



# *Ruimte voor kwaliteit*

 HAN

Instellingsplan 2008 - 2012

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen



# *Ruimte voor kwaliteit*

The background features several decorative dashed lines. A grey dashed line starts from the top left and extends diagonally towards the bottom right. An orange dashed line starts from the bottom left and curves upwards and to the right, crossing the grey line. Another orange dashed line starts from the right edge and curves downwards and to the left, also crossing the grey line.

**Instellingsplan 2008 - 2012**

**Hogeschool van Arnhem en Nijmegen**

## ► VOORAF

**De kracht van de HAN is onze kwaliteit en onze goede reputatie. Daarmee heeft de HAN zich nadrukkelijk op de kaart van het hoger onderwijs gezet.**

Dat heeft de afgelopen jaren geleid tot hoge tevredenheidsscores, een sterke groei en een fors toegenomen binding met onze omgeving. Het onderhouden en versterken van deze basiskracht is doelstelling nummer één.

# geeft je de *ruimte*

Wij hebben de ambitie en de maatschappelijke opdracht jonge mensen een zo goed mogelijke hbo-opleiding te bieden. Dit doen wij in een omgeving van bedrijven en instellingen die ons vraagt beroepsbeoefenaren af te leveren met kennis van zaken en met een innovatieve en ondernemende attitude. Een omgeving die van ons een belangrijke bijdrage verwacht in het valoriseren van kennis. Om zo de weerbaarheid en de innovatieve kracht van de samenleving te versterken en een bijdrage te leveren aan economische groei en maatschappelijke integratie.

Vanuit een versterkte focus op het bacheloronderwijs en onze ambitie de bacheloropleidingen een uniek profiel te geven, is er de komende jaren volop ruimte voor verdergaande kwaliteitsverbetering van onze vier kernactiviteiten: de bachelor- en masteropleidingen, toegepast onderzoek en contractactiviteiten. De strategische samenhang tussen deze activiteiten is van groot belang. Kwaliteit, innovatie en synergie zijn de trefwoorden in dit verband.

Een ambitie voor de komende periode is het beter in balans brengen van eenheid en verscheidenheid in onze organisatie. Eenheid en gezamenlijkheid in het ambitieniveau. Verscheidenheid en eigenheid bij specifieke vraagstukken van faculteiten, instituten en opleidingen. Professionele samenwerking, eigenaarschap en een sterk profiel van ons onderwijs, daar gaat het om.

Voor een deel staat dit plan ook in het kader van het borgen van de vernieuwingen die de afgelopen jaren zijn ingezet. We bevestigen hiermee de principes die aan deze vernieuwingen ten grondslag liggen. Principes die de beroepsgerichtheid van de opleidingen en de zelfstandigheid van onze studenten bevorderen. We gaan de

implementatie en uitvoering van vernieuwingen en daarmee de uitvoering van het onderwijs verbeteren, wat implicaties heeft voor de werkprocessen, de professionaliteit van onze mensen en cultuur in onze organisatie. De tijdelijke terugval bij de studenttevredenheid buigen we daarmee om.

In de aanloop naar dit plan heeft het College van Bestuur, onder meer in Ronde Tafelgesprekken van gedachten gewisseld met medewerkers, studenten, medezeggenschapsraad, lectoren, het HAN-management en de Raad van Toezicht over de strategische koers van de HAN. Ook was er gelegenheid om via het HAN-intranet een bijdrage te leveren. Zo hebben alle betrokkenen de ruimte gekregen input te geven aan dit vernieuwde strategische plan.

Dit plan stelt iedere medewerker de vraag: herken ik deze ambities en wat betekenen die voor mijn professionele opstelling? Wij willen ook daarover graag met u het gesprek aangaan. Naast de formele structuur worden collega's uit alle geledingen uitgenodigd dit proces te stimuleren en initiatieven op dit terrein te ontplooiën. Zo willen wij komen tot een meerjarenkoers die de HAN vooruit helpt én die op betrokkenheid en draagvlak in de organisatie kan rekenen.

We formuleren de ambitie tot de beste hogescholen van Nederland te behoren en willen daarop beoordeeld worden.

College van Bestuur

*Ron Bormans  
Kristel Baele*

*inspirerende, onderne*



# *mende, innovatieve* **omgeving**

## ► **MISSIE**

**De HAN biedt studenten en cursisten onderwijs van hoog niveau in een inspirerende, ondernemende en innovatieve omgeving die afgestemd is op hun wensen en rekening houdt met verscheidenheid in talent en leerstijlen.**

De HAN verschaft jonge mensen een uitstekende startpositie op de arbeidsmarkt en stelt werkenden in staat zich verder te ontwikkelen. Ons onderwijs is van hoogwaardige kwaliteit en getoetst op betekenis voor het beroepenveld.

Wij leggen ons erop toe het beste uit onze studenten te halen door hen een uitstekende opleiding te bieden, gecombineerd met intensieve begeleiding van deskundige medewerkers. Voor bedrijven, instellingen en individuen in de regio is de HAN hét opleidingscentrum en een van de belangrijkste kennispartners. Voor studenten en medewerkers is de HAN een aantrekkelijke en professionele omgeving die ontwikkeling, ondernemerschap en innovatie hoog in het vaandel heeft staan. De HAN wil in Nederland tot de beste hogescholen behoren.

# streven naar *duurzaam*

## ► KERNWAARDEN

**De HAN werkt vanuit maatschappelijke betrokkenheid en wil een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de samenleving.**

De HAN is gericht op het bevorderen en delen van kennis en vaardigheden en stelt die ter beschikking aan haar omgeving. Wij doen dat door het opleiden van mensen tot gewetensvolle en verantwoordelijke beroepsbeoefenaren.

Bij alle activiteiten die wij ondernemen streven wij naar duurzaamheid. Medewerkers van de HAN

handelen op basis van persoonlijke integriteit en sociale verantwoordelijkheid. Samenwerking binnen de HAN uit zich in respect en aandacht voor elkaar en erkenning van een ieders bijdragen en verantwoordelijkheden. Binnen onze professionele cultuur zijn betrokkenheid, verantwoordelijkheid, eigenaarschap en professionele identiteit van onze medewerkers kernbegrippen. Wij handelen op basis van eerlijkheid, vertrouwen en duidelijke afspraken.

*heid*





# *resultaatgericht*

## ► **WAAR STAAT DE HAN?**

**Vanuit de campussen in Arnhem en in Nijmegen verzorgen wij voor bijna 27.000 studenten meer dan 75 bachelor- en masteropleidingen.**

De HAN heeft een breed aanbod aan opleidingen en een grote variëteit aan opleidingsvormen in voltijd, deeltijd, duaal of individueel via internet. Vanuit expertisecentra en lectoraten verzorgen we toegepast onderzoek, advies en (post-hbo)opleidingen voor bedrijven en instellingen. Met een strakke vorm van contractmanagement streven wij naar een manier van resultaatgericht werken die binnen kaders een grote mate van vrijheid geeft.

# werken met grote mate van vrijheid

## DE RESULTATEN

Als het gaat om studenttevredenheid telt de HAN nadrukkelijk mee in de landelijke ranglijsten, in het bijzonder in de keuzegids. De HAN heeft altijd een goede oplopende score gehad, met een duidelijke terugval in 2007. In dat jaar was de score een 7,4 tegen een 8,1 in 2006. De nieuwe wijze van meten voor 2008 lijkt een terugval te bevestigen.

De HAN heeft een grote aantrekkingskracht op nieuwe studenten. De bachelorinstroom is fors gegroeid, in 2006 met 8.040 en in 2007 met 8.065 studenten. De prognose voor 2008 is een instroom van 8.333 studenten. Over de jaren 2002-2007 is het totale aantal ingeschreven studenten gegroeid met 46%, tot 25.700 ingeschreven studenten in 2007. Demografische ontwikkelingen laten zien dat de komende jaren het aantal potentiële studenten zal consolideren, en mogelijk licht zal terug lopen.

De HAN wil bekend staan om goed werkgeverschap. In 2006 heeft de laatste meting medewerkertevredenheid plaatsgevonden. De gemiddelde score was een 7,3, de doelstelling voor 2008 is een 7,5. Het ziekteverzuimcijfer is in 2007 voor het eerst sinds jaren iets gestegen tot 4,5%, maar blijft onder de 4,8% van 2004. De doelstelling voor 2008 is maximaal 4,3%.

De HAN is een financieel gezonde hogeschool, met ruimte om te investeren. De HAN heeft 2007 afgesloten met een omzet van € 203,6 miljoen, een stijging van 12% ten opzichte van 2006, een positief resultaat van € 14,2 miljoen en een solide eigen vermogen (solvabiliteit 34%).

Wat betreft de marktactiviteiten is de doelstelling voor 2008 altijd geweest een omzetverdubbeling ten opzichte van 2004. In 2004 bedroeg de omzet uit marktactiviteiten € 25,5 miljoen, in 2007 € 29,3 miljoen. Daarmee is sprake van een lichte groei, maar bovengenoemde doelstelling is niet gehaald. Het volgende overzicht geeft de marktactiviteiten uitgesplitst naar de verschillende onderdelen:

- omzet contractactiviteiten:  
€ 21,8 miljoen; in 2004: € 20,5 miljoen
- omzet masteropleidingen:  
€ 1,0 miljoen; in 2004: € 1,7 miljoen
- omzet onderzoek en lectoraten:  
€ 6,5 miljoen; in 2004: € 3,3 miljoen.

## ► DE KOERS VOOR DE TOEKOMST

**In de afgelopen jaren heeft de HAN twee grote vernieuwingen ingezet: de HAN Onderwijs Flexibilisering (HOF) en het Programma Kennispoort.**

In de komende jaren gaan we de vernieuwingen verdiepen, bestendigen en verankeren in de opleidingen. Binnen deze koers liggen belangrijke posities vast: HAN-identiteit en decentrale eigenheid, synergie tussen onze kernactiviteiten, goed werkgeverschap, operational excellence, resultaatgericht werken en groeien op basis van kwaliteit.

# delen en van elkaar leren

## **VERSTERKEN VAN DE HAN-IDENTITEIT EN VAN DECENTRALE EIGENHEID**

De onderwijsvernieuwing binnen de HAN is gebaseerd op twee pijlers: de beroepscontext als inspiratiebron voor het onderwijs en meer verantwoordelijkheid bij studenten voor hun eigen leerproces. Dat laatste zien we als pedagogische opdracht, die een gedifferentieerde aanpak in de verschillende fasen van de studie met zich meebrengt. Evaluaties laten zien dat het onderwijs gewaardeerd wordt. Wij willen modern onderwijs blijven ontwikkelen en aanbieden, het onderwijs beter organiseren en de ruimte voor de eigenheid van opleidingen en betrokken medewerkers sterker benadrukken. Eigenheid komt tot uitdrukking in een keuze voor krachtige, duidelijk geprofileerde opleidingen die tot stand komen in wisselwerking met de omgeving en de specifieke expertise van onze lectoren en docenten. We gaan studenten nog nadrukkelijker vragen of de identiteiten die we in de opleidingen ontwikkelen hen aanspreken.

## **VERGROTEN SYNERGIE TUSSEN ONZE KERNACTIVITEITEN**

De HAN is met het Programma Kennispoort een tweede grote vernieuwingsslag ingegaan die ook van grote waarde is gebleken. Wij willen onderwijs aanbieden dat jonge mensen aflevert met een innovatieve en ondernemende houding, willen onderzoek verder tot ontwikkeling brengen en actief blijven in de zakelijke dienstverlening.

Vragen uit de markt kunnen door toegepast onderzoek een bijdrage leveren aan de innovatieve ontwikkeling van het beroepenveld en ons onderwijs. In de komende jaren willen we meer synergie zoeken tussen de kernactiviteiten bachelor- en masteronderwijs, toegepast onderzoek en contractactiviteiten, met een versterkt accent op de wensen vanuit het bacheloronderwijs. Er is veel winst te boeken als het profiel van de bacheloropleiding, het aandachtsgebied van de lector en het marktsegment van de contractactiviteiten verwantschap hebben. Dan kunnen krachten gebundeld worden en kunnen we van elkaar leren. Dan leveren de contractactiviteiten de casuïstiek voor het bacheloronderwijs en levert het bacheloronderwijs de expertise voor de contractactiviteiten.

## **BLIJVEN WERKEN AAN GOED WERKGEVERSCHAP**

De HAN wil bekend staan om goed werkgeverschap. Wij bieden onze medewerkers naast goede primaire arbeidsvoorwaarden een uitdagende werkomgeving. Een werkomgeving waarin professionele waarden gerespecteerd worden en die medewerkers in staat stelt zich verder te ontplooiën in harmonie met persoonlijke en professionele wensen en omstandigheden. Medewerkers krijgen veel ruimte om zich verder te ontwikkelen zowel op vakinhoudelijk als pedagogisch/didactisch gebied.

## **BETER ORGANISEREN: STREVEN NAAR OPERATIONAL EXCELLENCE**

Streven naar operational excellence impliceert een efficiënte en effectieve inrichting van processen en aandacht voor een aantal specifieke thema's zoals ICT, roostering en huisvesting. Operational excellence heeft echter ook te maken met de stijl van werken en de cultuur binnen onze organisatie. Excellent zijn moeten we willen en veranderen moeten we professioneel doen. Het ontwikkelen en uitvoeren van veranderingen vereist heldere en operationele afspraken. Een passende organisatiecultuur met een klimaat van samenwerken, communicatie en vertrouwen, duidelijke afspraken maken en elkaar daarop kunnen en willen aanspreken en een gezamenlijke gerichtheid op gemeenschappelijke doelen, zijn essentieel.

## **BESTENDIGEN RESULTAATGERICHTE MANIER VAN WERKEN**

De HAN wil zich als maatschappelijke instelling open en transparant verantwoorden naar haar omgeving. Wij willen beoordeeld worden op het realiseren van onze doelstellingen en willen de dialoog aangaan met stakeholders over ons beleid. Hiermee sluiten we aan bij de Branchecode Governance Hogescholen. Het succes van de HAN is het succes van de gehele gemeenschap. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de strategie

en doelstellingen. Bij de inzet van beleid en middelen ligt de focus op de doelstellingen van het Instellingsplan. Faculteitsdirecties en het Service Bedrijf worden uitgenodigd op basis van dit plan te komen met hun specifieke invulling die wordt vastgelegd in managementcontracten. Driemaal per jaar rapporteren de faculteitsdirecties en de directeur Service Bedrijf aan het College van Bestuur. Deze manier van resultaatgericht werken geeft de organisatorische eenheden een grote mate van vrijheid om binnen de kaders zelf te bepalen hoe zij de afgesproken resultaten bereiken. De komende jaren zoeken we nog nadrukkelijker ook het contact met studenten om van hen te vernemen of we onze doelstellingen behalen.

## **GROEIEN OP BASIS VAN KWALITEIT**

Onze kwaliteit en goede reputatie vormen onze basiskracht. Deze kracht willen wij onderhouden en versterken. Daarmee is de voorwaarde voor groei aangegeven. Wij streven naar gecontroleerde en gedifferentieerde groei, op basis van kwaliteit. Concreet willen wij minimaal marktaandeel behouden en gericht groeien bij opleidingen die qua schaal kwetsbaar zijn en waarvan het maatschappelijke belang van groei relatief groot is.



de koers vertaald in **kernthem**

a's





## ► ONDERWIJSKWALITEIT

**Om tot de beste hogescholen van het land te (blijven) behoren, moeten wij ons nog meer concentreren op het verbeteren van onze kerntaak: het uitvoeren van bacheloronderwijs.**

Wij zoeken gericht naar mogelijkheden om medewerkers en studenten nog meer te betrekken bij het verwezenlijken van deze ambitie. In de planperiode is er gerichte aandacht voor onderwijsintensiteit, studierendement, studenttevredenheid, studentinstroom, kennisborging en onderwijskwaliteit. Zo willen wij ons onderwijs naar een nog hoger peil brengen.

# naar een nog *hoger* peil

## • PROFIEL VAN HET ONDERWIJS

De HAN is een brede hogeschool met een zo compleet mogelijk aanbod aan opleidingen. Ten aanzien van de verdeling van het aanbod over Arnhem en Nijmegen heeft de HAN twee ambities. Om te beginnen willen we in beide plaatsen een compleet aanbod aan economie-opleidingen neerzetten. Verder gaan we als antwoord op nadrukkelijke vragen vanuit het Nijmeegse bedrijfsleven en om de (landelijk geformuleerde) instroomambities in te vullen, ook in Nijmegen technisch beroepsonderwijs aanbieden.

Binnen de faculteiten streeft de HAN naar opleidingen die binnen een raamwerk van universele en landelijke competenties een eigen profiel aannemen. Opleidingen worden uitgedaagd aan te geven welk eigen karakter zij willen aanbrengen op basis van specifieke behoeften vanuit het (regionale) afnemende veld, de expertise van docenten en lectoren en van eigen, unieke sterktes. De synergie-doelstelling beoogt hier invulling aan te geven. Versterkte profilering betekent ook het inspelen op gevarieerde instroom. In dat kader zal de HAN ook een programma-aanbod ontwikkelen voor bovengemiddeld presterende studenten.

Ons onderwijs moet bereikbaar zijn voor een ieder die dat onderwijs wil genieten. Geografisch doen wij dat vanuit de campussen in Arnhem en Nijmegen. De kracht van deze concentratie bestaat uit goede bereikbaarheid en excellente voorzieningen. Buiten een samenwerking met collega-hogescholen in Apeldoorn en het voornemen om met Fontys Hogescholen samen tot een automotive-aanbod in Helmond te komen, zijn er geen voornemens elders hbo te gaan verzorgen.

## • ONDERWIJSINTENSITEIT

De HAN blijft investeren in kwalitatief, modern, competentiegericht onderwijs dat een sterk appél doet op de eigen verantwoordelijkheid

van studenten. Onderwijs dat intensief, structurend en dwingend is en studenten voldoende uitdaging biedt om zelf sturing aan hun leerproces te geven. Wij streven ernaar om studenten bij een studiebelasting van 40 uur minimaal 20 contacturen aan te bieden, en docenten 70% van de tijd met hun onderwijsvak bezig te laten zijn.

In de planperiode bekijken we nadrukkelijk hoe we de onderwijsintensiteit en eigen verantwoordelijkheid van studenten gedifferentieerd naar studiefasen vorm kunnen geven.

## • STUDIERENDEMENT

Het ambitieniveau gaat omhoog. Wij streven naar een propedeuse-rendement van 70% en een hoofdfaserendement van 90% op opleidingsniveau. Dit vanuit de gedachte dat de propedeuse moet voldoen aan de wettelijke taken 'oriëntatie, selectie en verwijzing' en dat studenten met een propedeusediploma in principe geschikt zijn om het eindexamen te halen. Daarmee formuleren wij een stevige rendementsambitie die gepaard moet gaan met versterking van de kwaliteit en het niveau van ons onderwijs. De HAN sluit hiermee aan bij de meerjarenaafspraken die de HBO-Raad 30 juni 2008 gemaakt heeft met de minister van OCW op dit punt.

Voorafgaand aan de studie moet een gecoördineerde, HAN-brede aanpak van het instroommanagement leiden tot kwantitatief voldoende instroom van studenten en minder uitval als gevolg van goed gemotiveerde en geïnformeerde studenten. Goede voorlichting moet ervoor zorgen dat de juiste student op de juiste plaats komt. Wij richten ons hierbij vooral op de aansluiting en doorstroom van vo-hbo en mbo-hbo.

Tijdens de studie besteden we veel aandacht aan begeleiding en ondersteuning. We gaan de studieloopbaanbegeleiding verder professionaliseren en meer aandacht besteden aan keuze- en studievaardigheden. Ook de manier waarop studenten een

goede beroepsbeoefenaar kunnen worden en de relatie tussen leerprocesbegeleiding en competentieontwikkeling gaan meer aandacht krijgen.

### • KENNISBORGING

Een belangrijk kwaliteitselement is het onderwijsniveau. De HAN draagt een grote verantwoordelijkheid in het valoriseren van kennis, ook richting midden- en kleinbedrijf. De samenleving vraagt om professionals die hun vak verstaan en een bijdrage kunnen leveren aan de doorontwikkeling van dat vak. Studenten moeten inzicht hebben in de effecten van hun professioneel gedrag, actuele kennis en vaardigheden opdoen die voor hun beroep noodzakelijk zijn en een goede kennis hebben van de maatschappelijke omgeving waarin hun vak wordt uitgeoefend. Dat is de grondslag van modern hoger beroepsonderwijs. Ook daarom zal toepassingsgericht en innovatief onderzoek een belangrijker plek gaan innemen in de bacheloropleidingen. Van docenten en lectoren verwachten we een doorslaggevende rol bij de invulling van deze ambities en het definiëren van het gewenste niveau. Bij NVAO-accreditaties streeft de HAN naar scores op 'goed' en 'excellent' van respectievelijk 75% en 10%.

### • SAMENWERKING MET HET BEROEPENVELD

De HAN streeft naar een optimale samenwerking met het beroepenveld van de diverse opleidingen. Wij vragen vertegenwoordigers van het beroepenveld met regelmaat om advies over onder meer de beroepsgerichtheid en het gewenste profiel van het onderwijs. Op opleidingsniveau is dit structureel georganiseerd door het instellen van commissies waarin vertegenwoordigers uit het beroepenveld reflecteren op en adviseren over de kwaliteit van de

opleiding. De komende jaren willen wij de resultaten van de samenwerking met het beroepenveld explicieter in beeld brengen en ook de tevredenheid beter meten.

### • STUDENTTEVREDENHEID

Studenten groeien steeds meer uit tot kritische consumenten en laten zich bij hun keuze voor opleidingen ook steeds meer leiden door de reputaties van onderwijsinstellingen. Naast onderwijs van intrinsiek hoge kwaliteit hechten wij grote waarde aan de studenttevredenheid. Inspirerende, aantrekkelijke leeromgevingen en een goede organisatie van het onderwijs zijn absoluut vereist. 'Operational excellence' is daarbij een noodzakelijke voorwaarde. De studenttevredenheidsmetingen laten nadrukkelijk zien waar de aangrijpingspunten liggen voor verbetering en daar wordt gericht op ingezet. De focus ligt op belangrijke ondersteunende processen, zoals huisvesting, ICT en roostering en op onderwijskundige pijlers, zoals studentbegeleiding en toetsing. Studenten en medewerkers worden via opleidingscommissies en medezeggenschapsorganen nadrukkelijk betrokken bij het verbeteren van het onderwijs. Concreet willen wij in de nieuwe meetsystematiek in vier jaar tijd naar een studenttevredenheid waarbij 80% (bij elkaar opgeteld) neutraal of positief oordeelt over de HAN als geheel.

### • GROEI DOOR KWALITEIT

De HAN ziet het als haar maatschappelijke taak om zoveel mogelijk jonge mensen toegang tot het hoger onderwijs te bieden. Hoger onderwijs is de sleutel voor persoonlijk succes en voor maatschappelijke vooruitgang. Met het uitgangspunt het onderhouden en versterken van onze kwaliteit en goede reputatie, is de voorwaarde voor groei aangegeven. Het streven is

gecontroleerde en gedifferentieerde groei, op basis van kwaliteit. De HAN wil over de hele linie minimaal marktaandeel behouden. Daarnaast willen we gericht groeien bij opleidingen die qua schaal kwetsbaar zijn en waarbij het maatschappelijke belang van groei relatief groot is. Dit geldt in ieder geval voor een aantal technische opleidingen, voor een aantal lerarenopleidingen en voor financiële dienstverlening.

#### • KWALITEITSINSTRUMENTARIUM

De HAN kent een goed en betrouwbaar kwaliteitsinstrumentarium dat de komende jaren verder ontwikkeld wordt om een eventuele instellingsaccreditatie als eerste te kunnen ondergaan. In de doorontwikkeling van het kwaliteitsinstrumentarium wordt prioriteit gegeven aan het beter in beeld krijgen van de afnemertevredenheid. Daarnaast richten we een centrale Kwaliteitsadviesraad van onafhankelijke externen op die aan het College van Bestuur rapporteert. Deze raad nodigen wij uit toe te zien op de wijze waarop wij kwaliteitszorg invullen en ons te adviseren over verdere kwaliteitsstappen in het licht van de doelstellingen van dit plan.

#### • KADERSTELLING ONDERWIJS

De onderwijsvernieuwing is de afgelopen jaren succesvol aangestuurd door een centrale kaderstelling waarbinnen de centrale waarden van ons onderwijs zijn vastgelegd. De komende periode evalueren wij of dit kader voldoende uitdrukking geeft aan de balans tussen eenheid en verscheidenheid, speelruimte biedt om excellent onderwijs neer te zetten en ruimte geeft om invulling te geven aan het unieke karakter en profiel van ons onderwijs.

#### RESULTAATAFSPRAKEN ONDERWIJSKWALITEIT

1. Over vier jaar kent de HAN op opleidingsniveau een propedeuserendement van 70% en een hoofdfaserendement van 90%.
2. Over vier jaar scoort studenttevredenheid 80% en staat de HAN als geheel in de top van de grotere hogescholen in Nederland.



uitgroeien tot **hét k**

## ► **KENNISPOORT**

**De HAN wil verder uitgroeien tot hét kenniscentrum in de regio en bijdragen aan de innovatieve kracht van onze omgeving.**

We willen onze regiofunctie verder versterken door een nadrukkelijker verbinding tussen marktactiviteiten, bacheloronderwijs, lectoraten en onderzoek. Daarnaast zijn ondernemerschap en internationalisering belangrijke resultaatgebieden binnen het kernthema Kennispoort.

# *enniscentrum in de regio*

## • REGIOFUNCTIE

De HAN heeft een sterke regionale binding en koestert die. Binnen de regio stelt de HAN zich proactief op. Wij participeren in alle relevante regionale netwerken binnen de driehoek overheid, onderwijs en ondernemingen en bouwen in actieve en continue wisselwerking verder aan een uitgebreid (eu)regionaal netwerk. Samen met onze stakeholders leveren wij een herkenbare bijdrage aan de regionale sociaal economische speerpunten. Kwaliteit en verbinding staan voorop. Wij zoeken samenwerking rondom concrete thematieken en focusgebieden om van daaruit tot structurele relaties en partnerships te komen. Binnen de onderwijskolom zijn wij gericht op een goede in- en doorstroom van studenten waarbij we met omringende universiteiten, ROC's en scholen voor voortgezet onderwijs samenwerken en over specifieke thema's afspraken maken. Verdergaande vormen van samenwerking, waaronder fusie, zijn niet aan de orde.

## • LECTORATEN EN ONDERZOEK

Onderzoek neemt een prominente plaats in binnen de HAN. Om de onderzoeksfunctie verder uit te bouwen zijn focus en massa nodig. Daarom hebben wij gekozen voor zeven gebieden die leidend zijn in onze multisectorale onderzoeksprogramma's:

- Mobiliteit, verkeer en vervoer
- Zorg, gezondheid en sport
- Sociaal en lokaal stedelijk beleid
- Ondernemerschap en creativiteit
- Management van bedrijfsprocessen
- Kwaliteit van leren
- Energie en duurzaamheid.

Op basis van deze programma's wordt een samenhangend onderzoeksbeleid geformuleerd. De spin in het onderzoeksweb zijn de lectoren. Zij onderhouden een groeiend netwerk met

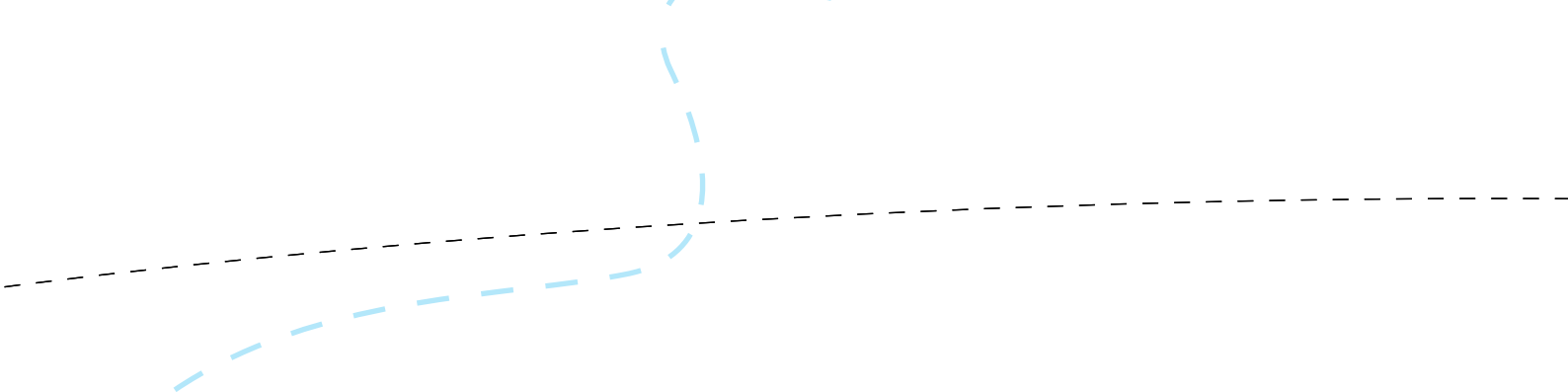
andere onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven, overheden en non-profitorganisaties en vervullen een sleutelrol bij synergie tussen de verschillende kernactiviteiten. Lectoren spelen met onderzoek in op praktijkvragen die bij deze organisaties leven en betrekken daarbij (master)studenten, docenten en promovendi. Ieder lectoraat heeft zijn eigen kenniskring, een groep van deskundigen uit het onderwijs en het werkveld. Zo is een voortdurende afstemming met de beroepspraktijk verzekerd. De HAN streeft ernaar dat minimaal 10% van de totale HAN-omzet betrekking heeft op onderzoeksactiviteiten. Wij willen het aantal lectoren laten groeien naar minimaal 50.

## • DE LECTOR VOOR DE KLAS

Lectoren krijgen een meer nadrukkelijke rol en meer verantwoordelijkheid in het bacheloronderwijs. Vanuit hun expertise worden lectoren mede-eigenaar van het bacheloronderwijs en geven mede profiel, inhoud en ook uitvoering aan het onderwijs: de lector voor de klas. Het lectorenstatuut, dat leidend is bij het aannemebeleid van lectoren ondersteunt dit streven. Concreet betekent het dat lectoren bij een voltijdse aanstelling voor minimaal 25% ingezet gaan worden in het bacheloronderwijs en bij een deeltijdse aanstelling voor minimaal 15%.

## • MARKTACTIVITEITEN

Modern hbo impliceert onderwijs dat in direct verband staat met haar omgeving. Binnen dat kader is onze ambitie op het terrein van marktactiviteiten te plaatsen. Onze marktactiviteiten krijgen betekenis doordat wij onze kennis aanwenden voor concrete vraagstukken in de omgeving en kennis vanuit die omgeving gebruiken bij de inrichting van het onderwijs. Daarmee bevestigen wij de strategische ambitie uit het voorgaande instellingsplan, al



geven we de kwantitatieve doelstelling anders vorm. De kwaliteit van de marktactiviteiten en de relatie tot het onderwijs krijgen meer nadruk dan de kwantiteit. Relatiebeheer en een professionele benadering van externe vragen gaan versterkt aandacht krijgen. De HAN streeft naar synergie van haar kernactiviteiten en realiseert daarbij een groei in de marktactiviteiten van 5% op jaarbasis.

#### • MASTEROPLEIDINGEN

De HAN vindt het wenselijk dat studenten hun opleiding op masterniveau kunnen afronden. Wij streven ernaar dat over vier jaar elke bachelorafgestudeerde een vervolgmaster kan volgen, niet slechts direct aansluitend, maar ook in de context van een leven lang leren én als antwoord op vragen die ontstaan in de uitoefening van het beroep. Verder willen we studenten meer en goede mogelijkheden bieden voor doorstroom van hbo-bachelors naar hbo- en wo-masters. Professionele masters hebben voor bedrijven, maatschappelijke instituties en studenten een grote meerwaarde. Daarom willen wij masters ontwikkelen die in de niche van professionele oriëntatie thuishoren en die bedrijfseconomisch verantwoord aangeboden kunnen worden. Wij gaan geen masters ontwikkelen die door de universiteiten aangeboden worden.

#### • INTERNATIONALISERING

De HAN accentueert en concentreert haar internationaliseringbeleid. Binnen Europa intensiveren en beperken wij het aantal

samenwerkingspartners waarbij overeenkomsten in profiel en ambities leidend zijn. Wij gaan onze activiteiten nadrukkelijker regisseren. Duitsland is een belangrijke markt, vooral voor het bacheloronderwijs. We streven naar een beurzenbeleid dat de instroom van buitenlandse studenten bevordert.

#### • ONDERNEMERSCHAP

Ondernemen is een belangrijk element binnen het profiel van de HAN. De samenleving vraagt ons mensen af te leveren die ondernemend in hun professie zitten. Ondernemendheid als houding en ondernemend omdat zij in deze kenniseconomie steeds op zoek gaan naar de kansen van nieuwe ideeën en innovaties. Ook studenten vragen dat van ons. Samen met Artez Hogeschool voor de Kunsten en de Radboud Universiteit Nijmegen en met provincie en gemeente wordt een Regionaal Centrum voor Ondernemerschap (RCO) opgericht om ondernemerschap dieper in het onderwijs verankerd te krijgen. Dit vooral ook bij opleidingen die ondernemerschap niet van nature in zich hebben, zoals de educatieopleidingen en de sociale en gezondheidszorgopleidingen. Daarnaast worden vanuit het RCO Masterclasses Ondernemerschap verzorgd voor docenten. Zij worden gericht geschoold op het ontwikkelen en geven van praktijkgericht onderwijs in ondernemerschap. Ook worden in samenwerking met het bedrijfsleven specialisaties voor Ondernemerschap ontwikkeld en is er versterkte aandacht voor startende ondernemers in de regio.

A photograph of three people in a meeting. A man with glasses and a dark suit is leaning over a desk, looking at a laptop. A woman with curly hair and a striped top is smiling and looking at the laptop. A woman with red hair and a black shirt is also looking at the laptop. The image is framed by a blue dashed line on the left and a black dashed line at the top.

## RESULTAATAFSPRAKEN KENNISPOORT

1. De HAN versterkt haar onderzoek door 10% van haar omzet betrekking te laten hebben op onderzoeksactiviteiten.
2. De HAN streeft naar synergie van haar kernactiviteiten en realiseert daarbij een groei in de marktactiviteiten van 5% omzet op jaarbasis.



► **ORGANISATIE-  
ONTWIKKELING**

**Tevreden en vitale medewerkers zijn cruciaal voor het realiseren van onze doelstellingen. De HAN wil haar medewerkers een inspirerende en aantrekkelijke werkomgeving bieden in de vorm van een professionele cultuur.**

Wij investeren structureel in de kennisontwikkeling, deskundigheidsbevordering en verdere professionalisering van onze medewerkers en in een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand. Medewerkers worden nadrukkelijker betrokken bij de organisatie en uitgedaagd zich ondernemend op te stellen.

# professionele cultuur

## • GOED WERKGEVERSCHAP

De HAN wil bekend staan om goed werkgeverschap. Wij bieden onze medewerkers naast goede primaire arbeidsvoorwaarden een uitdagende werkomgeving en de ruimte een eigen bijdrage te leveren aan de (beleids)ontwikkeling van de organisatie. Om deze doelstellingen te realiseren, is de verbinding tussen de doelstellingen van de organisatie en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers uitgangspunt in de HRM-agenda, waarbij wij de rol, verantwoordelijkheid en professionaliteit van de medewerkers centraal stellen en faciliteren. De HAN zet zich actief in om haar medewerkers vitaal te houden. Binnen de hogeschool lopen verschillende initiatieven die erop gericht zijn de gezondheid van de medewerkers te bevorderen.

## • EIGENAARSCHAP

Nieuwe vormen van onderwijs vergen nieuwe organisatieprincipes, nieuwe docentrollen en veranderende competenties. De HAN wil gericht investeren in het eigenaarschap van nieuwe ontwikkelingen diep in de organisatie. In dit verband willen wij binnen de gemeenschappelijke HAN-kaders de ruimte bieden aan noodzakelijke verscheidenheid in de uitwerking en vormgeving van algemene uitgangspunten. Bewuste aandacht voor een evenwichtige balans tussen professionele identiteit en identificatie en de gewenste synergie binnen en tussen de kernactiviteiten is belangrijk. Medewerkers zijn vanuit hun professionele identiteit verantwoordelijk voor hun werk. Zij zijn eigenaar van het werk dat ze doen en zij moeten daar trots op kunnen zijn. We streven naar een grotere betrokkenheid van medewerkers bij de strategie en de koers van de HAN. Nu voelt 65% van de collega's zich verbonden met de strategie van de HAN, zo blijkt uit het recent uitgevoerde Preventief Medisch Onderzoek (PMO). Het streven is dat bij het volgende PMO – over vier jaar – het overgrote deel van de HAN-medewerkers, minimaal 75%, die verbondenheid voelt.

## • PROFESSIONALISERING EN PROFESSIONELE CULTUUR

De HAN is een gemeenschap van professionals en de realisatie van onze strategische ambities moet waargemaakt worden door de competenties en motivatie van geïnspireerde professionals. Wij investeren structureel in de kennisontwikkeling, deskundigheidsbevordering en verdere professionalisering van onze medewerkers en bieden daartoe een brede waaier aan mogelijkheden. We moedigen medewerkers nadrukkelijk aan de geboden ruimte te nemen en verantwoordelijkheid te dragen voor het eigen ontwikkelingsproces.

De verdere ontwikkeling van de HAN van een (ambtelijke) onderwijsinstelling naar een kennisinstelling vraagt om een accentuering van de professionele cultuur. Deze kenmerkt zich door ruimte voor variëteit, het aanmoedigen van ondernemend gedrag en het bevorderen van betrokkenheid, openheid, vertrouwen, snelheid en daadkracht in de communicatie. Binnen de planperiode zal gericht aandacht worden besteed aan samenwerking, communicatie, sturing, beleidsontwikkeling en onderlinge verhoudingen.

Onderzoek neemt een steeds prominentere plaats in binnen de HAN. Een ontwikkeling die het belangrijk maakt dat medewerkers zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksgerichtheid en bekwaamheid opbouwen. Ook promotieonderzoek is een belangrijk instrument om de kwaliteit van onderzoek binnen de HAN te waarborgen en geeft een extra impuls aan de kwaliteit van de bachelor- en masteropleidingen. De HAN stimuleert haar docenten om te promoveren. Wij streven ernaar dat in 2012 minimaal 10% van de docenten uit promovendi of gepromoveerde medewerkers bestaat. Daarnaast wil de HAN dat 70% van haar docenten over de mastergraad beschikt. Met beide ambities sluit de HAN aan bij de meerjarenafspraken die de HBO-Raad 30 juni 2008 met de minister van OCW heeft gemaakt.

In 2007 zijn de Resultaat en Ontwikkelgesprekken ingevoerd. Naast de agendering van de professionele ontwikkeling van medewerkers leveren deze gesprekken een bijdrage aan de ontwikkeling van een professionele cultuur met voldoende openheid en vertrouwen om elkaar aan te spreken op functioneren en waarin het sturen op resultaten en ontwikkeling vanzelfsprekend is. Conform afspraken met de vakbonden wordt de R&O-cyclus najaar 2008 geëvalueerd en waar nodig aangescherpt. Punt van aandacht daarbij is de schaal van onze interne organisatie.

#### • ONDERNEMERSCHAP EN ONDERNEMENDHEID

Ondernemerschap en ondernemendheid zijn belangrijke onderwerpen in dit instellingsplan. Niet alleen voor studenten, maar ook voor onze medewerkers. Binnen de R&O-gesprekken komen deze onderwerpen aan bod. Wij willen ondernemerschap en ondernemendheid stimuleren, medewerkers meer ruimte geven en de veranderingsbereidheid vergroten. Medewerkers worden uitgedaagd om zich ondernemend, proactief, resultaatgericht en flexibel op te stellen. Alleen zo kunnen zij inspelen op vragen uit de markt en hierin accuraat en snel handelen.

#### • STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Levensfasebewust personeelsbeleid en werving van nieuwe medewerkers gaan versterkt aandacht krijgen. Ook wij ervaren krapte op de arbeidsmarkt in diverse vakgebieden en zullen geconfronteerd worden met een ingrijpende vervangingsvraag. De komende jaren staat werving en binding van collega's gericht op een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand hoog op de agenda. Instituten en faculteiten ontwikkelen een strategische personeelsplanning als integraal onderdeel van hun bedrijfsvoering.

#### • MEDEWERKERTEVREDENHEID

Tevreden medewerkers zijn cruciaal voor het realiseren van onze doelstellingen. Gemiddeld scoorde de HAN de afgelopen jaren hierop een 7,3. Medewerkers zijn bijzonder tevreden over de samenwerking met hun leidinggevende en directe collega's, de variatie in werkzaamheden, de aansluiting tussen werk en competenties en de betrokkenheid en sfeer binnen de afdeling. Minder positief scoren de invloed op beleidskeuzes, de eigen werkplek, de ervaren werkdruk en het onderling nakomen van afspraken. Aan deze verbeterpunten wordt de komende jaren gericht gewerkt.

#### • ONTWIKKELING ROL FACULTEITEN EN INSTITUTEN

De HAN is geëvolueerd van een onderwijsinstelling met één dominant product: bacheloropleidingen, naar een kennisinstelling met een portfolio van vier kernactiviteiten: bachelor- en masteropleidingen, toegepast onderzoek en contractactiviteiten. De faculteiten spelen een belangrijke rol in het verder uitwerken en inrichten van de verbindingen tussen de vier kernactiviteiten. Dat heeft consequenties voor de organisatorische inrichting en besturing van de HAN.

Het bacheloronderwijs is naar omvang en achtergrond dominant en vormt het fundament van de instelling. De bacheloropleidingen zijn nauw verbonden met de instituten. Daarom is er voor gekozen de instituutdirecties, als integrale managers, meer in de vraagstukken van besturing en strategische agendering te brengen. In de komende planperiode krijgen de rollen, verantwoordelijkheden en inbreng van de instituut- en faculteitsdirecteuren verder vorm. Dit geldt ook voor de processen van sturing en beleidsontwikkeling.

## • DUURZAAMHEID

De HAN neemt de ruimte om haar maatschappelijke opdracht optimaal in te vullen en te waarborgen. Door verantwoord ondernemerschap combineert de HAN het zakelijke met de zorg voor mens en omgeving. De komende periode gaan wij duurzaamheid nadrukkelijker agenderen. Niet alleen in de bedrijfsvoering als het gaat om bijvoorbeeld huisvesting en energieafspraken, maar ook in het onderwijs en onderzoeksbeleid krijgt duurzaamheid een meer nadrukkelijke plek.

### RESULTAATAFSPRAKEN ORGANISATIEONTWIKKELING

1. Over vier jaar voelt 75% van de medewerkers van de HAN betrokkenheid bij de strategie van de HAN.
2. Over vier jaar scoort de medewerkertevredenheid een 7,8.



*optimale afstemming* **VOORZ**



# ieningen

## ▶ OPERATIONAL EXCELLENCE

**Voor een toppositie in het hoger onderwijs in Nederland is optimale afstemming van de voorzieningen en ondersteunende processen op de bacheloropleidingen noodzakelijk.**

Eenzelfde afstemming is voor de andere kernactiviteiten vereist, wil de HAN zich verder ontwikkelen tot hét kenniscentrum in de regio. De komende planperiode staat nadrukkelijk in het teken van kwaliteitsverbetering en het huis verder op orde brengen. Speciale aandacht is er voor het verbeteren van implementatieprocessen, de ICT, roostering, de interne communicatie en informatievoorziening, huisvesting en planning en control, binnen een verantwoord en gezond financieel kader.

### • VERSTANDIG Vernieuwen, Vernieuwd Implementeren

De vernieuwingen van de afgelopen jaren hebben laten zien dat andere vormen van onderwijs andere vormen van organiseren en andere routines met zich meebrengen. Daar waar de HAN voor de onderwijsvernieuwing stabiele bedrijfsprocessen kende, kunnen de afgelopen jaren getypeerd worden als overgangsjaren. De onmiskenbare lijn van dit plan, het borgen en consolideren van de ingezette vernieuwing, moet een nieuwe stabiliteit opleveren, met een stijging van de student- en medewerker-tevredenheid. Het is belangrijk dat medewerkers zich uitgenodigd voelen en de ruimte krijgen om vernieuwingen te dragen. De afgelopen jaren hebben ons geleerd dat de kwaliteit van veranderingsprocessen wat betreft de wijze van implementeren én uitvoeren naar een hoger niveau moet. Implementatie moet voldoende ruimte krijgen en expliciet gepland worden. Bij vernieuwingen volgt meteen de vraag: hoe zit het met de uitvoerbaarheid? In voorkomende gevallen zullen concessies gedaan moeten worden, omwille van de uitvoerbaarheid. Roosters bijvoorbeeld worden stabielier als de hoeveelheid en aard van onderwijsvormen minder complex is.

## • ROOSTEREN

Goede roosters zijn uitermate belangrijk voor student- en medewerkertevredenheid. Vroegtijdig zicht op roosters brengt voor studenten en docenten grote voordelen met zich mee. De planbaarheid neemt toe waardoor het onderwijsproces verbetert en de afstemming studie/werk en privé eenvoudiger wordt. Roostering staat daarmee hoog op de prioriteitenlijst van de HAN. Het doel is een roosterorganisatie die flexibel en klantgericht onderwijs mogelijk maakt. We streven naar verbetering van het roosterproces en het reserveren van ruimtes. We streven naar aaneengesloten roosters en willen de onderwijsactiviteiten beter verdelen waardoor pieken in lokaalbenutting afnemen. Compartimentering van onderwijsruimten en het toedelen van onderwijsactiviteiten aan specifieke momenten in de week (timeslots) zullen de roosters meer voorspelbaar en minder complex maken.

## • HUISVESTING

Met de bundeling van onze activiteiten en voorzieningen in moderne, goed geoutilleerde gebouwen op twee campussen, realiseert de HAN ook in de huisvesting haar doelstellingen op het gebied van kwaliteit, efficiency en effectiviteit. Concentratie van het onderwijs op de beide campussen blijft het uitgangspunt. De druk op de huisvesting is de afgelopen jaren toegenomen door de forse groei in studentenaantallen. Reden temeer om te blijven investeren in afstemming van huisvesting op de kwalitatieve en kwantitatieve ruimtebehoefte.

## • ICT-PROGRAMMA

Een HAN-brede, toekomstvast informatiearchitectuur en goede ICT-voorzieningen vormen randvoorwaarden bij de realisatie van onze doelen. Wij investeren continu in technische middelen om betere afstemming van applicaties, beter beveiligde ICT-voorzieningen en een adequate beschikbaarheid te verwezenlijken. Het faciliteren van vraaggericht onderwijs en flexibele leerroutes, internationale standaards en 24 uur per dag beschikbaarheid zijn ons streven, maar het tempo van realisering hangt ook af van noodzakelijke voorwaarden als betaalbaarheid en betrouwbare performance. Hoge prioriteit wordt gegeven aan kritische applicaties die op het kruispunt van administratie en onderwijs functioneren, zoals het studenten-informatiesysteem HAN-SIS.

## • PLANNING EN CONTROL

De planning- en controlcyclus is zodanig ingericht dat deze via planning en bewaking van de voortgang de realisatie van de doelstellingen van het Instellingsplan borgt. De basis van de p&c-cyclus wordt gevormd door de managementcontracten tussen bestuur en management en de managementrapportages hierover. Bijzondere aandacht zal uitgaan naar het 'smart' formuleren van de management- en resultaatafspraken, het aanscherpen van de onderliggende definities en de vertaling ervan naar de verschillende niveaus.

## • FINANCIËEL BELEID

De HAN wil haar doelstellingen realiseren binnen een financieel solide beleid, op basis van sluitende begrotingen, met ruimte voor innovatie. De financiële situatie van de HAN is zodanig dat de HAN kan en zal investeren in kwaliteit, met behoud van de bestaande financiële discipline. Wij willen maximaal investeren in het primaire proces en de overhead zo beperkt mogelijk laten zijn. Het streven is deze kosten jaarlijks met een half procentpunt te doen dalen. We geven verscherpte aandacht aan overhead binnen faculteiten en instituten en administratieve belasting van medewerkers.

## RESULTAATAFSPRAKEN OPERATIONAL EXCELLENCE

Voor het meten van de kwaliteitsverbetering en het huis verder op orde brengen wordt een kwaliteitsindex opgebouwd waarbij items uit onder andere het studenttevredenheids- en medewerkertevredenheidsonderzoek leidend zijn. Onze doelstelling is dat zowel studenten als medewerkers tevreden zijn over:

1. de ICT-voorzieningen
2. de roosters
3. de huisvesting en faciliteiten
4. de interne informatievoorziening.



*resultaten zijn h*



A person with dark hair, wearing a white and blue striped shirt, is seen from the side, looking out a window. The background shows a blurred view of a building or structure. The image is partially obscured by a dashed orange line that separates it from the text area.

# elder en *meetbaar*

## ► VERANTWOORDING

**De resultaatafspraken voor de komende periode zijn helder en meetbaar. De HAN wil door het afnemende veld beoordeeld worden.**

We leggen graag verantwoording af aan onze stakeholders, open en transparant. We willen ons nadrukkelijk laten spiegelen in ons strategisch en operationeel handelen. Juist omdat de HAN een maatschappelijke onderneming is die haar verantwoordelijkheid naar mensen en omgeving wil waarmaken.

## ► HOE GAAT DE HAN VERDER?

**Dit instellingsplan is tot stand gekomen in gesprekken met docenten, studenten, lectoren, managers en ondersteunende medewerkers.**

In de implementatie van dit plan gaan we dezelfde betrokkenheid zoeken. De geformuleerde ambities en streefwaarden krijgen hun vertaling in de plannen van instituten, faculteiten en het servicebedrijf.

Leidinggevend~~en~~ gaan samen met hun medewerkers op zoek naar antwoord op de vraag: wat betekenen deze ambities voor de focus en prioritering die wij de komende jaren gaan aanbrengen?

# prioritering

## SAMEN VERANTWOORDELIJK

De antwoorden zullen niet overal hetzelfde zijn. Immers, rollen en taken van organisatie-eenheden en medewerkers zijn verschillend en daarmee ook de uitdagingen. Binnen gezamenlijke HAN-doelstellingen en streefwaarden, is het van belang dat op opleidingsniveau de accenten gelegd kunnen worden. Voor de ene opleiding kan rendementverhoging de grootste uitdaging en prioriteit zijn, bij een andere opleiding kan dat instroom zijn, of het synergievraagstuk van onderzoek en onderwijs.

We nodigen instituten uit om in samenspraak met de faculteitsdirecties de uitdagingen expliciet te maken in een meerjarig programma, met heldere uitgangspunten en afspraken. Binnen de HAN-traditie van transparante en concrete managementcontracten en voortgangsrapportages, komen we dan tot een gevarieerde invulling van onze ambities en prioriteiten.

Zo vinden de HAN-ambities hun weg naar de prioriteitstellingen van onze organisatieonderdelen. Maar er is meer nodig. Betrokkenheid van een ieder binnen de HAN-gemeenschap is van groot belang. Als we de ambitie hebben tot de beste hogescholen van Nederland te behoren, dan moeten individuele collega's participeren in het verwezenlijken van die ambitie. We gaan gericht zoeken naar een strategie die dat als middel en doel in zich heeft. We nodigen studenten, docenten, ondersteunende collega's, managers en

lectoren uit om in een implementatiegroep mee te denken over het formuleren van deze strategie en het verwezenlijken van onze ambities en brengen op die manier de HAN-ambities naar het individu. Daarbij is het zaak dat individuele prioriteiten, ambities en plannen weer als puzzelstukjes in het grotere geheel passen.

De HAN is het resultaat van mensen die zich samen verantwoordelijk voelen. De HAN geeft je de ruimte. Laten we die individueel en samen nemen, zodat we onze studenten het beste onderwijs van Nederland kunnen bieden.



## COLOFON

**TEKST** YVONNE BOUMAN IN OPDRACHT VAN COLLEGE VAN BESTUUR HAN

**PRODUCTIE** HAN MARKETING COMMUNICATIE EN VOORLICHTING

**ONTWERP EN REALISATIE** TER HAAR ROMENY & KETEL

**FOTOGRAFIE** ROB GIELING

**DRUKWERK** DRUKKERIJ EFFICIËNT

MET DANK AAN ALLE STUDENTEN EN MEDEWERKERS DIE EEN BIJDRAGE HEBBEN GELEVERD AAN DE TOTSTANDKOMING VAN DIT INSTELLINGSPLAN.

JULI 2008



Dit instellingsplan is gedrukt op duurzaam papier gecertificeerd door de Forest Stewardship Council (FSC). Dit garandeert dat het papier afkomstig is uit duurzaam beheerde bossen. De HAN streeft er naar om op termijn alleen nog maar papier te gebruiken met het FSC-keurmerk.

