Het eigen vermogen bedraagt per 31 december 2022 €141,3 miljoen op een balanstotaal van €312,0 miljoen. Door het positiever dan begrote resultaat 2022 is de solvabiliteit I hoger dan de door de HAN beoogde bandbreedte van 35%-40%. De financiële ratio's op basis van de werkelijke cijfers uit de jaarrekening 2022 voldoen aan de vastgestelde signaleringsgrenzen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De liquide middelen zijn in 2022 met €29,0 miljoen gestegen. Dit is een combinatie van een positieve kasstroom uit operationele activiteiten (€45,9 miljoen), negatieve kasstromen uit investeringsactiviteiten (€13,8 miljoen) en financieringsactiviteiten (€3,1 miljoen). Voor een nadere toelichting op de financiële resultaten in 2022 wordt verwezen naar de jaarrekening 2022. 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 2023. Daarbij zijn ter vergroting van de inzichtelijkheid de balansposities (en daarmee ook de bijhorende ratio's) geactualiseerd met de werkelijke eindstanden van 2022. Alle tabellen in dit hoofdstuk hebben betrekking op de geconsolideerde cijfers van de HAN.

8.1 Ontwikkeling exploitatierekening en meerjarenraming 2022-2027

Tabel 13: Exploitatierekening HAN geconsolideerd

		Meerjarenraming					
		W2022	B2023	2024	2025	2026	
Bedragen € x 1.000							
3.1	Rijksbijdrage	325.316	303.887	300.164	295.113	292.701	288.989
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.463	6.576	6.576	6.576	6.576	6.576
3.3	Collegegelden	50.588	73.649	77.154	77.740	78.007	78.112
3.4	Baten werk in opdracht van derden	28.426	26.242	26.628	27.330	28.128	29.222
3.5	Overige baten	9.764	9.154	9.163	9.173	9.232	9.342
Totaal baten		420.557	419.508	419.685	415.932	414.643	412.241
4.1	Personeelslasten	340.532	355.695	350.711	343.472	339.695	335.364
4.2	Afschrijvingen	17.127	18.018	19.046	19.258	18.812	18.716
4.3	Huisvestingslasten	16.986	17.416	17.687	17.394	16.969	16.969
4.4	Overige lasten	41.489	40.318	40.209	40.779	41.141	41.169
Totaal lasten		416.134	431.446	427.653	420.903	416.617	412.218
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering*		4.423	-11.939	-7.968	-4.970	-1.974	23
Saldo baten en lasten		4.423	-11.939	-7.968	-4.970	-1.974	23
5.	Financiële baten en lasten uit financiële bedrijfsvoering	353	-61	-32	-30	-28	-23
6.	Belastingen	-16	-	-	-	-	-
7.	Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	-	-
Resultaat na belastingen		4.760	-12.000	-8.000	-5.000	-2.000	-
Totaal resultaat		4.760	-12.000	-8.000	-5.000	-2.000	-

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

De financiële positie van de HAN laat toe dat het beleid om een aantal jaren door middel van verlieslatende exploitatiebegroting de reserves aan te spreken in de planperiode kan worden gecontinueerd.

Voor 2023 is een negatieve exploitatie van € 12,0 miljoen begroot.

De rijksbijdrage daalt ten opzichte van 2022 fors, mede door het eindigen van de tegemoetkoming 'halvering collegegelden' en moet dan ook worden gezien in relatie tot de stijging van de baten collegegelden. De baten collegegelden zullen zich de komende jaren naar verwachting ontwikkelen in lijn met de ontwikkeling van de studentenaantallen. Buiten de effecten van de collegegelden zijn de belangrijkste mutaties in 2023 ten opzichte van 2022 de lagere rijksbijdrage door een verlaging van de referentieraming (€ 5 miljoen) en gelijktijdig hogere baten vanuit het bestuursakkoord voor tekortsectoren (€ 2,1 miljoen) en praktijkgericht onderzoek (€ 6,0 miljoen). De baten 'werk in opdracht van derden' en 'overige baten' zijn voorzichtig begroot in lijn met de ontwikkelingen in voorgaande jaren.

Ten opzichte van 2022 stijgen in 2023 de personeelslasten met € 15,2 miljoen. Dit wordt vooral veroorzaakt door meer personele inzet in 2023 als gevolg van het Nationaal Programma Onderwijs en de structurele impact van de stijging van de loonkosten als gevolg van de cao-onderhandelingen.

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

De geraamde negatieve exploitatieresultaten lopen via € 12,0 miljoen in 2023 en € 8,0 miljoen in 2024 terug naar een nulresultaat in 2027. De solvabiliteit en liquiditeit van de HAN (zie paragraaf 8.4) laten het toe om over een langere periode een (gecontroleerd) negatief resultaat te realiseren en op die wijze, door het aanspreken van de reserves, zoveel mogelijk middelen voor onderwijs en onderzoek in te zetten. Het meerjarenplan voor realisatie van het Koersbeeld 2022-2028 legt hiervoor de basis.

8.2 Ontwikkeling balans 2022-2027

Tabel 14: Balans HAN geconsolideerd*

		Meerjarenraming					
		W2022	B2023	2024	2025	2026	2027
Bedragen € x 1.000							
1.1	Materiële vaste activa	163.062	158.904	150.306	139.803	136.163	131.606
1.2	Financiële vaste activa	7.395	6.995	6.595	6.196	5.796	5.396
Totaal vaste activa		170.457	165.899	156.901	145.999	141.959	137.002
1.3	Vorraden	88	87	87	87	87	87
1.4	Vorderingen	16.764	16.083	16.083	16.083	16.083	16.083
1.5	Liquide middelen	124.711	101.794	95.411	99.032	99.205	102.314
Totaal vlottende activa		141.563	117.964	111.581	115.202	115.375	118.484
Totaal activa		312.020	283.863	268.482	261.201	257.334	255.486
	Algemene reserve	126.981	114.981	106.981	101.981	99.981	99.981
	Publieke bestemmingsreserve	8.465	8.465	8.465	8.465	8.465	8.465
	Private bestemmingsreserve	5.852	5.852	5.852	5.852	5.852	5.852
2.1	Eigen vermogen	141.298	129.298	121.298	116.298	114.298	114.298
2.2	Voorzieningen	25.667	22.241	21.493	21.045	21.002	20.978
2.3	Langlopende schulden	33.000	31.169	29.336	27.503	25.679	23.855
2.4	Kortlopende schulden	112.055	101.155	96.355	96.355	96.355	96.355
Totaal passiva		312.020	283.863	268.482	261.201	257.334	255.486

* Binnen de HAN is geen sprake van immateriële activa en zijn geen kortlopende effecten en deze zijn daarom niet opgenomen in de meerjarenbalans.

De in de meerjarenraming opgenomen exploitatierekeningen 2024-2027 zijn ontleend aan de HAN-begroting 2023. De HAN-begroting 2023 is op 19 december 2022 goedgekeurd door de Raad van Toezicht en op 20 december 2022 vastgesteld door het College van Bestuur. Het werkelijke 2022-resultaat wijkt af van de prognose 2022 waarop de begroting 2023 en de meerjarenraming 2024-2027 zijn gebaseerd. Dat heeft gevolgen voor de beginstand van de liquide middelen, het eigen vermogen en de kortlopende schulden. In de meerjarenramingen is de werkelijke eindbalans van eind 2022 opgenomen, in plaats van de begrote eindbalans 2022 die de basis was voor de meerjarenraming zoals opgenomen in de eind 2022 vastgestelde begroting 2023. In de meerjarenraming zijn de balansposities aangepast, uitgaande van de werkelijke eindbalans van 2022.

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.

In totaal maakt de HAN gebruik van zestien gebouwen, zowel eigendom als huur verdeeld over Arnhem en Nijmegen. Arnhem heeft in totaal zes gebouwen in eigendom, waarvan vijf gebouwen in eigen gebruik en een gebouw is verhuurd aan derden. Daarnaast wordt nog een gebouw gehuurd. In Nijmegen wordt gebruikgemaakt van tien gebouwen waarvan zes gebouwen in eigendom zijn en vier gebouwen zijn gehuurd. In 2023 wordt de laatste hand gelegd aan een herijking van de huisvestingsstrategie (thans Strategisch Huisvestingsplan) en het uitvoeringsplan huisvesting voor de komende jaren en de vertaling daarvan in de nieuwe meerjarenraming.

Bij kortlopende vorderingen is uitgegaan van een stabiel niveau. De liquide middelen worden beïnvloed door ontwikkeling van het exploitatieresultaat en geplande investeringen en blijven de gehele planperiode boven de door de HAN gehanteerde ondergrens van 3% rijksbijdrage (ongeveer €9,0 miljoen).

De voorzieningen dalen in totaliteit mede als gevolg van afloop van de mogelijkheid om gebruik te maken van het generatiepact. De personele voorzieningen zijn in 2022 hoger dan in de prognose was ingeschat. Met name de voorzieningen WGA en Seniorenverlof vallen als gevolg van een hogere instroom hoger uit dan gedacht.

De langlopende schulden aan de gemeente Arnhem en het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) dalen conform het overeengekomen aflossingsschema. De lening van de gemeente Arnhem is per 31 december 2023 volledig afgelost en is in 2022 verantwoord onder de kortlopende schulden. De meerjarenbalans 2024-2027 is opgesteld op basis van de op het moment van opmaken bekende gegevens en de in de meerjarenexploitatie opgenomen ontwikkeling van baten en lasten.

Er is voor de ontwikkeling van de vaste activa, de liquide middelen, het eigen vermogen, de voorzieningen en voor de langlopende schulden een redelijk goede inschatting te maken voor de meerjarige ontwikkelingen. De kortlopende vorderingen en de kortlopende schulden zijn gebaseerd op de op het moment van opmaken van de meerjarenraming beschikbare gegevens. Omdat er geen bijzondere ontwikkelingen zijn te verwachten hiervoor is uitgegaan van een stabiel niveau.

8.3 HAN-meerjaren-investeringsoverzicht

Tabel 15: HAN-meerjarenoverzicht materiële vaste activa

Bedragen € x 1.000	Meerjarenraming					
	W-2022	B-2023	2024	2025	2026	2027
Investeringen SHP (onderwijs, verbinden & ontmoeten en werkomgeving)	2.307	4.284				
Investeringen OHP (Kwaliteitsafspraken)	3.130	2.289				
Investeringen Huisvesting	4.224	7.013	6.582	5.614	12.031	11.018
Investeringen Services ICT	4.063	3.844	3.431	3.131	3.131	3.131
Investeringen academies	1.514	625	435	10	10	10
Totaal	15.238	18.055	10.448	8.755	15.172	14.159

De investeringen in het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) en het Operationeel Huisvestingsplan (OHP) tot en met 2024 betreffen investeringen in huisvesting, waarbij de OHP-investeringen onderdeel zijn van het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken. De investeringen van Huisvesting is het reguliere onderhoud dat wordt uitgevoerd en dat wordt geactiveerd en afgeschreven. De investeringen van Services ICT betreffen reguliere investeringen in bijvoorbeeld computers en meubilair. De investeringen bij de academies zijn in 2022 hoger dan in andere jaren doordat bij de Academie Sport en Bewegingen verouderde apparatuur is vervangen.

In lijn met de verdere planvorming rond het nieuwe Koersbeeld 2022-2028 en de afloop van de Kwaliteitsagenda in 2024 zal in 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.

8.4 Ontwikkeling ratio's 2022-2027

Tabel 16: Financiële ratio's

	Meerjarenraming					
	W-2022	B-2023	B-2024	B-2025	B-2026	B-2027
Liquiditeit (<0,75)	1,26	1,17	1,16	1,20	1,20	1,23
Liquide middelen (€) (<€2mln)	124.711	101.794	95.411	99.032	99.205	102.314
Solvabiliteit 1 (0,35-0,40)	0,45	0,46	0,45	0,45	0,44	0,45
Solvabiliteit 2 (<0,3)	0,54	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53
Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen (>1,0)	0,61	0,56	0,52	0,50	0,46	0,47

De ratio's zoals opgenomen in de bovenstaande tabel wijken af van de in de meerjarenraming 2024-2027 opgenomen ratio's. Dit als gevolg van het feit dat meerjarenbalans in de begroting 2023 gebaseerd was op prognose 2022 en de meerjarenbalans opgenomen in paragraaf 8.2 gebaseerd is op de werkelijke eindbalans 2023. De berekening van de financiële ratio's zijn in deze jaarrekening gebaseerd op deze meerjarenbalans en wijken daarmee af van de ratio's zoals opgenomen in de begroting.

HAN-streefwaardes solvabiliteit en liquiditeit

Ondanks de begrote tekorten in de jaren 2023 tot en met 2026 blijft de solvabiliteit I in de prognose voor de komende jaren boven de door de HAN gehanteerde bandbreedte van 35%-40% (zie paragraaf 8.5). De effecten van demografische ontwikkelingen op studentenaantallen (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 begroting van 2023 en de meerjarenraming 2024 en 2025 zijn beleidsrijker ingekleurd aan de hand van de eerste periode van de realisatie van het Koersbeeld. 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).

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 0,61 werkelijk 2022 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 in het resultaat en onvoorziene tegenvallers op te vangen, zonder direct onder de signaleringsgrens van OCW te raken. De HAN beoogt op instellingsniveau in meerjarig perspectief een nul-plusresultaat te realiseren onder de randvoorwaarde van een acceptabele solvabiliteit. Met het meerjarig perspectief 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, overeenkomstig het Treasurystatuut. Bij de streefwaarde voor de liquiditeit is uitgegaan van de huidige meerjaren-investeringsbegroting.

Vanaf 2019 heeft de HAN haar financieel beleid gewijzigd door, indien de ratio's het toelaten, resultaatschommelingen binnen organisatieonderdelen 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 meerjarig perspectief zijn dat de HAN een acceptabele solvabiliteit behoudt, zoals hierboven verwoord.

8.6 Uitkomsten financiële risicoanalyse

Gevoeligheidsanalyse risicoparagraaf

De begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2027 betreffen een zo goed mogelijke inschatting van toekomstige ontwikkelingen, maar bevatten zoals iedere begroting en meerjarenraming een zekere mate van onzekerheid. 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 2023 en de daarin opgenomen prognose 2022 en meerjarenraming 2024-2027, waarbij de balansposities zijn herijkt op basis van de werkelijke posities ultimo 2022.

In de volgende tabel en grafieken is weergegeven wat het effect is van mee- en tegenvallers over een langere periode (2023-2027) 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 het positieve scenario is uitgegaan van een verhoging van het resultaat als gevolg van hogere baten met bestaande formatie. Het neutrale scenario is de begroting 2023 en daarin opgenomen meerjarenraming. In het negatieve scenario geldt een daling van het resultaat als gevolg van het uitblijven van compensatie.

Tabel 17: Gevoeligheidsanalyse - Positief scenario Jaarlijks €3,0 mln hoger resultaat

Bedragen € x 1.000	Meerjarenraming					
	W-2022	B-2023	2024	2025	2026	2027
Nettoresultaat	4.760	-12.000	-5.000	-2.000	1.000	3.000
Liquide middelen	124.711	101.794	98.411	102.032	102.205	105.314
Eigen Vermogen	141.298	129.298	124.299	122.299	123.299	126.298
Liquiditeit (<0,75)	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3
Solvabiliteit 2 (<0,3)	0,54	0,56	0,54	0,53	0,53	0,53

Gevoeligheidsanalyse - Basisscenario Neutraal scenario B-2023 en meerjarenraming 2024-2027

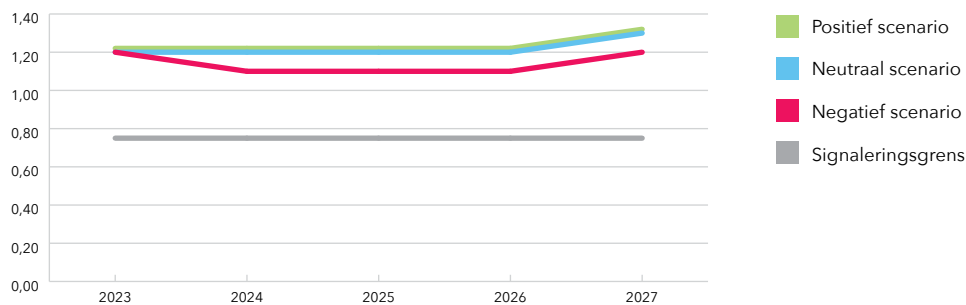
Bedragen € x 1.000	Meerjarenraming					
	W-2022	B-2023	2024	2025	2026	2027
Nettoresultaat	4.760	-12.000	-8.000	-5.000	-2.000	0
Liquide middelen	124.711	101.794	95.411	99.032	99.205	102.314
Eigen Vermogen	141.298	129.298	106.981	101.981	99.981	99.981
Liquiditeit (<0,75)	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3
Solvabiliteit 2 (<0,3)	0,54	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56

Gevoeligheidsanalyse - Negatief scenario Loon- en prijsstijgingen niet gecompenseerd in baten

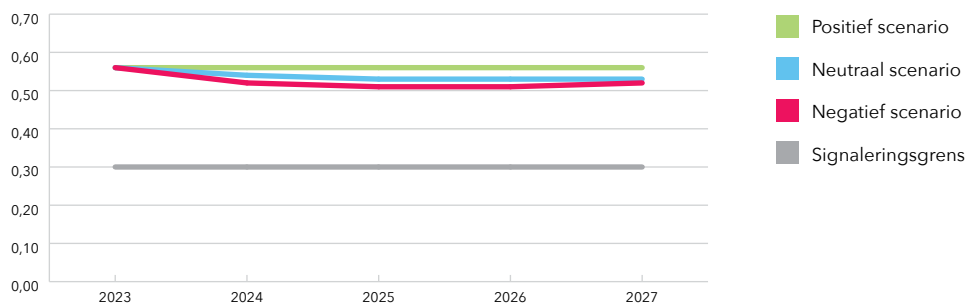
Bedragen € x 1.000	Meerjarenraming					
	W-2022	B-2023	2024	2025	2026	2027
Nettoresultaat	4.760	-12.000	-14.187	-11.137	-8.108	-6.084
Liquide middelen	124.711	101.794	89.224	92.895	93.097	96.230
Eigen Vermogen	141.298	129.298	115.111	103.975	95.866	89.782
Liquiditeit (<0,75)	1,3	1,2	1,1	1,1	1,1	1,2
Solvabiliteit 2 (<0,3)	0,54	0,56	0,52	0,51	0,51	0,52

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 onderstaande grafieken is dat weergegeven. De HAN blijft tevens binnen de indicator voor bovenmatig eigen vermogen.

Figuur 3: Scenarioanalyse liquiditeit 2023-2027



Figuur 4: Scenarioanalyse solvabiliteit II 2023-2027



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 aan op het Organisatieontwerp HAN 2020 en de 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; deze heeft een maximale omvang van 10% van de rijksbijdrage. 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 onder bij het ministerie van Financiën, waar deze direct opvraagbaar zijn. Daarnaast heeft de HAN een spaarrekening bij de ING voor de private gelden; ook deze zijn direct opvraagbaar. Het kredietrisico op deze posities schat de HAN als erg beperkt in.

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 € 1,3 miljoen (2021: € 2,5 miljoen) en wordt in 2023 in zijn geheel afgelost. Het openstaande saldo is verantwoord onder de kortlopende schulden op de eindbalans 2022. 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 openstaande saldo van deze lening bedraagt € 34,8 miljoen (2021: € 36,7 miljoen) en kent een resterende looptijd van negentien jaar. De vaste rente bedraagt 0,1% tot het einde van de looptijd (2041).

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 € 20,0 miljoen. De hoogste vordering bedraagt € 7,8 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.

8.8 Studenten- en personeelsaantallen 2022-2027

Tabel 18: Studentenaantallen 2022-2027

Ingeschreven studenten per 1 oktober (aantal x 1)	Meerjarenraming					
	W-2022	B-2023	2024	2025	2026	2027
Ingeschreven studenten 1/10	36.768	37.694	37.145	37.093	36.970	36.691

Tabel 19: Personeelsaantallen 2022-2027

Aantallen fte x 1	Meerjarenraming					
	W-2022	B-2023	2024	2025	2026	2027
Personeel primair proces per 31 december	2.159	2.103	2.048	2.034	1.980	1.951
Ondersteunend personeel per 31 december	1.218	1.209	1.152	1.144	1.134	1.116
Bestuur/management per 31 december	81	80	80	80	80	80
Stand personeel per 31 december	3.458	3.392	3.281	3.258	3.194	3.147

De referentieraming 2022 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, die als onderbouwing dient voor de begroting voor 2023 en de meerjarenraming, presenteert de ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten voor de jaren tot en met 2032. 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 10.774 studenten in 2023 naar ongeveer 10.359 in 2027. Het aantal ingeschreven studenten is ultimo 2022 ongeveer gelijk aan het aantal eind 2021. 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 36.691 studenten in 2027.

Het jaar 2022 is wat betreft de formatie conform begroting geëindigd. De gemiddelde inzet gedurende het jaar liep achter mede als gevolg van het niet tijdig kunnen invullen van vacatures ten behoeve van de uitvoering van het Nationaal Programma Onderwijs. In de begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2027 wordt op termijn een afname van personeel verwacht, door de afloop van de tijdelijke middelen Nationaal Programma Onderwijs (corona-enveloppe) en als gevolg van de krimp van studentenaantallen.

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 KWALITEITSAFSPRAKEN

9.1 Voortgang Kwaliteitsafspraken 2019-2022

In dit hoofdstuk leggen wij verantwoording af over de invulling van de middelen ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, ook wel bekend als de Kwaliteitsafspraken (KA).

Omdat we het belangrijk vinden dat over de gehele planperiode (2019-2024) straks sprake is van een herleidbaar proces en inhoudelijke verantwoording bouwen we in 2022 voort op het verslag dat is opgenomen in het jaarverslag 2021 en voegen daar de verantwoording over 2022 aan toe.

Na een kort overzicht van de planvorming en landelijke tussenevaluatie in 2021 (paragraaf 9.1.1) geven we in paragraaf 9.1.2 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 Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK)), weer. En in 9.1.3 volgt de voortgang van de uitvoering van de APK-voornemens sinds 2019, met een nadruk op 2022. En geven daarbij ook inzicht in de betrokkenheid van de medezeggenschap en andere belanghebbenden bij de uitvoering van het APK.

We voegen in dit hoofdstuk in gemarkeerde tekstblokken voorbeelden toe die laten zien welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden c.q. extra activiteiten zijn uitgevoerd met de beschikbare middelen voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

9.1.1 Planvorming 2019-2022 en landelijke tussenevaluatie

De HAN heeft na totstandkoming van het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 plannen ontwikkeld om in aanmerking te komen voor middelen die beschikbaar zijn gekomen voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, de KA. We zetten in die plannen in op alle zes thema's van de Kwaliteitsafspraken³, zowel centraal als decentraal, en koppelden 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 3. 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 (hierna 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 van OCW, resulterend in een positief besluit van de minister op 18 september 2020. September 2022 heeft de NVAO in het kader van de landelijke tussenevaluatie van de Kwaliteitsafspraken laten weten dat het jaarverslag 2021 van de HAN goed inzicht geeft in de voortgang van de voornemens in het kader van de Kwaliteitsafspraken. Daarmee voldoet de HAN aan beide criteria uit het desbetreffende protocol. De NVAO heeft de minister van OCW hierover dan ook positief geadviseerd.

Academie Mens en Maatschappij: Centre for Creativity

Voornemen 3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn

De Academie Mens en Maatschappij leidt professionals op die weten hoe het moet in de huidige context waarin ze werken, maar die ook weten hoe het anders kan. Die in staat zijn creatieve middelen en (denk)technieken in te zetten, vindingrijkheid en verbeeldingskracht in denken en handelen tonen en betekenis geven aan de waarde, inzet en effecten van creativiteit. Om dit te ondersteunen en studenten hierbinnen betekenisvolle leerervaringen op te laten doen, is enkele jaren geleden het Centre for Creativity opgericht. Het Centre for Creativity is een expertisecentrum voor creatief denken en heeft een groot en nog steeds groeiend netwerk. In dit netwerk werken studenten, docenten, professionals (van kunstenaars tot hulpverleners) en onderzoekers samen aan het ontwikkelen en delen van expertise met betrekking tot het creatief denken en doen.

Contact maken met mensen, het ijs breken, ontdekken wat iemand écht voelt... Door creatief te werken kun je mensen beter leren kennen en sneller verbinding maken. Bovendien kun je met creatief denken nieuwe en onverwachte oplossingen vinden voor lastige vraagstukken. Voor veel beroepen waarin je samenwerkt met mensen is creatief denken en handelen daarom van onschatbare meerwaarde. Het Centre for Creativity legt verbindingen, denkt mee, doet mee en begeleidt. Het Centre for Creativity biedt bijvoorbeeld:

- gastcolleges over hoe je creativiteit inzet bij het werken met mensen;
- inspiratiesessies vanuit innovatieve initiatieven;
- meedenksessies rondom maatschappelijke vraagstukken;
- workshops creatief denken en doen.

Geïnteresseerd in voorbeelden van de activiteiten die zijn gerealiseerd? Kijk dan bij [HAN Centre for Creativity](https://www.linkedin.com/company/han-centre-for-creativity) of volg de LinkedIn pagina: <https://www.linkedin.com/company/han-centre-for-creativity>.

3 Te weten:

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)

9.1.2 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. De hoofdlijnen van het Instellingsplan 2016-2022 worden doorgezet in het nieuwe instellingsplan, Koersbeeld 2022-2028, daardoor sluit het APK nog steeds aan op de actuele strategische koers van de HAN.

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 toenmalige 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 governancestructuur 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 (P&C-cyclus): 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 Sport en Bewegen: screenen van talenten

Voornemen 3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn

Een van de meest in het oog springende resultaten in de Academie van Sport en Bewegen is de inzet van een instrument om medewerkers (en studenten) te 'screenen' op hun talenten. De gehanteerde methode is die van 'Clifton Strengths'. In alle teams hebben medewerkers door deze methode meer inzicht gekregen in waar hun talenten liggen, en waar niet. Waardoor in sommige gevallen het werk beter verdeeld kon worden, en in alle gevallen meer begrip is ontstaan voor elkaars sterke en zwakke kanten. Daarmee is de kwaliteit van de inzet verbeterd. Dezelfde methodiek is in een pilot-vorm ook ingezet bij de studenten van de Master Sport- en Beweeginnovatie.

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 was in eerste instantie nog gerelateerd/verbonden aan de Strategische Investeringsagenda, maar werd in het verdere vervolg van de planperiode sterker gericht op de facilitering van 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, waarin de input vanuit academies en de medezeggenschap is verwerkt. Zie de volgende tabel voor een overzicht van de zoals ook in het APK van maart 2020 opgenomen HAN-deelthema's, een inhoudelijke invulling en voorgenomen acties.

Tabel 20: **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 v.h. 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-Onderzoek-omgeving	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-Onderzoek-omgeving (DLWO) voor studenten en medewerkers versneld verbetert.	<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 noodzakelijk tools.

Tabel 20: Samenvatting HAN-voornemens APK

HAN-deelthema/voornemen	Invulling	Activiteiten centraal	Activiteiten decentraal
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	Ontwikkeling van en versnelling in de realisatie van het informatievoorzieningslandschap (IV-landschap) in de vorm van een digitaliseringsagenda is gericht 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 studentwelzijn	In de periode 2020-2024 versnelt de HAN de verbetering en versterking van de samenhang tussen activiteiten op het gebied van studentbegeleiding en studentwelzijn. 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 studentwelzijn. • 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 (recent opgestelde) 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. studentwelzijn, 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 (o.a. studieverenigingen).
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 bestendigd 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 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. 	

Tabel 20: Samenvatting HAN-voornemens APK

HAN-deelthema/voornemen	Invulling	Activiteiten centraal	Activiteiten decentraal
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 deeltijd-onderwijs en duale onderwijs op de werkend lerende 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. Via de inzet van de studievoorschotmiddelen realiseren we 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 voor flexibeler en meer gepersonaliseerd onderwijs.	Professionalisering van docenten realiseert de HAN door het aanbieden van opleidings- en certificeringsprogramma's gericht op: <ul style="list-style-type: none"> Begeleidingsvaardigheden in relatie tot studentbegeleiding en studentwelzijn. Onderzoekvaardigheden 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 toets-bekwaamheid van docenten met aandacht voor toetsen, toetsplannen en toetsbeleid. Versterken van inhoudelijke expertise van docenten binnen de driehoek onderzoek, onderwijs en werkveld.
-------------------------------------	---	---	--

9.1.3 Realisatie APK 2019-2022

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 van maart 2020). 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-Onderzoek-omgeving' (centraal) en 'Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn' (decentraal).

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

Na de invoering van de nieuwe organisatiestructuur per 1 januari 2020 hebben de academies in de loop van 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 21: Begroting en realisatie per voornemen KA 2019-2022

HAN-subthema's/-voornemens	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2020	2020	2021	2021	2022	2022
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	0	0	755	797	1.294	1.096	2.150	2.140
2.1 Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving	5.747	5.600	885	1.159	3.129	1.851	3.881	3.167
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	0	0	3.911	2.925	4.888	4.820	7.952	7.112
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen	0	0	873	1.693	4.730	4.638	3.921	3.265
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	4.302	4.302	1.377	1.378	1.895	2.196	3.066	3.062
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	0	0	901	756	831	1.067	1.074	938
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	0	0	426	443	119	199	432	384
5.2 Een Leven Lang Ontwikkelen	0	0	487	492	558	528	506	454
6.1 Professionaliseren van docenten	0	0	1.113	1.124	1.417	1.098	2.105	1.948
0.1 Nog nader te verdelen over de thema's	0	0	0	0	68	0	0	0
Overschrijding budget academies*	0	0	0	0	0	0	-223	0
Begroot/gerealiseerd	10.049	9.902	10.728	10.766	18.929	17.495	24.862	22.470
Budget kwaliteitsmiddelen	8.700	8.700	10.100	10.100	17.200	17.200	21.500	21.500
Saldo	1.349	1.202	628	666	1.729	295	3.362	970

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 onder '2019').

Vanwege de fasering van projecten, bijvoorbeeld ten gevolge 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 voornemens is een meer gedifferentieerd beeld zichtbaar. Met name centrale projecten ten behoeve van huisvesting en het informatievoorzieningslandschap blijven in 2020 tot en met 2022 achter in de realisatie (zie verder onder '2021' / '2022').

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-Onderzoek-omgeving 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 en ook moesten nieuwe medezeggenschapsorganen 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, werden wij vanaf maart geconfronteerd met de effecten van de coronapandemie.

Dit alles was van invloed op de wijze waarop academies aan de slag gingen met de door de faculteiten in 2019 ingediende plannen.

De coronacrisis gaf op onderdelen aanleiding tot 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, juist werden vertraagd. Verder is het evident dat er veel meer aandacht nodig was voor betere en meer intensieve studentbegeleiding. In het bestuursverslag over 2021 is in paragraaf 4.3 uitvoerig stilgestaan bij de impact van corona op (onder andere) het onderwijs, studenten en docenten in 2020 en 2021.

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

Centrale projecten in 2020

Het verbeteren van de Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving:

- 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.

Het informatievoorzieningslandschap is verder ontwikkeld door:

- 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 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 en tot projectmatig werken. De tijdens de coronapandemie opgedane ervaringen bevestigen de focus op meer kleinschalig onderwijs en de behoefte om elkaar te ontmoeten, naast bijvoorbeeld online colleges.






Decentrale activiteiten in 2020

Vooral 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.

Academie IT en Mediadesign: vijf rollen van studentbetrokkenheid

Voornemen 4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten

	INFORM	CONSULT	INVOLVE	PARTNER	CONTROL
					
GOAL	To provide students with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives and solutions.	To obtain student feedback on analysis, alternatives and/or decisions.	To work directly with students throughout the process to ensure that their concerns and aspirations are consistently understood.	To partner with students in each aspect of the initiative from identification to solution.	Students design and lead initiatives that matter to them and are in control of final decision-making.
STYLE	"Here's what's happening."	"Here are some options, what do you think?"	"Here's a problem, what ideas do you have?"	"Let's identify the issues and work together to develop a plan and implement a solution."	"You care about this issue and are leading an initiative, how can we support you?"

Adapted by Student Voice Australia from © International Association for Public Participation Spectrum of Public Participation www.iap2.org

De vijf rollen studentbetrokkenheid bij de HAN

Over de 'inform'-kolom: Studenten worden continu mondeling en schriftelijk via diverse communicatiekanalen geïnformeerd over een groot aantal zaken die er binnen de opleiding spelen. Er is ingezet op meer duidelijkheid over welke informatie, op welk platform en op welke momenten gecommuniceerd wordt. Binnen de opleiding Communication & Multimedia Design (CMD) zijn hier - naar aanleiding van door studenten ingebrachte verbeteringsuggesties - 'gouden regels' voor opgesteld.

Ten aanzien van 'consult': Studenten worden op verschillende momenten en in verschillende vormen bevroegd over hun ervaringen. Ook geven studenten ongevraagd advies of feedback.

De voltijdopleiding CMD is binnen de nieuwe propedeuse gestart met het houden van tweewekelijkse klassengesprekken c.q. studentenarena's waarbij - met vertegenwoordigers van de Curriculumcommissie en het Regieteam - in een open dialoog wordt overlegd over wat er speelt.

Deeltijdoverstijgend is binnen de opleiding CMD gestart met het organiseren van deeltijdcafé's (twee- tot driemaal in een blok) CroHo-breed (CroHo: Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs). Studenten, teamleden, vertegenwoordigers van de CuCo, Regieteam en Kwaliteitszorg gaan daarin met elkaar in gesprek over inhoudelijke en organisatorische thema's.

Hierdoor is in de kolom 'involve' het volgende resultaat ontstaan: Als gevolg van de klassengesprekken, studentenarena's en deeltijdcafé's ontstaan relaties die ertoe leiden dat de ideeën van studenten worden geïmplementeerd met organisatorische en inhoudelijke aanpassingen. De studenten voelen zich meer partner in de ontwikkeling en bij het verbeteren van de opleiding. Wij als academie zijn meer in 'control' op dit proces.

2021

In 2021 is de uitvoering van het APK verder voortgezet, waarbij centraal en decentraal ook de in 2020 gemaakte keuzes doorwerken: veel projecten die in 2020 met name decentraal waren gestart hebben een lange looptijd en liepen dus ook door in 2021. Centrale projecten lopen vanwege de omvang vaak ook door over meerdere jaren. Zie tabel 34 voor de verdeling van de budgetten zoals opgenomen in het APK, de voornemens van de HAN centraal en decentraal zoals opgenomen in de HAN-begroting 2021 en de in 2021 bereikte realisatie. De HAN heeft in het APK een hogere inzet dan het beschikbare budget gepland voor 2021. De realisatie is iets lager dan begroot, maar overschrijft 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-Onderzoek-omgeving en decentraal aan het voornemen gericht op de professionalisering van docenten (zie hieronder voor een nadere toelichting).

Centraal

De centrale projecten liepen voor een groot deel door vanuit 2020 en waren 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.

- Digitaliseringsagenda:

Voornemens 2.1 Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving 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 kunnen worden gerealiseerd gericht op interactief en persoonlijk maken. Ook 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.

Een groot deel van de centrale projecten met betrekking tot voornemens 2.1 en 2.2 bleef in de realisatie in 2021 soms wat meer en soms wat minder achter. 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.

- 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 en werkveld. Hierin is ook rekening gehouden met de groeiende wens om onderwijs en onderzoek meer te organiseren rondom thema's die aansluiten bij de ontwikkelingen in het werkveld (meer opleidingsoverstijgend en minder opleidingsspecifiek). 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 met afgesloten ruimtes om afzonderlijk in stilte te kunnen werken en studeren.

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 liepen 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 22 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 voornemen 6.1. 'Professionaliseren van docenten' is achtergebleven, 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 bleef deels gereserveerd voor een inhaalslag later in de planperiode en is deels verdeeld over projecten onder andere voornemens.

2022

Het jaar 2022 werd gekenmerkt door consolidatie: na de in alle opzichten markante eerste helft van 2020 is er in de tweede helft van dat jaar en in 2021 veel werk verzet waardoor de uitvoering en monitoring van het APK goed werd geborgd in de P&C-cyclus, en vooral de afstemming met de medezeggenschap centraal en decentraal werd verbreed en verdiept. Dit werd in september 2022 bevestigd door een positieve beoordeling door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) na de tussenevaluatie op basis van het APK-hoofdstuk in het jaarverslag 2021 en de reflectie van de MR en de Raad van Toezicht.

De in 2020 en 2021 uitgezette lijnen lopen door: centraal met langlopende projecten op het gebied van huisvesting, de Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving en het informatievoorzieningslandschap, en ook decentraal is er voor een groot deel sprake van langer lopende trajecten.

Tabel 22: Realisatie HAN-voornemens KA 2022

€ x 1.000	APK 2022			Begroting 2022			Realisatie 2022		
	Decentraal	Centraal	Totaal 2022	Decentraal	Centraal	Totaal 2022	Decentraal	Centraal	Totaal 2022
HAN-subthema's									
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	1.700	0	1.700	2.150		2.150	2.140	0	2.140
2.1 Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving	200	3.700	3.900	581	3.300	3.881	579	2.588	3.167
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	0	5.700	5.700	422	7.530	7.952	405	6.707	7.112
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen	0	2.000	2.000	113	3.808	3.921	135	3.130	3.265
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	3.500		3.500	2.540	526	3.066	2.536	526	3.062
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	500		500	1.074		1.074	938	0	938
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	0	0	0	432		432	384	0	384
5.2 Een Leven Lang Ontwikkelen	800	0	800	506		506	454	0	454
6.1 Professionaliseren van docenten	2.400	0	2.400	2.105		2.105	1.948	0	1.948
0.1 Nog nader te verdelen over de thema's			0	0		0			0
Overschrijding budget academies*				-223		-223			0
Totaal	9.100	11.400	20.500	9.698	15.164	24.862	9.519	12.951	22.470
Budget kwaliteitsmiddelen			21.500			21.500			21.500
Saldo			-1.000			3.362			970

De HAN had in het APK net als in 2021 een hogere inzet dan het beschikbare budget gepland voor 2022. De realisatie was weliswaar lager dan begroot voor 2022, maar overschreed wel 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-Onderzoek-omgeving, het ontwikkelen van het informatievoorzieningslandschap en het actualiseren van huisvesting (zie hieronder voor een nadere toelichting).

Centraal

De centrale projecten liepen voor een groot deel door vanuit 2020 en 2021 en waren met name gericht op huisvesting en het informatievoorzieningslandschap en DLWO, 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

De totaal gerealiseerde investeringen van huisvesting op kwaliteitsmiddelen bedroegen in 2022 €3.130.000. Dat is €678.000 lager dan begroot.

Voor de Academie Engineering en Automotive (Ruitenberglaan 29 in Arnhem) werd in 2022 €104.000 meer uitgegeven dan begroot. Dit komt door lagere investeringen in 2021. Het totale budget van dit project bleef binnen begroting. De projecten aan de Molkenboerstraat in Nijmegen (PMB) voor de Academie IT en Mediadesign en voor de Academie Rechten zijn in 2021 uitgevoerd; de laatste uitgaven op deze projecten zijn nog in 2022 gedaan (effect + €212.000 hogere investeringen). De kosten van de projecten Kapittelweg 33 specifieke ruimtes en Praktijkhuis zijn, met uitzondering van wat voorbereidende kosten, doorgeschoven naar 2023 (effect €760.000 lagere investeringen). De programma- en ontwerpfase voor deze projecten is later opgeleverd, onder andere door het later beschikbaar komen van de onderwijsvisie.

Tabel 23: Realisatie centrale projecten huisvesting 2022

Inzet kwaliteitsmiddelen 2022 t.b.v. (Operationeel) Huisvestingsplan APK2.3 Bedragen € x 1.000	Begroting 2022	Realisatie 2022
Indexering		
Totaal Indexering op Strategische Investeringsagenda (APK 2.3)	1.302	1.009
LvS 10 Academie Organisatie en Ontwikkeling (TP en L&D)		
Optimalisatie onderwijsomgeving	154	174
RB29/RB26 Academie Engineering en Automotive		
Thematisering onderwijsomgeving	100	121
Optimaliseren specifieke ruimtes	200	283
RB27/RB31 Academie Rechten		
Positionering passende onderwijsfaciliteiten AR	-	33
Positionering passende onderwijsfaciliteiten AFEM	250	222
KP35 Academie Educatie		
Positionering passende onderwijsfaciliteiten AE	100	100
PMB Academie IT en Mediadesign en Academie Rechten		
Positionering passende onderwijsfaciliteiten AIM	-	31
Positionering passende onderwijsfaciliteiten AR	-	118
Passende uitstroomprofielen onderwijsomgeving AIM	-	63
KP33 Academie Gezondheid en Vitaliteit		
Positionering iXperium	250	237
KP33 Academie Mens en Maatschappij		
Passende onderwijsfaciliteiten specifieke ruimtes vleugel D1	550	56
Passende onderwijsfaciliteiten Praktijkhuis	352	86
Studiecentrum Arnhem en Nijmegen		
Positionering en digitalisering Studiecentrum Nijmegen	200	200
Herinrichting kleinschalig onderwijs		
Positionering iXperium K35	350	397
Totaal	3.808	3.130

Op het indexeringsbudget is in 2022 € 1.009 uitgegeven. Dit was met name voor de projecten in het economisch domein. De benutting van het indexeringsbudget was circa €300 lager dan begroot. Het aangevraagde budget is onder meer bedoeld voor enkele projecten met een doorlooptijd van twee jaar. Een deel van deze kosten vallen in 2023.

Over de hele looptijd van het APK tot en met 2024 is de verwachting dat het budget van huisvesting van € 14.360 wordt besteed.

Digitaliseringsagenda

Voornemens 2.1 Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving 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 2022 is binnen deze kaders OSIRIS geïmplementeerd en in december live gegaan. Hiermee is de onderwijslogistieke ondersteuning voor flexibel onderwijs geoptimaliseerd. Na een aanbesteding is één centraal en veilig systeem voor digitaal toetsen geselecteerd. De implementatie daarvan is in Q4 gestart. Ook zijn de facilitaire voorzieningen en andere randvoorwaarden verbeterd ten behoeve van digitaal toetsen. Het project Versterken Security en Privacy is gestart en draagt onder andere bij aan een IV-landschap dat veiliger en stabiel is. In de onderliggende infrastructuur zijn meer domeinarchitecturen ontwikkeld om de architectuur binnen het IV-landschap te verstevigen en is de integratie en samenhang tussen applicaties sterk verbeterd.

Tabel 24: Realisatie centrale projecten IV-landschap 2022

Bedragen € x 1.000		Begroting 2022	Realisatie 2022
APK thema	Veranderstroom		
2.1 Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving	1. Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving en digitale geletterdheid	450	775
	2. Optimalisatie (digitale) toetsing: kwalitatief beter, flexibeler, veiliger	2.250	1.405
	3. Inrichting (digitale) ondersteuning voor de samenwerking in de driehoek	600	408
2.2 Ontwikkelen informatie-voorzieningslandschap	4. Inrichting (digitale) ondersteuning van flexibel en studentgericht onderwijs	3.250	3.921
	5. Optimalisatie (web)informatievoorziening, interactief en persoonlijk	800	37
	6. Optimalisatie infrastructuur	3.480	2.749
Totaal APK		10.830	9.295

De uitgaven in 2022 blijven achter bij de begroting. Dit wordt veroorzaakt doordat de indicatie van de projecten die grondslag zijn geweest voor de begroting 2022 deels niet tot opdracht zijn gekomen. Dit hangt onder meer samen met de keuze die is gemaakt om voor een aantal initiatieven de oplevering van OSIRIS af te wachten. En initiatieven ten behoeve van samenwerking in de driehoek vragen meer tijd in voorbereiding, het is complex om dit tot projecten te concretiseren gezien de grote diversiteit. Hiervoor zijn er minder projecten in uitvoering gegaan en zijn minder kosten gerealiseerd. Tijdens de uitvoering blijven projecten soms achter in realisatie en soms overschrijven ze de initiële begroting van 2.1 en 2.2. Zo bleek de voorbereiding en aanbesteding van de nieuwe online leeromgeving duurder door de keuze voor een zeer zorgvuldige, maar daarmee ook intensieve voorbereiding.

Decentraal

Academies plannen jaarlijks hun inspanningen rondom de uitvoering van het APK in hun jaarplannen in de vorm van acties en projecten, 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 25 laat zien dat de realisatie op het niveau van voornemens decentraal door de academies over de hele linie licht achterblijft bij de begroting voor 2022. Dit heeft te maken met oplopende middelen waarvoor nieuwe initiatieven worden ontplooid, het tijdelijke en additionele karakter van veel acties en projecten, maar ook door de inzet van Nationaal Programma Onderwijs (NPO)-middelen: de thema's van de Kwaliteitsafspraken en NPO Aanvullende Post raken elkaar en overlappen elkaar soms. Het vrijmaken en werven van gekwalificeerd personeel voor de uitvoering van beide programma's is een grote uitdaging voor de academies.

Academie Organisatie en Ontwikkeling: studentbegeleiders

Voornemen 4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten

Het TiP-project (Toepassen in de Praktijk) is gestart met de kwaliteitsmiddelen: een project waarbij studenten van onze opleiding Toegepaste Psychologie andere studenten helpen met vragen of problemen waar ze tegenaan lopen.. De studenten doen dit onder andere door inloopspreekuren te houden en studie-uren te organiseren. Tijdens de studie-uren, in de week voor de tentamenweken, regelt TiP lokalen waar studenten zowel zelfstandig als samen kunnen studeren voor de aankomende tentamens. Er zijn TiP'ers aanwezig om de studenten te ondersteunen waar nodig.

TiP heeft vanaf studiejaar 2022-2023 ook studenten van andere opleidingen van de academie geworven en opgeleid tot studentbegeleiders.

Tabel 25: **Samenvatting gerealiseerde activiteiten bij academies 2022 (decentraal)**

Voornemen	Academies (totaal 14)	Gerealiseerde activiteiten
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	Totaal 12 academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, ASB, ATBC	<ul style="list-style-type: none"> • inbedden multidisciplinair/interprofessioneel onderwijs • ontwikkeling blended/projectonderwijs • samenwerking met externe partners/werkveld t.b.v. studentprojecten • inzet digitale middelen t.b.v. hybride onderwijs • flexibilisering voltijdonderwijs • actualiseren/uitbreiden laboratoria/hubs en apparatuur • uitbreiding aanbod interprofessionele leerwerkplekken in labs & werkplaatsen • kleinschalige leerteams/kleinere klassen
2.1 Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving	Totaal 12 academies: ABC, ABE, AEA, AGV, AFEM, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none"> • ondersteuning bij ICT-gerelateerde processen in het onderwijs • doorontwikkelen blended learning • verder ontwikkelen online toetsen • aanschaf specialistische tools
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	Totaal 14 academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none"> • inzet studieverenigingen welzijn/verbindingen • inzet studentcoaches • vernieuwen visie op studiebegeleiding • aanbieden crashcourses • professionaliseren/specialiseren docenten/coaches bij begeleiding • studeerbaar curriculum • inzet studietoetsen/coachklassen • extra begeleiding specifieke doelgroepen • verder uitbouwen Student as Partner (SaP)

Tabel 25: Samenvatting gerealiseerde activiteiten bij academies 2022 (decentraal)

4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	Totaal 13 academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AIM, AMM, AOO, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none"> • onderzoek aansluiting mbo • realistische voorlichting/zachte landing • invoering/doorontwikkelen programmatisch toetsen • extra begeleiding studievertragers • realiseren geïntegreerd coachingsprogramma over jaargrenzen heen • meer regie student over leertraject • continuering bijles/schrijfondersteuning • inzet buddy's • ontwikkelen doorlopende leerlijnen
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	Totaal 6 academies: ABC, AE, AEA, AGV, ASB, ISB	<ul style="list-style-type: none"> • samenwerking/afstemming tussen opleidingen t.a.v. accountbeheer • bouwen netwerk vanuit focus op zwaartepunt(en) • medewerkers participeren in zwaartepunten/kennistafels • kenniswerving en -deling door lectoraten en onderzoekers
5.2 Een Leven Lang Ontwikkelen	Totaal 7 academies: ABC, ABE, AGV, AIM, AMM, APS, ASB	<ul style="list-style-type: none"> • meerdere uitstroomprofielen AD • vernieuwen curricula/doorontwikkeling LLO • nieuw aanbod • extra inzet alumnibeleid
6.1 Professionaliseren van docenten	Totaal 13 academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AIM, AMM, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none"> • toepassen variatie in ontwikkeltrajecten • (ICT-)coaching op de werkplek • onderwijs in het Engels • docentstages • docentuitwisseling (Nederland/buitenland) • extra inzet HODH/leren met ICT • 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. De volgende tabel geeft een overzicht van de realisatie per academie in 2020 tot en met 2022, waarbij sprake is van in totaal oplopende middelen.

Tabel 26: KA-realisatie per academie 2020 t/m 2022

Realisatie decentrale uitvoering APK per academie € x 1.000	2020	2021	2022
Academie Built Environment	175	180	215
Academie Business en Communicatie	479	671	842
Academie Educatie	848	763	715
Academie Engineering en Automotive	310	306	323
Academie Financieel Economisch Management	295	320	430
Academie Gezondheid en Vitaliteit	510	792	1.054
Academie IT en Mediadesign	490	463	423
Academie Mens en Maatschappij	584	1.017	1.732
Academie Organisatie en Ontwikkeling	534	750	1.056
Academie Paramedische Studies	286	622	1.047
Academie Rechten	164	232	310
Academie Sport en Bewegen	280	490	813
Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie	215	230	175
International School of Business	224	306	384
Totaal realisatie decentraal	5.393	7.142	9.519

9.1.4 Vooruitblik 2023-2024

Het APK toont het totale KA-budget verdeeld over de jaren van de planperiode 2019-2024, verder opgesplitst naar thema's/voornemens, centraal-decentraal. Gegeven de hierboven gepresenteerde realisatie van de plannen over de jaren 2019-2022 ziet de voorgenomen verdere realisatie in 2023-2024 er zo uit:

Tabel 27: Vooruitblik APK 2023-2024

Jaar	APK			Realisatie/prognose (*)			Saldo APK-realisatie/ prognose totaal
	Decentraal	Centraal	Totaal	Decentraal	Centraal	Totaal	
2019	4.300	6.200	10.500	4.302	5.600	9.902	-598
2020	5.000	5.300	10.300	5.393	5.373	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	9.519	12.951	22.470	1.970
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	48.931	58.849	107.780	-120
Indexatie rijksbijdrage		Toename	3.963				
Totaal			111.863			110.172	-4.083

* Realisatie tot en met 2022, prognose 2023 en verder

De in 2021 achterblijvende realisatie is in 2022 maar ten dele ingelopen, maar zal in de resterende jaren van de planperiode alsnog grotendeels worden ingelopen.

9.1.5 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 academierraden hebben adviesrecht op de jaarplannen en zijn daarmee direct betrokken bij de planning van alle decentrale acties en projecten. De 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 academierraden 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 kreeg 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 'kampvuurgesprek', waarin de voortgang van de uitvoering van het APK op een meer informele wijze ter sprake komt. Deze wijze van afstemming met de medezeggenschap is voortgezet in 2022.

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.

Academie Paramedische Studies: Onderwijseenheid Praktijkinnovatie Zorg en Welzijn

Voornemen 1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen

In het kader van de doorontwikkeling van de labs en werkplaatsen, in het bijzonder van de onderwijseenheid Interprofessioneel Praktijkgericht Onderzoek (IPO), hebben docenten, onderzoekers, ondersteuners, studenten en management van APS geparticipeerd in de ontwikkeling van de nieuwe interacademiale afstudeeronderwijseenheid Praktijkinnovatie Zorg en Welzijn (PZW). Dit samen met collega's en studenten van de academies Academie Gezondheid en Vitaliteit en Academie Mens en Maatschappij. Bij PZW gaat het om onderzoekend vermogen én om het vermogen om interprofessioneel te leren en te werken.

Na een voorbereidingsperiode van twee jaar is de onderwijseenheid PZW vormgegeven. Deze onderwijseenheid omvat 30 studiepunten met een gezamenlijk en een opleidingsdeel, waarin praktijkgericht onderzoek wordt verricht rond actuele maatschappelijke vraagstukken in zorg en welzijn. Deze vraagstukken komen uit de labs en werkplaatsen, de lectoraten en het werkveld.

In september 2022 is een eerste praktijk van start gegaan met 10 opleidingen, 11 leercoaches, 125 studenten en 40 opdrachten.

In februari 2023 start de tweede praktijk met 10 opleidingen, 16 leercoaches, 214 studenten en ongeveer 70 opdrachten.

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 bij 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 Kwaliteitsafspraken 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, eind 2021, bleek dat het begrotingstraject de MR onvoldoende ruimte bood om de academieraden te raadplegen 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. 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 academiectoren waarbij ook het APK aan de orde komt (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 academiectoren om hier in overleg met hun academieraden verder invulling aan te geven op een manier die past bij de academie in kwestie. 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.

9.2 Reflectie voortgang Kwaliteitsafspraken Raad van Toezicht

Hieronder volgt een terugblik van de Raad van Toezicht op zowel het proces als de inhoud over de gehele planperiode tot nu toe (2019 tot en met 2022).

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. Dat gebeurde in de reguliere gesprekken tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, maar de Kwaliteitsafspraken waren ook onderwerp van gesprek in de periodieke overleggen tussen de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad.

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 goedkeuring gegeven aan het Plan Kwaliteitsafspraken. In april 2019 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht gesproken met een panel van de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie). Nadat het NVAO-panel, in april 2019 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 heeft gegeven, 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. Instemming van de Medezeggenschapsraad met deze plannen was daarbij een belangrijke voorwaarde van de Raad van Toezicht. Op 11 mei 2020 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht tijdens de visitatie gesproken met het NVAO-panel. De NVAO heeft op basis van het rapport van het panel geconcludeerd 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. Daarbij lag de focus tot begin 2020 meer op het (Aangepast) Plan Kwaliteitsafspraken, waarna deze is verschoven naar het monitoren van het proces en de voortgang.

Inhoud

Zoals hierboven beschreven is de Raad van Toezicht inhoudelijk nauw betrokken geweest bij het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken. De Kwaliteitsafspraken zijn ingebed in de planning & control cyclus van de HAN. Hierdoor wordt de Raad van Toezicht meerdere keren per jaar geïnformeerd over de gemaakte voortgang. De rapportages vormen een goede basis voor de Raad van Toezicht om op de gemaakte voortgang van de Kwaliteitsafspraken te reflecteren en als sparringpartner voor het College van Bestuur te fungeren. In alle vergaderingen van de Raad van Toezicht en ook de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg (OOK) in 2019, 2020 en 2021 heeft het onderwerp Kwaliteitsafspraken op de agenda gestaan en is het inhoudelijk besproken. Ook in 2022 zijn de Kwaliteitsafspraken op diverse momenten in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de Commissie OOK aan bod gekomen.

Onderwerpen waar in de Commissie OOK diepgaander aandacht voor is geweest, zijn onder andere studentbegeleiding, studentenwelzijn, toetsing en beoordeling, Leven Lang Ontwikkelen en de professionalisering van studentbegeleiders. Via agendering van de verslagen van de Commissie OOK voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht blijven alle leden van de Raad van Toezicht ook op de hoogte van de actuele stand van zaken.

In de jaarlijkse 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, 2021 en 2022 heeft het CvB gereflecteerd op de actuele stand van zaken in relatie tot de jaarlijkse begroting, ook waar het gaat om de voortgang in de programma's gericht op digitalisering en huisvesting. Deze voortgangsrapportages zijn besproken in de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en worden eveneens geagendeerd voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

In de periode van 2019 tot en met 2022 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.

Het hoofdstuk Kwaliteitsafspraken in het HAN-jaarverslag 2021 vormde samen met een reflectie van de Medezeggenschapsraad en een reflectie van de Raad van Toezicht de informatie op basis waarvan de NVAO in de maanden juli en augustus 2022 een tussenevaluatie heeft uitgevoerd over de voortgang van het traject Kwaliteitsafspraken binnen de HAN in de periode 2019-2021. De Raad van Toezicht heeft kennis genomen van het positieve advies dat de NVAO bij deze tussenevaluatie heeft gegeven. De HAN is op het moment van schrijven nog in afwachting van het formele besluit van de minister of aan de gestelde voorwaarden is voldaan.

De afgelopen jaren is de Raad van Toezicht meegenomen in de complicaties die de coronacrisis heeft opgeleverd en de verschuivingen in sommige uitgaven ten behoeve van de Kwaliteitsafspraken die zowel centraal als in de academies ten gevolge van de pandemie hebben plaatsgevonden. De Raad van Toezicht heeft indertijd met waardering kennis genomen van de manier waarop de HAN hiermee is omgegaan. De Raad van Toezicht onderschrijft de gemaakte keuzes en heeft begrip voor het feit dat de coronapandemie tot vertraging in de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken heeft geleid. 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 te realiseren wat er in het Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken is beoogd. Overall heeft de Raad van Toezicht dan ook de indruk dat binnen de HAN de juiste stappen worden gezet ter realisatie van de Kwaliteitsafspraken en er voldoende voortgang in de uitvoering van de voornemens wordt geboekt.

9.3 Reflectie voortgang Kwaliteitsafspraken Medezeggenschapsraad

Inleiding/verantwoording

Wij als Medezeggenschapsraad (MR) schrijven een reflectie over het verloop van de uitvoering van het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK) tot en met 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 de directeur OOK en overlegvergaderingen met de deelraden.

In het DB-plus kampvuuroverleg (een thematisch overleg op basis van APK-thema's, van het dagelijks bestuur van de MR, geïnteresseerde raadsleden, CvB en portefeuillehouders) zijn de Kwaliteitsafspraken een terugkerend onderwerp.

Daarnaast wordt het ook besproken in de commissie OOK. 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

Het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken was een terugkerend onderwerp bij de MR waarbij werd gekeken 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 destijds 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. Deze situatie hebben we doorgezet in 2022.

Realisatie van het APK 2019 tot en met 2022

Planning van budgetten per thema per jaar, inclusief 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.

Dit jaar (2022) is er navraag gedaan bij de deelraden over de betrokkenheid en daaruit bleek dat de raden goed betrokken worden en ze hier positief op terugkijken. Daarnaast zijn wij als MR op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen door middel van de kampvuur-overleggen die eens in de drie maanden plaatsvinden. Hierin kijken we overstijgend naar de realisatie van de begroting, de projecten die plaats hebben gevonden en of er voldaan is aan de inspanningsverplichting. We hebben het afgelopen jaar voldaan aan de inspanningsverplichting.

Wij als raad merken dat het lastig is om alleen overstijgend te kijken naar de APK-gelden omdat we het gevoel hebben dat de zeggenschap van de deelraden niet altijd wordt benut. Hierin zit dan ook een opdracht naar onszelf om dit beter in kaart te brengen en voor onszelf na te gaan hoe dit, is samenwerking met de deelraden, in het komend jaar beter in te richten.

Realisatie van de inspanningsverplichting per thema per jaar, inclusief 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. Zo heeft de implementatie van OSIRIS het afgelopen jaar plaatsgevonden. Dit systeem zal onderwijslogistieke ondersteuning moeten bieden voor flexibel onderwijs. Ook het digitaal toetsen heeft dit jaar een verandering doorgemaakt.

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. Wat wel opvallend is dat inhoudelijke wijzigingen eigenlijk niet plaatsvinden en of dat nu goed of minder goed is weten we niet, maar wellicht is dat iets om komend jaar ook meer naar te kijken.

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.

De studenten zijn natuurlijk belanghebbenden van deze gelden en daarom zijn wij als raad, met als afgevaardigde de studentengeleding, samen met de projectleider APK in gesprek over de zichtbaarheid van deze gelden. Het lijkt ons van belang dat de studenten kennis hebben van de APK-gelden en de besteding hiervan. Het blijkt wel lastiger dan we hadden gedacht om dit echt zichtbaar te krijgen.

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. Op decentraal niveau is deze facilitering voor ons minder makkelijk te duiden. We weten dat de gesprekken plaatsvinden en dat de vorm en diepgang verschilt. Dit is iets wat ook nog hoort bij een organisatie die nog in verandering is en daarbij dus moet uitvinden wat werkt en wat niet.

Lessons learned

- Intensief contact met de deelraden is nodig om op alle niveaus te kunnen monitoren.
- Gesprek over inhoud moet 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.
- Het is belangrijk dat de APK- en NPO-gelden in communicatie goed van elkaar onderscheiden worden.
- De MR en CvB moeten het gesprek blijven voeren over hoe het proces verloopt en of de juiste keuzes voor de inhoud gemaakt worden ('kampvuuroverleg').

10 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK (BESTUURSAKKOORD)

Inleiding

Er is voor de hogescholen voor de aankomende tien jaar extra geld beschikbaar voor het versterken van praktijkgericht onderzoek. Doel van deze middelen is om hogescholen toe te rusten om hun rol als kennisinstellingen te verstevigen en verder uit te bouwen. Met deze middelen kan de capaciteit, continuïteit en kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen worden verstevigd. Voor de HAN is er vanaf 2023 jaarlijks een bedrag beschikbaar van ruim €6 miljoen, in 2022 ruim €2 miljoen.

Ten behoeve van de monitoring van de besteding van de onderzoeksmiddelen is door de Vereniging Hogescholen een format ontwikkeld in afstemming met het ministerie van OCW. Daarbij is gekozen voor het monitoren van alle onderzoeksmiddelen, en niet alleen van de extra middelen uit het bestuursakkoord. Afspraak is deze rapportage op te nemen in het bestuursverslag. Om te borgen dat deze rapportage ook zelfstandig leesbaar is, is op een aantal punten sprake van overlap met andere delen van het bestuursverslag.

De opzet van dit deel van het bestuursverslag is in lijn met het opgestelde format.

10.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

10.1.1 Strategie en visie

Strategie en visie op praktijkgericht onderzoek

Zoals ook al verwoord in hoofdstuk 3 biedt de HAN University of Applied Sciences (HAN) 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. Ook de (COROP-)regio's Veluwe, Noord-Limburg en Achterhoek behoren tot ons verzorgingsgebied of voedingsgebied.

Vanuit The Economic Board Regio Arnhem Nijmegen 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.

Om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken focust de HAN zich op de zwaartepunten Smart Region, Sustainable Energy & Environment (SEE) en Fair Health – anders gezegd: op Slim, Schoon en Sociaal. Slim staat voor het verleggen van grenzen met digitale technologie, Schoon voor het bijdragen aan minder CO₂ en Sociaal voor het verkleinen van gezondheidsverschillen. De zwaartepunten staan centraal in het Koersbeeld 2022-2028 en zijn belangrijk voor de Kennis- en Innovatie- en Human Capital-agenda's, de ontwikkeling van opleidingen en de focus in het praktijkgericht onderzoek, het HAN-portfoliomanagement en de strategische partnerschappen waarin de HAN participeert en investeert.

Invulling strategie en visie 2022

In 2022 is gewerkt aan de verdere versterking van het onderzoek in verbinding met onze strategie zoals geformuleerd in het Koersbeeld 2022-2028 en de verdere samenwerking en verbinding van het praktijkgericht onderzoek met de drie zwaartepunten, over academies heen en met onze partners in het werkveld en de regionale ecosystemen.

In 2022 zijn ook de afzonderlijke zwaartepunten verstevigd en hebben de zwaartepunten in gezamenlijkheid gewerkt aan de zichtbaarheid. Zo worden de thema's in HAN-brede evenementen onder de aandacht gebracht, zoals tijdens de jaaropening, de studiedag en het kennisfestival HAN Unexpected, toegankelijk voor alle medewerkers, studenten en partners van de HAN. Ook de HAN-brede communicatiecampagne Changemakers focust op de thema's Slim, Schoon en Sociaal.

In 2022 zijn in het kader van het vergroten van de responsiviteit van onderwijs en onderzoek HAN-breed en in de academies resultaten geboekt bij het werken aan maatschappelijke vraagstukken in de lerende regio en in het optimaliseren van hybride leeromgevingen/labs en werkplaatsen.

Het afgelopen jaar is het aantal hybride leeromgevingen/labs en werkplaatsen verder gegroeid. Er zijn meer dan honderd omgevingen, binnen en buiten de HAN, waar studenten, onderzoekers, docenten en andere betrokkenen samenwerken aan complexe maatschappelijke vraagstukken of technologische, sociale, economische of organisatorische innovaties ontwikkelen. 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 en het Koersbeeld. We hebben stappen gezet om het leren in deze leeromgevingen verder te versterken en benutten daarbij resultaten van evaluaties en verschillende onderzoeken.

Evenals voorgaande jaren spelen zowel de zwaartepunten (zie ook paragraaf 4.2.3) als verschillende Centres of Expertise (CoE's) een belangrijke en richtinggevende rol bij het werken in hybride leeromgevingen door de publiek-private samenwerking van bedrijven, instellingen en verschillende groepen binnen de HAN. Ook door onderzoek werken we aan de lerende regio en aan responsief beroeps- en onderwijs. De zwaartepunten zijn ook hierbij een goed vehikel gebleken voor het werken aan de lerende regio en het werken in (hybride) leeromgevingen/labs en werkplaatsen.

10.1.2 Onderzoek en thema's

Strategische onderzoeksagenda en organisatorische eenheden

In onderstaande tabel is per onderzoeksthema uit de strategische onderzoeksagenda aangegeven met welk Centre of Expertise de HAN structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de strategische onderzoeksagenda van de VH.

Daarbij wordt opgemerkt dat de CoE's ook verbonden zijn aan de Zwaartepunten en het onderzoek in de academies via lectoraten en lectoraat groepen, alsmede aan het Centrum voor Meervoudige Waardecreatie, waarmee dus ook vanuit die 'eenheden' wordt bijgedragen aan de kennisontwikkeling op de onderzoeksthema uit de strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen.

Tabel 28: Onderzoeksthema's en Centres of Expertise

Thema *	Draagt uw hogeschool bij aan dit thema? Zo ja, op welke manier?
Gezondheid en welzijn	CoE Sneller Herstel CoE Krachtige Kernen
Onderwijs- en talentontwikkeling	CoE Ixperium
Veerkrachtige samenleving: in wijk, stad en regio	CoE Krachtige Kernen CoE KennisDCLogistiek
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	BioCentre SEECE ACE
Gebouwde omgeving: duurzaam en leefbaar	BioCentre
Duurzaam transport en intelligente logistiek	CoE KennisDCLogistiek
Duurzame landbouw, water- en voedselvoorziening	-
Energietransitie en duurzaamheid	SEECE ACE
Kunst en de creatieve industrie	-
Ondernemen: verantwoord en vernieuwend	-
Veiligheid	-
Toerisme en gastvrijheid	-

* Voor alle thema's behalve kunst, veiligheid en toerisme, geldt dat er HAN-lectoraten bijdragen.
Een actueel overzicht van de lectoraten van de HAN is te vinden op onze website.

Een overzicht van de zeven CoE's waar de HAN in 2022 aan heeft bijgedragen, is opgenomen op de website van de HAN. Zie ook: www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/.

Overzicht lectoraten

Een overzicht van de lectoraten van de HAN in 2022 is opgenomen op de website van de HAN. Zie www.han.nl/onderzoek/lectoraten.

10.1.3 Inkomsten

In onderstaande tabel zijn de in 2022 gerealiseerde inkomsten voor onderzoek aangegeven.

Tabel 29: Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar	Gerealiseerde inkomsten in € x 1.000 in jaar van het betreffende bestuursverslag
1 Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	12.916
2 Inkomsten 2e geldstroom	11.536
3 Inkomsten 3e geldstroom	864
4 Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	959
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	26.275

10.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

De Vereniging Hogescholen en het ministerie van OCW zijn voor de in het bestuursakkoord beschikbaar gestelde extra onderzoeksmiddelen tot drie bestedingsdoelen gekomen die samenhangen met de ambities uit de strategische onderzoeksagenda en de doelstellingen uit de beleidsbrief die de minister van OCW in juni 2022 naar de Tweede Kamer stuurde:

- integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem (10.3.1);
- kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek (10.3.2);
- kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek (10.3.3).

In de volgende subparagrafen is per bestedingsdoel een toelichting gegeven, inclusief de bijhorende basisindicatoren en de keuze-indicatoren (zoals geformuleerd door de Vereniging Hogescholen en het ministerie van OCW).

10.2.1 Bestedingsdoel 1: Integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel 'Integratie in het kennisecosysteem' verwijst naar activiteiten zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten. Het gaat enerzijds over de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds over de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek.

Binnen de HAN wordt binnen dit bestedingsdoel onder andere ingezet op:

- opzetten of onderhouden samenwerkingsarrangementen als Centres of Expertise, living labs en fieldlabs;
- netwerk- en consortiumvorming en verbinding en afstemming met andere partijen in het kennis- en innovatie-ecosysteem (onder andere bedrijfsleven, publieke instellingen, universiteiten en TO2);
- ontplooiën van onderzoeksactiviteiten, inclusief consortiumvorming en doorwerking et cetera.

10.2.1.1 Basisindicatoren 'Integratie in het kennisecosysteem'

A. Overzicht van de Centres of Expertise

Vanuit de HAN dragen we bij met een zevental Centres of Expertise. In deze samenwerkingsverbanden voeren we met het bedrijfsleven, overheden en studenten en onderzoekers van andere kennisinstellingen divers praktijkgericht onderzoek uit. Een overzicht van de zeven CoE's waar de HAN in 2022 aan heeft bijgedragen, is opgenomen op de website van de HAN. Zie www.han.nl/onderzoek/lectoraten.

B. Invulling verbinding met de regio

Onderstaand wordt kort beschreven hoe de samenwerking met de regio is vormgegeven en het afgelopen jaar is versterkt, aangevuld met drie aansprekende voorbeelden.

1. Het iXperium/Centre of Expertise Leren met ict is een netwerkorganisatie op het gebied van leren en lesgeven met ICT. Het HAN Lectoraat 'Leren met ict' vormt het hart van dit netwerk en werkt hierin samen met een groeiend aantal partners in en buiten de regio, onder andere twaalf grote schoolbesturen, elf mbo's en KION.
Het iXperium/CoE heeft een doorlopende orderportefeuille met een totale contractwaarde van ongeveer 4,5 miljoen euro en een jaarlijkse omzet van ongeveer 1,5 miljoen euro. Het gaat daarbij om langlopende samenwerkingsverbanden, meerjarige (subsidie) projecten en korter lopende opdrachten.
De partners van het iXperium/CoE zijn afkomstig uit de kinderopvang, het primair onderwijs, speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en het hoger onderwijs. Hun financiële bijdrage in de orderportefeuille bedraagt ongeveer twee miljoen euro. Ze zetten daar een in-kind-bijdrage tegenover die minimaal gelijk is aan dit bedrag.
Binnen de langlopende samenwerkingsovereenkomsten worden meerjarenambities en jaarplannen met doelen opgesteld, gebaseerd op kennisvragen en behoeften die samen met de partners worden vastgesteld.
2. Het Centre of Expertise Krachtige Kernen en het netwerk Zorgalliantie zijn met elkaar verbonden.
Krachtige Kernen is landelijk het enige CoE met focus op het 'platteland' en is in de breedte actief op het terrein van wonen-welzijn-zorg. Krachtige Kernen zet zich in voor burgerschap en interprofessionele samenwerking. De Zorgalliantie is een regionaal leernetwerk waaraan 32 organisaties zijn verbonden, zoals wooncorporaties, welzijnsorganisaties, (langdurige) zorgorganisaties, onderwijsinstellingen en sociaal ondernemers. Deze organisaties betalen een jaarlijks lidmaatschap aan het gezamenlijk innovatiefonds, waarmee projecten en onderzoek worden gefinancierd. Het onderzoek maakt deel uit van het onderzoeksprogramma Krachtige Kernen. Zorgalliantie/Krachtige Kernen heeft zich duurzaam verbonden aan een aantal gebieden rondom Arnhem en Nijmegen: Overbetuwe, Lingewaard, Liemers, Tiel/Rivierenland, Uden/Gemert/Bakel, Land van Cuijk/Noord-Limburg.
3. Het CoE Sneller Herstel levert niet alleen een inhoudelijk bijdrage aan het verbeteren van zorg en welzijn, maar speelt ook een belangrijke rol in het begeleiden van netwerkpartners naar het dusdanig aanpassen van het instellingsbeleid/de instellingscultuur dat zij in staat zijn maatschappelijke vraagstukken op flexibele en innovatieve wijze te adresseren en resultaten daarvan te implementeren. CoE Sneller Herstel heeft een duurzame samenwerking met regionale partners als Radboud UMC en ZZG-zorggroep, Nijmegen Noord en Sint Maartenskliniek. Het CoE wordt nu ook gevonden/benaderd door potentiële partners met de vraag om ondersteuning bij hun vraagstukken. Zo zijn er recent onder andere SIZA, Attent, Klimmendaal en Tolbrug als partner bij gekomen. Op verschillende niveaus zijn er contacten met deze partners: bestuur/directie, management, uitvoerend. De samenwerking is vastgelegd in meerjarige samenwerkingsovereenkomsten.

10.2.1.2 Keuze-indicatoren 'Integratie in het kennisecosysteem'

A. Aantal lopende convenanten/samenwerkingsovereenkomsten met derden

Zie paragraaf 12.4 van dit jaarverslag.

B. Voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners

Zie paragraaf 4.2.3 van dit jaarverslag voor voorbeelden van succesvolle samenwerkingsprojecten vanuit de zwaartepunten.

C. Aantal lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door uw instelling

In 2022 zijn er voor onderzoek vier lectorale inrede-redes en 53 onderzoekscongressen georganiseerd, die hebben bijgedragen aan de verbinding/integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem.

10.2.1.3 Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

n.v.t.

10.2.2 Bestedingsdoel 2: Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen.

Binnen de HAN wordt binnen dit bestedingsdoel bijvoorbeeld ingezet op:

- loon voor onderzoekspersoneel;
- voor zover van toepassing de opleiding en begeleiding van het onderzoekspersoneel;
- overige kosten die noodzakelijk zijn voor het goed kunnen functioneren van een onderzoeker, zoals materiële zaken en generieke overhead die nodig is voor het doen van onderzoek, verzekeringskosten en deelname aan bijeenkomsten et cetera.

10.2.2.1 Basisindicatoren Kwantitatieve verduurzaming

Tabel 30: Personele inzet⁵

Categorie	Totaal aantal	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	42	35
Onderzoekers en docent-onderzoekers	421	167
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	-	-
Promovendi	49	28
Postdocs		
Onderzoeksondersteuning	43	30
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 85,2%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 14,8%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,77 fte	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ⁶	nb	

⁵ Peildatum 31 december van het boekjaar

⁶ Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van het hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

10.2.2.2 Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

De HAN doet mee aan de landelijke Professional Doctorate (PD) pilot. Deze pilot beoogt hogescholen (universities of applied sciences) in staat te stellen een nieuw type programma aan te bieden op niveau 8 van het Europees Kwalificatieraamwerk (EQF). Dit programma leidt op tot hooggekwalificeerde, onderzoekende professionals die leren interveniëren in complexe praktijken. PD-trajecten worden zo dus niet gelijk maar wel gelijkwaardig aan PhD-trajecten (met andere woorden de opzet kan verschillen maar de eisen voor de kwaliteit zijn gelijk). In 2022 zijn er voorbereidingen getroffen om in 2023 van start te gaan met twee PD-trajecten (van in totaal elf PD-kandidaten gedurende de pilotfase). De HAN is hiervoor aangesloten bij vier domeinen: Techniek en Digitalisering, Educatie, Gezondheid en Welzijn en Energie en Duurzaamheid. Inhoudelijke en programmatische afstemming heeft hiervoor landelijk plaatsgevonden. Daarnaast zijn intern eerste stappen gezet om PD-trajecten beleidsmatig in te bedden, financieel mogelijk te maken en organisatorisch te faciliteren.

10.2.3 Bestedingsdoel 3: Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het derde bestedingsdoel ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek.

Binnen de HAN wordt binnen dit bestedingsdoel bijvoorbeeld ingezet op:

- het ontwikkelen en uitvoeren van kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek (inclusief peer review en het ontwikkelen en uitvoeren van training voor hbo-personeel op alle aspecten rond onderzoek en verantwoorde onderzoeksbeoefening);
- het ontwikkelen en onderhouden van het functiehuis voor praktijkgericht onderzoek (met aandacht voor erkennen en waarderen en voor diversiteit en inclusie) en bijvoorbeeld ontwikkeling Professional Doctorate;
- open science-activiteiten, zoals Publinova, opzetten van (data-)infrastructuur voor het verantwoord doen van onderzoek (onder andere (zorgplicht) wetenschappelijke integriteit, et cetera).

10.2.3.1 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

A. Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Zie paragraaf 4.1, tabel 2.

B. Voorbeelden

Zie paragraaf 4.2.3 voor voorbeelden van succesvolle samenwerkingsprojecten vanuit de zwaartepunten.

C. Functiehuis

Er is in het afgelopen jaar geen wijziging geweest in het functiehuis van de HAN rondom onderzoek. Wel is er een start gemaakt met de doorontwikkeling van het huidige HAN-functiehuis. Hierbij worden alle profielen opnieuw beschreven.

D. Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

In 2022 zijn er diverse activiteiten geweest ter bevordering van diversiteit en inclusie (D&I) bij de HAN die ook gericht zijn op onderzoekspersoneel:

- opstellen en publiceren van het Gender Equality Plan;
- meerdere bijeenkomsten met Kennisplatform D&I;
- bijeenkomsten van Leernetwerk Diversiteit over uiteenlopende onderwerpen;
- onderzoek naar medewerkerscompetenties D&I;
- werksessies 'Een Inclusieve HAN' met medewerkers en studenten;
- week van Inclusie.

De Leergemeenschap Inclusief Onderzoek heeft in 2022 de volgende activiteiten verricht:

- verdieping rondom kwantitatieve methoden in de verschillende fasen van inclusief onderzoek. Voor een korte terugblik zie: www.han.nl/artikelen/2022/03/inclusief-werven-enqueteren-en-analyseren/;
- de Ethische Commissie Onderzoek (ECO), Pharos en de STERKplaats over toegankelijke informed consent, vanuit de verschillende perspectieven en ervaringen. Zie: <https://www.han.nl/artikelen/2022/05/informed-consent-maak-het-op-maat/>;
- dialoogsessie over samenwerken met en vanuit ervaringskennis in onderzoek;
- workshop 'Inclusief onderzoek' in samenwerking met de HAN Academy.

10.2.3.2 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

A. Professionaliseringsactiviteiten personeel

Via de HAN Academy worden diverse cursussen en trainingen aangeboden op het gebied van onderzoek doen en begeleiden. In 2022 is bijvoorbeeld een nieuwe basistraining 'Verantwoord onderzoek' gestart. Ook draagt de HAN bij aan de leergang 'Bouwstenen voor succesvol praktijkgericht onderzoek'.

B. Open science-activiteiten

De HAN is vanaf de initiatie van Publinova betrokken geweest en heeft daarbij vooral een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de metadatering voor het platform. Daarnaast is de HAN ook vertegenwoordigd in het Digital Competence Center voor Praktijkgericht Onderzoek (DCC-PO). Vanuit het DCC-PO wordt in samenwerking tussen verschillende hbo-instellingen en SURF uitwerking gegeven aan de open science-ambities. De HAN is vertegenwoordigd in de stuurgroep, de denktank en de werkpakketten datastewardship en ICT.

Omdat het aantal open access-publicaties en gedeelde datasets nog gering is, werkt de HAN aan een nieuw publicatiebeleid om dit meer te stimuleren en aan de nodige ondersteuning en infrastructuur om onderzoekers hierbij te faciliteren.

Dit beleid wordt mede ontwikkeld aan de hand van het Model Publicatiebeleid dat recent is opgeleverd door de nationale Taskforce Open Science.

C. Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

De HAN maakt gebruik van het onderzoeksinformatiesysteem Metis, waarmee op een centrale plek en op een eenduidige manier onderzoeksinformatie wordt vastgelegd en beschikbaar gemaakt.

D. Aanwezigheid datamanagementsystemen

De HAN maakt gebruik van het datamanagementsysteem SURF Research Drive.

E. Medezeggenschap onderzoek

Om de medezeggenschap op het terrein van onderzoek te bevorderen en onderzoekers beter te betrekken bij beleidsvorming wordt allereerst binnen de samenstelling van de raden gezocht naar een goede vertegenwoordiging van alle geledingen binnen de HAN. Voor de Medezeggenschapsraad geldt dat er minimaal één lid uit de personeelsgeleding hoofdzakelijk werkzaam is als onderzoeker in een academie. Daarbij kent de MR een Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.

Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

Om de strategische doelen uit het Koersbeeld 2022-2028 samen te bereiken heeft elke academie in haar academieplan aangegeven hoe zij dat over langere en korte termijn wil gaan doen. Lectoren uit de academies hebben daar een bijdrage aan geleverd.

Daarnaast zijn er drie centrale projectgroepen gestart voor de realisatie van de zes strategische doelen uit het Koersbeeld. In deze projecten werkt een groep medewerkers uit academies, staven en Services nauw samen aan concrete resultaten. Ook onderzoekers (lectoren) participeren in deze projectgroepen.

Voor de verdere ontwikkeling van HAN-breed beleid op het gebied van onderzoek worden lectoren (en zwaartepuntmanagers) of een vertegenwoordiging daarvan altijd betrokken in een beleidsvoorbereidende werkgroep of klankbordgroep. Ook kunnen academiemanagers met de portefeuille onderzoek daarvoor worden gevraagd.

11 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 NPO-middelen is opgenomen in paragraaf 4.3.

11.1 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. In 2021 hebben diverse betrokken partijen aangegeven meer tijd nodig te hebben om zaken intern anders te organiseren om aan de beleidsregel te kunnen voldoen. Dat was voor de minister reden om in 2021 een jaar uitstel te verlenen van de datum waarop publiek-private activiteiten moeten worden verantwoord. In oktober 2022 heeft de minister de bekostigde mbo- en ho-instellingen laten weten opnieuw een jaar uitstel te verlenen van verantwoording van de beleidsregel, omdat er interpretatieverschillen bestaan tussen de instellingen, de NBA (Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants) en OCW over enkele kernbegrippen uit de beleidsregel. Dit zou ertoe kunnen leiden dat accountants hun goedkeuring zouden kunnen onthouden aan het jaarverslag 2022. Daarom wordt over het verslagjaar 2022 verantwoording afgelegd conform thema 2 van de oude notitie 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 haar 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 doelstelling een minimaal kostendekkende exploitatie. De met deze activiteiten samenhangende opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de desbetreffende activiteit. Toezicht op het realiseren van de minimaal kostendekkende exploitatie 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 2022 stonden er 1.660 buitenlandse studenten (2021: 1.507) ingeschreven voor een HAN-bachelor of -masterprogramma. Dit waren er 153 meer dan in 2021, met name vanwege een grotere instroom van studenten na de coronapandemie. De instroom in 2022 bedroeg in totaal 694 buitenlandse studenten; dat zijn 160 studenten meer dan in 2021 (534).

Studentenmobiliteit verloopt via Exchange Agreements met partneruniversiteiten binnen en buiten Europa, en via stages, community projects en afstudeerstages. De totale studentenmobiliteit bedroeg in 2022 1.069 HAN-studenten (2021: 393) en 347 buitenlandse uitwisselingsstudenten (2021: 237) die aan de HAN studeerden. De HAN heeft in totaal 322 exchange partners, waarvan 208 Erasmus partnerships (Europa). De negatieve effecten van de coronacrisis op de instroom van internationale studenten lijken te zijn verdwenen. 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 2022-2023 zijn er 64 studenten ingeschreven op basis van de maatwerkovereenkomst voor de associate degree-opleiding Civiele Techniek - Projectvoorbereiding en realisatie met Civilion B.V. Dit zijn er twee meer dan in het studiejaar 2021-2022.

Onderwijskundige publiek-private arrangementen

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

11.2 Experiment Flexibel Hoger Onderwijs

Het experiment zou oorspronkelijk duren tot en met juni 2022. In afwachting van de goedkeuring van de wet tot wijziging van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek heeft het ministerie van OCW besloten het experiment tot nader bericht te continueren.

De HAN onderschrijft het belang van flexibilisering van het hoger onderwijs. Dat is ook de reden dat de HAN in 2022 het HAN-kader Studentroutes met keuzemogelijkheden heeft ontwikkeld en in het Koersbeeld hier een doel over heeft opgenomen (doel 3: We richten ons onderwijs flexibel in). Hierbij zal worden voortgebouwd op de ervaringen die zijn (worden) opgedaan met het experiment flexibel hoger onderwijs.

11.3 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 sinds de start van het studiejaar 2020-2021 geen studenten van de HAN meer deel, alle deelnemende studenten hebben zich ingeschreven voor een reguliere opleiding. Voor eventueel terugkomende studenten in het experiment Vraagfinanciering worden tot 2024 een geldende Onderwijs- en Examenregeling (OER) en inschrijfmogelijkheden opengehouden. Omdat er geen studenten meer waren die aan het experiment Vraagfinanciering deelnamen, is er geen collegegeld voor deze groep vastgesteld.

11.4 Experiment Promotieonderwijs

De HAN neemt niet deel aan dit experiment.

11.5 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 2022 zijn er in totaal 320 (2021: 247) aanvragen ingediend, waarvan er 299 (2021: 242) zijn gehonoreerd. Zie de volgende tabel voor een uitsplitsing.

De totale aanspraak op het fonds bedroeg in 2022 €604.621 (2021: €622.642). Dit is inclusief de aanspraken op dit fonds vanuit toekenningen in voorgaande jaren waarvan de betalingen nog doorlopen en inclusief vergoedingen voor het reisproduct (€5.800). Evenals vorig jaar ging het uitsluitend om EER-studenten (EER: Europese Economische Ruimte).

Tabel 31: Aanspraken HAN Profileringsfonds 2022

Omschrijving	Aantal aanvragen 2022	Waarvan toegekend 2022	Aantal aanvragen 2021	Waarvan toegekend 2021	Totaal van de toekenningen incl. lopende toekenningen uit vorige jaren in €	Gemiddelde hoogte van de lopende toekenningen per maand in €	Gemiddelde duur van de lopende toekenningen in 2022
Studenten in overmachtssituaties: ziekte, functiebeperking, familie-omstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	92	73	107	107	323.301	372	12 maanden
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschapsraad	219	217	137	133	281.320	310	4 maanden
Overige categorieën: prestaties op het gebied van topsport of cultuur, fin. steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen, e.a.	9	9	3	3	18.564	112	11 maanden

12 HAN IN KAART

12.1 Overzicht onderwijs- en onderzoeks aanbod

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

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

12.2 Studenten

Overzicht ingestroomde en ingeschreven studenten

Tabel 32: Overzicht instroom per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2018	2019	2020	2021	2022
Bacheloropleidingen	10.055	9.655	10.289	9.459	9.308
Voltijd	8.518	8.205	8.796	8.021	8.010
Deeltijd	1.411	1.336	1.355	1.289	1.139
Duaal	126	114	138	149	159
AD-opleidingen	358	463	613	662	717
Deeltijd	280	374	447	500	548
Duaal	78	89	166	162	169
Masteropleidingen	548	668	713	722	664
Voltijd	109	140	169	183	141
Deeltijd	243	304	341	349	326
Duaal	196	224	203	190	197
HAN totaal	10.961	10.806	11.615	10.843	10.689

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2022 IMI-instroom. Gegevens per 1 oktober 2022

De instroom in het bacheloronderwijs is opnieuw iets lager dan in het vorige jaar (-1,6%). Deze daling zit met name bij de deeltijdopleidingen (-11,6%). Anders dan bij de bacheloropleidingen is de instroom bij de AD-opleidingen opnieuw gestegen (+8,3%), terwijl de instroom bij de masteropleidingen fors gedaald is (-8,0%). De instroom in de duale opleidingen is bij zowel de bachelor- als bij de AD- en masteropleidingen gestegen (totaal +4,8%).

Er zijn 562 studenten ingestroomd bij een bekostigde masteropleiding en 102 bij een opleiding die niet door de overheid bekostigd wordt.

Tabel 33: Overzicht inschrijvingen per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2018	2019	2020	2021	2022
Bacheloropleidingen	33.649	33.419	34.617	34.448	33.680
Voltijd	29.281	29.146	30.242	29.989	29.341
Deeltijd	3.976	3.857	3.942	3.971	3.814
Duaal	392	416	433	488	525
AD-opleidingen	508	768	1.050	1.261	1.366
Deeltijd	394	613	798	947	1.082
Duaal	114	155	252	314	338
Masteropleidingen	1.335	1.536	1.741	1.804	1.722
Voltijd	175	251	315	325	291
Deeltijd	650	718	836	897	867
Duaal	510	567	590	582	564
HAN totaal	35.492	35.696	37.408	37.513	36.768

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2022 IMI-inschrijvingen. Gegevens per 1 oktober 2022

Het aantal inschrijvingen is iets teruggelopen en zit nu weer op het niveau van voor de coronapandemie. In tegenstelling tot de bachelor- en masteropleidingen, waar er sprake is van een daling (-2,2% respectievelijk 4,5%), is het aantal inschrijvingen aan de AD-opleidingen juist toegenomen (+8,3%). Dit is een logisch gevolg van de instroom aan de AD-opleidingen die al een paar jaar achtereen toeneemt.

Overzicht afgestudeerde studenten

Tabel 34: Overzicht afgestudeerde studenten per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2017	2018	2019	2020	2021
Bacheloropleidingen	5.447	5.496	5.456	5.684	5.180
Voltijd	4.643	4.633	4.685	4.913	4.438
Deeltijd	752	816	713	710	683
Duaal	52	47	58	61	59
AD-opleidingen	116	147	218	287	371
Voltijd	6				
Deeltijd	104	129	174	241	286
Duaal	6	18	44	46	85
Masteropleidingen	271	319	354	486	528
Voltijd	37	45	64	128	118
Deeltijd	155	158	163	194	243
Duaal	79	116	127	164	167
HAN totaal	5.834	5.962	6.028	6.457	6.079

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2022 IMI-diploma's. Gegevens per 1 oktober 2022

Het aantal afgestudeerden was in het studiejaar 2021-2022 5,9% lager dan in 2020-2021. Dit komt volledig door een forse daling bij de bacheloropleidingen (-8,9%). Het aantal afgestudeerden bij de AD- en masteropleidingen is van jaar op jaar aan het toenemen, en is ten opzichte van 2020-2021 juist gestegen met 29,3% respectievelijk 8,6%.

Tabel 35: Verdeling voltijdinstroom Arnhem-Nijmegen

	2018	2019	2020	2021	2022
Arnhem	2.398	2.226	2.138	1.961	2.013
Nijmegen	6.120	5.979	6.658	6.060	5.997
Totaal	8.518	8.205	8.796	8.021	8.010
<i>In %</i>					
Arnhem	28,2%	27,1%	24,3%	24,4%	25,1%
Nijmegen	71,8%	72,9%	75,7%	75,6%	74,9%

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2022 IMI-instroom. Gegevens per 1 oktober 2022

Er is dit jaar een kleine verschuiving richting Arnhem te zien, vergeleken met de voorgaande jaren. Het aantal ingestroomde studenten in Arnhem is iets toegenomen ten opzichte van vorig jaar, terwijl het aantal studenten dat startte in Nijmegen iets is afgenomen.

Marktaandeel bachelor hbo

Tabel 36: Marktaandeel instroom en inschrijvingen bachelor hbo

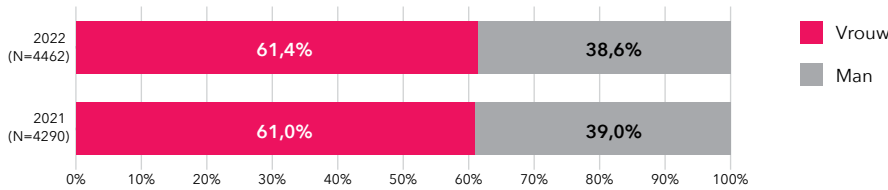
	2018	2019	2020	2021	2022
Marktaandeel instroom bachelor	7,7%	7,4%	7,4%	7,6%	7,9%
Marktaandeel inschrijvingen bachelor	7,8%	7,7%	7,6%	7,5%	7,6%

Bron: Overzicht Vereniging Hogescholen

12.3 Personeel

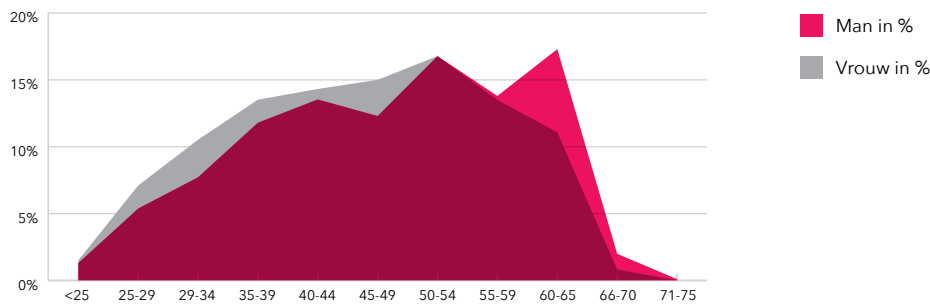
Het begrip 'OP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in onderwijs- en onderzoeksfuncties (primair proces); 'OBP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in ondersteunende functies. Alle vergelijkingen die worden gemaakt, hebben betrekking op de aantallen per 31 december van het jaar 2022 ten opzichte van 31 december 2021.

Figuur 5: Verdeling man/vrouw, periode 2021 en 2022



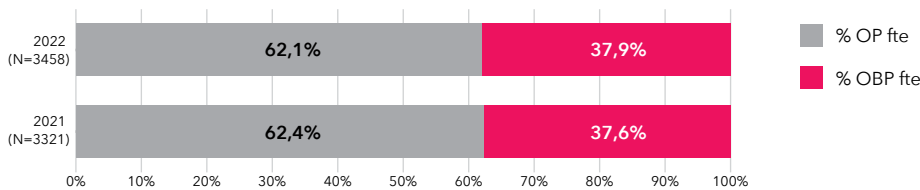
In 2022 is het aantal medewerkers met 4% toegenomen van 4.290 naar 4.462. Dit hangt deels samen met een lichte toename van de ingeschreven studentenaantallen per 1 oktober 2021. Maar de groei van het aantal medewerkers houdt in 2022 met name verband met extra (tijdelijke) banen als gevolg van de Nationaal Programma Onderwijs (NPO-)gelden. De verhouding man/vrouw, uitgedrukt in een percentage ten opzichte van 2021, is met +0,4% in het voordeel van de vrouwen veranderd. Ten opzichte van 2021 bedraagt de absolute toename van het aantal mannen +2,9% en van het aantal vrouwen +4,7%.

Figuur 6: Leeftijdsofbouw verdeling man/vrouw 2022



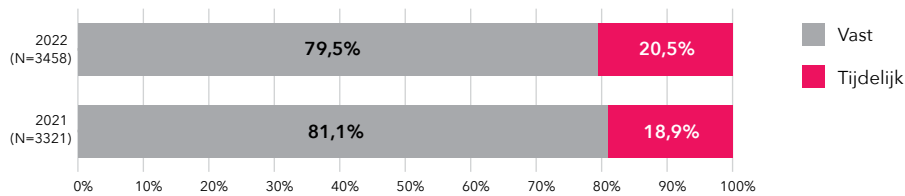
In de grafiek leeftijdsopbouw zijn twee categorieën (percentage mannen en vrouwen) over elkaar geprojecteerd. Het grijze vlak geeft de waarden aan die betrekking hebben op de gemiddelde leeftijd van vrouwen, het lichtrode vlak geeft de waarden aan voor de gemiddelde leeftijd van mannen en het donkerrode vlak is de overlap van beide categorieën. De grafiek toont de leeftijdsopbouw in 2022 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 2021 vallen meer mannen in de leeftijdscategorieën vanaf 50 jaar. In de strategische personeelsplannen van de organisatieonderdelen die in 2023 gereed zullen komen, wordt aandacht besteed aan deze vergrijzing en de daarbij behorende vervangingsvraag.

Figuur 7: Verdeling medewerkers over OP-OBP in fte's, periode 2021 en 2022



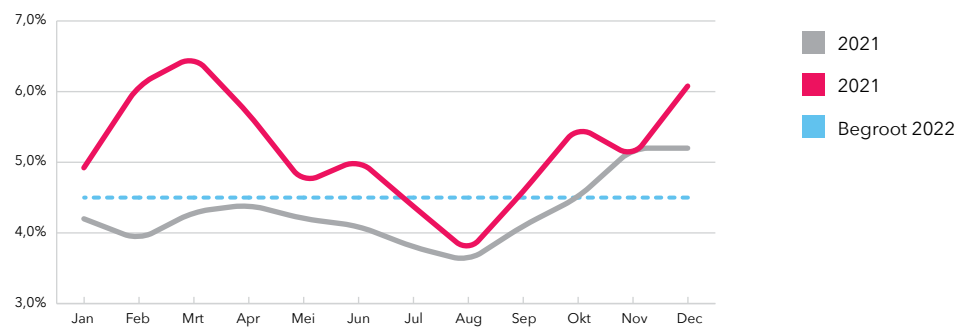
De ontwikkeling van de fte's OP versus OBP ten opzichte van het voorgaande jaar is visueel weergegeven in bovenstaande figuur. Het richtgetal voor de verhouding OP/OBP binnen de HAN is tot op heden 65%/35%, gemeten in fte's. De verhouding OP/OBP is (ten opzichte van 2021) licht gewijzigd; het percentage OBP is relatief gegroeid (+0,3%). Dit hangt er onder meer mee samen dat de tijdelijke aanstellingen in het kader van de NPO-middelen met name zijn gebruikt om het OP te ondersteunen.

Figuur 8: Ontwikkeling vast/tijdelijk, periode 2021 en 2022



In 2022 is de verhouding vast/tijdelijk dienstverband gewijzigd ten opzichte van 2021. Het totaal fte's met een vast contract bedraagt 80%. Ten opzichte van 2021 is het aantal fte's vaste contracten bij zowel het OP als het OBP afgenomen met 1%. Dit heeft mede te maken met het NPO-programma waarbij sprake is van 'tijdelijk' geld en daarmee een toename van tijdelijke arbeidsovereenkomsten. Daarnaast krijgen nieuwe medewerkers bij indiensttreding een tijdelijk dienstverband aangeboden. Doordat in de verslagperiode de instroom van medewerkers hoger is dan de uitstroom, ontstaat er verhoudingsgewijs in procenten een toename van tijdelijke dienstverbanden. In 2023 zal een project Inhuur personeel worden uitgevoerd. Doel van dat project is te komen tot een visie op en HAN-brede afspraken te maken over de inzet en inhuur van personeel, passend bij de onderwijs- en onderzoekspraktijk en de wet- en regelgeving. De uitkomst van het project vormt mede de basis om met de MR te komen tot afspraken over het maximum percentage flexibele schil vanaf 2024.

Figuur 9: Ontwikkeling verzuim per maand, periode 2021 en 2022



Het verzuimpercentage in 2022 geeft een wisselend beeld. In de periode januari tot en met augustus 2022 schommelt het percentage rond de 5%. De piek in het verzuimpercentage in februari en maart werd veroorzaakt door de gevolgen van de besmettelijke omikronvariant van het coronavirus, in combinatie met een griepgolf. Ook na het verloop van deze besmettingen bleef het verzuimpercentage het hele jaar door hoger dan in 2021. Dit is een landelijke trend. Vanaf september 2022 loopt het verzuim op van 4,5% naar 6,1% in december 2022. Case-adviseurs geven aan dat het hoge verzuimpercentage mede werd veroorzaakt door de naweeën van corona, waarbij medewerkers last van vermoeidheid bleven houden. Uit landelijk onderzoek is ook gebleken dat geldzorgen van werknemers leiden tot verminderde arbeidsproductiviteit en een hoger verzuim. De huidige hoge inflatie zou naast de aan corona gerelateerde ziekteverschijnselen dus ook een verklaring kunnen zijn voor het hogere verzuim.

Gemiddeld genomen over het kalenderjaar bedraagt het verzuim in 2022 5,21% (2021 4,3%). Dit is in lijn met de hbo-benchmark van het netwerk HBO HR Analytics over het jaar 2022 (5,11%), maar boven onze eigen doelstelling van maximaal 4,5%.

Het beeld van het middellang (0,88%) en extra lang verzuim (2,95%) is nagenoeg gelijk aan 2021. Het kort verzuim (1%) en lang verzuim (2,65%) liggen hoger dan in 2021, respectievelijk +0,44% en 0,43%. De verzuimfrequentie ligt significant hoger dan in 2021 (0,78 tegen 0,44); tegelijkertijd is gemiddelde verzuimduur gedaald van 44,3 dagen naar 30,8 dagen.

De HAN streeft in 2023 naar een verlaging van het arbeidsgebonden verzuim ten opzichte van 2022, met een maximaal gemiddeld ziekteverzuimpercentage van 4,5%. Hiertoe worden acties geformuleerd en uitgevoerd om het ziekteverzuim te verminderen. Preventie zal daarbij veel aandacht krijgen. Daarnaast zal worden ingezet op de ontwikkeling en implementatie van een gezondheidsbeleid en verdere ondersteuning van leidinggevenden.

12.4 Samenwerkingsverbanden

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 er steeds meer samenwerking tussen bedrijven, onderwijs en onderzoek. Alle expertise telt en kruisbestuiving is noodzakelijk, zodat we niet apart van elkaar werken maar er kennisecosystemen ontstaan. Daarom hebben we in het Koersbeeld het aangaan van duurzame verbindingen met onze partners als strategisch doel opgenomen en 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 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 2022. Waarbij een onderscheid is gemaakt in diverse vormen van samenwerking.

Samenwerken aan regionale en lokale ontwikkeling

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

- Th!nk East Netherlands (www.thinkeast.nl);
- SIIA-Strategische Innovatie & Investeringsagenda (<https://oostnl.nl/nl/strategische-innovatie-investeringsagenda-oost-nederland>);
- 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_Energie);
- 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);
- Startup Fonds Gelderland voor financiering van startups (<https://oostnl.nl/nl/startup-fonds-gelderland>);
- Agendastad/Citydeal-Arnhem & Nijmegen (<https://agendastad.nl/werken-aan-dezelfde-grote-beweging-in-de-city-deal/>);
- Campusontwikkeling in Arnhem en Nijmegen met de lokale partners (gemeenten en kennisinstellingen).

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/>), o.a. via de KIC2023 en de inhoudelijke hbo-thematafels;
- UAS4Europe (www.uas4europe.eu);
- UASNL, netwerk van achttien 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 (<https://armanl.eu/>); 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 - onze drie zwaartepunten

Als HAN geloven we in samenwerken aan slimme, schone en sociale oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Wij focussen ons hierbij op een drietal inhoudelijke zwaartepunten (zie ook paragraaf 4.2.3):

- Smart Region;
- SEE (Sustainable Energy & Environment);
- Fair Health.

In aansluiting op de hiervoor reeds genoemde 'brede' samenwerkingsverbanden doen we dit via diverse samenwerkingsvormen die specifiek gericht zijn op een of meerdere van onze zwaartepunten, onder meer via:

- a. deelname in verschillende zwaartepunt(en) gerelateerde netwerken en samenwerkingsverbanden;
- b. multidisciplinaire samenwerking in de praktijk, zoals leer- en innovatielabs, hubs en werkplaatsen;
- c. Centres of Expertise (CoE's).

Ad a Deelname in verschillende zwaartepunt(en) gerelateerde netwerken en samenwerkingsverbanden

Hieronder per zwaartepunt een greep uit de belangrijkste netwerken en samenwerkingsverbanden waarin de HAN een rol speelt:

Fair Health:

- Leernetwerk Arnhem (i.s.m. CityDeal);
- Pharos <https://www.pharos.nl/>;
- Radboudumc (afdeling Eerstelijns geneeskunde);
- 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);
- Citydeal Kennismaken Nijmegen;
- HBO Thematafel Gezondheid en Zorg (<https://www.vereniginghogescholen.nl/themas/onderwijs-en-onderzoek>);
- SPRONG-onderzoeksgroep Societies and Systems for Health, Inclusiveness and Fairness in Transition ([2SHIFT](#)).

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/>);
- CIRCLES (netwerk Circulaire Economie) (www.circles.nu);
- Connectr Energy innovation in Arnhem (www.connectr.nu);
- Kiemt (www.kiemt.nl);
- HBO Thematafel Energietransitie & duurzaamheid (<https://www.vereniginghogescholen.nl/themas/onderwijs-en-onderzoek>);
- SPRONG-onderzoeksgroep Decentrale Waterstof Sprong ([DWS](#)).

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 (<https://lifeport.nl/nieuws/opening-citc-fieldlab/>);
- 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://lifeport.nl/theeconomicboard/investeringsagenda/iconisch-cluster-health-hightech-food/>);
- Briskr (www.briskr.eu);
- SPRONG-onderzoeksgroep Data-Engineering en -Management in Dataketens ([DEMAND](#)).

Ad b 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 (zoals overheid, bedrijven en kennisinstellingen) 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 Fair Health: <https://www.han.nl/onderzoek/labs-en-werkplaatsen/>; Praktijkinnovatie Zorg en Welzijn (PZW) (han.nl);
- Zwaartepunt SEE (Sustainable Energy & Environment): www.connectr.nu, [wijkgerichte energietransitie](#), [Waterstofinnovatie Oost-Nederland](#); [decentrale waterstof SPRONG](#); [de Arnhemse Lerende Aanpak](#); [minor Biobased Innovations](#); [Human capital project: Statushouders](#); [Human capital: Laad infrastructuur](#);
- 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).

Ad c 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.

Duurzaam Partnerschap

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

- Radboud Universiteit (www.ru.nl);
- Radboudumc (www.radboudumc.nl);
- Sint Maartenskliniek (www.maartenskliniek.nl);
- CWZ (<https://www.cwz.nl/>);
- NOC*NSF (www.nocnsf.nl);
- NXP <https://www.nxp.com/company/about-nxp/worldwide-locations/netherlands:NETHERLANDS>;
- Provincie Gelderland (<https://www.gelderland.nl/>);
- Regio's en gemeenten in de vorm van bijvoorbeeld Regio Deal Achterhoek, City Deals (<https://agendastad.nl/city-deals/>), Regio Deal Arnhem en Regio Deal Nijmegen;
- Grensland College. Het Graafschap College, Saxion en de HAN werken samen in het Grenslandcollege (<https://www.grenslandcollege.nl/>);
- Convenant Aansluitschool (voor zeventien scholen) (<https://www.han.nl/studeren/informatie-voor-decanen/samenwerkingsverbanden/aansluitscholen/>);
- Connectr (www.connectr.nu);
- Stichting KIEMT (www.kiemt.nl);
- 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;
- Artevelde Hogeschool te Gent (B) (www.arteveldehogeschool.be);

BIJLAGE

Besluit behoud accreditatie

In 2022 heeft de NVAO besloten tot behoud van accreditatie van twee associate degree (Ad)-, zestien bachelor (B)- en drie masteropleidingen (M). Het betreft de volgende opleidingen:

- Ad Management in de Zorg
- Ad Online Marketing en Sales
- B HBO-ICT
- B Management in de Zorg
- B Opleiding tot leraar Basisonderwijs
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Pedagogiek
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde
- B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde
- B Sportkunde
- M Advanced Nursing Practice
- M Physician Assistant
- M Sport- en Beweginginnovatie

De visitaties van de bovenstaande opleidingen hebben al voorafgaand aan 2022 plaatsgevonden.

Gevisiteerde opleidingen

Eind 2022 zijn de volgende zeven opleidingen gevisiteerd:

- B Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek (bijzonder kenmerk: internationalisering)
- B Chemie
- B Human Resource Management
- M Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties
- M Molecular Life Sciences
- B Medische Hulpverlening
- B Vaktherapie

Voor B Vaktherapie is eind 2022 een definitief visitatierapport ontvangen. Voor de overige opleidingen verwachten we dit in het voorjaar van 2023.

Interne audits

In 2022 hebben de volgende 21 opleidingen een interne audit/ontwikkelgesprek georganiseerd en uitgevoerd:

- Ad Accountancy
- Ad Bedrijfskunde
- Ad Logistics Management
- Ad Technische Bedrijfskunde
- Ad Gebouwgebonden Installatietechniek
- B Accountancy
- B Bedrijfskunde
- B Bio-informatica
- B Commerciële Economie
- B Communicatie en Multimediadesign
- B Ergotherapie
- B Finance & Control
- B Food & Business
- B Industrieel Product Ontwerpen
- B International Business
- B Logistics Management
- B Ondernemerschap en Retail Management
- B Opleiding tot Verpleegkundige
- B Social Work
- B Technische Bedrijfskunde
- M Neurorevalidatie en Innovatie

Bij alle audits/ontwikkelgesprekken zijn gesprekken gevoerd met diverse stakeholders van de opleidingen. Deze gesprekken zijn waarderend ingestoken en resulteren in verbeteradviezen van diverse aard. Als opleidingen daar een vervolg aan geven, zijn er geen risico's die behoud van accreditatie in de weg staan.