



Verbonden in kwaliteit

 HAN

Verkort jaarverslag 2008

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Verbonden in kwaliteit



Onder de titel 'Verbonden in kwaliteit' presenteren wij deze brochure als een verkorte weergave van het jaarverslag van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen over 2008. Verbonden in kwaliteit, want de kracht van de HAN is onze kwaliteit en onze goede reputatie. Daarmee heeft de HAN zich in de afgelopen jaren nadrukkelijk op de kaart van het hoger onderwijs gezet, met hoge kwaliteit, een sterke groei en een fors toegenomen binding met onze omgeving. Het onderhouden en versterken van deze basiskracht is doelstelling nummer één. Daarbij hebben we de ambitie om tot de beste hogescholen van Nederland te behoren. In de komende jaren gaan we de vernieuwingen van de afgelopen jaren verdiepen, bestendigen en verankeren, waarbij focus en prioritering de basisbegrippen vormen. We accentueren ook verschillen in opleidingen, binnen die ene HAN-identiteit. Dit accent hebben we vastgelegd in het Instellingplan 2008-2012, dat met brede inbreng vanuit de organisatie in 2008 tot stand is gekomen. Deze brochure geeft een beeld van ons eerste jaar in het licht van deze nieuwe koers. De belangrijkste doelstellingen en eerste resultaten van het Instellingsplan 2008-2012 worden kort samengevat. In de overtuiging dat de HAN zonder de grote inzet, betrokkenheid en loyaliteit van haar medewerkers haar ambities niet kan waarmaken, spreken wij onze grote dank uit voor hun bijdrage in 2008.

**Het College van Bestuur,
Ron Bormans (voorzitter) en Kristel Baele**

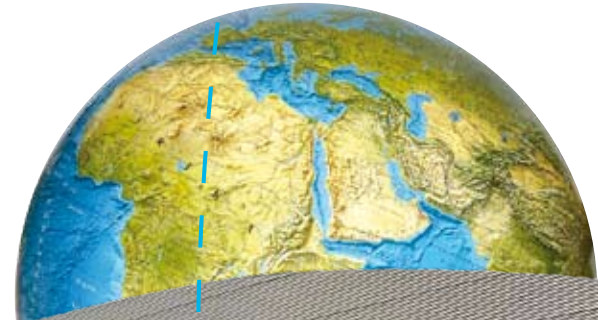


Instellingsplan HAN 2008-2012: vier kernthema's

De HAN biedt aan studenten en cursisten onderwijs van hoog niveau, in een inspirerende, ondernemende en innovatieve omgeving. In 2008 boden we 64 bacheloropleidingen en zeventien masteropleidingen aan. Vanuit onze expertisecentra en lectoraten verzorgden we toegepast onderzoek, advies en opleidingen voor bedrijven en instellingen. De afgelopen vijf jaar is de HAN sterk gegroeid: van 18.576 studenten in 2003 naar 26.117 studenten in 2008 (40,6%).

In de periode 2008-2012 werken we, vanuit een versterkte focus op het bacheloronderwijs en onze ambitie de bacheloropleidingen een uniek profiel te geven, aan vier kernthema's. Deze hebben elk hun vertaling gekregen in heldere en meetbare resultaatafspraken. De kernthema's zijn:

- De kwaliteit van het onderwijs
- HAN als kennispoort
- Organisatieontwikkeling
- Operational excellence.



Kernthema 1: De kwaliteit van het onderwijs

Resultaatafspraken Onderwijskwaliteit	Realisatie 2007	Realisatie 2008	Doel 2012
Propedeuserendement	63,2%	56,2%	70%
Hoofdaserendement	73,4%	73,6%	90%
Studenttevredenheid	73,5%	74,5%	80%

De HAN heeft de maatschappelijke opdracht om onderwijs van hoogwaardige kwaliteit te verzorgen voor studenten en cursisten op hbo-niveau. We willen daarbij behoren tot de beste hogescholen van het land. Goed onderwijs leidt tot tevreden studenten: daarom is de mate van studenttevredenheid een belangrijke maatstaf voor de HAN. Wat ons betreft dient een hoge studenttevredenheid samen te gaan met een goed studierendement en een goede kwaliteit van de opleidingen, tot uitdrukking komend in de accreditatiescores.

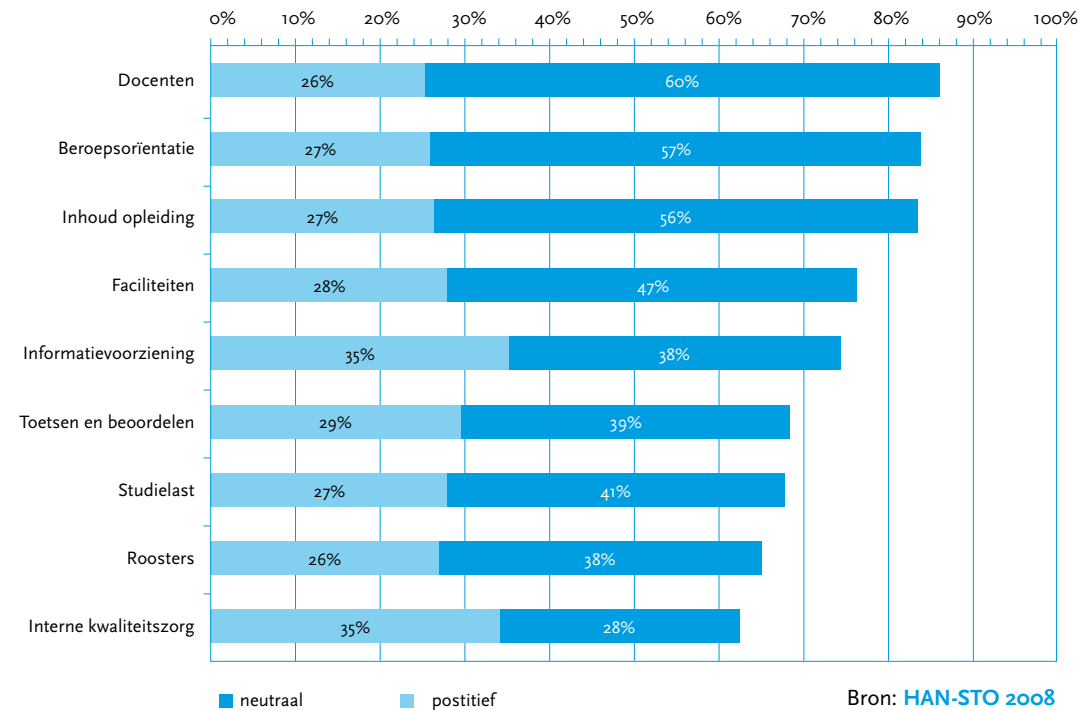
Verhoging studenttevredenheid

In 2012 willen we dat 80% van de studenten tevreden is over de geboden opleiding. In 2008

oordeelde 74,5% van de studenten neutraal of positief over het geboden onderwijs. Daarmee realiseren we onze hoge ambities op dit punt nog niet, zij het dat dit verschillend ligt voor verschillende aspecten van kwaliteit.

Als sterke punten komen naar voren dat de inhoud van de opleidingen goed is, dat de opleidingen beroepsgericht zijn en dat er goede docenten werken aan de HAN. De punten waar verbetering noodzakelijk is, liggen met name in de betrokkenheid bij de kwaliteitszorg, de kwaliteit van de roosters, de studielast en de wijze van toetsen en beoordelen.

Percentage tevreden studenten op verschillende onderdelen



Bron: HAN-STO 2008



Verbetering studierendement

Zowel in de propedeuse als in de hoofdfase vallen er veel studenten uit. Dat is een verspilling van tijd, geld en menselijk talent. Daarom hebben we ons in het Instellingsplan 2008-2012 tot doel gesteld om in 2012 een propedeuserendement te realiseren van 70% (binnen 2 jaar). Het hoofdfaserendement moet omhoog naar 90% (binnen 5 jaar). We halen deze doelstellingen nog niet: van de studenten die in 2006 gestart zijn heeft in 2008 56,2% de propedeuse afgerond. Van de studenten die in 2003 gestart zijn en die de propedeuse met succes hebben gehaald, rondde 73,6% de studie in 2008 succesvol af. We willen de rendementen omhoog brengen door een beter instroommanagement, goede studieloopbaanbegeleiding, meer intensief onderwijs en prima voorzieningen voor studenten. Ook gaan we de kwaliteit van onze operationele processen verbeteren.

Goede accreditatiescores

De kwaliteit van bachelor- en masteropleidingen in Nederland wordt bewaakt door de wettelijk ingestelde Nederlands-Vlaamse Accreditatie

Gemiddelde accreditatiescores bachelors 2004-2008 + doel 2012						Doelstelling 2012
Paneelordelen VBI	2004	2005	2006	2007	2008	
Aantal opleidingen	9	5	6	13	14	
Aantal varianten	18	7	11	31	21	
Aantal oordelen	378	147	231	651	441	
Gemiddelde totaalscore per opleiding (svariant)*	50,4	52,3	54,3	55,7	57,6	
% 'excellent'	0,5%	1,4%	0,4%	0,0%	0,0%	10%
% 'goed'	39,9%	49,0%	57,6%	65,4%	72,3%	75%
% 'voldoende'	59,0%	48,3%	42,0%	34,3%	27,7%	
% 'onvoldoende'	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	
% 'geen oordeel'	0,5%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	

* Op basis van: 0 = geen oordeel, 1 = onvoldoende, 2 = voldoende, 3 = goed, 4 = excellent.

Organisatie (NVAO). We streven voor 2012 bij NVAO-accreditaties naar scores op 'excellent' (minimaal 10%) en 'goed' (minimaal 75%). In 2008 werden veertien opleidingen beoordeeld in het kader van de accreditatie. De tabel laat zien dat we steeds vaker 'goed' scores en dus op koers liggen

voor het realiseren van dit doel. De NVAO-accreditaties bevestigen onze basiskwaliteit. Gerichtheid op 'excellentie' is wat ons de komende jaren te doen staat.



Kernthema 2: Kennispoort

Resultaatafspraken Kennispoort	Realisatie 2007	Realisatie 2008	Doel 2012
Verhoging omzet onderzoeksactiviteiten (% van de totale HAN-omzet)	3,3% (omzet € 6,5 miljoen)	3,3% (omzet € 7,5 miljoen)	10%
Groei marktactiviteiten (5% omzet per jaar)	2,6% (omzet € 24,2 miljoen)	22,1% (omzet € 29,5 miljoen)	5% omzet per jaar

De HAN wil bijdragen aan de innovatieve kracht van bedrijven en instellingen in de regio. Ons ideaalbeeld is een situatie waarin er synergie tussen onze kernactiviteiten bestaat: een situatie waarbij onderzoek bijdraagt aan de verdere verbetering en innovatie van de beroeps- en onderwijspraktijk, waarbij de contractactiviteiten casuïstiek leveren voor het bacheloronderwijs, waarbij het onderwijs expertise levert voor de contractactiviteiten en waarin contractonderzoek een wezenlijk onderdeel uitmaakt van onze zakelijke dienstverlening.

In de komende jaren willen we de volgende doelstellingen realiseren:

- In 2012 komt 10% van de omzet van de HAN voort uit onderzoeksactiviteiten.
- De marktactiviteiten groeien met 5% omzet per jaar.

Verhoging omzet lectoraten en onderzoek

In 2008 vormden onderzoeksactiviteiten, met een omzet van € 7,5 miljoen, 3,3 % van de totale omzet van de HAN. Dat betekent dat de HAN nog verwijderd is van de doelstelling voor 2012. Om de groei in onderzoeksactiviteiten te kunnen realiseren moet onze onderzoekscapaciteit toenemen. We stimuleren daarom onze docenten om deel te nemen in de kenniskring van een lectoraat om zo meer ervaring op te doen met onderzoekswerk. Ook kent de HAN een promotiebeleid. In dat kader nodigen we docenten uit om – gedeeltelijk in werktijd – te werken aan een promotieonderzoek. Per maart 2009 zijn er bij de HAN achttien medewerkers die een promotietraject zijn gestart en zijn er zes promotietrajecten in voorbereiding. Verder nemen we

gericht docenten aan die gepromoveerd zijn of anderszins beschikken over relevante onderzoeks-ervaring.

In 2012 willen we dat er minimaal 50 lectoren actief zijn aan de HAN. In 2008 waren er bij de HAN 38 lectoraten waarin 42 lectoren werken. Hier zijn we dus goed op weg die ambitieuze doelstelling te realiseren. In 2008 hebben we gewerkt aan een betere verbinding met het onderwijs. Lectoren zijn nauw betrokken bij het onderwijs: ze denken mee over de curriculumontwikkeling, ze leiden docenten op in onderzoeksvaardigheden, ze dragen bij aan het toetsbeleid, ze versterken de onderzoekende houding van docenten en ze ondersteunen de totstandkoming van een leerlijn onderzoeksvaardigheden. Waar mogelijk worden de onderzoeksuitkomsten in het curriculum geïmplementeerd.

Groei marktactiviteiten

In direct verband met de behoeften van bedrijven en instellingen in haar omgeving biedt de HAN de volgende marktactiviteiten aan:

- Contractactiviteiten: zoals post-hbo opleidingen, cursussen, training en advies
- Toegepast onderzoek
- Masterprogramma's.

Bij deze marktactiviteiten wenden we onze kennis aan voor concrete vraagstukken in de omgeving en maken we tegelijkertijd gebruik van de kennis uit onze omgeving bij de inrichting van het onderwijs. De kwaliteit van de marktactiviteiten en de relatie tot het onderwijs krijgen meer nadruk dan de kwantiteit. De HAN wil hierbij een groei in de marktactiviteiten realiseren van 5% per jaar. In 2008 bedroeg de omzet uit marktactiviteiten € 29,5 miljoen. Dat is een groei van 22,1% ten opzichte van 2007. Het doel is daarmee ruimschoots gehaald.



Kernthema 3: Organisatieontwikkeling

Resultaatafspraken Organisatieontwikkeling	Realisatie 2007	Realisatie 2008	Doel 2012
Betrokkenheid medewerkers	65%	Eerstvolgende meting in 2009	75%
Medewerkertevredenheid	niet gemeten in 2007 (7,3 in 2006)	7,5	7,8
Ziekteverzuim	4,6%	4,1%	4,0%

De HAN is een grote organisatie: er werkten in 2008 2.906 medewerkers in 2.203 fte. Dit zijn ongeveer evenveel mannen (48,5%) als vrouwen (51,5%). Wij willen hen een inspirerende en aantrekkelijke werkomgeving bieden met een professionele cultuur. Daarbij hanteren we twee doelstellingen:

- Binnen vier jaar voelt 75% van de medewerkers zich betrokken bij de strategie van de HAN.
- De gemiddelde medewerkertevredenheid ligt op of boven het cijfer 7,8.

Vergroten betrokkenheid bij HAN-strategie

Wij hechten er belang aan dat medewerkers zich eigenaar voelen van de ontwikkelingen in de organisatie. Uit het medewerkertevredenheids-onderzoek 2008 blijkt dat medewerkers zeer tevreden zijn over het functioneren van hun afdeling. De samenwerking met collega's (8,3) en de betrokkenheid bij de afdeling (8,1) scoren meer dan goed. De aansturing door de leidinggevende (7,5) en de onderlinge afstemming van werkzaamheden (7,1) worden als ruim voldoende ervaren. De mogelijkheid om invloed uit te oefenen op beleidskeuzes (6,9) haalt bijna een ruim voldoende. Wat nog verbeterd kan worden is de

betrokkenheid bij de strategie van de HAN. Ons doel is daarbij dat 75% van de medewerkers zich in 2012 betrokken voelt bij de strategie van de HAN. Volgens het in 2007 gehouden Preventief Medisch Onderzoek voelt 65% van de medewerkers zich verbonden met de HAN-strategie. In 2009 vindt hierop de eerstvolgende meting plaats.

Verhoging medewerkertevredenheid

De medewerkertevredenheid in 2008 was goed: een 7,5. Deze is steeds gestegen: van gemiddeld 7,2 in 2004 naar een 7,5 in 2008. Daarbij zijn onze medewerkers over verschillende aspecten méér en minder tevreden.

Tevredenheid van medewerkers over het werken bij de HAN		
Tevredenheid over:	2006	2008*
Werkzaamheden aansluitend bij competenties	8,0	8,5
Variatie in werkzaamheden	8,5	8,8
De sfeer op de afdeling	8,3	8,2
Veiligheid op de werkplek (fysiek én verbaal)	8,3	8,1
Invloed uitoefenen op taakhoud	7,6	7,8
Werkomstandigheden algemeen	7,2	7,5
Werkinhoud algeheel	7,7	7,8
Werkdruk	6,4	7,4
Beloning in relatie tot zwaarte werk	6,6	6,6

* In 2007 is geen medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden vanwege het vierjaarlijkse Preventief Medisch Onderzoek aan de HAN

Bron: Medewerkertevredenheidsonderzoek 2008

Goed werkgeverschap in een professionele cultuur

In onze HRM-agenda staat de verbinding tussen de doelstellingen van de organisatie en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers centraal. Wij gaan uit van de eigen rol, verantwoordelijkheid en professionaliteit van de medewerkers. De Resultaat en Ontwikkelcyclus (R&O) is hierin een belangrijk instrument. In 2008 is de cyclus geëvalueerd. De resultaten zijn goed: de doelen van individuele medewerkers zijn beter afgestemd op de doelstellingen van de HAN als geheel. Er is meer aandacht gekomen voor de individuele ontwikkeling van medewerkers. Medewerkers zijn meer resultaatgericht gaan werken. De HAN is op weg naar een cultuur waarin mensen elkaar aanspreken op hun prestaties en gedrag. De R&O-cyclus wordt

breed gedragen door de medewerkers van de HAN. Inmiddels is met 83% van de medewerkers een R&O-gesprek gevoerd. Veruit de meeste medewerkers (87%) begrijpen waarom de gesprekscyclus wordt uitgevoerd en zien het nut er van in (72%). Ongeveer 78% van de medewerkers was het eens met hun laatste beoordeling. De meeste medewerkers (87%) en leidinggevend (99%) kennen de strategische doelstellingen van de HAN goed of enigszins. Meer dan de helft (61%) van de leidinggevend geeft aan deze doelstellingen door te vertalen naar persoonlijke doelstellingen. Van de leidinggevend zegt 53% dat de R&O-cyclus bijdraagt aan de resultaatgerichtheid van medewerkers. Van de medewerkers geeft 66% aan dat er in de R&O-cyclus concrete afspraken over hun ontwikkeling zijn gemaakt.



Kernthema 4: Operational Excellence

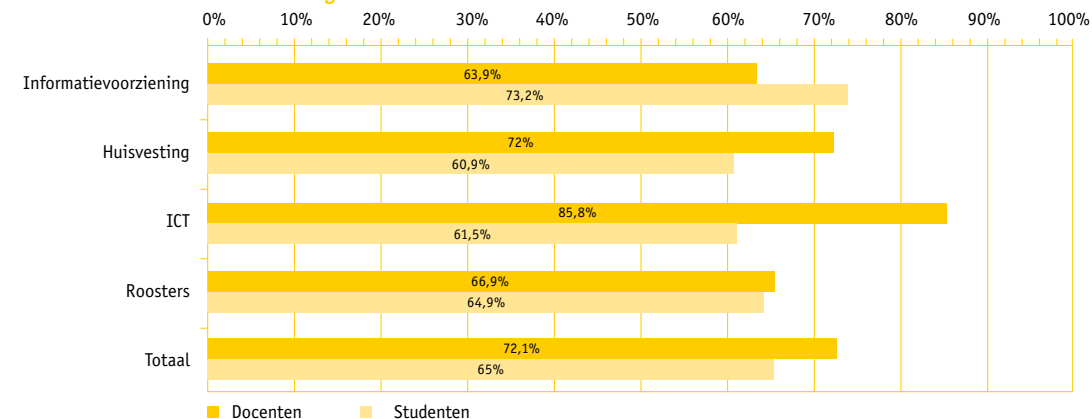
Resultaatafspraken Operational Excellence	Realisatie 2007	Realisatie 2008	Doel 2012
<i>Volgens kwaliteitsindex</i>			
ICT-voorzieningen	Niet gemeten	72% docenten is tevreden	Hoge tevredenheid van studenten en medewerkers; precieze doelstelling nog te bepalen
Roosters		65% studenten is tevreden	
Huisvesting en faciliteiten			
Interne informatievoorziening			

Om goede prestaties te leveren is een optimale afstemming van de voorzieningen en de operationele processen op het bacheloronderwijs alsook op de andere kernactiviteiten van de HAN noodzakelijk. Wij richten ons in de periode 2008-2012 nadrukkelijk op kwaliteitsverbetering en het verder op orde brengen van het eigen huis. Dit moet wat ons betreft tot uitdrukking komen in een stijging van de student- en medewerkertevredenheid en dan in het bijzonder in de tevredenheid over de ICT-voorzieningen, de roosters, de huisvesting en de interne informatievoorziening.

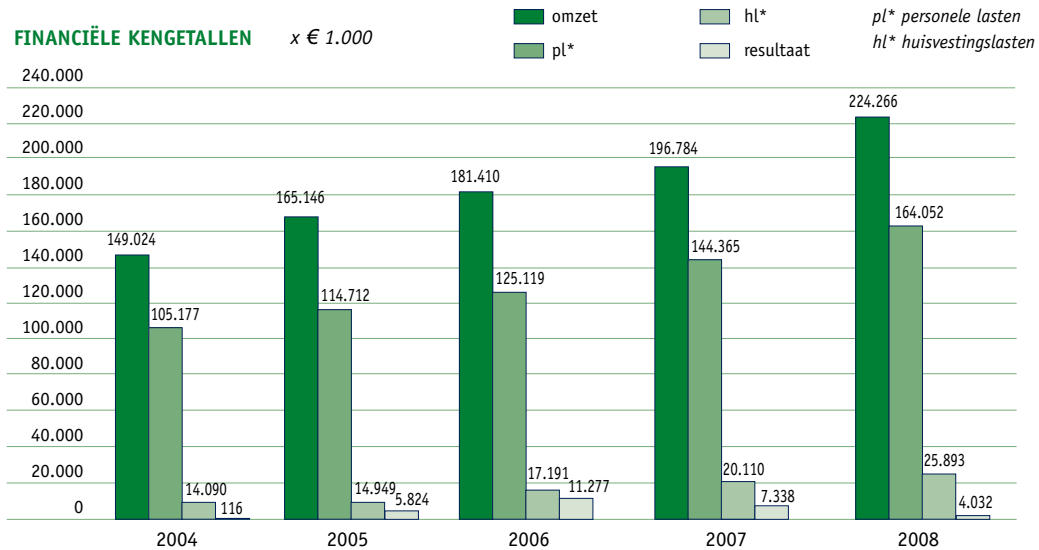
Kwaliteitsindex tevredenheidsmetingen 2008

In 2008 is gemeten hoe tevreden medewerkers en studenten hierover zijn. De uitkomsten staan in de hierna volgende grafiek. We zien dat de docenten in het geheel meer tevreden zijn dan de studenten. De belangrijkste knelpunten voor studenten liggen op het terrein van de huisvesting en de ICT-voorzieningen. Door docenten worden de roostering en de informatievoorziening het minst gewaardeerd. Docenten zijn wél erg tevreden over de geboden ICT-voorzieningen.

Kwaliteitsindex tevredenheidsmetingen 2008



FINANCIËN VAN DE HAN



Omzet marktactiviteiten					
(x € 1.000)	2004	2005	2006	2007	2008
Contractactiviteiten	13.395	14.578	15.831	18.654	22.225
Lectoraten en Onderzoek*	983	1.490	2.979	3.608	3.720
Masters	655	951	1.702	725	1.626
Overige baten	1.549	1.372	1.954	1.098	1.973
Totaal	16.582	18.391	22.466	24.085	29.544

* Zijnde de omzet vanuit de HAN en uit de externe markt (dus exclusief de Ontwikkel- en Onderzoeksgelden vanuit de Rijksbijdrage en de eigen bijdrage)

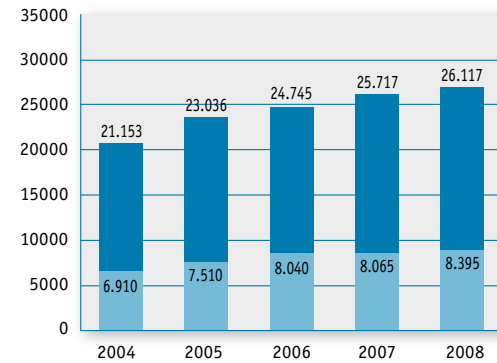
Realisatie instellingsplan binnen een financieel solide beleid

De HAN wil haar doelstellingen realiseren binnen een financieel solide beleid, op basis van (minimaal) sluitende begrotingen met ruimte voor innovatie. De HAN toont zich een solide organisatie. Met een omzet van € 224,3 miljoen (een stijging van 10% ten opzichte van 2007) en een positief resultaat van € 4,0 miljoen blijft de HAN een hogeschool met een financieel zeer gezonde basis. De solvabiliteit is 37,6%. Dit is ruim boven de hiervoor geïndiceerde ondergrens voor hbo-instellingen (25%).



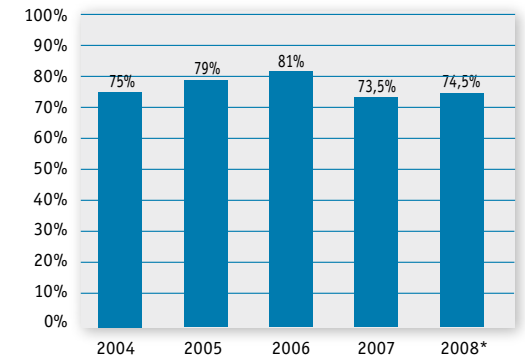
MEERJAREN KERNGEGEVENS STUDENTEN

Studentenaantallen



■ totaal aantal bekostigde studenten ■ instroom

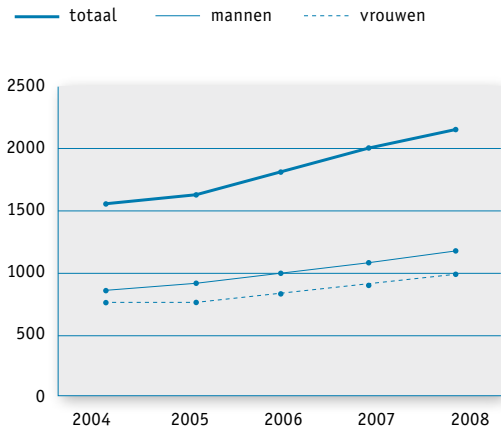
Studenttevredenheid



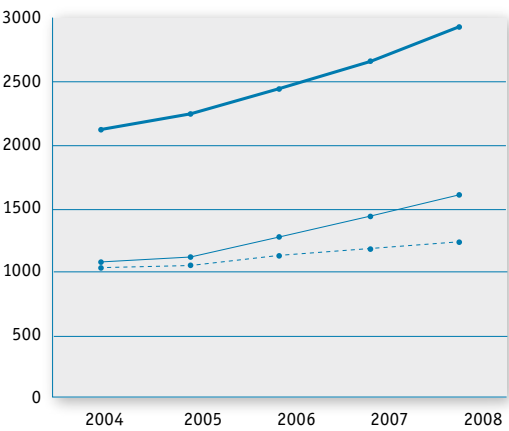
* Vanaf 2008 veranderde de meetsystematiek waardoor het percentage niet 1 op 1 te vergelijken is met 2007

MEERJAREN KERNGEGEVENS MEDEWERKERS

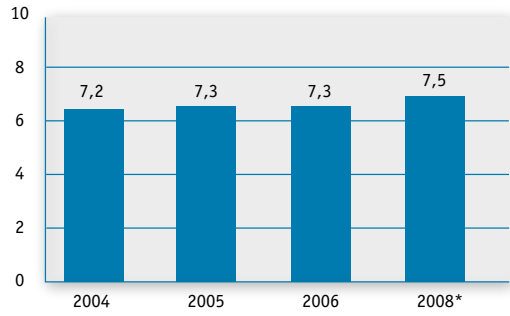
Formatie in fte



Aantal medewerkers



Medewerkertevredenheid

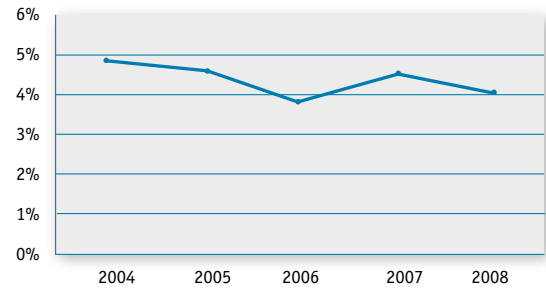


* In 2007 is geen medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden vanwege het vierjaarlijkse Preventief Medisch Onderzoek aan de HAN

Leeftijdopbouw

	OP		OBP		Totaal		Totaal
	M	V	M	V	M	V	
< - 25	28	39	11	19	39	58	97
26 - 35	117	220	55	160	172	380	552
36 - 45	178	265	94	244	272	509	781
46 - 55	346	287	104	189	450	476	926
56 - >	266	116	86	82	352	198	550
Totaal	935	927	350	694	1.285	1.621	2.906

Ziekteverzuim bij de HAN





Colofon

Realisatie

HAN Marketing Communicatie en Voorlichting

Redactie Bestuurssecretaris HAN

Tekst Mirjam Broekhoff

Ontwerp & uitvoering

ter Haar Romeny & Ketel

Fotografie

Rob Gieling

Drukwerk

Drukkerij Efficiënt Nijmegen

Wilt u meer informatie over de HAN in 2008?

Kijk dan op www.han.nl/jaarverslag. Hier kunt u het complete jaarverslag downloaden of een gedrukt exemplaar aanvragen.



Mixed Sources

Productgroep uit goed beheerde bossen, gecontroleerde bronnen en gerecycled materiaal.

www.fsc.org Cert no. SCS-COC-00652-GD
© 1996 Forest Stewardship Council

