



De HAN

in beeld

 HAN

Verkort jaarverslag 2009

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Kerncijfers HAN 2009

Aantal bachelorstudenten	28.381
Studenttevredenheid	76,8%
Aantal medewerkers	3.013
Medewerkertevredenheid	7,7
Aantal bacheloropleidingen	63
Aantal masteropleidingen	18
Aantal lectoraten	37
Omzet	€ 236,4 miljoen
waarvan uit marktactiviteiten	€ 28,9 miljoen

De HAN in beeld



Met deze brochure brengen wij voor u het HAN-jaar 2009 in beeld. Wij zijn trots op dat wat onze medewerkers en studenten hierin hebben bereikt; de HAN is goed op weg.

In 2009 haalden we goede resultaten op de doelstellingen uit het instellingsplan 2008-2012. We laten accrediteringen zien waarbij deskundigen op verreweg de meeste facetten met “goed” oordelen. Zowel de student- als medewerkertevredenheid stijgt en we slagen er steeds meer in om dé kennispartner in de regio te zijn. We hebben onze ambities rondom internationalisering fors opgeschroefd en onze organisatie er beter op ingericht, omdat we weliswaar geloven in regionale verankering, maar zeker ook in het internationale perspectief. We lanceerden een ambitieus plan rondom duurzaamheid, dat betrekking heeft op onderwijs, onderzoek en onze eigen bedrijfsvoering. Ten slotte slagen we er steeds beter in ons onderzoek geprogrammeerd te krijgen in samenhang met ons onderwijs, zodat het fundament voor niveauverhoging ontstaat. De professionalisering en professionele ruimte van onze medewerkers blijft de drijvende kracht in de uitvoering van onze maatschappelijke taak. In het Jaarverslag HAN 2009 laat een aantal medewerkers zien wat professionele ruimte voor hen betekent en hoe zij daaraan invulling geven.

De HAN is niet alleen een ambitieuze, maar ook een solide organisatie. We hebben het jaar kunnen afsluiten met een goed en verantwoord financieel resultaat, ook al hadden we last van de crisis die ons land in 2009 in de greep had. Ombuigingen bleken nodig te zijn bij twee faculteiten. We realiseren ons dat dat niet altijd gemakkelijk is, maar hiermee kunnen we voor de komende jaren voor de HAN een solide fundament leggen.

Wij danken onze studenten, externe relaties en vooral onze medewerkers. Zij maken de kwaliteit waar de HAN voor staat!

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



Instellingsplan HAN 2008-2012: vier kernthema's

De HAN heeft als ambitie haar studenten en cursisten het best denkbare onderwijs te bieden, in een inspirerende, ondernemende en innovatieve omgeving. Als we kijken naar onze accrediteringen, dan slagen we daar in, kijken we naar de studenttevredenheid, dan zijn we op de goede weg.

In 2009 boden we 63 bacheloropleidingen en 22 masteropleidingen aan. Vanuit onze expertisecentra en lectoraten verzorgden we praktijkgericht onderzoek, advies en opleidingen voor bedrijven en instellingen. De afgelopen vijf jaar is de HAN sterk gegroeid: van 20.903 studenten in 2004 naar 28.381 studenten in 2009 (een groei van 35%).

In het Instellingsplan HAN 2008-2012 ligt een versterkte focus op het bacheloronderwijs en de ambitie om onze opleidingen een uniek profiel te geven.



We werken hierbij vanuit 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.

Vanuit deze kernthema's hebben we in 2009 ook duurzaamheid en internationalisering nadrukkelijk meer aandacht gegeven.

Professionele ruimte volgens Gerald Steverink *

“Een sportveld is voor mij een metafoor voor de professionele ruimte van een werknemer. Je hebt in principe het hele veld om te bespelen. Jij kunt in overleg met je team en leidinggevenden kiezen welke rol je inneemt en hoe breed je dat veld bespeelt. Jij bepaalt welke ruimte je krijgt en welke ruimte je zelf inneemt.”

Kernthema 1: De kwaliteit van het onderwijs

De HAN wil een inspirerende, aantrekkelijke leeromgeving zijn voor studenten en onderwijs van hoge kwaliteit leveren. Goed onderwijs leidt tot tevreden studenten: daarom is de mate van studenttevredenheid een belangrijke maatstaf voor de HAN. Wat ons betreft moet een hoge studenttevredenheid samengaan met een goed studierendement en een goede kwaliteit van de

opleidingen. We hanteren daarom de volgende doelstellingen:

- In 2012 scoort de studenttevredenheid 80% en de HAN staat als geheel in de top van de grotere hogescholen in Nederland.
- In 2012 kent de HAN op opleidingsniveau een propedeuserendement van 70% en een hoofdfaserendement van 90%.

Resultaatafspraken Onderwijskwaliteit	Realisatie 2008	Realisatie 2009	Doel 2012
Propedeuserendement ¹	54,7%	56,2%	70%
Hoofdfaserendement	82,1%	81,2%	90%
Studenttevredenheid	74,5% ²	76,8%	80%

¹ Deze rendementscijfers wijken door herdefiniëring af van de cijfers uit voorgaande jaarverslagen.

² Door wijzigingen in de vragenlijst in 2009 is dit kengetal opnieuw berekend.

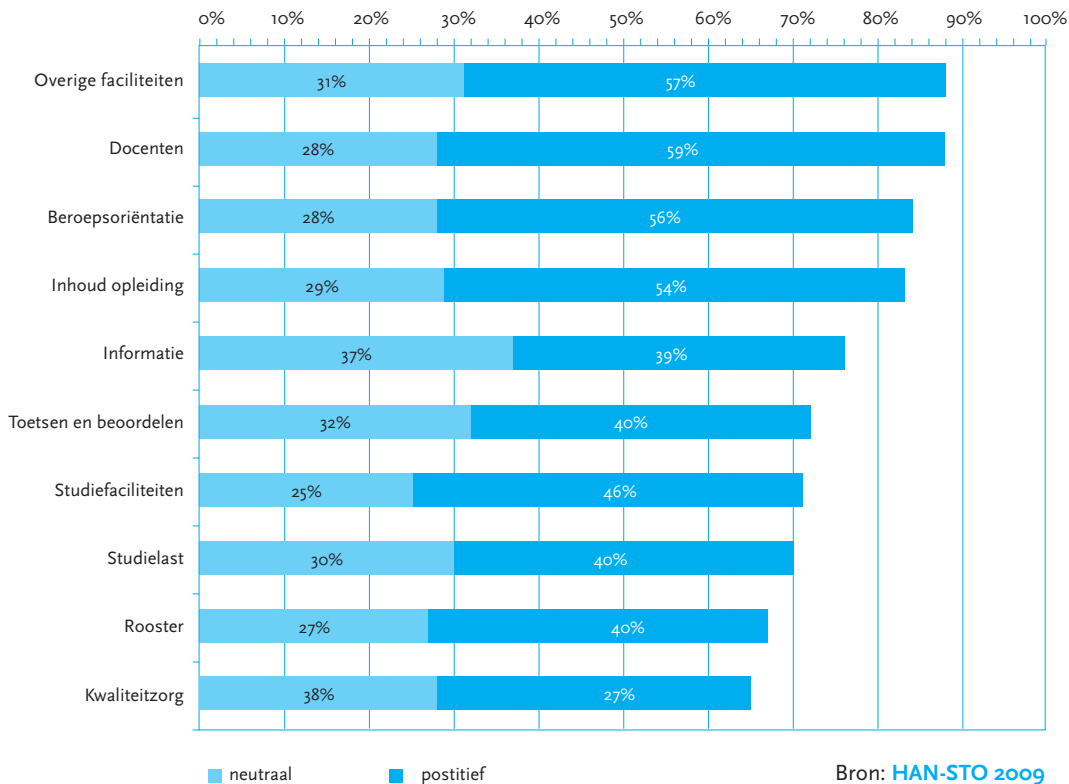
Verhoging studenttevredenheid

We willen dat in 2012 minimaal 80% van onze studenten neutraal of positief oordeelt over hun opleiding. In 2009 oordeelde 76,8% van de studenten positief of neutraal. De studenttevredenheid is op vrijwel alle aspecten gestegen. Deze stijging bevestigt dat we met het ingezette beleid op de goede weg zijn.

Studenten oordeelden in 2009 evenals voorgaande jaren positief over de kwaliteit van de docenten en de inhoud en beroepsgerichtheid

van de opleiding. Hoewel ook op de verbeterpunten van vorig jaar de positieve score is gestegen krijgen deze onze onverminderde aandacht: studenten moeten meer betrokken worden bij de kwaliteitszorg en de roostering, de studielast, de toetsing en interne informatievoorziening moeten beter. Ook de tevredenheid over de kwaliteit van de studiefaciliteiten zoals ICT-voorzieningen, beschikbaarheid van werkruimtes en de studieloopbaanbegeleiding is nog te laag.

Percentage tevreden studenten op verschillende onderdelen



Bron: HAN-STO 2009

Studenttevredenheid HAN ten opzichte van andere hogescholen

De Keuzegids Hoger Onderwijs geeft een beeld van de HAN in vergelijking met andere hogescholen. De HAN is in de Keuzegids HO gestegen naar de 5e positie (37% van de opleidingen staat in de top 3). De verschillen tussen de hogescholen zijn klein. Opvallend is dat de HAN-opleidingen in de NVAO-accreditatieonderzoeken beter scoren dan in de landelijke tevredenheidsonderzoeken (waar accreditatiescores voor een kleiner deel meewegen). Bij een ranking op basis van totaaloordeelen uit de accreditatieonderzoeken staat 64% van de HAN-opleidingen in de top 3. Klaarblijkelijk is er een verschil in waardering van de HAN wat betreft het oordeel van deskundigen versus het oordeel van studenten.

Verbetering studierendement

Onnodige uitval van studenten is een vorm van maatschappelijke verspilling. Vandaar dat de HAN het verbeteren van het rendement hoog op haar prioriteitenlijst heeft staan. We willen in 2012 een propedeuserendement realiseren van 70% (binnen 2 jaar) en een hoofdfaserendement van 90%

(binnen 5 jaar). In 2009 haalden we een propedeuserendement van 56,2% en een hoofdfaserendement van 81,2%. Daarmee heeft de HAN nog een weg te gaan, hoewel landelijke rendementscijfers* laten zien dat de HAN het relatief goed doet. Uit deze cijfers blijkt dat 60,2% van de HAN-studenten na 5 jaar het diploma behaalt. In totaal behaalt 69,5% van de studenten het diploma na 8 jaar. Hiermee scoort de HAN boven het landelijk gemiddelde. Van alle studenten die in 2003 begonnen aan een opleiding, is 58% na 5 jaar afgestudeerd. Na 8 jaar is het rendement 68%. Dat geldt gemiddeld voor alle hogescholen. In vergelijking met de 10 grote multisectorale hogescholen bezet de HAN bij deze rendementscijfers een goede 2e plaats, na Hogeschool Avans. We blijven investeren in instroommanagement (met extra aandacht voor aankomende en eerstejaars studenten door middel van open dagen, profielkeuzedagen, online proefstuderen en studiekeuzegesprekken voor risicogroepen), aansluiting tussen vooropleiding en hbo, studieloopbaanbegeleiding en intensiever onderwijs. Per opleiding kijken we welke specifieke acties nodig zijn.

* HBO-raad; DUO Groningen d.d. mei 2009

Goede accreditatiescores

De kwaliteit van hbo-opleidingen in Nederland wordt bewaakt door de wettelijk ingestelde Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). We streven voor 2012 bij de NVAO-accreditaties naar scores op 'excellent' (minimaal 10%) en 'goed' (minimaal 75%). In 2009 werden

17 opleidingen beoordeeld. De NVAO-accreditaties bevestigen de basiskwaliteit van de HAN, maar we signaleren ook dat we iets inleveren in de verhouding 'goed' versus 'voldoende'. De komende jaren blijven we ons richten op 'excellentie' in de oordelen.

Gemiddelde accreditatiescores bachelors 2005-2009 + doel 2012						
Paneeloordelen	2005	2006	2007	2008	2009	Doelstelling 2012
Aantal opleidingen	5	6	13	14	17	
Aantal varianten	7	11	31	21	38	
Aantal oordelen	147	231	651	441	798	
Facetoordelen						
Excellent	1,36%	0,43%	0,00%	0,00%	0,00%	10%
Goed	48,98%	58,44%	65,44%	72,34%	66,04%	75%
Voldoende	48,30%	41,13%	34,25%	27,66%	33,96%	
Onvoldoende	0,00%	0,00%	0,31%	0,00%	0,00%	
Geen oordeel	1,36%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	



Professionele ruimte volgens Toos Scheenk *

“Ik zag op tv een test. Een bierexpert kon verschillende biermerken niet van elkaar onderscheiden. Door het geperfectioneerde, efficiënte productieproces smaakten alle merken hetzelfde. Bij het produceren van wijn zie je iets anders. Veel factoren samen, waaronder tijd en aandacht, maken dat een uniek product kan ontstaan dat soms zelfs goddelijk genoemd wordt. In het onderwijs is dat hetzelfde. Verschil is nodig. En daar is tijd, ruimte en verdieping voor nodig.”

Kernthema 2: De HAN als kennispoort

De HAN wil verder uitgroeien tot hét kenniscentrum in de regio om op die manier bij te dragen aan de innovatieve kracht van de omgeving. Dit doen we vanuit het programma Kennispoort. Daarbij hanteren we twee doelstellingen:

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

We streven hierbij naar synergie tussen onze kernactiviteiten: 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 de contractactiviteiten.

Verhoging omzet onderzoeksactiviteiten

In 2009 was de omzet uit onderzoeksactiviteiten met € 5,8 miljoen lager dan de omzet van 2008 (€ 7,5 miljoen). Deze omzet bedraagt 2,5% van de totale omzet. Met dit percentage blijven we ver achter bij de doelstelling van 10% van de totale omzet. De lectoraten (waarvan de omzet onderdeel uitmaakt van de totale omzet onderzoeksactiviteiten) hadden in 2009 wel een hogere omzet (€ 5,5 miljoen ten opzichte van € 3,7 miljoen in 2008).

In 2012 willen we dat er minimaal 50 (associate) lectoren actief zijn aan de HAN. In 2009 waren er bij de HAN 37 lectoraten met in totaal 40 lectoren en 4 associate lectoren. Voor vier lectoraten is in 2009 een aanvraagprocedure gestart. Kwantitatief liggen we daarmee goed op koers. In 2009 hebben we gericht gestuurd op betere aansluiting van onderzoek bij het

Resultaatafspraken Kennispoort	Realisatie 2008	Realisatie 2009	Doel 2012
Omzet onderzoeksactiviteiten (% van de totale HAN-omzet)	3,3% (omzet € 7,5 miljoen)	2,5 % (omzet € 5,8 miljoen)	10%
Groei marktactiviteiten (5% omzet per jaar)	22,1% (omzet € 29,5 miljoen)	-/- 2,0% (omzet € 28,9 miljoen)	5% omzet per jaar

bachelor- en masteronderwijs. Zo willen we een kwaliteitsimpuls in het onderwijs bewerkstelligen. Lectoren zijn betrokken bij curriculumonderdelen van bacheloropleidingen en bij elke masteropleiding is minimaal een lector als adviseur betrokken. In het algemeen krijgt de onderzoekscompetentie van afgestudeerden meer aandacht. Daarvoor is in bijna alle opleidingen een leerlijn onderzoeksvaardigheden in ontwikkeling of geïmplementeerd en maakt een afstudeeronderzoek deel uit van het curriculum. Verder willen we graag dat docenten die het afstudeeronderzoek van studenten begeleiden, beschikken over een onderzoekscompetentie op master- of phd-niveau. Die competentie verwerven docenten door een mastertitel te halen of door te participeren in kenniskringen en onderzoeksgroepen.

Groei marktactiviteiten

De HAN biedt de volgende marktactiviteiten aan:

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

Bij deze marktactiviteiten wenden we onze kennis aan voor concrete vragen uit de omgeving en maken we tegelijkertijd gebruik van de kennis uit onze omgeving bij de inrichting van het onderwijs. Het streven naar synergie staat voorop: kwalitatief goede projecten staan centraal.

De HAN wil hierbij een groei in de marktactiviteiten realiseren van 5% per jaar. In 2009 bedroeg de omzet uit marktactiviteiten € 28,9 miljoen. Daarmee is de omzet ten opzichte van 2008 (€ 29,5 miljoen) met 2% gedaald. Door de financiële crisis was het niet mogelijk om de begrote omzet en de doelstelling van 5% omzetgroei in 2009 te halen. Vooral bij de contractactiviteiten was de financiële crisis goed te voelen: in de markt staan de tarieven onder druk, er is meer concurrentie en opdrachtgevers geven minder uit.



Kernthema 3: Organisatieontwikkeling

Er werken bij de HAN 3.013 mensen in 2.278 fte. Dit zijn iets meer vrouwen (56,4%) dan mannen (43,6%). Om onze doelstellingen te bereiken is het noodzakelijk dat onze medewerkers tevreden zijn over de organisatie. Wij willen een inspirerende en aantrekkelijke werkomgeving bieden met een professionele cultuur. Hierbij hanteren we twee doelstellingen:

- In 2012 voelt 75% van de medewerkers zich betrokken bij de strategie van de HAN.
- De gemiddelde medewerkertevredenheid is dan minimaal 7,8.

Vergroten betrokkenheid bij HAN-strategie

We vinden het belangrijk dat medewerkers zich betrokken voelen bij de HAN en de doelstellingen die we nastreven delen. Ons doel is dat minstens 75% van de medewerkers expliciet uitspreekt in

2012 zich betrokken te voelen bij de strategie van de HAN. Uit het medewerkertevredenheids-onderzoek 2009 blijkt dat de HAN in dit opzicht nog een weg te gaan heeft. In totaal is 60% van de medewerkers (43% in enige mate en 17% goed) op de hoogte van de doelstellingen uit het instellingsplan 2008-2012. Van deze groep medewerkers voelt 41% zich in enige mate en 50% zich in grote lijnen verbonden met de HAN-strategie. Op basis van gesprekken met een aantal opleidingen ontvouwt zich een genuanceerder beeld. Medewerkers voelen sterke binding met het beleid dat 'dichtbij' (opleiding of instituut) tot ontwikkeling komt en zien ook de consistentie van wat daar gebeurt met de strategie van de HAN. Er is een verschil tussen het aangesloten zijn op de inhoud van de strategie en de documenten (onder andere het instellingsplan) waarmee die uitgedragen wordt.

Resultaatafspraken Organisatieontwikkeling	Realisatie 2008	Realisatie 2009	Doel 2012
Betrokkenheid medewerkers	niet gemeten	60% is op de hoogte van het instellingsplan 2008-2012; hiervan voelt 41% zich in enige mate en 50% zich in grote lijnen verbonden met de HAN-strategie.	75%
Medewerkertevredenheid	7,5	7,7	7,8
Ziekteverzuim	4,1%	4,1%	4,0%

Verhoging medewerkertevredenheid

De medewerkertevredenheid is in 2009 verder gestegen, van 7,2 in 2004 naar 7,7 in 2009 (7,5 in 2008). Daarbij zijn onze medewerkers over verschillende aspecten meer en minder tevreden.

Tevredenheid van medewerkers over het werken bij de HAN	2006	2008	2009
Werkzaamheden aansluitend bij competenties	8,0	8,5	8,6
Variatie in werkzaamheden	8,5	8,8	8,9
De sfeer op de afdeling	8,3	8,2	8,3
Veiligheid op de werkplek (fysiek en verbaal)	8,3	8,1	8,1
Invloed uitoefenen op taakinhoud	7,6	7,8	7,9
Werkomstandigheden algemeen	7,2	7,5	7,5
Werkinhoud algeheel	7,7	7,8	7,9
Werkdruk	6,4	7,4	7,6
Beloning in relatie tot zwaarte werk	6,6	6,6	6,7

In 2007 is geen medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden vanwege het vierjaarlijkse Preventief Medisch Onderzoek

Bron: **Medewerkertevredenheidsonderzoek 2009**

Goed werkgeverschap in een professionele cultuur

In de HRM-agenda voor de komende jaren ligt de focus op 'opleiden en ontwikkelen' en 'goed werkgeverschap'. Als goed werkgever bieden wij onze medewerkers goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, een uitdagende werkomgeving en de ruimte een eigen bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie. Wij gaan uit van de eigen rol, verantwoordelijkheid en professionaliteit van de medewerkers. De Resultaat- en Ontwikkelcyclus is hierin een belangrijk instrument. Met de R&O-cyclus willen we ervoor zorgen, dat de individuele afspraken tussen medewerker en leidinggevende goed zijn afgestemd op de doelstellingen van het bedrijfs onderdeel en daarmee de HAN. Ook willen we zorgen voor een meer resultaatgerichte manier van werken en medewerkers meer aan het roer zetten van hun eigen ontwikkeling. Ten slotte moet de R&O-cyclus bijdragen aan een open cultuur binnen de HAN, waarbij mensen elkaar aanspreken op hun prestaties en gedrag.

De R&O-cyclus wordt breed gedragen door de medewerkers van de HAN. In 2009 heeft 71% van de medewerkers een R&O-gesprek gehad, in 2004

was dit 20%. De meeste medewerkers krijgen het oordeel 'goed' (91%), 7% van de medewerkers krijgt 'uitstekend' en 2% 'onvoldoende'. In 2009 is gewerkt aan de doorontwikkeling van de R&O-cyclus. Centraal stonden onder andere: de invloed op cultuur en de aandacht voor de ontwikkeling en het opleiden van medewerkers.

Professionele ruimte

Docenten zijn professionals die ruimte nodig hebben om hun vak uit te oefenen en zich daarin te ontwikkelen. Landelijk is in het kader van het Actieplan Leerkracht afgesproken dat de hbo-instellingen daar spelregels voor zullen opstellen. Wij laten dit door de professionals zelf doen. Binnen de HAN zijn docenten in zogenaamde keukentafel sessies en via een weblog met elkaar in dialoog over wat professionele ruimte voor hen betekent. Docenten stellen zo zelf de professionele waarden op; een unieke aanpak in het hbo. Voorjaar 2010 volgt de presentatie van de uitkomsten van deze dialogen, die uiteindelijk aan de HBO-raad worden aangereikt voor het landelijke overleg.

Promotiebeleid

De markt- en kennisgerichte onderzoeksactiviteiten van de HAN groeien. Promotieonderzoek speelt daarin een bijzondere rol. Daarom stimuleren wij medewerkers om te promoveren. Het streven is dat in 2012 minimaal 10% van de docenten uit promovendi of gepromoveerden bestaat. In het najaar van 2009 is een nulmeting uitgevoerd om de uitgangspositie te kunnen bepalen. Van het per ultimo 2009 aanwezige onderwijzend personeel bestaat 1,8% uit promovendi en 5,4% uit gepromoveerde docenten (totaal 7,2%) en heeft 54,9% van de docenten een mastergraad. Daarmee liggen we iets boven het landelijke hbo-gemiddelde.

Professionele ruimte volgens Richard Cremers *

“Professionele ruimte loopt voor mij ook buiten mijn werk door. In mijn vrije tijd zit ik in een rock & roll-band. Binnenkort treden we op in Paradiso. De weg naar dat optreden toe is eigenlijk een case in organisatiekunde. Een optreden op een podium is te vergelijken met de performance van een docent. Als je dicht bij je passie blijft kun je het vuur overbrengen en anderen inspireren.”

* Op www.han.nl/jaarverslag leest u meer interviews met medewerkers over hun metafoor voor professionele ruimte

Kernthema 4: Operational excellence

Als we tot de top van het Nederlandse hoger onderwijs willen horen, moeten we onze zaakjes op orde hebben. De periode 2008-2012 staat nadrukkelijk in het teken van verdere kwaliteitsverbetering. We streven naar operational excellence, wat zich onder andere moet

vertalen in tevredenheid van studenten en medewerkers over ICT-voorzieningen, roosters, huisvesting en faciliteiten en de interne informatievoorziening. Ook willen we de implementatieprocessen verbeteren en de planning- en controlcyclus verder op orde krijgen.

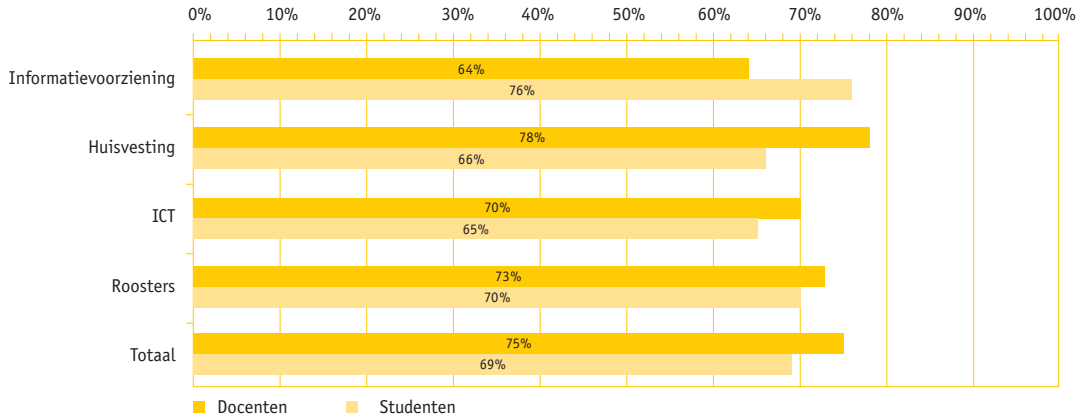
Resultaatafspraken Operational excellence	Realisatie 2008	Realisatie 2009	Doel 2012
ICT-voorzieningen	72% docenten is tevreden; 65% studenten is tevreden	75% docenten is tevreden; 69% studenten is tevreden	Hoge tevredenheid van studenten en medewerkers
Roosters			
Huisvesting en faciliteiten			
Interne informatievoorziening			

Kwaliteitsindex tevredenheidsmetingen 2009

De tevredenheid over ICT-voorzieningen, roosters, huisvesting en faciliteiten en interne informatievoorziening is in 2009 toegenomen: 69% van de studenten en 75% van de medewerkers is tevreden (tegenover respectievelijk 65% en 72% in 2008).

Voor het bewaken van de kwaliteitsverbetering gebruiken we een kwaliteitsindex. De index komt tot stand op basis van de resultaten van het Studenttevredenheidsonderzoek, het HAN Medewerkertevredenheidsonderzoek en het Klanttevredenheidsonderzoek van het Service Bedrijf.

Kwaliteitsindex tevredenheidsmetingen 2009



Duurzaamheid

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en zorg voor mens en omgeving hechten we groot belang aan duurzaamheid in zowel ons onderwijs en onderzoek als in onze eigen bedrijfsvoering.

In lijn hiermee startten we het HAN-brede programma HAN Duurzaamheid. De HAN maakt € 10 miljoen vrij voor een geïntegreerde duurzame ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Doel is om samen met andere instellingen en het bedrijfsleven in de regio slimmer en duurzamer uit de economische crisis te komen. We gaan zo investeren dat we niet alleen een bijdrage leveren aan het verduurzamen van de samenleving, maar dat we ook een kostenbesparing (van ca. € 550.000 per jaar) realiseren, die ten goede komt aan de onderwijsuitvoering.

We hanteren de volgende uitgangspunten:

- a. We kiezen voor een integrale aanpak binnen de HAN: bij de ontwikkeling en uitvoering van de (extra) investeringen gaan we eigen mensen inzetten, zoals lectoren, docenten, medewerkers én - niet in de laatste plaats - studenten.
- b. We willen een impuls geven aan de regionale duurzame (kennis)economie.
- c. We spreken de nadrukkelijke intentie uit in de komende jaren verder te gaan dan de bestaande convenanten die we rond energiebesparing hebben ondertekend.

Een sprekend voorbeeld van de realisatie van de geformuleerde doelen is het geplande gebouw voor de Faculteit Educatie op onze campus in Nijmegen: dit wordt een pand dat qua duurzaamheid 'top of the bill' is. Daarbij zien we twee spin-offs. Ten eerste een 'leerproject' voor ons Instituut Built Environment en andere instituten van de HAN; studenten en docentonderzoekers die via innovatieve leer- en ontwikkelarrangementen geavanceerde kennis ontwikkelen en delen. Een tweede spin-off is dat we regionale bedrijven die inzetten op duurzaamheid, extra werk bezorgen in een tijd waarin de bouw het moeilijk heeft. Het keuzeproces voor de architect is hier onderdeel van. Bij de selectie participeren studententeams van de opleiding Bouwkunde (de experts) en van de Faculteit Educatie (de gebruikers).

Internationalisering

In het nieuwe strategisch beleidsplan internationalisering, dat in december 2009 is vastgesteld, positioneert de HAN zich nadrukkelijk als een instelling met een internationale ambitie. Daarbij houden we uiteraard rekening met de diversiteit,

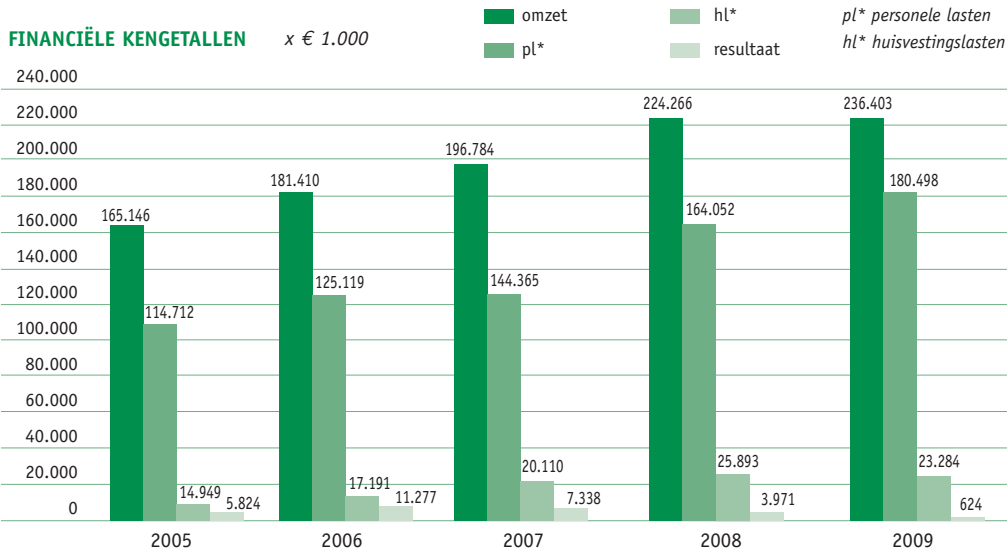
mogelijkheden en ambities van de verschillende opleidingen. Uitgangspunten in het beleidsplan zijn:

- Mainstreaming: Internationalisering moet onderdeel zijn van reguliere activiteiten van opleidingen.
- Internationalisation at home: We creëren een leeromgeving en onderwijs- en onderzoekskwaliteit, die studenten en medewerkers internationale en interculturele professionele en maatschappelijke competenties biedt voor hun ontwikkeling.
- Decentrale invulling: Opleidingen geven zelf invulling aan de internationale en interculturele dimensie en houden daarbij rekening met de specifieke behoeftes van vakgebied, student en expertise.
- Verbinding met kernwaarden: Er is een duidelijke verbinding tussen de internationale activiteiten en de HAN-waarden maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheid.

Op HAN-niveau richten we ons vooral op een adequate invulling van de randvoorwaarden, zoals personeelsbeleid, beleidsontwikkeling en -uitvoering, huisvestingsbeleid, marketing en communicatie en op monitoring van de voortgang.



Financiën van de HAN



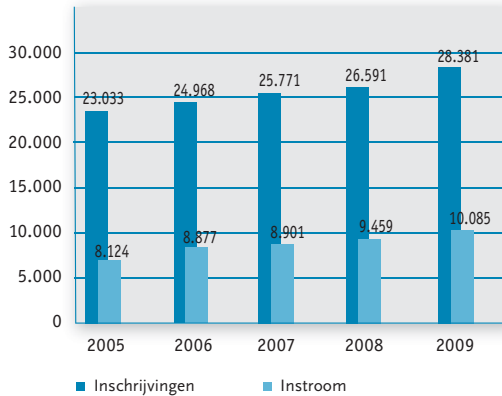
Financieel solide beleid

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 € 236,4 miljoen en een positief resultaat van € 0,6 miljoen blijft de HAN een hogeschool met een financieel gezonde basis. De solvabiliteit is

40%. Dit is ruim boven de hiervoor geïndiceerde ondergrens voor hbo-instellingen (25%). Twee faculteiten (Educatie en Techniek) sloten 2009 af met een negatief resultaat. Om tot een structurele kostenreductie te komen is een ombuiging in gang gezet die leidt tot een vermindering van in totaal 40 fte bij deze faculteiten.

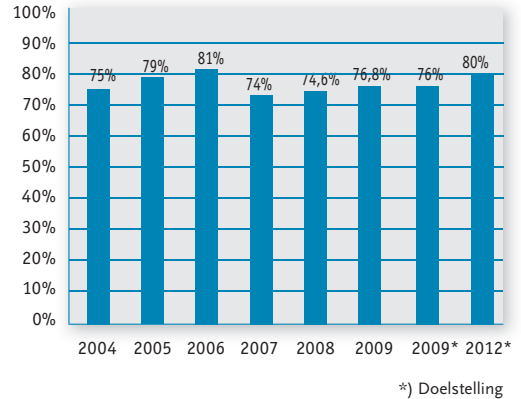
Meerjaren kerngegevens studenten

Studentenaantallen



De aantallen voor instroom en inschrijvingen zijn gebaseerd op de nieuwe interne definities van de HAN. Hierin worden ook niet-bekostigde studenten en studenten uit de februari-instroom meegerekend.

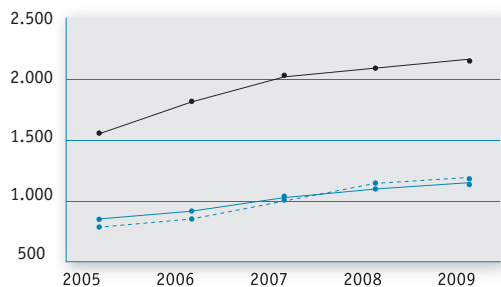
Studenttevredenheid



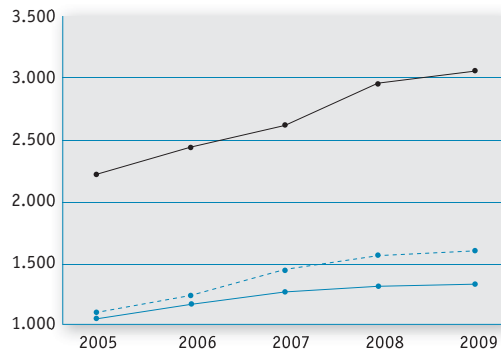
In 2009 was er een kleine wijziging in de vragenlijst. Op basis van deze wijziging is de tevredenheid van 2008 opnieuw berekend. De jaren voor 2008 hadden een andere meetsystematiek. De percentages van voor 2008 en na 2008 zijn niet 1 op 1 te vergelijken.

Meerjaren kerngegevens medewerkers

Ontwikkeling formatie in fte 2005-2009



Ontwikkeling aantal medewerkers 2005-2009

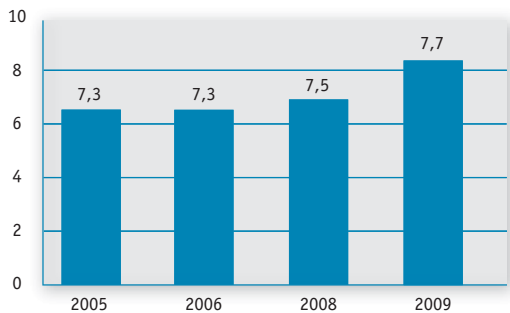


— totaal — mannen - - - vrouwen

Leeftijdopbouw

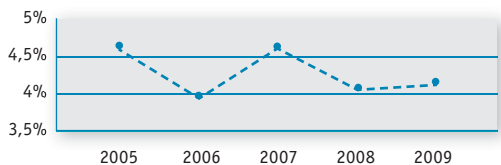
	OP		OBP		Totaal		Totaal
	M	V	M	V	M	V	
< - 25	31	30	11	31	42	61	103
26 - 35	117	226	64	167	181	393	574
36 - 45	186	264	89	260	275	524	799
46 - 55	340	302	113	198	453	500	953
56 - >	279	127	85	93	364	220	584
Totaal	953	949	362	749	1.315	1.698	3.013

Medewerkertevredenheid



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

Ziekteverzuim bij de HAN





Colofon

Realisatie

HAN Marketing Communicatie en Voorlichting
Bestuurssecretaris HAN

Ontwerp & uitvoering

ter Haar Romeny & Ketel

Fotografie

Rob Gieling

Drukwerk

Drukkerij Efficiënt Nijmegen

Wilt u meer informatie over de HAN in 2009?
Kijk dan op www.han.nl/jaarverslag. Hier kunt u het
complete jaarverslag downloaden.

