

BESTUURSVERSLAG 2018



Bestuursverslag 2018

HAN University of Applied Sciences

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	3
2.	2018 IN VOGELVLUCHT	4
2.1	Bestuurlijke terugblik op 2018	4
2.2	Kengetallen 2018	6
3.	MISSIE, VISIE, BELEIDSPRIORITEITEN EN RESULTATEN 2018	7
3.1	Missie en visie	7
3.2	Doelen en prioriteiten 2018-2020	7
3.3	Resultaten 2018	8
3.3.1	Voortgang op de beleidsprioriteiten 2018	8
3.3.2	Kwaliteitsafspraken	12
3.3.3	Onderwijs en onderzoek in 2018	12
3.3.4	Onderwijs specifieke thema's	19
4.	BESTURING: GOVERNANCE EN NALEVING BRANCHECODE	22
4.1	Juridische structuur HAN	22
4.2	College van Bestuur	23
4.3	Intern toezicht en medezeggenschap	24
4.3.1	(Verslag) Raad van Toezicht	24
4.3.2	(Verslag) Medezeggenschapsraad	26
4.4	Naleving branchecode	27
4.5	Horizontale dialoog	27
5.	RISICOMANAGEMENT	29
5.1	Systeem van risicomanagement	29
5.2	Risicoprofiel en risicobereidheid	29
5.3	Risico-inventarisatie	29
5.4	Verankering systeem van risicomanagement binnen de HAN	30
6.	CONTINUÏTEIT 2018-2023 EN FINANCIËEL BELEID	31
6.1	Ontwikkeling meerjarenexploitatie	31
6.2	Ontwikkeling balans 2018 tot en met 2023	33
6.3	Ontwikkelingen ratio's 2018 tot en met 2023	35
6.4	Financieel beleidskader	35
6.5	Uitkomsten financiële risicoanalyse	36
6.6	Treasurystatuut, renterisico en kredietrisico	36
6.7	Personeels- en studentaantallen 2018 tot en met 2023	37
7.	BEDRIJFSVOERING	39
7.1	Organisatie bedrijfsvoering	39
7.1.1	ICT	39
7.1.2	Kwaliteitszorg	40
7.2	Personeelsbeleid	41
7.3	Duurzaamheid	44
8.	DE HAN IN KAART	46
8.1	Personeel	46
8.2	Studenten	52
8.3	Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten	55
	Bijlagen	57
1.	Onderwijsaanbod	57
2.	Onderzoeksorganisatie	61

1. INLEIDING

Met uitdagend en flexibel hoger beroepsonderwijs, praktijkgericht innovatief onderzoek en het valoriseren van kennis levert de HAN als veelzijdige, brede hogeschool, in nauwe samenwerking met het werkveld, een belangrijke bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke en economische vraagstukken. Dit doen we vanuit onze visie, die we samen met onze studenten, medewerkers en het werkveld in ons instellingsplan 2016-2020 hebben verwoord. Een instellingsplan dat niet voor niets de titel meekreeg: 'In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren'.

In dit bestuursverslag 2018, het derde verslag over onze reis die in 2016 is gestart, tonen wij u de ontwikkelingen en resultaten van 2018 en nemen wij u mee op onze reis. Met als volgend reisdoel: een kennisinstelling gefundeerd op samenwerken in de driehoek onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk.

Wij zijn trots op de HAN, onze medewerkers en onze resultaten in 2018. We hopen dat dit verslag u uitnodigt om ons actief te blijven vergezellen op onze verdere reis.

Kees Boele
Yvonne de Haan
Bridget Kievits

College van Bestuur HAN

2. 2018 IN VOGELVLUCHT

2.1 Bestuurlijke terugblik op 2018

Voor het bestuur was 2018 een bewogen en intensief jaar. Bewogen vanwege het overlijden van Diana de Jong op 27 maart 2018 en het afscheid van Frank Stöteler, die eind 2017 zijn functie in verband met zijn gezondheid moest neerleggen. Daarom was het noodzakelijk twee nieuwe bestuurders te werven; per 1 oktober was het college met Bridget Kievits en Yvonne de Haan weer compleet. Intensief doordat er onverminderd doorgewerkt is aan de realisatie van het instellingsplan 2016-2020 en, zeker niet op de laatste plaats, het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs en onderzoek. 2018 was voor de hele HAN een bijzonder jaar waarin een groot beroep gedaan is op ieders inzet, flexibiliteit en verandervermogen. Het voorliggende bestuursverslag 2018 laat goed zien dat de HAN-gemeenschap over een grote dosis veerkracht en doorzettingsvermogen beschikt, in staat is om verder vorm te geven aan de verandering én daarin ook stappen weet te zetten.

We kijken met waardering terug op wat er in de organisatieontwikkeling HAN 2020 het afgelopen jaar is bereikt. We zijn tevreden over de uitvoering en opbrengst van de consultatieronde (fase 1) en het verloop van fase 2 waarin in de laatste maanden van 2018, met de faculteits- en instituutsdirecteuren en een brede vertegenwoordiging vanuit de ondersteuning, met veel betrokkenheid en energie is gewerkt aan het uitwerken van de hoofdstructuur van het organisatieontwerp. Met de wijze waarop het ontwerpproces is vormgegeven en uitgevoerd, hebben we een goede balans gevonden tussen de gewenste participatie en zorgvuldige besluitvorming enerzijds en de noodzakelijke snelheid van de besluitvorming anderzijds. Snelheid die nodig is om onzekerheid over de toekomstige inrichting van de organisatie zo kort mogelijk te laten duren. De kwaliteit van de opbrengst is hoog. Dit betreft niet alleen het ontwerp. Ook de wijze waarop er samengewerkt wordt tussen bestuur, medezeggenschap, management en staf aan het ontwerp waar zijzelf onderdeel van uitmaken, draagt hier aan bij.

In de ontwikkeling van de gewenste professionals governance is een aantal belangrijke stappen gezet, zowel met betrekking tot de ontwikkeling van het begrip als de inbedding binnen de instelling. De zelfreflectie in het kader van de voorbereidingen op de Instellingstoets Kwaliteitszorg (voorjaar 2019) heeft ons een scherper inzicht gegeven in wat de manier van werken en sturen die wij ambiëren – meer decentraal en meer op basis van vertrouwen – van de organisatie en medewerkers vraagt. De zelfreflectie bevestigt de ervaren spanning tussen vertrouwen en vrijheid enerzijds en verantwoording afleggen en verantwoordelijkheid anderzijds. Met het dilemma dat elke bestuurder kent: een besturingsfilosofie waarin vertrouwen in een verantwoordelijke professional ruimte vraagt versus een uitgebreide (externe) verantwoordingslast die deze ruimte beknot.

Het versterken van de studentbegeleiding en -betrokkenheid heeft binnen de instelling op alle niveaus inmiddels een prominente plaats in het onderwijs en de planning- en controlcyclus gekregen. De voorinvesteringen op de inzet van de studievoorschotmiddelen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna OCW) in de vorm van de Student-Performance-(Coaching)-middelen hebben daar sterk aan bijgedragen. Dit beleid willen we met de kwaliteitsafspraken vanaf 2019 verder vormgeven.

We zijn tevreden over de planmatige wijze waarop gewerkt wordt aan het verbeteren van de docentkwaliteit zowel voor de lange termijn in de vorm van strategische personeelsplanning als op de middellange termijn in de vorm van gerichte didactische scholing en certificering van docenten.

Ondanks de grote veranderopgave van de HAN en alle dynamiek die daarmee gepaard gaat, wordt het Experiment Leeruitkomsten nog steeds onverkort uitgevoerd. Dat mag best bijzonder genoemd worden. De vernieuwing van het deeltijdse onderwijs heeft inmiddels ook de beoogde spin-off naar het voltijdse onderwijs, stimuleert de ontwikkeling van nieuwe opleidingen en prikkelt de strategische dialoog en visievorming op het thema Leven Lang Leren/ Ontwikkelen.

Met de benoeming van zwaartepuntmanagers, het inrichten van teams en het ontwikkelen van roadmaps krijgt de 'zwaartepuntvorming' zowel qua proces als inhoudelijk steeds meer concreet gestalte. Dit is goed om te constateren gezien het belang van de zwaartepunten voor het vormgeven aan het werken in de driehoek. Dit proces vereist de betrokkenheid van alle 'spelers' in de driehoek werkveld-onderwijs-onderzoek en een zorgvuldige besluitvorming en dat vraagt tijd.

Het werken met een viertal programma's waarin alle projecten zijn ondergebracht bij de uitvoering van de meerjarige investeringsagenda heeft gezorgd voor een meer effectieve sturing op de uitvoering en de samenhang. Dit bevordert het realiseren van de beoogde effectiviteit en efficiëntie in de bedrijfsvoering en zichtbare verbetering van de leeromgeving.

Met de ambities zoals verwoord in het instellingsplan hebben we de lat voor de beoogde ontwikkeling van het onderwijs en onderzoek hoog gelegd. Zoals hiervoor beschreven is er veel gebeurd in het afgelopen jaar. Er is echter ook nog veel werk te doen, want ons huidige instellingsplan is in veel opzichten een breuk met ons verleden. Toename van het aantal studenten, de vraag naar meer gediversifieerde opleidingstrajecten en toegepast onderzoek in combinatie met een sterk veranderende beroepspraktijk én een krappe en competitieve arbeidsmarkt voor hbo-personeel, vergroten de druk op de organisatie.

Dit laat onverlet dat de gerealiseerde onderwijs- en onderzoekskwaliteit over het algemeen goed is. De HAN is een zeer gewaardeerde partner in de regio. De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek staat hoog aangeschreven. Dit wordt niet alleen bevestigd in de visitaties. Het blijkt ook uit het rondetafelgesprek met onze stakeholders, dat wij jaarlijks houden bij wijze van verantwoording en feedbackmoment over de voortgang van het Instellingsplan HAN 2016-2020. Het rondetafelgesprek met studenten, docenten, onderzoekers en vertegenwoordigers uit het werkveld vond plaats op 6 september 2018. Hieruit sprak enthousiasme over de onderlinge samenwerking, de praktijkgerichtheid, het interdisciplinaire karakter en de mogelijkheden en bereidheid om de grenzen op te zoeken. Daarbij wordt de HAN niet alleen gewaardeerd als hogeronderwijsinstelling maar ook als belangrijk werkgever met een voorbeeldfunctie in haar sociaal beleid. De verandering die de HAN doormaakt is echt merkbaar bij studenten, medewerkers en beroepenveld. De transitie naar een open en sterk op samenwerking gerichte organisatie wordt zeer gewaardeerd en het vertrouwen dat deze verandering gaat slagen is groot.

Uit dit rondetafelgesprek en ook uit de zelfreflectie voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg komt naar voren dat de combinatie van de veranderopgave, de ontwikkelingen in de omgeving en het op peil houden van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek veel van een ieder vraagt. Het vergt naast de nodige inspanning ook continue alertheid en focus. De kracht van de HAN, namelijk de toewijding en de betrokkenheid van al onze mensen, is tevens onze valkuil; we willen veel tegelijkertijd en vinden het lastig om keuzes te maken. We geven graag veel ruimte aan de organisatie en daar komt ook veel moois uit, maar het vraagt ook inspanning en geeft zowel binnen als buiten de HAN soms spanning en verwarring over de focus.

De belangrijkste aandachtspunten voor de komende periode zijn voor ons:

- Systematisch verder werken aan de implementatie van de ambities in het instellingsplan, met een focus op de voor de onderwijs- en onderzoekskwaliteit relevante aspecten. We gaan stevig prioriteren en keuzes maken en zo meer focus aanbrengen in de veelheid van activiteiten en projecten die we (willen) doen. Een goede uitvoering van de kwaliteitsafspraken gaat ons daarbij extra helpen om gericht te sturen en te werken aan de kwaliteitsversterking van het onderwijs.
- Versneld vormgeven aan de organisatie- en leiderschapsontwikkeling die nodig is om de manier van werken en sturen die wij ambiëren – meer decentraal en meer op basis van vertrouwen – te realiseren.
- Intensiveren van de horizontale verbinding tussen de verschillende organisatieonderdelen. In het ontwerpproces voor HAN 2020 is er extra aandacht voor de vormgeving en het functioneren van de horizontale verbindingen binnen onze instelling.

Financieel sluiten we 2018 af met een positief resultaat van € 10,7 miljoen en een gezonde balanspositie met ratio's die passen binnen de HAN-kaders en die binnen de signaleringsgrenzen van het ministerie van OCW blijven. Het resultaat voor 2018 is hoger dan verwacht, met name als gevolg van een hoger dan begrote rijksbijdrage, welke de hogere kosten compenseert maar ook op een zodanig laat tijdstip in het jaar is ontvangen dat het intern niet meer mogelijk was tot een effectieve bijstelling op de inzet van middelen te komen. Voor 2019 heeft de HAN weloverwogen ingezet op een begroting met een negatief exploitatieresultaat. Hiermee worden de middelen deels ingezet welke in voorgaande jaren (2017 en 2018) niet zijn besteed. Daarnaast is voor de begroting 2019 uitgegaan van een verwachte bijstelling van de rijksbijdrage gedurende het jaar. Dit is een wijziging in het tot nu gevolgde beleid waarin het sturen op nihil resultaat leidend was en waarbij geen rekening gehouden werd met dergelijke bijstellingen in de baten. De HAN heeft een voldoende stevige financiële positie om een begroting met negatieve exploitatie voor 2019 te kunnen absorberen.

Dit bestuursverslag is opgesteld in overeenstemming met de regeling jaarverslaggeving onderwijs (hierna rjo). In de rjo is vastgelegd dat de jaarverslaggeving ingericht dient te worden in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en in de regeling aangegeven afwijkende bepalingen. Daarnaast heeft de Handreiking bestuursverslag 'Nieuwe stijl', zoals ontwikkeld door OCW in samenwerking met vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen, koepelverenigingen, Raad voor de Jaarverslaglegging, Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) en Inspectie, als basis gediend.

Voor een verdere inblik in de rijke wereld van de HAN en de vele prachtige voorbeelden waarin onderwijs, onderzoek en werkveld bij elkaar komen, verwijzen wij u graag naar het Jaaroverzicht HAN 2018, dat net als dit bestuursverslag en de jaarrekening van de HAN op onze site is te vinden.

2.2 Kengetallen 2018

Aantal bachelorstudenten	34.160
<i>Voltijdstudenten</i>	29.285
<i>Deeltijdstudenten</i>	4.369
<i>Duaalstudenten</i>	506
Aantal masterstudenten	1.337
Percentage tevreden studenten	74,1%
Aantal HAN-medewerkers	3.737
<i>Aantal fte</i>	2.917
Medewerkertevredenheid	78%*
Ziekteverzuim	5,1%
Aantal bacheloropleidingen	54
Aantal masteropleidingen	14
Aantal Associate degree-programma's	15
Aantal lectoraten	50
Aantal centres of expertise	7
Totale omzet	€ 337,8 miljoen

* Gemeten in 2017

3. MISSIE, VISIE, BELEIDSPRIORITEITEN EN RESULTATEN 2018

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is een veelzijdige, brede hogeschool die geworteld is in de regio van Rijn, Waal en IJssel. Deze regio wordt gekenmerkt door hoogwaardige technische maakindustrie en zeer gespecialiseerde dienstensectoren. Samenwerking staat centraal in deze regio vol diversiteit. De HAN levert hier een substantiële bijdrage aan door in verschillende vormen van co-creatie met studenten, docenten, onderzoekers, stafmedewerkers, alumni en professionals uit het werkveld gezamenlijk te werken aan innovatieve oplossingen, zowel op de campussen in Arnhem en Nijmegen als daarbuiten.

Met ruim 3.700 medewerkers verzorgen we voor ruim 35.000 studenten 83 bachelor-, Associate degree- en masteropleidingen in voltijd, deeltijd, duaal of individueel via internet. Daarnaast richten we ons met advies, nascholing, ruim 300 cursussen en trainingen, en (post-hbo-)opleidingen op werkenden in bedrijven, instellingen en organisaties.

We beschikken over 50 lectoraten en 7 centres of expertise, waarin wij met onze partners werken aan praktijkgericht onderzoek, kennisinnovatie en -valorisatie. Deze synergie heeft de afgelopen jaren geleid tot stabiele tevredenheidsscores, een gezonde groei en een sterke binding met onze omgeving.

3.1 Missie en visie

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

Samen met onze docenten, onderzoekers en het werkveld leiden wij studenten op tot zelfbewuste mensen die in hun kracht staan, over grenzen heen kijken en geëquipeerd zijn de beroepspraktijk te innoveren. Dit vraagt om een discipline-overstijgend perspectief dat leren, creatief denken en innoveren stimuleert. Ons onderwijs is intensief en inhoudelijk van hoog niveau. Contactonderwijs vormt de kern van onze onderwijsleeromgeving. We dagen studenten uit hun verblijf aan de HAN optimaal te benutten voor het ontwikkelen van hun talenten en passies, in elke fase van hun loopbaan. Wij spelen daarbij in op de verschillende leerstijlen van studenten en bieden hun de ruimte om verschillende leerroutes te volgen. Door middel van professionele leergemeenschappen, waarin onderwijs en onderzoek, student en werkveld met elkaar verbonden zijn, beogen we maximale persoonlijke impact en maatschappelijke innovatie. Dankzij deze samenwerking met het werkveld zijn we in staat ons onderwijs en onderzoek voortdurend te ontwikkelen en te innoveren binnen de context van veranderende beroepseisen in een veranderende arbeidsmarkt.

Deze synergie heeft de afgelopen jaren geleid tot overwegend stijgende tevredenheidsscores, een gezonde groei en een sterkere binding met onze omgeving. Samen met onze studenten en het werkveld willen we deze verbinding verder optimaliseren, want alleen op die manier kunnen we effectief werken aan onze maatschappelijke kernopdracht: het inspirerend opleiden van onze studenten door in vertrouwen samen te werken aan leren en innoveren.

3.2 Doelen en prioriteiten 2018-2020

In ons instellingsplan 'In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren' liggen onze ambities en doelen voor 2016-2020 vast. De HAN wil zich op twee manieren onderscheiden. We willen uitblinken in de manier waarop onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk onlosmakelijk en voortdurend met elkaar verbonden zijn: 'werken in de driehoek'. En we willen uitblinken in de wijze waarop we binnen de HAN met elkaar samenwerken, namelijk vanuit het principe van 'kwaliteitscultuur'.

Om dit te realiseren werken we gericht aan onze kwaliteitscultuur, streven we naar een grotere responsiviteit in onderwijs en onderzoek en willen we dat onze studenten zich herkend, gezien en gehoord voelen. Het fundament hiervan wordt gevormd door professionele kwaliteit, persoonlijke verantwoordelijkheid en wederzijds inspirerend vertrouwen.

Doelen 2016-2020

Ter ondersteuning van de realisatie van onze ambities hebben we de volgende doelen geformuleerd voor de planperiode 2016-2020:

1. meer gericht werken aan onze kwaliteitscultuur;
2. meer responsiviteit in ons onderwijs en onderzoek;
3. realiseren van meer en betere maatschappelijke innovaties;
4. studenten voelen zich beter herkend, gezien en gehoord;
5. opleiden tot kritische en reflectievere professionals;
6. meer kostenbewustzijn en efficiency.

Beleidsprioriteiten 2018

Voor 2018 hebben we, naast een voortdurende focus op kwaliteit van ons onderzoek en onderwijs, de volgende beleidsprioriteiten vastgesteld:

1. academies vormen dragende entiteiten: organisatieontwikkeling HAN 2020;
2. versterken kwaliteitscultuur door realiseren professionals governance en accountability;
3. studentbegeleiding integraal onderdeel onderwijs en grotere studentbetrokkenheid;
4. docentkwaliteit op orde;
5. beter onderwijs werkend lerenden;
6. onderzoek gecentreerd rondom zwaartepunten;
7. diensten en systemen ondersteunen onze ambities;
8. kostenbewustzijn en efficiency.

3.3 Resultaten 2018

3.3.1 Voortgang op de beleidsprioriteiten 2018

In deze paragraaf kijken we terug op behaalde resultaten van de voor 2018 gestelde prioriteiten, zoals beschreven in paragraaf 3.2.

Academies vormen dragende entiteiten: organisatieontwikkeling HAN 2020

Om uit te blinken in het werken in de driehoek en in het samenwerken gebaseerd op professionals governance wordt de academie als dragende eenheid vormgegeven en gaan resultaatverantwoordelijke teams het hart van de academies vormen.

In de eerste helft van 2018 is in een eerste notitie de toekomstige structuur geschetst, waarin faculteiten en instituten plaats maken voor veertien academies, die als dragende entiteiten verantwoordelijk zijn voor de inhoud en organisatie van ál het onderwijs en onderzoek binnen een domein. De organisatie is hierover uitgebreid geconsulteerd, wat heeft geresulteerd in een adviesrapport voor het vervolg. Op basis van het adviesrapport is fase 2 van het programma Organizeontwikkeling HAN 2020 ingericht. Het doel van fase 2 is het stapsgewijs uitwerken van een gedragen voorgenomen besluit aangaande de nieuwe structuur en inrichting van de HAN, dat voorligt in het voorjaar van 2019. De Medezeggenschapsraad en het AVO (Arbeidsvoorwaarden-overleg (vakorganisaties)) zijn nauw bij het traject betrokken.

In de laatste maanden van 2018 is gewerkt aan de hoofdstructuur in de vorm van een organisatieontwerp. Vanuit deelprojecten wordt in de eerste maanden van 2019 op basis van het organisatieontwerp verder gewerkt aan een gedetailleerd ontwerp van academies, centrale staf en generieke ondersteuning, en de verdere onderleggers voor het voorgenomen besluit.

De vorming van academies en de daaraan verbonden herinrichting van de ondersteuning is bedoeld om meer ruimte te maken voor de inhoudelijke missie van de HAN en focus te geven aan onze ambitie om als HAN uit te blinken in kwaliteit, intensiteit en impact van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk en onze manier van samenwerken. Met deze structuurinterventie, die de inhoud en cultuur van de HAN ten goede komt, maken we de HAN sterker, beter en toekomstbestendiger. Dit alles krijgt ook visueel gestalte in onze nieuwe positionering, met een nieuw beeldmerk en een nieuwe huisstijl die past bij de wereld van de HAN: een wereld waarin we samen met onze studenten en het werkveld grenzen verleggen, nieuwsgierig, ondernemend, onderzoekend en open zijn.

Versterken kwaliteitscultuur door realiseren professionals governance en accountability

Op veel plekken binnen de organisatie wordt aan de kwaliteitscultuur die we als HAN voor ogen hebben invulling gegeven. Het gaat dan om de manier van samenwerken tussen onderwijs, onderzoek en werkveld, waarbij

professionals governance centraal staat. Dit betekent dat betrokkenen zelf de verantwoordelijkheid nemen om in de driehoek werkveld-onderwijs-onderzoek te excelleren in een sfeer van vertrouwen en inspiratie. Het HAN-brede Platform professionals governance heeft in 2018 veel ontwikkelwerk verzet. Zo is input uit de organisatie opgehaald en wordt op basis daarvan het begrip professionals governance verder geladen. In de nadere uitwerking van het organisatieontwerp HAN 2020 is professionals governance als grondhouding in de context van de besturingsfilosofie verder uitgewerkt in termen van: 'vertrouwen geven, vrijheid krijgen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen', en is een aanzet gegeven voor het (gewenste) gedrag dat bij ieder element hoort. In 2019 zullen deze elementen terugkomen in een beschrijving van de (gewenste) cultuur in termen van hoe met elkaar wordt samengewerkt binnen de HAN en welk gedrag daar bij hoort. Daarbij zullen de elementen van professionals governance en de waarden die centraal staan in het instellingsplan en in de nieuwe positionering van de HAN worden verwerkt. In 2018 hebben we ook een plan van aanpak voor een innovatief ontwerp van Integrale Kwaliteitszorg ontwikkeld. Doel is een kwaliteitszorgsysteem dat aansluit op de beoogde professionals governance en gericht is op de hele driehoek. (Zie paragraaf 7.1.2 Kwaliteitszorg.)

Studentbegeleiding integraal onderdeel onderwijs en grotere studentbetrokkenheid

Voor de versterking van de studentbegeleiding en -betrokkenheid worden sinds een aantal jaren extra middelen beschikbaar gesteld. Deze middelen maken onderdeel uit van de voorinvesteringen op de inzet van de studievoorschotmiddelen van OCW, die vanaf 2018 geleidelijk vrijvallen voor de verbetering van de kwaliteit van het hoger onderwijs. Deze zogenaamde SPC (Student Performance Coaching-middelen) middelen zijn, in lijn met de thema's rondom de kwaliteitsafspraken uit het sectorakkoord (zie ook paragraaf 3.3.2 Kwaliteitsafspraken), ingezet voor op opleidingsniveau toegesneden interventies op (extra) begeleiding, curriculum(herontwerp), toetsing & beoordeling, student als partner, scholing van docenten en interprofessioneel werken (in teams met eigenaarschap). Naast de decentrale interventies is er via een aantal HAN-brede projecten en netwerken in 2018 ook resultaat geboekt op het instellingsplandoel: 'Studenten voelen zich beter herkend, gezien en gehoord.' In dit kader is de ontwikkeling van het netwerk Student als Partner (SaP) in volle gang. Het netwerk werd in 2018 betrokken in verschillende activiteiten, zoals in projecten ter verbetering van de aansluiting tussen vo, mbo en hbo, buitenlandse uitwisseling en buitenlandse studiereizen en activiteiten rond studentbegeleiding. Student-ontwikkelteams, bestaande uit ROC- en HAN-studenten, hebben in het najaar drie bijeenkomsten gehouden om vragen rondom aansluiting te inventariseren. Hieruit is een aantal initiatieven gekomen dat in 2019 door studenten verder zal worden uitgewerkt. Daarnaast is de Wet versterking bestuurskracht een impuls geweest voor versterking van de studentbetrokkenheid via medezeggenschap. Er zijn grotere budgetten en er is ondersteuning via trainingen vanuit de HAN Academy beschikbaar. (Zie ook paragraaf 4.5 Horizontale dialoog.)

In 2018 heeft HAN Studiesucces (het netwerk van tweedelijns studie- en studentenbegeleiders), in opdracht van het College van Bestuur en in samenwerking met belanghebbende partijen, de HAN-brede visie op studentbegeleiding vernieuwd in de vorm van een handreiking, waarin ook de aanbevelingen uit het onderzoek 'Studeren met een ondersteuningsbehoefte' (2017) nadrukkelijk hun plek hebben gekregen.

Vervolgens is een HAN-breed netwerk opgericht bestaande uit opleidingen, studieverenigingen, lectoraten, Medezeggenschapsraad en een onderzoeker, waarbij HAN Studiesucces de regierol heeft in het opstellen van een HAN-breed actieplan op het thema Studentenwelzijn en -begeleiding. Als leidraad hiervoor dient het landelijk actieplan Studentenwelzijn en ook is er aansluiting bij het landelijk netwerk Studentenwelzijn. Er is tevens ingezet op professionalisering van studieloopbaanbegeleiders vanuit de vernieuwde HAN-brede visie op studentenbegeleiding. Er loopt een oriëntatie op een HAN-breed studentenplatform (verbinden van alle peer-to-peer-interventies HAN) en er wordt aanbod ontwikkeld op preventie en e-health. Zo draait er inmiddels een preventieve stresshanteringsgroep. In samenwerking met de Nederlandse Vereniging voor Studievoordigheden heeft HAN Studiesucces in april 2018 een succesvol event georganiseerd: Do we care: multidisciplinair samenwerken voor studentenwelzijn in het hoger onderwijs.

Ongeveer tien procent van de HAN-studenten doet een beroep op onze studentendecanen. De meeste vragen hebben betrekking op financiële kwesties en wet- en regelgeving. Op HAN-niveau is het studentendecanaat ook actief betrokken bij HAN Studiesucces, bij ondersteuning van vluchtelingenstudenten en bij advisering over de privacywetgeving. De aanstelling van twee nieuwe decanen heeft de expertise van het team verbreed.

2018 is het eerste jaar van uitvoering geweest van het Regionaal Ambitieplan 2018-2022 (RAP). Na afstemming van het plan met onze regionale partners is een Programma van Aansluiting gestart. Dat heeft onder meer geleid tot nieuwe convenanten met tien nieuwe Aansluitscholen in de regio en tot een gezamenlijke ambitieagenda van RxH (een regionaal samenwerkingsverband tussen de HAN, Van Hall Larenstein, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten en zeven roc's). In alle activiteiten en organen zijn studenten en leerlingen medeverantwoordelijk voor de inhoud, vorm en kwaliteit. Denktanks van professionals en leerlingen/studenten zijn op initiatief en onder regie van studenten

(vanuit het principe Student als Partner) gestart en hebben geleid tot de eerste plannen voor nieuwe experimenten en daarmee tot nieuwe inzichten. De uitvoering van het RAP zal in de komende vier jaar worden verantwoord aan en gedeeld met de regionale partners en het ministerie van OCW.

Docentkwaliteit op orde

In april 2018 zijn we gestart met de ontwikkeling van een HAN-breed strategisch personeelsplan, onder andere gericht op het inzichtelijk maken van competenties en potentieel van het onderwijzend personeel met als doel zicht te krijgen op wat nu en in de toekomst nodig is.

Met betrekking tot de certificeringstrajecten, zoals BKE (Basis Kwalificatie Examinering), SKE (Senior Kwalificatie Examinering) en de BDB (Basis Didactische Bekwaamheid), hebben 518 docenten (31%) hun BKE (BDB-deelcertificaat) inmiddels gehaald, 133 docenten (6,24%) zijn BKE- en SKE-gecertificeerd en 59 docenten hebben in 2018 hun BDB behaald. In de facultaire begrotingen wordt het beoogde percentage BKE- en SKE-gecertificeerden expliciet gemaakt en het absoluut aantal BDB-gecertificeerden. Al deze trajecten lopen in 2019 door, zodat we in 2022 volgens landelijke afspraak aan de kwalificatie-eis hebben voldaan.

Beter onderwijs werkend lerenden

De ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs voor werkenden blijft onverkort een prioriteit. In lijn met de ontwikkelingen op landelijk niveau en op het niveau van de Vereniging Hogescholen wil de HAN een bijdrage leveren aan een doorbraak op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen. Gegeven de goede marktpositie heeft de HAN ook het vermogen dit te doen. In 2018 is een proces ingericht om een nieuwe strategische koers Leven Lang Ontwikkelen te formuleren.

De strategische koers en eventuele implicaties voor implementatie zullen in het voorjaar van 2019 vastgesteld worden. Binnen de context van deze ambities blijft de verdere groei en vernieuwing van het deeltijd- en duale Associate degree- en bacheloronderwijs en het (bekostigde en onbekostigde) masteronderwijs in deeltijd en duaal een belangrijk speerpunt.

In 2018 is de instroom voor bovenstaande opleidingen gestegen met 15% naar 2.377 studenten. Oorzaken voor die stijging zijn een verruiming van de instroommogelijkheid in februari en nieuwe Associate degree- en masteropleidingen die voor bekostiging in aanmerking zijn gekomen.

De HAN heeft ook een uitgebreid portfolio aan private opleidingsactiviteiten. Het gaat hierbij zowel om kortere en langere post-hbo-opleidingen en cursussen als om maatwerktrajecten die in co-creatie met het werkveld ontwikkeld en verzorgd worden. Ook de doorontwikkeling van het portfolio aan private opleidingsactiviteiten wordt verankerd in de nieuwe strategische koers van de HAN. (Zie ook paragraaf 3.3.4 Onderwijsspecifieke thema's.)

Onderzoek is gecentreerd rondom de zwaartepunten

Kwalitatief hoogstaande meerwaarde van ons onderzoek voor het onderwijs en onze omgeving betekent verdere inhoudelijke prioritering door zwaartepuntvorming op de thema's Health, Smart Region en het op duurzaamheid gerichte Sustainable Energy & Environment (voor meer informatie over het zwaartepunt SEE verwijzen wij u ook naar paragraaf 7.3 Duurzaamheid).

Door de ontwerpgerichte werkwijze dragen we vanuit deze zwaartepunten bij aan de actualiteit van opleidingen en leveren we geïmplementeerde oplossingen voor het werkveld en zowel maatschappelijke als economische meerwaarde voor onze regio. Hiermee dragen we bij aan de collectieve kennis over vraagstukken en mogelijke oplossingsrichtingen. Met name ons onderzoeksportfolio wordt in toenemende mate geïkt op de verbindende, interdisciplinaire zwaartepunten.

We leggen ons ten aanzien van de zwaartepunten erop toe dat ieder zwaartepunt:

- Een duidelijke toegevoegde waarde laat zien voor het werkveld, het kennisdomein en het onderwijs. Hiertoe ontwikkelt ieder zwaartepunt een samenhangende langetermijnagenda. De onderdelen van deze agenda beogen impact te hebben op de opleiding van studenten en maatschappelijke en/of economische onderwerpen.
- Een duurzaam netwerk van stakeholders en preferred partners creëert op regionaal, nationaal en op onderdelen ook internationaal niveau.
- Een landelijk leidende rol heeft in het ontwikkelen en implementeren van interdisciplinaire benaderingen en methodes, passend bij co-creërend impact driven research.

In lijn hiermee is in 2018 gewerkt aan de ontwikkeling van een roadmap per zwaartepunt, inclusief een communicatiestrategie. Er zijn eerste dialoogsessies in de opbouw van duurzame netwerken van stakeholders en preferred partners geweest.

HAN-ZWAARTEPUNTEN

Health

Iedereen heeft recht op goede gezondheid en toegankelijke gezondheidszorg. Ook in Nederland bestaan grote verschillen in levensverwachting en ervaren gezondheid die samenhangen met sociaal-economische omstandigheden. De focus van dit zwaartepunt ligt op het verkleinen van gezondheidsverschillen.

Sustainable Energy & Environment (SEE)

Via dit zwaartepunt speelt de HAN in op uitdagingen met een enorme maatschappelijke impact, op weg naar een energieneutrale regio in 2050. SEE werkt aan een toekomstbestendige en duurzame leefomgeving, door projecten op het gebied van onder andere het energiezuinig en energieneutraal maken van bestaand en nieuw stedelijk en ruraal gebied, duurzame mobiliteit en circulaire economie.

Smart Region

Dit zwaartepunt is een verbindende en versterkende schakel tussen Health en SEE, gericht op het realiseren van een innovatieve en ondernemende regio waar het niet alleen goed werken is maar ook wonen, leren en recreëren. De HAN maakt zich sterk om het aanpassingsvermogen van mensen, teams en organisaties te vergroten.

Diensten en systemen ondersteunen onze ambities

Ter ondersteuning van de ambities in het HAN Instellingsplan 2016-2020 op het gebied van een betere ondersteuning door diensten en systemen en een efficiëntere bedrijfsvoering heeft het College van Bestuur in 2017 een strategische meerjarige investeringsagenda vastgesteld mede gebaseerd op vastgesteld meerjaren-informatiebeleid. In 2018 vond een review op deze investeringsagenda plaats, wat heeft geleid tot een verruiming van de planning voor realisatie tot 2024.

De organisatieontwikkeling en -inrichting enerzijds en het draagvlak en de verandercapaciteit van de HAN-organisatie anderzijds zijn cruciaal voor de realisatie van de investeringsagenda. In de uitvoering wordt hiermee rekening gehouden door in de eerste plaats de projectresultaten zo te definiëren dat ze afhankelijk zijn van de gekozen organisatie-inrichting. Wat betreft de draagkracht/verandercapaciteit van de organisatie wordt er op verschillende manieren contact gehouden met de betrokkenen in het primair proces.

De meerjarige investeringsagenda wordt in een viertal programma's met projecten uitgevoerd; de in 2018 ingerichte programmaraden zijn business owners/eigenaren van de projecten. Hierdoor zijn stappen gezet in het structureel betrekken van stakeholders uit het onderwijs en onderzoek bij de uitvoering van de projecten. Door de agile-aanpak binnen de projecten wordt meerwaarde in kleine en beheersbare stappen gerealiseerd. Daarnaast worden de kernsystemen van de HAN door het centraal zetten van de karakteristieken en kenmerken van de gebruiker (in de vorm van persona's) meer gebruikersgericht ontworpen en ingericht. In de uitvoering van de projecten wordt gestuurd op het parallel optrekken en zo gezamenlijk toewerken naar het eindresultaat dan wel oplevering. De digitale transformatie en standaardisatie van systemen is een belangrijk element in de strategische investeringsagenda. De voortgang in 2018 op dit punt is verder uitgewerkt in paragraaf 7.1.1 ICT.

Kostenbewustzijn en efficiency

Naast de strategische investeringsagenda zet de HAN ook in op een efficiëntere bedrijfsvoering door het optimaliseren van de bedrijfstijd en het verhogen van de bezettings- en benuttingsgraad van de onderwijsruimten. Van belang is daarbij een goed functionerend planning- en roostersysteem. Het afgelopen jaar zijn daartoe alle faculteiten voor hun inzetplanning overgegaan op het onderwijslogistiek softwarepakket Xedule. Inmiddels wordt er hard gewerkt aan de volgende stap: het roosteren door middel van Xedule. De pilot op dit gebied is gestart in de tweede helft van 2018. Tevens wordt gewerkt aan de objectieve toerekening van de collegezalen door middel van een nieuw contingeringsysteem, met als doel beschikbare ruimte te verdelen over instituten.

Om de veiligheid voor studenten te vergroten en piekbelasting bij de verschillende vervoersvormen tegen te gaan, zijn in overleg met de Radboud Universiteit de aanvangstijden van de colleges verschoven, waardoor die van de HAN en de universiteit niet langer samenvallen. Bij een verdere toename van onze studentenaantallen zullen we tevens moeten kijken naar een uitbreiding van de bedrijfstijd naar de avond of een uitbreiding van het aantal lesweken. In het terugdringen van (administratieve) lasten in en rondom het onderwijs, dat eveneens op de agenda staat, is in 2018 een belangrijke stap gezet in de vorm van de vaststelling van een nieuw kader Onderwijs- en Examenreglement voor studiejaar 2019-2020, dat meer ruimte biedt voor opleidingsspecifieke keuzes.

3.3.2 Kwaliteitsafspraken

Met de wet Studievoorschot hoger onderwijs uit 2015 is door het afschaffen van de basisbeurs geld vrijgemaakt voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs. In de wet is geregeld dat de middelen die bespaard worden (studievoorschotmiddelen genoemd) geïnvesteerd worden in de kwaliteit van het hoger onderwijs op basis van een systeem van kwaliteitsafspraken.

In het voorjaar van 2018 is door bestuur, managementteam, medezeggenschap en Raad van Toezicht een eerste verkenning uitgevoerd naar de gewenste inhoud en het proces voor de kwaliteitsafspraken. Vervolgens heeft een werkgroep – met daarin ook twee leden van de Medezeggenschapsraad – een aantal conceptvoorstellen opgeleverd en besproken in een iteratief proces, waarbij telkens een realistische en haalbare inpassing in de bestaande beleidsvoering een aandachtspunt is geweest. Een definitief conceptvoorstel is in januari 2019 ter instemming voorgelegd aan de Medezeggenschapsraad en ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht.

De beoordeling van de kwaliteitsafspraken vindt plaats op basis van een aparte audit trail tijdens de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) door hetzelfde panel. Bij de volgende ITK, over ruim zes jaar, beoordeelt de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna NVAO) de uitvoering van deze plannen. Over drie jaar is er een tussentijdse evaluatie.

3.3.3 Onderwijs en onderzoek in 2018

De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek is voor ons de belangrijkste graadmeter voor het functioneren van onze hogeschool. Bij het monitoren van en het gesprek over de kwaliteit van onderwijs en onderzoek hebben wij oog voor de verschillen in kwaliteit binnen de hogeschool. De zorg voor en het realiseren van de kwaliteit ligt immers primair bij de opleidingen en kenniscentra. De HAN is een grote en brede multisectorale hogeschool waarin gewerkt wordt voor en met zeer diverse doelgroepen en met een divers werkveld. We streven steeds naar de verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek.

Wij monitoren de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek op instellingsniveau zorgvuldig. Dit doen we op basis van de oordelen van onze peers, studenten, medewerkers en alumni over de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Deze oordelen hebben we samengevat in een aantal indicatoren die op een beknopte manier zicht geven op de 'staat van ons onderwijs en onderzoek' op de verschillende organisatieniveaus (hogeschool-, faculteits-, instituuts- en opleidingsniveau). In deze zogenaamde Resultaatmonitor zijn ook conjuncturele indicatoren opgenomen zoals de kwaliteit van (de tijdigheid van) de roosters en de informatievoorziening. De monitor – op opleidingsniveau – vormt input voor de periodieke rapportagegesprekken en wordt ook veelvuldig gebruikt in bilaterale of teamoverleggen tussen het College van Bestuur en directeuren. De bedoeling hiervan is om recht te doen aan het eerste principe van kwaliteitscultuur: het primaat bij de inhoud.

Resultaatmonitor							2017	2013	2014	2017	2018	2018	2018	2018	2017	2018		
			>= '+'	>= '+'	>= '+'	>= '+'	> 85%	> 85%	> 60%	>85%	< 1%	> 95%	> 3,8	> 3,8	> 95%	> 4,5	>= '+'	>= '+'
			< '0'	< '0'	< '0'	< '0'	< 60%	< 65%	< 45%	<60%	> 10%	< 65%	< 3,3	< 3,3	< 65%	< 3,0	< '0'	< '0'
Instelling Faculteit Instituut Opleiding	Vorm	Beoordelingsjaar	Standaard 1	Standaard 2	Standaard 3	Standaard 4	Survival	Diplomarendement	Rendement bekostigde masters	Gemiddeld studietempo	NSE Ontevreden	NSE Tevreden	Studierooster	Informatievoorziening	Medewerkertevredenheid	Werkveldindicator	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek Standaard 3	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek Standaard 4
HAN	VT		59%	62%	25%	42%												
HAN	DT		50%	62%	20%	41%												
HAN	DU		24%	71%	24%	11%												
HAN	Totaal		51%	63%	23%	38%											33%	100%

Resultaatmonitor 2018 op hogeschoolniveau

Het beeld dat uit de monitoring naar voren komt, is dat de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek overal voldoet aan de basiskwaliteit.

In 2018 zijn wederom al onze gevisiteerde opleidingen op alle standaarden minimaal met 'voldoende' beoordeeld. Daarbij wordt, net als in 2017, de onderwijsleeromgeving regelmatig met 'goed' beoordeeld en stijgt daarmee uit boven de basiskwaliteit. Goed betekent immers bovengemiddeld goed ten opzichte van vergelijkbare opleidingen. Opleidingen met overall hoge beoordelingen op de standaarden, zoals de bachelor Bio-informatica, onderscheiden zich door een goede inhoudelijke profilering, met aandacht voor onderzoek en voor de samenwerking tussen werkveld en lectoraten op standaard 1, krachtige leeromgevingen met een heldere onderzoekslijn, die invulling geven aan kwaliteitscultuur op standaard 2, een degelijk toetsprogramma, variatie in toetsvormen, functioneren examencommissie en doorwerking SKE/BKE op standaard 3 en voor het werkveld relevante en bruikbare afstudeeropdrachten, die zorgen dat afgestudeerden van toegevoegde waarde zijn op de arbeidsmarkt op standaard 4. Opleidingen zien graag dat ze met 'goed' beoordeeld worden op de standaarden en een goede beoordeling

op het gerealiseerde eindniveau zien wij als een mooie erkenning van de kwaliteit van een opleiding. Het beeld is echter dat de panels steeds minder snel met een 'goed' beoordelen als gevolg van een strengere beoordeling in het algemeen. Bedroeg het percentage oordelen 'goed' op de standaarden in 2016 nog 69%, in 2018 was dit teruggelopen tot 20%. In de toekomst zal het onderscheid in de accreditatieoordelen vervallen en alleen nog het oordeel 'voldaan/niet voldaan' gegeven worden.

Het diplomarendement is licht gedaald, voornamelijk in de deeltijd. Ons streven is juist om het diplomarendement te laten stijgen en daar lijken we vooralsnog niet in te slagen. Positief is dat de zittende studenten gemiddeld iets meer studiepunten behalen wat op termijn tot een stijgend diplomarendement kan leiden. Er bestaan overigens grote verschillen in het rendement tussen de opleidingen.

De studenttevredenheid laat sinds 2016 een lichte daling zien. Desondanks is nog steeds 74% van de studenten in het algemeen tevreden over de opleiding. Wij zijn tevreden over de gestegen tevredenheid over de studieroosters en de informatievoorziening.

In 2017 was de medewerkertevredenheid relatief hoog met 78% en dat is een mooie score. In 2019 zal er een nieuwe meting worden uitgevoerd.

Het is goed te constateren dat alumni steeds tevredener zijn over de voorbereiding vanuit de opleiding op de beroepspraktijk. De tevredenheid ligt hier ook boven het landelijk gemiddelde. Daarnaast zien we dat onze alumni ook sneller en vaker een baan vinden en meer verdienen. Ook hier scoren HAN-alumni landelijk gezien bovengemiddeld.

De definitieve eindoordelen van twee onderzoeksvisitaties in 2018 onderstrepen wederom dat de basiskwaliteit van ons onderzoek ruimschoots op orde is. We willen minimaal met een 'goed' beoordeeld worden op de onderzoekskwaliteit en ook op de relevantie en impact. Bij het merendeel van de visitaties is dit het geval.

Toelichting op de resultaten

Visitaties en audits onderwijs

Elk jaar wordt een deel van onze opleidingen gevisiteerd door een externe instantie. Daarnaast voert de HAN ook zelf elk jaar audits uit bij een deel van de opleidingen. Hiermee wordt in een cyclus van zes jaar elke opleiding een keer intern geaudit en een keer extern gevisiteerd. In 2018 zijn vijftien opleidingen gevisiteerd en zijn van elf opleidingen de definitieve visitatierapporten verschenen.

Alle beoordeelde opleidingen voldoen in de ogen van de visiterende panels ten minste aan de basiskwaliteit, en steken daar regelmatig bovenuit. Ook dit jaar hebben opleidingen gezocht naar nieuwe vormen om panels inzicht te geven in de onderwijskwaliteit, bijvoorbeeld door panels de uitvoering van onderwijs te laten zien. Deze innovaties vragen in de voorbereiding meer afstemming met het panel dan een conventioneel bezoekprogramma, maar dit biedt tegelijkertijd de mogelijkheid om de verwachtingen van panel en opleiding goed op elkaar af te stemmen.

Onderstaande opleidingen zijn in 2018 gevisiteerd in het kader van accreditatie. De opleidingen zijn beoordeeld volgens de vier standaarden van het NVAO-protocol (1 = Eindkwalificaties, 2 = Programma, 3 = Systeem van toetsing en 4 = Gerealiseerd niveau).

	St 1	St 2	St 3	St 4	Totaal	Status rapport
M Neurorevalidatie en Innovatie	V	G	V	V	V	Definitief
M Musculoskeletale Revalidatie	V	V	V	V	V	Definitief
B Werktuigbouwkunde	V	V	V	V	V	Definitief
Ad Constructeur Werktuigbouwkunde	Nvt	Nvt	V	V	Nvt	Definitief
B Technische Bedrijfskunde	V	V	V	V	V	Definitief
B Industrieel Product Ontwerpen	V	V	V	V	V	Definitief
B Toegepaste Psychologie	V	G	G	V	V	Definitief
B Communication and Multimedia Design	V	G	V	V	V	Definitief
B Bio-informatica	G	V	V	G	G	Concept
B Social Work	G	G	V	V	V	Concept
B Ondernemerschap en Retail Management	V	V	G	V	V	Concept
B Facility Management	V	V	V	V	V	Concept
B Learning and Development in Organisations	V	G	V	V	V	Concept
B Bouwkunde	Nog geen conceptrapport ontvangen					
B Ergotherapie	Nog geen conceptrapport ontvangen					

In 2018 gevisiteerde opleidingen

M = masteropleiding, B = bacheloropleiding, G = goed, V = voldoende

Naast bovenstaande visitatieresultaten zijn er in 2018 ook nog definitieve rapporten verschenen van enkele opleidingen die al in 2017 gevisiteerd zijn.

	St 1	St 2	St 3	St 4	Totaal
B Opleiding tot Fysiotherapeut	V	G	G	V	V
B Civiele Techniek	V	G	V	G	G
Ad Civiele Techniek Projectvoorbereiding	Nvt	Nvt	V	G	Nvt
Ad Civiele Techniek Directievoering	Nvt	Nvt	V	G	Nvt
M Leraar Algemene Economie	V	G	G	V	V
M Leraar Engels	V	G	G	V	V
M Leraar Nederlands	V	G	V	V	V
M Leraar Wiskunde	V	G	V	V	V
B Logistiek en Economie	V	V	V	V	V
M Pedagogiek	V	V	V	V	V
B Voeding en Diëtetiek	G	G	V	G	G

In 2018 verschenen definitieve visitatierapporten

M = masteropleiding, B = bacheloropleiding, G = goed, V = voldoende

Door de uitfasering van het oude deeltijdcurriculum en het feit dat deze opleidingen ook nog beoordeeld gaan worden in het Experiment leeruitkomsten (zie ook paragraaf 3.3.4 Onderwijsspecifieke thema's), is met de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie afgesproken dat het panel voor wat betreft de Associate degree-opleidingen Civiele Techniek, Civiele Techniek Directievoering en Werktuigbouwkunde alleen een oordeel geeft voor standaard 3 en 4.

Audits

In 2018 zijn vijf opleidingen (intern) geaudit:

- Associate degree Accountancy;
- Bachelor Accountancy;
- Bachelor HBO-ICT;
- Bachelor International Business;
- Master Advanced Nursing Practice.

Net als vorig jaar hebben de opleidingen ruimte gekregen voor eigen inbreng in de audit (thema's), naast het vaststellen van de basiskwaliteit. De ambitie is om de audits op die manier in de ogen van de opleiding relevanter te maken, passend bij de specifieke situatie waarin een opleiding zich bevindt, en daardoor meer bij te dragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

Ondanks de thematische vrijheid blijft de uitvoering van de interne audits overwegend traditioneel: een panel stelt volgens een strak schema verschillende onderwerpen aan de orde en wisselt daarover met verschillende groepen gesprekspartners van gedachten, met de nadrukkelijke wens om gezamenlijk verbeterpunten te formuleren. De volgende thema's keerden meerdere malen terug:

- gebruikmaken van de ervaringen van alumni om de aansluiting op de behoeften van het werkveld te verbeteren;
- meer aandacht nodig voor internationalisering;
- de noodzaak van betere afstemming en transparantere procedures bij beoordelingen.

Visitaties en reviews onderzoek

Binnen de Vereniging Hogescholen is afgesproken dat elke onderzoekseenheid (kenniscentrum- of lectoraatsniveau) eens in de zes jaar extern wordt geëvalueerd, volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022.

Eind 2017 vond de externe evaluatie van het Kenniscentrum HAN SOCIAAL plaats. De resultaten zijn begin 2018 definitief bekend geworden. Eind 2018 zijn er drie onderzoekseenheden extern geëvalueerd, waarvan de resultaten van het Lectoraat Logistiek & Allianties definitief zijn. De eindoordelen waren als volgt:

		HAN SOCIAAL	Logistiek & Allianties
Standaard 1	Onderzoeksprofiel	Voldoende	Voldoende
Standaard 2	Organisatie	Goed	Voldoende
Standaard 3	Onderzoekskwaliteit	Goed	Voldoende
Standaard 4	Relevantie en impact	Goed	Goed
Standaard 5	Kwaliteitszorg	Voldaan	Voldaan

Resultaten externe evaluatie Lectoraat Logistiek & Allianties, 2018

De resultaten van de kenniscentra Business Development & Co-Creation en Duurzame Zorg worden voorjaar 2019 verwacht.

De externe evaluaties laten zien dat de kwaliteit van het praktijkgerichte onderzoek, zoals dat door de lectoraten in samenwerking met het onderwijs en werkveld wordt uitgevoerd, van voldoende tot goede kwaliteit is. Er is een impuls geleverd om gezamenlijk met alle stakeholders de meerwaarde van het onderzoek verder te verbreden voor zowel de onderwijspraktijk, als innovaties voor het werkveld als voor kennisontwikkeling en -verspreiding.

Het Kenniscentrum Publieke Zaak heeft in 2018 zijn eigen midterm review georganiseerd. In diverse bijeenkomsten is er met in- en externe stakeholders gesproken en de uitkomsten hiervan zijn vervolgens met de betrokken (docent-) onderzoekers en lectoren gedeeld. Resultaat is een evaluatierapport met actiepunten die de kwaliteit van het onderzoek(sproces) gaan verbeteren en die een goede voorbereiding vormen op de externe evaluatie, die over drie jaar zal plaatsvinden.

Gemiddeld studietempo en diplomarendement

Het diplomarendement laat een kleine daling zien, die voornamelijk veroorzaakt wordt door de deeltijd. Binnen de HAN zijn grote verschillen zichtbaar in het rendement, zowel tussen als ook binnen de faculteiten. Het diplomarendement ligt bij de Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij veel hoger dan bij de andere faculteiten. Dit geldt voor zowel de voltijd als de deeltijd.

Vergeleken met het hbo-gemiddelde zitten we de laatste vier jaren 1% boven het landelijk gemiddelde, op basis van de gegevens van de Vereniging Hogescholen. Ondanks veel inspanningen op het gebied van studiesucces blijkt het lastig om in het diplomarendement veel beweging te krijgen.

Het gemiddeld studietempo laat na een lichte daling weer een stijging zien en zit daarmee op een hoger niveau dan de nulmeting van twee jaar geleden. Dat betekent dat onze zittende studenten gemiddeld iets meer studiepunten behalen. Hoewel het nog vroeg is om hier harde conclusies aan te verbinden, zou dit een opmaat naar een rendementsverbetering kunnen zijn. De stijging is zichtbaar binnen alle faculteiten, maar het valt op dat dit kengetal bij de Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij 10% hoger ligt dan bij de andere faculteiten.

Studenttevredenheid

Elk jaar wordt de studenttevredenheid gemeten in de Nationale Studenten Enquête (NSE). Over het algemeen is driekwart van onze studenten tevreden. De algemene tevredenheid van onze studenten over hun opleiding laat sinds lange tijd een daling zien: van 76,2% in 2017 naar 74,1% in 2018. Landelijk ligt de tevredenheid in het hbo op 72,3%. De daling manifesteert zich, zij het beperkt, vooral in het deeltijdse opleidingsportfolio op aspecten als inhoud en docenten. De daling betreft een beperkt aantal opleidingen. Gezien de grote investeringen in het deeltijdse onderwijs is er veel aandacht voor monitoring en bijsturing van de kwaliteit van het onderwijs. Wij verwachten dat in 2019 deze dalende trend niet zal doorzetten.

In het volgende overzicht is de HAN-brede ontwikkeling van de studenttevredenheid te zien, in algemene zin en op de verschillende aspecten.

	2018	2017	2016	2015	2014
Algemeen oordeel	74%	76%	77%	75%	70%
Oordeel per module					
Inhoud en opzet van het onderwijs	63%	64%	64%	63%	59%
Verworven algemene vaardigheden	70%	72%	71%	71%	67%
Praktijkgericht onderzoek	58%	59%	58%	59%	53%
Voorbereiding beroepsloopbaan/ Aansluiting beroepspraktijk	63%	65%	64%	63%	60%
Docenten aan de opleiding	63%	63%	63%	62%	59%
Studiebegeleiding	58%	58%	56%	55%	51%
Toetsing en beoordeling	61%	60%	61%	60%	55%
Informatie vanuit de opleiding	50%	49%	48%	47%	42%
Studieroosters	55%	53%	45%	46%	47%
Studielast	53%	53%	52%	51%	46%
Groepsgrootte	69%	69%	71%	70%	69%
Stages	60%	61%	61%	61%	59%
Studiefaciliteiten	61%	59%	58%	55%	50%
Kwaliteitszorg	44%	44%	44%	44%	38%
Uitdagend onderwijs	55%	56%	Nb	Nb	Nb
Internationalisering	39%	38%	Nb	Nb	Nb

Studenttevredenheid* 2014-2018 (alle studenten ongeacht opleidingsvariant)

* Percentage tevreden en zeer tevreden studenten

Overall kenmerkt de studenttevredenheid bij de HAN zich enerzijds door een hoge tevredenheid over de inhoud, aanleren van vaardigheden, voorbereiding op het beroep en de docenten. Anderzijds is er sprake van een relatief lage tevredenheid over de informatie vanuit de opleiding, de betrokkenheid bij de kwaliteitszorg en de aandacht voor internationalisering. Dit beeld is vrij constant over de afgelopen jaren. Beschouwen we de studenttevredenheid op instellingsniveau wat dieper vanuit onze onderwijsvisie dan mogen we constateren dat:

- studenten tevreden zijn over het niveau van de opleiding waarbij het uitdagend karakter van de opleiding, de aandacht voor persoonlijke vorming en de beoordelingscriteria bij de toetsing sterker aangezet mogen worden;
- studenten gebaat zijn bij een betere spreiding van de studielast en meer mogelijkheden om zonder vertraging de gewenste studieonderdelen te kunnen volgen;
- de studenten tevreden zijn over de sfeer van de opleiding, de groepsgrootte en de studiefaciliteiten;
- onze ambitie om studenten te ontwikkelen tot wereldburgers vanuit het perspectief van de student, waaronder de voorbereiding op een internationale werkomgeving, nog onvoldoende uit de verf komt;
- studenten tevreden zijn over de betrokkenheid van de docenten bij de student en over de studiebegeleiding en dat meer initiatief vanuit de opleiding voor studiebegeleiding gewenst is;
- studenten relatief ontevreden zijn over de stagebegeleiding vanuit de HAN en juist zeer tevreden zijn over de begeleiding vanuit de instelling/het bedrijf;
- we er nog onvoldoende in slagen de student op een goede manier te betrekken bij (het werken aan) de zorg voor de kwaliteit van de opleiding.

De inzet binnen de HAN om de kwaliteit van de roosters, het roosterproces en de informatievoorziening te verbeteren werpt vruchten af. Het tijdig bekendmaken van toetsresultaten blijft ondanks een grotere tevredenheid dan vorig jaar, een punt van aandacht.

De HAN neemt net als vorig jaar een duidelijke middenpositie in de landelijke benchmark (volgens de NSE-analyse) van (grotere) multisectorale hogescholen in; een tiende plek. Gezien onze ambitie zijn er nog stappen te zetten op de thema's docenten, toetsing, studiebegeleiding, stages en informatievoorziening. De landelijke positionering wijkt in sommige gevallen enigszins af van de positionering binnen de HAN. Zo scoren (net als vorig jaar) de Informatica en Communicatie Academie en Pabo landelijk gezien gemiddeld ten opzichte van andere opleidingen in hun domein. In vergelijking met de andere HAN-instituten scoren zij echter laag.

Tevredenheid werkveld

De werkveldindicator laat door de hele HAN heen een stabiel beeld zien ten opzichte van een jaar eerder. Alumni achten zich iets beter gekwalificeerd, vinden sneller werk en verdienen meer. De betere economische omstandigheden zullen hieraan bijdragen. De kansen op de arbeidsmarkt van HAN-alumni zijn iets beter dan landelijk binnen het hbo.

	HAN					Hbo totaal
	2014	2015	2016	2017	Gem.	2017
Kwalificatie output (hoe goed is men voorbereid)						
Opleiding als basis om te starten op de arbeidsmarkt	3,3	3,4	3,5	3,6	3,5	3,6
Opleiding als basis om competenties verder te ontwikkelen	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Vorbereiding op de beroepsloopbaan	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
Totaalscore kwalificatie-output	6,9	7	7,1	7,2	7,1	7,1
Extern rendement (wat levert het op)						
Werkloosheid	5,5%	4,5%	3,9%	2,3%	4,0%	3,2%
Bruto-uurloon	€ 13,85	€ 14,01	€ 14,42	€ 14,84	€ 14,42	€ 14,42
Carrièremogelijkheden	3,2	3,4	3,5	3,6	3,4	3,6
Totaalscore extern rendement	7,2	7,6	7,9	8,3	7,8	8,1

Resultaten alumni-onderzoek najaar 2017 (HBO-monitor)

In 2018 heeft er geen medewerkersonderzoek plaatsgevonden.

3.3.4 Onderwijsspecifieke thema's

Op grond van de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs (artikel 4, lid 6) publiceert de minister van OCW jaarlijks een overzicht van de voor het desbetreffende verslagjaar relevante thema's, waarover het bevoegd gezag in het bestuursverslag rapporteert. In deze paragraaf rapporteren wij over de wijze waarop de HAN op deze thema's acteert.

Helderheid in bekostiging hoger onderwijs

Uitbesteding initieel onderwijs

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

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en doelstellingen biedt de HAN een selectief aanbod (na)scholingsfaciliteiten, zoals contractonderwijs, contractonderzoek en het uitvoeren van consultancy- en advieswerkzaamheden. Deze private activiteiten hebben als begrotingsdoelstelling een minimaal kostendekkende exploitatie.

De HAN investeert geen publieke middelen in private activiteiten. Toezicht op de realisatie van de positieve resultaatsdoelstelling van private activiteiten vindt plaats door middel van managementrapportages en bestuurlijk overleg. Bij onverhoopt tegenvallende resultaten worden passende maatregelen genomen om hetzij de

winstgevendheid te herstellen, hetzij de activiteiten te beëindigen of – indien mogelijk – over te dragen aan een andere partij. De opbrengsten en kosten worden zoveel mogelijk toegerekend aan de desbetreffende, door de overheid bekostigde, onderwijsactiviteiten of de overige vanuit de markt gefinancierde activiteiten. In onze externe financiële verslaglegging is een scheiding aangebracht tussen resultaat op publieke en private activiteiten.

Bekostiging van buitenlandse studenten

Het grootste deel van de inkomende en uitgaande studentenmobiliteit verloopt via zogeheten Exchange Agreements met partneruniversiteiten binnen en buiten Europa. De HAN heeft in totaal 305 exchange partners, waarvan 226 in Europa. De meeste exchange partners (33) bevinden zich in Duitsland. De mobiliteit binnen Europa verloopt grotendeels via het programma Erasmus+.

Student Exchange with partner institutions 2017	Incoming	Outgoing
Europe*	335	429
Outside Europe	141	226
Total students	476	655

Uitwisseling met buitenlandse partnerinstellingen

* Landen van de EER (Europese Economische Ruimte) plus Zwitserland en Turkije

Een uitgebreid overzicht van partnerinstellingen van de HAN is te vinden op:

<https://www.han.nl/international/english/about-han/partner-universities/>

Er is geen sprake van uitwisseling van studenten binnen Nederland.

Bekostiging van maatwerktrajecten

De HAN verzorgt één maatwerktraject met CIVILION BV voor 49 studenten, ingeschreven bij de Associate degree-opleiding Civiele Techniek-PVR.

Experimenten flexibel hoger onderwijs

De HAN is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot grootste speler voor werkend lerenden, met veel opleidingen die op aansprekende en succesvolle wijze zijn geïnnoveerd. In het kader van de pilot Flexibilisering en het Experiment Leeruitkomsten zijn verdere stappen gezet op het gebied van leeruitkomsten en het verbeteren van blended learning. Door deze combinatie van online leren, werkplekleren en contactonderwijs kunnen studenten in toenemende mate plaats- en tijdonafhankelijk studeren, werken en leren verbinden en eigen accenten leggen bij het realiseren van leeruitkomsten.

Naast de vernieuwing van het onderwijs heeft de borging van kwaliteit van de opleidingen die deelnemen aan het Experiment Leeruitkomsten grote aandacht gehad. Hierbij spelen de examen- en opleidingscommissie een belangrijke rol. Dit ook als opmaat naar de beoordelingen van de kwaliteit van het experiment door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie in 2019. In 2019 zal de onderwijslogistiek meer toegespitst worden op de behoeften die samenhangen met het onderwijs voor werkenden.

Een uitgebreide verantwoording over de voortgang van het Experiment Leeruitkomsten wordt in het tweede kwartaal van 2019 toegestuurd naar het ministerie van OCW. Dit conform de richtlijnen die door OCW voor de verantwoording over dit experiment zijn opgesteld.

Experimenten vraagfinanciering hoger onderwijs

Naast het Experiment Flexibel hoger onderwijs doet de HAN mee met het Experiment Vraagfinanciering. Studenten vraagfinanciering vragen bij inschrijving van iedere module collegegeldverlaging aan. Zodra een student zich inschrijft voor een module wordt beoordeeld of hij recht heeft op een (volgende) voucher. Deze wordt aangevraagd via de studenteninschrijfadministratie bij de Dienst Uitvoering Onderwijs en in mindering gebracht op het collegegeld. Studenten kunnen niet zelf een moment kiezen waarop ze een voucher aanvragen (of niet), dit gebeurt automatisch via DUO.

We zien een terugloop in de instroom van studenten in de vraaggefinancierde opleidingen. Studenten wijken bijvoorbeeld uit naar de Associate degrees vanwege de kosten. In december 2018 heeft de HAN een uitgebreide evaluatie van het experiment besproken en schriftelijk verzonden naar het ministerie van OCW. Hieronder een overzicht van de kwantitatieve gegevens.

Nieuwe instroom studenten met een voucher vraagfinanciering	14
Gemiddelde verblijfsduur studenten (met vouchers) in de opleiding	Survival 69%, studenten studeren meestal nominaal in tijd, sommigen vallen uit en komen na een periode weer terug in het eerste studiejaar.
Hoogte collegegeld per dertig studiepunten (exclusief voucherkorting)	€ 3.250,-
Hoogte collegegeld voor studenten die geen aanspraak maken op een voucher (als dat anders is dan hierboven)	N.v.t.
Aantal vouchers gemiddeld per student in deze opleiding	2,8
Aantal studenten dat met voucher heeft gestudeerd en een diploma heeft behaald	Geen
Aantal studenten dat de dertig EC voor de module waaraan met een voucher is deelgenomen heeft behaald in de desbetreffende periode	43

Kwantitatieve gegevens vraagfinanciering

In 2019 zullen de opleidingen die in september 2016 met het experiment zijn gestart, worden beoordeeld. De rest volgt in 2020. De voorbereidingen op deze beoordelingen liggen op koers en worden nauw gemonitord en begeleid door de Service Unit Onderwijs & Onderzoek.

HAN Profileringsfonds

Het HAN Profileringsfonds biedt financiële ondersteuning aan EER-studenten die als gevolg van bijzondere omstandigheden, een bestuurlijke functie of topsport studievertraging oplopen. In 2018 zijn er in totaal 321 aanvragen ingediend (tegenover 128 in 2017). De totale aanspraak op het Profileringsfonds bedroeg in 2018 € 604.632,- (in 2017 € 423.366,-), dit is inclusief de aanspraken op dit fonds vanuit toekenningen in voorgaande jaren en OV-kaartvergoedingen.

Categorie	Aanvragen	Toegekend	Afgewezen	Gem. duur in maanden	Gem. hoogte bedrag	Aanspraak
Overmachtssituaties	116	114	2	11	329	€ 438.550
Bestuurlijke functie *	199	176	23	3	289	€ 146.450
Overig, waaronder topsport	6	6		12	229	€ 19.632
Totaal	321	296	25			€ 604.632

Aanspraken Profileringsfonds 2018 per categorie

* Met ingang van het studiejaar 2017-2018 is de Regeling Profileringsfonds gewijzigd voor wat betreft de uitoefening van een bestuurlijke functie. Hierdoor zijn de aanspraken op het Profileringsfonds in verband met een bestuurlijke functie in het verslagjaar 2018 aanzienlijk gestegen, zoals beoogd.

4. BESTURING: GOVERNANCE EN NALEIVING BRANCHECODE

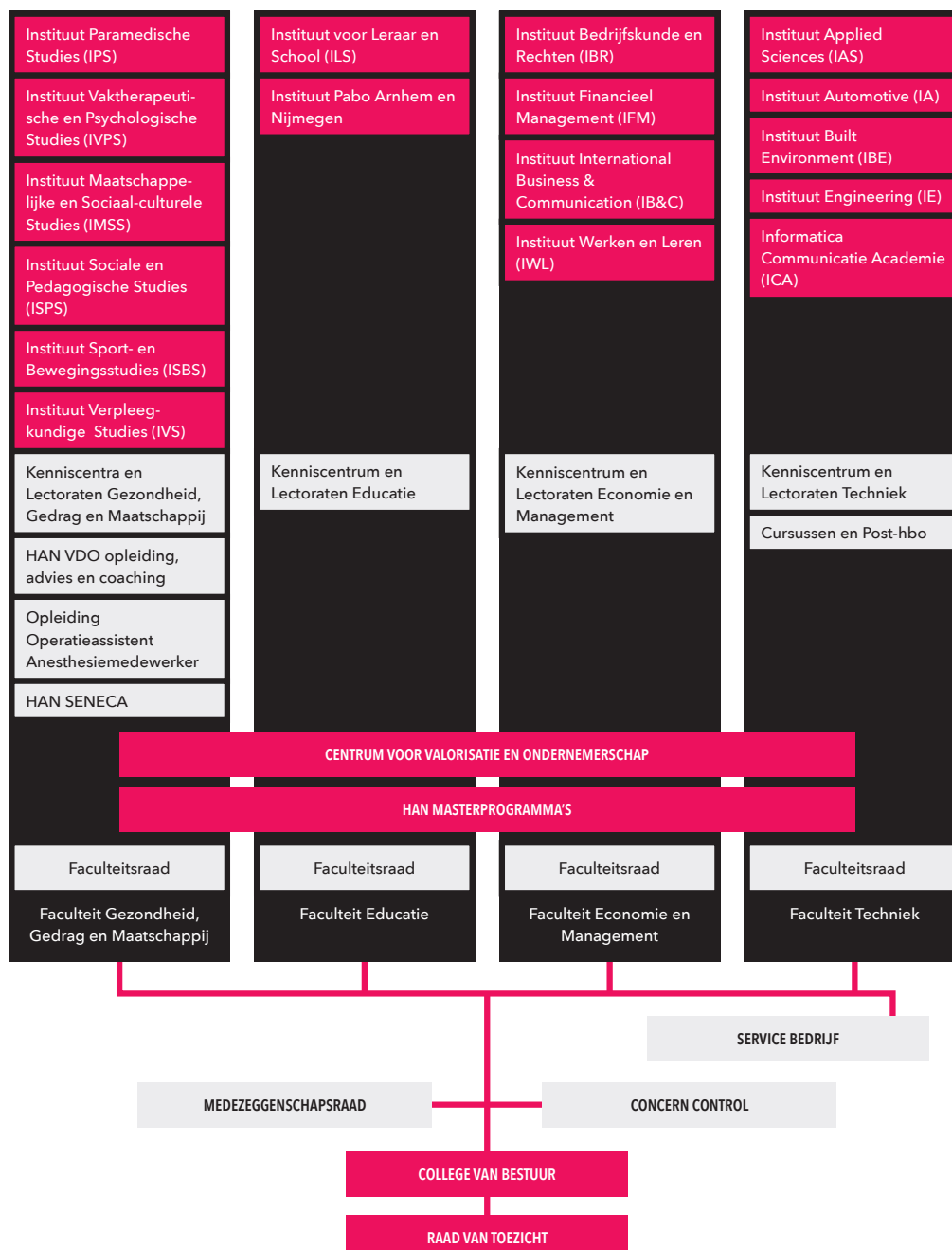
4.1 Juridische structuur HAN

De HAN kent drie bestuurslagen:

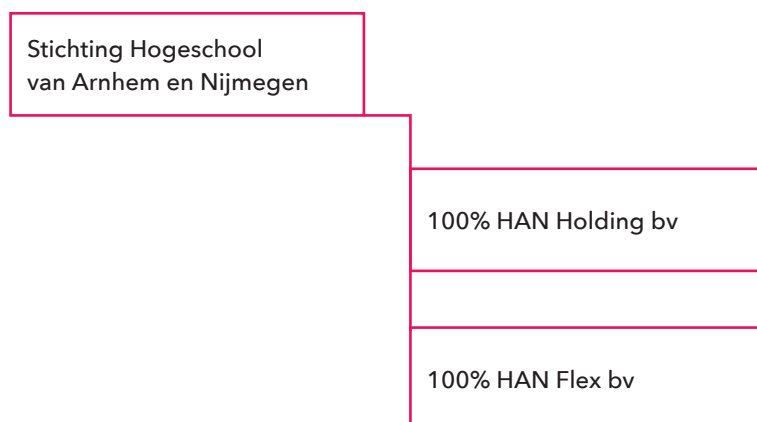
- de hogeschool onder leiding van het College van Bestuur;
- de faculteiten onder leiding van de faculteitsdirectie / het Service Bedrijf onder leiding van een directeur;
- de instituten onder leiding van de instituutsdirectie / de service units onder leiding van een hoofd.

De HAN heeft een Raad van Toezicht, die werkgever is voor het College van Bestuur, toeziet op het beleid en daarover gevraagd en ongevraagd advies geeft. De Raad van Toezicht kent drie commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de commissie Onderwijs, onderzoek en kwaliteit. Daarnaast kent de HAN een medezeggenschapsstructuur met de Medezeggenschapsraad, de faculteitsraden, de Deelraad van het Service Bedrijf en de opleidingscommissies.

Organogram



De Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (hierna genoemd 'stichting') heeft Arnhem als statutaire vestigingsplaats. Onder de stichting valt HAN Holding BV. In HAN Holding BV is HAN Flex BV ondergebracht, dat conerndiensten en personeelsdiensten verleent ten behoeve van de HAN. De stichting is de enige aandeelhouder van HAN Holding BV. Het College van Bestuur van de HAN heeft als directie de verantwoordelijkheid voor het bestuur van HAN Holding BV.



4.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestond in 2018 uit de volgende leden:

- Dr. C.P. Boele, voorzitter, tweede benoeming 01-12-2016 tot en met 30-11-2020;
- Dr. ing. D.M. de Jong, lid, eerste benoeming 01-11-2014 tot en met 27-03-2018 †;
- Dr. I.J.J.H. Breukink, lid, benoeming 15-11-2017 tot en met 31-10-2018;
- Drs. B.M. Kievits, lid, eerste benoeming 01-09-2018 tot en met 30-08-2022;
- Y.E.A.M. de Haan, RE, lid, eerste benoeming 01-10-2018 tot en met 30-09-2022.

Tot ons grote verdriet en onze verslagenheid is Diana de Jong op 27 maart 2018 overleden. We kijken met veel waardering en respect terug op haar rol als bestuurder van de HAN, op haar deskundigheid en grote betrokkenheid. We missen haar.

Daarnaast heeft de HAN op 14 juni 2018 afscheid genomen van Frank Stöteler. Vanwege zijn gezondheid was hij al eerder teruggetreden als bestuurder. Hij heeft zich gedurende 27 jaar ingezet voor de HAN, het onderwijs, de medewerkers en vooral ook voor de studenten. Een innemend mens en geliefd collega heeft de HAN verlaten.

Nevenfuncties

De voorzitter en de leden van het College van Bestuur hadden per 31-12-2018 onderstaande nevenfuncties:

Dr. C.P. Boele:

- lid Economic Board Arnhem/Nijmegen (onbezoldigd);
- lid Wetenschappelijke Adviesraad Socires (onbezoldigd);
- lid Programmacommissie Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (onbezoldigd);
- lid VNO NCW midden (onbezoldigd).

Drs. B.M. Kievits:

- voorzitter Bestuur Via Berlin (onbezoldigd);
- lid Bestuurscommissie Onderwijs VH (onbezoldigd).

Y.E.A.M. de Haan RE:

- lid Raad van Toezicht Museum Catharijne Convent (onbezoldigd);
- bestuurslid Stichting Vrienden Friezenkerk te Rome (onbezoldigd);
- penningmeester Rotary Club Nieuwegein (onbezoldigd).

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

Overzicht bestuurskosten

Categorie	Dr. C.P. Boele	Dr. I.J.J.H. Breukink	Dr. ing. D.M. de Jong	Drs. B.M. Kievits	Y.E.A.M. de Haan RE
Reiskosten binnenland	2.520,08	0,00	0,00	775,64	0,00
Reiskosten buitenland	260,50	260,50	0,00	0,00	0,00
Representatie	930,17	0,00	0,00	0,00	0,00
Overige kosten	120,00	0,00	0,00	802,04	121,10
Totale bestuurskosten	3.804,10	260,50	0,00	1.577,68	121,10

Overzicht van de bestuurskosten van het College van Bestuur in 2018

Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2018

De HAN conformeert zich aan de sectorale bezoldigingsmaxima voor bestuurders in het hbo, conform de Bezoldigingscode bestuurders hogescholen en het bezoldigingsmaximum van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Informatie over de bezoldiging in 2018 is opgenomen in de Jaarrekening HAN 2018. Voor een overzicht verwijzen we naar HAN.nl:

<https://www.han.nl/start/corporate/over-de-han/organisatie-en-bestuur/bezoldiging/>

4.3 Intern toezicht en medezeggenschap

4.3.1 (Verslag) Raad van Toezicht

Het College van Bestuur legt verticale verantwoording af aan zijn toezichthouders. Dit zijn onder andere de Raad van Toezicht als interne toezichthouder en het ministerie van OCW, de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, de Inspectie Hoger Onderwijs en de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid als externe toezichthouders.

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

Samenstelling Raad van Toezicht in 2018:

- Mr. R.L.M. Hillebrand, voorzitter, benoeming tot en met 31-03-2020 (tweede termijn);
- Dr. A.G.J.M. Hanselaar, vicevoorzitter, benoeming tot en met 30-11-2019 (tweede termijn);
- Drs. H.P.M.G. Steeghs, lid, benoeming tot en met 30-06-2021 (tweede termijn);
- Dr. C.M. Hooymans, lid, benoeming 01-7-2016 tot en met 30-06-2020 (eerste termijn);
- Drs. B.B. ter Huurne, lid, benoeming 01-7-2016 tot en met 30-06-2020 (eerste termijn);
- Drs. R. Wenselaar, lid, benoeming 01-01-2017 tot en met 31-12-2020 (eerste termijn);
- Prof. dr. ir. M.P.C. Weijnen, lid, benoeming 01-01-2017 tot en met 31-12-2020 (eerste termijn).

De Raad van Toezicht heeft drie commissies. Deze commissies geven enerzijds de mogelijkheid om bepaalde onderwerpen diepgaander te bespreken met het College van Bestuur en anderzijds fungeren ze als voorbereidende en adviserende commissies naar de Raad van Toezicht toe.

Het gaat om de volgende commissies:

- **Remuneratiecommissie**, bestaande uit de heer mr. R.L.M. Hillebrand en de heer drs. R. Wenselaar. Deze commissie heeft in 2018 tweemaal vergaderd; besproken onderwerpen zijn onder andere werving en selectie bestuurders, bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht en voorbereiding proces zelfevaluatie Raad van Toezicht.
- **Auditcommissie**, bestaande uit de heer drs. H.P.M.G. Steeghs en mevrouw dr. C.M. Hooymans. Deze commissie heeft in 2018 viermaal vergaderd; besproken onderwerpen zijn onder andere bestuursverslag/ jaarrekening 2017, begroting 2019, meerjarige investeringsagenda, voortgangsrapportages en managementletter van de externe accountant.
- **Commissie Onderwijs, onderzoek en kwaliteit**, bestaande uit mevrouw prof. dr. ir. M.P.C. Weijnen, mevrouw drs. B.B. ter Huurne en de heer dr. A.G.J.M. Hanselaar. Deze commissie heeft in 2018 viermaal vergaderd; besproken onderwerpen zijn onder andere Instellingstoets Kwaliteitszorg, Kwaliteitsafspraken als gevolg van

het sectorakkoord hbo, de HAN-resultatenmonitor inzake onderwijs en onderzoek en het onderzoeksbeleid (met name de programma's inzake zwaartepunten).

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

Een overzicht van de (neven)functies van de leden van de Raad van Toezicht is te vinden op HAN.nl
<https://www.han.nl/start/corporate/over-de-han/organisatie-en-bestuur/raad-van-toezicht/>

De HAN conformeert zich aan de sectorale bezoldigingsmaxima voor toezichthouders in het hbo, conform de Bezoldigingscode bestuurders hogescholen, die is gebaseerd op de Wet Normering Topinkomens. Voor het overzicht van de bezoldiging in 2018 verwijzen we naar de Jaarrekening HAN 2018. Op 8 april 2015 heeft de Raad van Toezicht een notitie vastgesteld, waarin is aangegeven waarvoor de netto-onkostenvergoeding van de leden van de Raad van Toezicht is bedoeld. Op 11 december 2018 heeft de Raad van Toezicht besloten deze notitie in te trekken per 1 januari 2019 en de netto-onkostenvergoeding vanaf 2019 gebruteerd toe te voegen aan de bezoldiging.

De Raad van Toezicht heeft in 2018 zeven keer vergaderd. Hier volgt een globaal verslag van wat er besproken is.

College van Bestuur - werkgeversrol

De Raad van Toezicht heeft in 2018 veel tijd besteed aan de werkgeversrol richting College van Bestuur, mede voortvloeiend uit verdrietige omstandigheden.

Zoals vermeld in het Bestuursverslag 2017 is vanwege ernstige gezondheidsklachten in goed overleg besloten dat een tweede termijn van vier jaar voor Frank Stöteler als bestuurder vanaf 1 januari 2018 niet mogelijk is. Frank Stöteler is 27 jaar werkzaam geweest bij de HAN en van grote waarde geweest. Het is mede daarom dat de HAN-gemeenschap in juni 2018 stil heeft gestaan bij zijn verdiensten voor de hogeschool. Later in het jaar is hij benoemd tot Ridder in de Orde van Oranje-Nassau. Het initiatief voor deze benoeming is gekomen uit de HAN-gemeenschap zelf en in het bijzonder de Medezeggenschapsraad.

Halverwege 2017 werd bekend dat Diana de Jong, bestuurder bij de HAN vanaf 1 november 2014, vanwege ernstige gezondheidsklachten haar werkzaamheden moest neerleggen. Zij heeft de strijd tegen haar ziekte verloren en is op 27 maart 2018 op 48-jarige leeftijd overleden. Binnen de HAN-gemeenschap is met groot verdriet en verslagenheid op dit bericht gereageerd. Wij herdenken Diana de Jong als een daadkrachtig bestuurder met een zeer goed regionaal netwerk. Met haar combinatie van visie, ambitie en energie heeft zij veel voor de HAN betekend. Zij heeft de aanzet gegeven voor een HAN-breed beleid op het gebied van toegepast onderzoek, onder andere door meer focus aan te brengen via drie HAN-brede zwaartepunten.

Gelet op het wegvallen van twee bestuurders is de Raad van Toezicht in het voorjaar van 2018 gestart met de werving en selectie van twee nieuwe bestuurders. Conform de Wet versterking bestuurskracht is de Medezeggenschapsraad hierbij nauw betrokken. De Medezeggenschapsraad heeft advies uitgebracht over het profiel, twee leden hadden zitting in de sollicitatiecommissie en de voltallige Medezeggenschapsraad heeft een positief advies uitgebracht over de twee voorgenoemde benoemingen. Uitkomst van de procedure is dat per 1 september 2018 mevrouw drs. B.M. (Bridget) Kievits en per 1 oktober 2018 mevrouw Y.E.A.M. (Yvonne) de Haan benoemd zijn tot lid van het College van Bestuur, beiden voor een periode van vier jaar.

Zoals in het vorige verslagjaar al werd vermeld was, gelet op de te verwachten langdurige afwezigheid van Diana de Jong, vanaf 15 november 2017 de heer dr. I.J.J.H. (Tijs) Breukink benoemd tot lid van het College van Bestuur voor de periode tot 1 juli 2018. Gelet op de komst in het najaar van de twee nieuwe vaste bestuurders is in goed overleg met de heer Breukink deze benoemingstermijn verlengd tot 1 november 2018. De Raad van Toezicht is de heer Breukink zeer erkentelijk voor de wijze waarop hij in deze voor de HAN zware bestuurlijke omstandigheden heeft bijgedragen aan de continuïteit. Aan deze continuïteit heeft uiteraard ook de heer Boele, voorzitter van het College van Bestuur, en de HAN-gemeenschap als geheel een grote bijdrage geleverd. Ook hiervoor spreekt de Raad van Toezicht waardering en dank uit.

Terugkijkend op 2018 concludeert de Raad van Toezicht wel dat de voortgang op verschillende bestuurlijke dossiers en ook de realisatie van de ambities van ons instellingsplan begrijpelijkerwijs enige vertraging hebben opgelopen. Met het nu nieuw gevormde weer voltallige College van Bestuur is de Raad van Toezicht van mening dat de voorwaarde is gecreëerd om voortvarend volgende stappen te zetten.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Conform de branchecode dient de Raad van Toezicht eens in de vier jaar onder leiding van een extern deskundige het eigen functioneren te evalueren. De laatste keer heeft dit plaatsgevonden in 2014. Samen met de organisatie Governance in Balans is in het najaar van 2018 een zelfevaluatiebijeenkomst gehouden. Dit heeft geleid tot verschillende aanbevelingen die tot verdere uitvoering gebracht zullen worden in 2019. Een van de aanbevelingen is het samen met het College van Bestuur komen tot een hernieuwde toezichtvisie.

Overleg met Medezeggenschapsraad

De Raad van Toezicht heeft drie keer overleg gevoerd met de voltallige Medezeggenschapsraad in aanwezigheid van het College van Bestuur. Dit verslagjaar is het contact met de Medezeggenschapsraad intensief geweest. Dit had vooral te maken met de procedure ten aanzien van de benoeming van de bestuurders. Daarnaast is gesproken over de voortgang van enkele dossiers die door de bestuurlijke situatie, zoals hiervoor beschreven, in de realisatie vertraging opliepen.

Inhoudelijke thema's

- De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar het bestuursverslag en de jaarrekening 2017 en de begroting 2019 goedgekeurd. In de Auditcommissie zijn deze goedkeuringsbesluiten voorbereid en is uitvoerig met het College van Bestuur gesproken over onderliggende rapportages, waaronder de voortgang van de uitvoering van de meerjarige strategische investeringsagenda. De Raad van Toezicht constateerde samen met de externe accountant dat de Managementletter geen majeure issues bevat die specifieke aandacht vergen. De resultaten van de in 2018 uitgevoerde risico-inventarisatie zijn door het College van Bestuur besproken met de Raad van Toezicht. Uit de uitgevoerde risico-inventarisatie, waarbij de belangrijkste risico's geïdentificeerd zijn, bleek dat – gezien de risicobereidheid van de HAN – er geen aanleiding is tot directe bijsturing in de bedrijfsvoering (zie voor een uitvoerige toelichting hoofdstuk 6 van dit bestuursverslag).
- In het verslagjaar hebben de Raad van Toezicht en het College van Bestuur intensief gesproken over de realisering van de ambities zoals verwoord in het Instellingsplan 2016-2020. Daarbij is vooral gesproken over de besturing van de beoogde verandering en over de daaronder liggende cultuuraspecten. Deze gesprekken hebben er mede toe bijgedragen dat de Raad van Toezicht aan het einde van het verslagjaar samen met het College van Bestuur heeft geconstateerd dat er een vertrouwenwekkend proces is ingericht om de HAN-organisatie in 2019 op een toekomstbestendige wijze te gaan herinrichten. Deze structuuraanpassing is naar het oordeel van de Raad van Toezicht geen doel op zich, maar wel een essentiële basis voor het realiseren van de ambities uit het Instellingsplan 2016-2020.
- De Raad van Toezicht heeft in voorbereidende zin ook gesproken over twee dossiers die in 2019 de volle aandacht van de HAN zullen vragen en daarmee ook van de Raad van Toezicht. De HAN heeft in april 2018 een aanvraag ingediend bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie voor verlenging van de in 2013 verkregen Instellingstoets Kwaliteitszorg. De Raad van Toezicht is in 2019 een van de gesprekspartners van het panel dat namens de NVAO de HAN zal bezoeken. Daarnaast is in het verslagjaar een landelijk sectorakkoord gesloten tussen overheid, hoger onderwijs en studentenorganisaties, onder andere over kwaliteitsafspraken. Per hogeschool moet in nauwe samenspraak met de hele organisatie, en in het bijzonder de medezeggenschap, afspraken gemaakt worden over de invulling hiervan. De besteding van deze studievoorschotmiddelen moet passen bij de in het sectorakkoord genoemde bestedingsdoelen. Het College van Bestuur zal deze in 2019 tot stand te komen afspraken ter goedkeuring voorleggen aan de Raad van Toezicht.

4.3.2 (Verslag) Medezeggenschapsraad

Het College van Bestuur legt horizontaal verantwoording af aan de Medezeggenschapsraad. De Medezeggenschapsraad (MR) adviseert het College van Bestuur. Daarvoor heeft de MR instemmingsrecht en adviesrecht. De MR kan het College van Bestuur ook ongevraagd adviseren of van een voorstel voorzien.

De MR is in 2018 gekend in veel voorgenomen besluiten van het College van Bestuur, hetzij in de vorm van instemmingsbevoegdheid hetzij in de vorm van een voorafgaand advies. In 2018 heeft de raad een groot aantal onderwerpen behandeld, waaronder de nieuwe samenstelling van het College van Bestuur, de Instellingstoets Kwaliteitszorg, het nieuwe kader Opleidingsstatuut / Onderwijs- en examenreglement, de (hoofdlijnen) van de begroting en de Organisatieontwikkeling HAN 2020. Het College van Bestuur was regelmatig bij de vergadering van de MR aanwezig voor nadere toelichting of overleg over specifieke onderwerpen. Daarnaast vond er een maandelijks overleg plaats tussen het dagelijks bestuur van de MR en een afvaardiging van het College van Bestuur. In het voorjaar en het najaar heeft de raad overleg gehad met leden van de Raad van Toezicht, waarbij bij een deel van die overleggen ook het College van Bestuur aanwezig was.

Voor meer informatie over medezeggenschap bij de HAN zie HAN.nl:

<https://www.han.nl/start/corporate/over-de-han/organisatie-en-bestuur/medezeggenschap/>

4.4 Naleving branchecode

De HAN conformeert zich aan de Branchecode goed bestuur hogescholen, zoals die op 3 oktober 2013 is vastgesteld door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen. Daarbij is het voor ons van belang dat het niet alleen gaat om de voorgeschreven regeltechnische verplichtingen, zoals vermeld in de code (corporate governance), maar ook om te handelen in de geest van de code.

Al onze interne regelingen zijn in overeenstemming met de branchecode. Met interne regelingen bedoelen we onder andere de statuten, het bestuurs- en beheersreglement, het reglement van de Raad van Toezicht, de integriteitscode, de regeling ongewenst gedrag, de klokkenluidersregeling en de klachtenregeling. Deze en andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes zijn eveneens te vinden op HAN.nl.

<https://www.han.nl/start/corporate/over-de-han/organisatie-en-bestuur/good-governance/>

De HAN heeft één aspect uit de branchecode met redenen niet toegepast: de interne (financiële) rapportages, zoals de managementrapportages, worden niet gecontroleerd door de accountant omdat we ze beschouwen als interne aangelegenheden.

In dit bestuursverslag wordt verslag gedaan van het derde jaar van de uitvoering van ons instellingsplan. Hierin is terug te lezen dat er een beweging gaande is, waarbij naast de interne reglementering de ruimte en verantwoordelijkheid wordt gegeven aan de professionals zelf om samen met studenten, werkveld en andere stakeholders van de HAN de kwaliteit van onderwijs en onderzoek op een hoger niveau te brengen: professionals governance. Het is daarbij ook een verantwoordelijkheid van de professionals om ervoor te zorgen dat het handelen plaatsvindt binnen bestaande wet- en regelgeving. De komende jaren zal - in de geest van de branchecode - professionals governance op basis van opgedane praktijkervaring verdere inbedding krijgen in relatie tot de corporate governance.

4.5 Horizontale dialoog

Het vertrekpunt voor de HAN is in lijn met het Instellingsplan 2016-2020 steeds het streven naar verbetering van de kwaliteit van zowel het onderwijs als het onderzoek en de kennisvalorisatie, zoals dat voortvloeit uit de wettelijke taak van het hbo. Het instellingsplan vormt tevens de basis voor de invulling van de horizontale dialoog en voor het aangaan van samenwerkingsverbanden met een zeer divers palet van andere kennisinstellingen, bedrijven en organisaties, die gericht zijn op verbetering van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

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

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

Er is ook regelmatig bestuurlijk overleg met de gemeenten Arnhem en Nijmegen, de provincie Gelderland, de Radboud Universiteit, andere hogescholen en universiteiten, de belangrijkste werkgevers uit de regio en andere relevante organisaties.

Daarnaast werkt de HAN op veel fronten strategisch samen met kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties voor het realiseren van de missie en doelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

Voor een overzicht zie hoofdstuk 8. De HAN in kaart.

In september 2018 is er evenals in 2017 met het jaarlijkse rondetafelgesprek een horizontale dialoog georganiseerd, dit keer onder voorzitterschap van Conny Bieze, gedeputeerde van de provincie Gelderland. Tijdens deze dialoog is het College van Bestuur met interne en externe stakeholders in gesprek gegaan over de gezamenlijke ambities uit

het instellingsplan van de HAN.

Het College van Bestuur heeft in 2018 werkbezoeken afgelegd van zeer uiteenlopende aard. Behalve in reguliere interne werkbezoeken, is het College van Bestuur ook vertegenwoordigd geweest bij regionale en landelijke bijeenkomsten die het hoger onderwijs en onderzoek direct raken dan wel een strategische bijdrage leveren aan de regio of provincie. Voorbeelden zijn het InScience Filmfestival, een symposium als HTVV15, of een congres van de Topsector Energie. Bij dit laatste vertegenwoordigde het College van Bestuur de gehele hbo-sector bij het aanbieden van een convenant aan de staatssecretaris.

Klachten en geschillen

Het Bureau Klachten en Geschillen van de HAN ontvangt klachten, bezwaren en beroepen van studenten en zorgt ervoor dat deze conform de juiste procedure worden behandeld. In 2018 zijn er in totaal 794 bezwaar- en beroepsschriften, klachten en andersoortige vragen of verzoeken ontvangen (tegenover 665 in 2017). De klachten en geschillen zijn doorgeleid en conform een wettelijk vastgestelde procedure in behandeling genomen. De door het bureau ontvangen vragen/verzoeken die formeel (nog) niet als klacht, bezwaar of beroep waren aangemerkt, zijn in een voorprocedure of op andere wijze afgehandeld of beantwoord.

	College van Beroep voor de Examens	Geschillenadvies-commissie	Klachten-procedure	Klachten ongewenste omgangsvormen	Beroepscommissie Personele aangelegenheden	Voorprocedure/anders
2018 (n=794)	337	37	80	3	2	335
2017 (n=665)	431	18	105	2	1	108

Verdeling van de ingediende klachten / bezwaren / beroepen en andersoortige vragen / verzoeken die in 2018 ontvangen zijn en in procedure zijn gebracht

Net als in het verslagjaar 2017 is de stijging van het aantal zaken 'Voorprocedure/anders' in het huidige verslagjaar opvallend. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat studenten het Bureau Klachten en Geschillen steeds beter weten te vinden en ook andere vragen of problemen, die niet direct een klacht of geschil betreffen, aan het bureau voorleggen.

5. RISICOMANAGEMENT

5.1 Systeem van risicomanagement

Het systeem van risicomanagement van de HAN is gericht op de beheersing van de risico's voor de instelling en op het verschaffen van een redelijke zekerheid over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de uitvoering. Het College van Bestuur onderkent dat er zich in de bedrijfsvoering altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen. Deze onderkenning is een belangrijk element in het risicomanagement, dat is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook op het aanvaarden van restrisico's.

Het systeem bestaat uit het uitvoeren van een jaarlijkse HAN-brede risicoanalyse, een gedetailleerde financiële risicoanalyse, het voeren van halfjaar- en jaargesprekken met het verantwoordelijke management en het treffen van beheersmaatregelen. De primaire verantwoordelijkheid voor risicobeheersing is belegd in de lijn binnen de faculteiten en het Service Bedrijf.

5.2 Risicoprofiel en risicobereidheid

In het systeem van risicomanagement maakt de HAN een onderverdeling in strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en compliance risico's. Per risicocategorie hebben we de volgende risicobereidheid vastgesteld:

- De risicobereidheid van de HAN voor strategische risico's is neutraal, dat wil zeggen dat wij gematigd bereid zijn tot het nemen van risico's. Hierbij is overwogen dat wij een balans moeten vinden tussen het willen realiseren van onze strategische doelen waarbij in de aard risico's genomen worden, maar dat wij opereren in een maatschappelijk context waarbij het niet past hoge risico's te accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor operationele risico's is neutraal. Ook hier speelt een rol dat wij opereren in een maatschappelijk context waarbij het niet past hoge risico's te accepteren en dat het aan de andere kant voor de bedrijfsvoering ongewenst is om risico-avers te zijn omdat dat van negatieve invloed kan zijn op de doeltreffendheid en doelmatigheid.
- De risicobereidheid van de HAN voor financiële risico's is neutraal. Hierbij is overwogen dat wij balans moeten vinden tussen het willen realiseren van onze doelen, maar dat wij opereren in een maatschappelijk context waarbij het niet past hoge risico's te accepteren. Gegeven onze huidige financiële positie, kunnen wij gematigd financiële risico's accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor compliance risico's is laag; dat wil zeggen dat de HAN in principe beoogt wet- en regelgeving na te leven.

5.3 Risico-inventarisatie

Uit de in 2018 uitgevoerde risico-inventarisatie, waarbij de belangrijkste risico's geïnterviewd zijn, bleek dat – gezien de risicobereidheid van de HAN – er geen aanleiding is tot directe bijsturing in de bedrijfsvoering. De resultaten van de risico-inventarisatie zijn met het College van Bestuur besproken en afgestemd met de Raad van Toezicht.

In de risico-inventarisatie zijn alleen die risico's onderkend die voortvloeien uit sterk veranderende interne- of externe omstandigheden c.q. risico's waarop de beheersing niet voldoende is ingericht.

- Strategische risico's: op strategisch niveau is de organisatieverandering – die is ingezet om de ambities uit het instellingsplan te realiseren – een belangrijk risico. Dit risico wordt beheerst door een gedegen projectorganisatie rondom de verandering.
- Operationele risico's: de factor medewerker vormt een belangrijke pijler voor de onderwijskwaliteit. Zowel kwaliteit (niet voldoende goede docenten) als kwantiteit (te weinig docenten, bijvoorbeeld door een sterk stijgend studentenaantal) is hierbij relevant. De HAN hanteert in dit kader een eigen studentprognosemodel, heeft een pakket van maatregelen gericht op het voorkomen van uitval van medewerkers dan wel herstel bij uitval, maakt gebruik van een flexibele schil en stelt kwaliteitseisen aan docenten (eisen van didactische bekwaamheid).
- Financiële risico's: de financiering vanuit de rijksbijdrage brengt onzekerheid met zich mee. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat de onderwijsbekostiging een politieke afhankelijkheid kent en de (daadwerkelijke) omvang van de totale (hbo-)studentenpopulatie landelijk van invloed is op de bekostiging

per student in enig jaar. Tegenover de genoemde onzekerheid als gevolg van externe omstandigheden staat een passende financiële positie van de HAN en een financieel beleid waarin de voor de HAN acceptabele ratio's zijn vastgelegd. Indien noodzakelijk past het College van Bestuur de begroting en/of meerjarenraming aan om een financieel gezonde organisatie te blijven. Vanwege de beperkte beïnvloedbaarheid werkt de HAN met drie scenario's (positief, neutraal (= begroting) en negatief) om de impact van de externe risico's op de (meerjaren)begroting te bepalen. De uitwerking van de scenario's is opgenomen in Hoofdstuk 6. Continuïteit 2018-2023 en financieel beleid.

- Compliance risico's: als onderwijsinstelling is het onterecht verstrekken van diploma's een relevant risico, dat kan leiden tot negatieve publicaties over bijvoorbeeld niet passende onderwijskwaliteit of fraude. Interne maatregelen hiervoor zijn audits gericht op de monitoring van de onderwijskwaliteit, interne kaders zoals het Onderwijs- en examenreglement en passende maatregelen bij eventuele incidenten. Wijzigingen in wetgeving gericht op gegevensbescherming stelt hoge eisen aan gegevensmanagement en informatiebeveiliging, waarbij met het oog op cybercrime en de toenemende digitalisering de risico's toenemen. Deze risico's gelden overigens ook voor de continuïteit van de ICT-omgeving. In nauwe samenwerking met SURF – de ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland – worden in dit kader intern maatregelen getroffen en adviezen vanuit SURF geïmplementeerd.

5.4 Verankering systeem van risicomanagement binnen de HAN

Jaarlijks wordt de risico-inventarisatie en de gedetailleerde financiële risicoanalyse geactualiseerd.

De faculteiten en het Service Bedrijf schrijven tweemaal per jaar een Managementduiding, die met het College wordt besproken. Deze rapportage is, naast dat ze inzicht geeft in de voortgang van de realisatie van de doelen, vooral reflectief van aard: wat gaat goed, wat kan beter en waar bestaan risico's.

In bilaterale gesprekken met het College van Bestuur lichten de faculteitsdirecteuren en de directeur Service Bedrijf relevante ontwikkelingen inclusief mogelijke risico's toe en worden indien nodig maatregelen afgesproken.

Op HAN-niveau vindt tweemaal per jaar een rapportage plaats in de HAN-rapportage; een feitelijke beschrijving van de ontwikkelingen in het achterliggende half jaar. Indien er sprake is van ontwikkelingen die impact hebben op de risico-inventarisatie of het risicomanagement, dan wordt hier melding van gedaan. Deze rapportage wordt door het College van Bestuur toegelicht en geduid in de vergadering met de Raad van Toezicht

De Service Unit Onderwijs & Onderzoek verstrekt periodiek (als gegevens wijzigen) een geactualiseerde versie van de HAN Resultaatmonitor aan het bestuur en de faculteitsdirecties. De monitor geeft op een beknopte manier zicht op de 'staat van het onderwijs en onderzoek' met actuele waarden en trendmatige ontwikkeling. Indien nodig wordt de monitor uitgebreid met specifieke items.

Driemaal per jaar ontvangen het College van Bestuur en het HAN MT een uitgebreide Personeel- en Financiën-rapportage. Enerzijds vormt de rapportage een terugblik tot en met de rapportageperiode, anderzijds bevat deze de geactualiseerde jaarprognose. Daarnaast is er maandelijks een kortere, financiële rapportage. Genoemde rapportages kunnen – naast tussentijdse signaleringen – aanleiding geven voor actualisatie van de risico-inventarisatie of aanscherping van het systeem van risicomanagement.

6. CONTINUÏTEIT 2018-2023 EN FINANCIËEL BELEID

De HAN sluit het jaar 2018 af met een positief resultaat van € 10,8 miljoen. Het eigen vermogen bedraagt per 31 december 2018 € 104,0 miljoen bij een balanstotaal van € 260 miljoen. De financiële ratio's, op basis van de werkelijke cijfers uit de jaarrekening 2018, voldoen aan het financieel kader van de HAN en overschrijden de hiervoor vastgestelde signaleringsgrenzen van OCW niet. Voor een nadere toelichting op de financiële resultaten in 2018 wordt verwezen naar de jaarrekening 2018.

Om aan te sluiten op de vereisten van de regeling beleggen, lenen en derivaten werkt de HAN met een meerjarenraming die vijf jaar vooruitblijkt. Voor de doelen van de HAN en de realisatie ervan zie hoofdstuk 3. Visie, beleidsprioriteiten en resultaten 2018.

De hierna opgenomen meerjarenraming gaat uit van de werkelijke cijfers 2018 zoals verwerkt in de jaarrekening 2018. Tevens is voor 2019 uitgegaan van de exploitatie zoals opgenomen in de op 18 december 2018 door het College van Bestuur, met goedkeuring van de Raad van Toezicht van 11 december 2018 en met positief advies van de Medezeggenschapsraad van 10 december 2018, vastgestelde HAN-begroting 2019.

6.1 Ontwikkeling meerjarenexploitatie

HAN Exploitatierekening (geconsolideerde cijfers)

Bedragen € x 1.000	2018 T	2019 T+1	2020 T+2	2021 T+3	2022 T+4	2023 T+5
Rijksbijdragen OCW	229.417	234.047	239.734	251.421	258.007	259.374
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	5.214	6.229	6.480	6.775	6.825	6.725
Collegegelden	68.683	66.618	67.217	67.914	68.411	68.463
Baten werk in opdracht van derden	25.080	25.972	26.260	26.256	26.480	26.791
Overige baten	9.395	9.560	10.144	10.154	10.238	10.042
Totaal baten	337.789	342.426	349.835	362.520	369.961	371.395
Personeelslasten	259.040	274.977	275.734	282.551	288.386	289.872
Afschrijvingen	14.090	14.100	14.270	14.558	14.996	15.420
Huisvestingslasten	15.125	15.051	14.976	14.973	15.130	15.306
Overige lasten	37.300	44.753	47.297	45.853	45.357	45.259
Totaal lasten	325.555	348.881	352.277	357.935	363.869	365.857
Saldo baten lasten	12.234	-6.455	-2.442	4.585	6.092	5.538
Financiële baten en lasten	-1.484	-1.405	-1.323	-1.241	-1.158	-1.075
Belastingen	0	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0
Nettoresultaat	10.750	-7.860	-3.765	3.344	4.934	4.463

In 2019 is het begrote exploitatieresultaat € 7,9 miljoen negatief. Het negatieve resultaat is gevolg van bewust gevoerd beleid (inzet van middelen die in 2017 en 2018 niet zijn besteed). Het negatieve nettoresultaat in 2019 is opgedeeld in een initieel resultaat van € 8,6 miljoen negatief en een resultaat uit marktactiviteiten van € 0,7 miljoen positief.

Ten opzichte van 2018 stijgen de begrote baten met € 4,3 miljoen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de rijksbijdrage. In de begroting is geanticipeerd op de verwachte loon- en prijscompensatie in 2019. Zonder deze anticipatie zou de 2019 rijksbijdrage lager zijn uitgekomen dan nu verwerkt is in de begroting.

De lasten stijgen met € 23,3 miljoen ten opzichte van 2018. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van de personele lasten (€ 15,9 miljoen) en de overige lasten (€ 7,5 miljoen). De afschrijving en huisvestingslasten blijven nagenoeg gelijk.

Na een negatieve begroting in 2019 (€ 7,9 miljoen negatief) en een negatieve raming in 2020 van € 3,8 miljoen lopen de geraamde resultaten op tot € 4,5 miljoen positief in 2023. In 2020 wordt het negatieve resultaat veroorzaakt door uitgaven ten behoeve van de investeringsagenda.

De meerjarenraming 2021 tot en met 2023 laat positieve resultaten zien. Vanaf 2021 is de meerjarenraming gedeeltelijk beleidsrijk en moet nog verder beleidsrijk worden ingevuld.

6.2 Ontwikkeling balans 2018 tot en met 2023

Balans HAN (geconsolideerde cijfers)

Bedragen € x 1.000	2018 T	2019 T+1	2020 T+2	2021 T+3	2022 T+4	2023 T+5
Activa						
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	167.459	161.139	154.197	148.423	142.211	135.574
Financiële vaste activa	8.994	8.551	8.153	7.755	7.357	6.959
Totaal vaste activa	176.453	169.690	162.350	156.178	149.568	142.533
Vlottende activa						
Voorraden	109	151	151	151	151	151
Vorderingen	10.289	10.308	10.308	10.308	10.308	10.308
Effecten	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	73.395	68.500	68.320	74.965	83.238	90.472
Totaal vlottende activa	83.793	78.959	78.779	85.424	93.697	100.931
Totaal activa	260.246	248.649	241.129	241.602	243.265	243.464
Passiva						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	99.508	91.108	86.455	88.953	92.924	96.314
Publieke bestemmingsreserve	865	611	765	965	1.384	1.869
Private bestemmingsreserve	3.600	4.371	5.105	5.751	6.295	6.883
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	103.973	96.090	92.325	95.669	100.603	105.066
Voorzieningen	35.007	34.638	33.756	33.747	33.419	32.240
Langlopende schulden	45.298	42.262	39.201	36.140	33.079	30.018
Kortlopende schulden	75.968	75.659	75.847	76.046	76.164	76.140
Totaal passiva	260.246	248.649	241.129	241.602	243.265	243.464

De in de tabel hiervoor opgenomen meerjarenbalans 2019-2023 is ten opzichte van de begroting 2019 herrekend op basis van de werkelijke cijfers 2018, zodat een actueel beeld geschetst kan worden. De cijfers 2018 zijn ontleend aan de jaarrekening.

De **materiële vaste activa** nemen af doordat de investeringen in materiële vaste activa lager zijn dan de afschrijvingen. De uitvoering van de strategische meerjareninvesteringsagenda 2017-2024 van de HAN is in de begroting 2019 en in de meerjarenraming verwerkt. Niet alle uitgaven uit de investeringsagenda worden geactiveerd, een deel komt als kosten direct ten laste van de exploitatie.

In de volgende tabel is op hoofdlijnen opgenomen wat de (verwachte) investeringsuitgaven en exploitatiekosten in de periode 2018-2023 zijn.

Strategische investeringsagenda HAN

Bedragen € x 1.000	2018 T	2019 T+1	2020 T+2	2021 T+3	2022 T+4	2023 T+5
Programma Bedrijfsvoering						
Investeringsen	0	0	0	0	0	0
Exploitatiekosten	1.068	1.697	2.235	730	536	250
Programma Onderwijslogistiek						
Investeringsen	0	0	0	0	0	0
Exploitatiekosten	450	725	185	99	72	0
Programma Informatie en Interactie						
Investeringsen	0	0	0	0	0	0
Exploitatiekosten	1.155	2.932	2.005	112	42	42
Programma Huisvesting						
Investeringsen	831	3.500	3.500	4.956	4.956	4.955
Exploitatiekosten	162	393	743	1.166	1.661	2.157
Totaal uitvoering strategische agenda						
Investeringsen	831	3.500	3.500	4.956	4.956	4.955
Exploitatiekosten	2.835	5.747	5.168	2.107	2.311	2.449

De **financiële vaste activa** hebben betrekking op vooruitbetaalde huur voor het pand aan de Heyendaalseweg 141 (Gymnasium). In de begroting 2018 waren deze vooruitbetaalde gelden opgenomen onder de vorderingen. De stijging van de financiële vaste activa wordt verklaard door een aanvullende betaling van vooruitbetaalde huur voor het Gymnasium medio 2018. Deze betaling was in de begroting 2018 opgenomen in 2019, maar is vanwege de gunstige liquide-middelenpositie vervroegd.

De mutatie in het **eigen vermogen** wordt veroorzaakt door het resultaat boekjaar.

De **voorzieningen** blijven relatief constant over de jaren. Nieuw vanaf 2018 is de vorming van een voorziening voor het in 2018 ingevoerde generatiepact.

6.3 Ontwikkelingen ratio's 2018 tot en met 2023

Ratio's HAN op basis van geconsolideerde cijfers

	2018 T	2019 T+1	2020 T+2	2021 T+3	2022 T+4	2023 T+5	Streefwaarde hbo Signaleringswaarden OI
Solvabiliteit 1	40,0%	38,6%	38,3%	39,6%	41,4%	43,2%	Hbo 35%
Signalering onderwijsinspectie							
Solvabiliteit 2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	OI < 0,3
Liquiditeit (current ratio)	1,1	1,0	1,0	1,1	1,2	1,3	OI < 0,5
Huisvestingsratio	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	OI > 0,15
Weerstandsvermogen	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	OI < 0,05
Rentabiliteit	0,03	-0,02	-0,01	0,01	0,01	0,01	OI 3-jarig < 0 OI 2-jarig < -0,05 OI 1 jarig < -0,10

De financiële ratio's voldoen aan het financieel kader van de HAN zoals hierna toegelicht. De ratio's blijven ook binnen de signaleringsgrenzen van de Onderwijsinspectie zoals opgenomen in bovenstaande tabel. Voor 2021 en verder is de onderliggende meerjarenraming deels beleidsarm opgesteld. Daarom zijn deze ratio's voor 2021 en verder indicatief.

6.4 Financieel beleidskader

De HAN streeft naar een solvabiliteit 1 in de range van 35-40%. Dit is boven de minimumnorm van 30% (OCW) en bedoeld om ruimte te hebben om fluctuaties op te vangen.

De HAN beoogt op instellingsniveau in meerjarig perspectief een nul-plusresultaat te realiseren onder de randvoorwaarde van een acceptabele solvabiliteit. Met het meerjarig perspectief wordt bedoeld dat in een periode van vijf jaar de HAN zowel verlies of winst kan realiseren met als uitgangspunt dat op instellingsniveau gemiddeld genomen het resultaat minimaal nul is en de solvabiliteit op een acceptabel niveau blijft. Dit betekent ook dat bij de verschillende organisatieonderdelen er in een jaar zowel een plus- als minresultaat kan zijn, onder de randvoorwaarde dat de HAN op instellingsniveau in een periode van vijf jaar gemiddeld een minimaal nihil resultaat heeft en de solvabiliteit op een acceptabel niveau blijft. Dit meerjarige beleid geldt ook op onderdeelniveau, tenzij het College van Bestuur expliciet toestemming geeft om daar van af te wijken.

Voor wat betreft liquiditeit streeft de HAN ernaar om niet meer liquiditeit aan te houden dan noodzakelijk is voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Gedurende een jaar willen wij wel voldoende liquide zijn om onverwachte schommelingen in de Rijksbijdrage te kunnen opvangen. Conform het treasury statuut streeft de HAN naar een liquiditeitondergrens van 3% van de rijksbijdrage. Aangezien het betaalritme van de rijksbijdrage in omvang en fasering ongeveer gelijk loopt met de salarisbetalingen, kan de HAN met deze grens borgen dat salarissen altijd worden betaald. Als extra mogelijkheid tot aanvullende liquiditeit kan de HAN gebruikmaken van de 'rood sta'-faciliteit van het 'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën. Deze heeft een omvang van 10% van de rijksbijdrage. Bij de streefwaarde voor de liquiditeit is uitgegaan van de huidige strategische huisvestingsagenda, waarbij vanwege verwachte krimp panden afgestoten kunnen worden.

Vanaf 2019 wijzigt de HAN haar financieel beleid door schommelingen, indien de ratio's het toelaten, op instellingsniveau op te vangen. Daarmee wil de HAN de ruimte creëren om met budgetten te werken voor de verschillende organisatieonderdelen die niet tijdens een budgetjaar bijgesteld worden als gevolg van niet beïnvloedbare financiële effecten.

De HAN streeft naar een optimale besteding en een onderbouwde verdeling van de beschikbare middelen en vangt onverwachte niet beïnvloedbare fluctuaties (plus of min) in een reeds vastgesteld budget zoveel mogelijk op instellingsniveau op.

In principe wordt het budget voor het nieuwe jaar per organisatieonderdeel vastgesteld op basis van de informatie die voortvloeit uit de jaarlijkse voorjaarsnota. Dit betekent in een lopend boekjaar dat van de vastgestelde (financiële) begroting van het organisatieonderdeel kan worden afgeweken als gevolg van externe niet te beïnvloeden factoren. Indien sprake is van een verwachte afwijking van de oorspronkelijke financiële begroting van het organisatieonderdeel, dan vindt hierover afstemming plaats met concern control. Concern control geeft daarna advies aan het College van Bestuur, waarna formele besluitvorming kan plaatsvinden. Randvoorwaarde blijft dat de solvabiliteit en liquiditeit van de HAN niet in gevaar komen. In het geval dat de ratio's onder druk komen, kan het College van Bestuur aanvullend beleid formuleren. Uiteraard moet er wel een meerjarig perspectief zijn dat de HAN een acceptabele solvabiliteit houdt zoals hierboven verwoord.

6.5 Uitkomsten financiële risicoanalyse

Binnen de HAN wordt, zoals toegelicht in hoofdstuk 5 Risicomanagement, als onderdeel van het begrotingsproces jaarlijks een meer gedetailleerde financiële risicoanalyse opgesteld met aansluitend daarop een jaarlijkse scenarioanalyse. Met de begrote exploitatie 2019 blijven ook in het negatieve scenario de waarden voor solvabiliteit en liquiditeit boven de in het financieel kader aangegeven grenzen. Hierbij zijn de volgende belangrijke meer gedetailleerde financiële risico's onderkend:

- **(Positief)** het werkelijk landelijk aantal ingeschreven studenten is de laatste twee jaar ongeveer 1,5% hoger dan opgenomen in de referentieraming. Of dit ook in 2019 zo zal zijn, is niet bekend en OCW krijgt bij een afwijking ook niet 'automatisch' meer macrobudget. Een positieve afwijking van de rijksbijdrage met 1,5% levert de HAN in 2019 ongeveer € 3,5 miljoen meer rijksbijdrage op.
- **(Niet in te schatten)** de uitvoering van de strategische investeringsagenda, gericht op meerjaren-investeringsprogramma's en realisatie van de ambities van de HAN zoals verwoord in het instellingsplan, betreft een omvangrijk programma, waarbij de uitvoering vertraging kan oplopen. In financiële zin betekent dit een verschuiving in de tijd. Inhoudelijk zullen in dat geval de doelen later worden gerealiseerd.
- **(Negatief)** de HAN heeft in de rijksbijdrage 2019 (en daarmee impliciet in de meerjarenraming) een voorschot genomen op de verwachte loon- en prijscompensatie 2019. De HAN gaat ervan uit dat zowel de cao-loonstijging als de stijging van de ABP-premie binnen de referentieruimte vallen en daarom in 2019 zullen worden gecompenseerd. Dit is echter geen wettelijke verplichting. De rijksbijdrage die de HAN heeft opgenomen in 2019 is € 6,7 miljoen hoger dan de eerste OCW-rijksbijdragebrief 2019. Bij volledige niet-toekenning van loon- en prijscompensatie is het negatieve-resultaateffect op 2019 € 6,7 miljoen en in 2020 € 3,4 miljoen.
- **(Negatief)** het ABP heeft aangegeven dat de werkgeverspremie na de 2019-verhoging stabiel blijft. Mocht de ontwikkeling bij het ABP toch ongunstig zijn en ook niet worden gecompenseerd door OCW, dan heeft 1% stijging van de werkgeverslasten een effect van ongeveer € 1,8 miljoen.
- **(Negatief)** de HAN heeft in 2018 het generatiepact ingevoerd, waarbij de raming is gebaseerd op één jaar. Mocht de instroom in 2019 verdubbelen, dan heeft dat voor 2019 een negatief effect van € 1,0 miljoen.

6.6 Treasurystatuut, renterisico en kredietrisico

De HAN heeft een treasurystatuut waarin richtlijnen zijn opgenomen inzake risicobeheer en gebruik van financiële instrumenten. Het statuut volgt de minimumeisen uit de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het treasurybeleid waarborgt de financiële continuïteit van de HAN en minimaliseert de financiële risico's en financieringslasten. De HAN houdt conform het treasurystatuut een minimumliquiditeitsniveau aan van 3% rijksbijdrage. Als extra mogelijkheid tot aanvullende liquiditeit kan de HAN gebruikmaken van de 'rood sta'-faciliteit van het 'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën. Deze heeft een omvang van 10% van de rijksbijdrage. De HAN bewaakt haar liquiditeitspositie, zoals beschreven in het treasurystatuut. Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen ziet het management erop toe dat voor de stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

De HAN brengt haar middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën; deze zijn direct opvraagbaar. Daarnaast heeft de HAN een spaarrekening bij de ING voor de private gelden; ook deze zijn direct opvraagbaar. Het lange termijn vreemd vermogen van de HAN is aangetrokken via de gemeente Arnhem. Het betreft een ultimo 1993 opgenomen hypothecaire lening met een looptijd van dertig jaar (annuïtair) en een openstaand saldo per jaareinde van € 6,1 miljoen (2017: € 7,3 miljoen). De vaste rente bedraagt 2,12% tot 31 december 2023 (einde contract). Ook via het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) heeft de HAN vreemd vermogen aangetrokken. Het openstaand

saldo van deze lening bedraagt € 42,2 miljoen (2017: € 44,0 miljoen) en kent een resterende looptijd van 23 jaar. De vaste rente bedraagt 3,09% tot 2 juli 2020. De HAN maakt geen gebruik van derivaten.

Het renterisico van de HAN is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De HAN heeft twee langlopende leningen uitstaan. De rentevaste periode van de lening van de gemeente Arnhem loopt tot 31 december 2023 (einde contract) en bedraagt 2,12%. De rentevaste periode van de lening van het ministerie van Financiën loopt tot juli 2020. De interest bedraagt tot die tijd 3,09% per jaar.

De HAN loopt kredietrisico over debiteuren, overige vorderingen en vooruitbetaalde huur, zoals opgenomen onder de financiële vaste activa. Het maximale kredietrisico bedraagt € 19,4 miljoen (2017: € 12,9 miljoen). De hoogste vordering bedraagt € 9,4 miljoen (2017: € 2,9 miljoen). Deze vordering heeft betrekking op de vooruitbetaalde huur zoals opgenomen onder de financiële vaste activa en de vorderingen (kortlopend gedeelte van de vooruitbetaalde huur). Het overige kredietrisico is niet geconcentreerd bij één of meerdere partijen. De HAN hanteert procedures en gedragsrichtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij tegenpartijen te beperken.

6.7 Personeels- en studentaantallen 2018 tot en met 2023

	2018 T	2019 T+1	2020 T+2	2021 T+3	2022 T+4	2023 T+5
Studentaantallen x 1 (meetmoment 31/10)						
Ingeschreven bachelorstudenten	34.160	34.870	35.150	35.404	35.422	35.253
Ingeschreven masterstudenten	1.337	1.401	1.473	1.500	1.514	1.525
Totaal ingeschreven studenten	35.497	36.271	36.623	36.904	36.936	36.778
Personeelsaantallen (fte x 1) meetmoment 31/12						
Bestuur/management (OBP)	65	65	65	65	65	65
Ondersteunend personeel (OBP)	979	1.023	1.021	1.014	1.014	1.012
Personeel primair proces (OP)	1.873	1.919	1.910	1.940	1.955	1.953
Totaal	2.917	3.006	2.996	3.019	3.034	3.030

Met 10.414 studenten ligt de 2018-instroom van bachelorstudenten 486 studenten boven begroot niveau. Het aantal ingeschreven bachelorstudenten is 107 hoger dan voor 2018 was begroot.

De 2018 instroom van masterstudenten ligt met 547 studenten 64 studenten boven de begroting 2018. Het aantal ingeschreven masterstudenten is 182 hoger dan begroot.

In de HAN-begroting 2019 is voor 2019 en 2020 een bachelorinstroom verwacht die ongeveer even groot is als de 2018-instroom. Voor de jaren daarna is rekening gehouden met een verwachte jaarlijkse krimp van de instroom van ongeveer 100 studenten per jaar als gevolg van de demografische ontwikkeling. Voor masterstudenten wordt tot 2023 een instroom verwacht die stabiel blijft rond de 575 studenten per jaar.

Door de ontwikkeling van de instroom en toename van de gemiddelde studieduur stijgt het aantal ingeschreven bachelorstudenten van 34.160 in 2018 naar 35.400 in 2021 waarna vanaf 2023 een langzame daling wordt verwacht. Voor masterstudenten wordt een geleidelijke groei verwacht naar een niveau van circa 1.500 studenten.

Het personeelsbestand stijgt de komende jaren. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een lichte stijging van studentenaantallen, extra verwachte personele inzet samenhangend met de kwaliteitsafspraken en als gevolg van de investeringsagenda. De piek van inzet in de investeringsagenda zit vooral in 2019 en 2020, daarna daalt de formatie weer.

Voor 2019 en verder wordt HAN-breed een niveau van circa 3.000 fte verwacht.

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Voor de rapportage over het risicobeheersings- en controlesysteem zie hoofdstuk 5 Risicomanagement.

Rapportage toezichthoudend orgaan

Voor de rapportage toezichthoudend orgaan zie paragraaf 4.3.1 (Verslag) Raad van Toezicht.

7. BEDRIJFSVOERING

7.1 Organisatie bedrijfsvoering

De huidige (staf)ondersteuning van het onderwijs en onderzoek is voor een groot deel ondergebracht binnen het centraal georganiseerde Service Bedrijf, in de vorm van de service units: Facilitaire Zaken, ICT, Studentzaken, Onderwijs & Onderzoek, Financieel Economische Zaken, HR en Marketing, Communicatie en Voorlichting. De service units zijn georganiseerd op basis van resultaatverantwoordelijke teams. Daarnaast beschikken faculteiten en instituten in beperkte mate over eigen (decentraal georganiseerde) ondersteuning. Het College van Bestuur heeft een bestuursbureau, daarnaast betreft het College van Bestuur stafondersteuning vanuit het Service Bedrijf.

In het kader van de organisatieontwikkeling HAN 2020 (zie paragraaf 3.3.1 Voortgang op de beleidsprioriteiten 2018) wordt ingezet op ondersteuning ingericht langs drie dimensies:

- ondersteuning binnen de academies zelf, vanuit het principe 'decentraal waar het kan en centraal waar het moet';
- HAN-brede beleidsstaf, onder aansturing van het College van Bestuur;
- HAN-generieke ondersteuning en faciliteiten, die gestandaardiseerd en geüniformeerd worden aangeboden, met de mogelijkheid voor aanvullend maatwerk per academie.

7.1.1 ICT

Informatiebeleid en standaardisatie van systemen

Met de vaststelling van het Meerjaren Informatiebeleid is een belangrijke stap gezet naar de standaardisatie van de systemen. Fundament van het beleid is een indeling van de digitale voorzieningen van de HAN in een basisinfrastructuur (HAN-breed in gebruik, zonder alternatief), een keuze-infrastructuur (HAN-breed in gebruik, maar wel met keuze uit enkele mogelijkheden), een vrije ruimte (specifiek in gebruik bij bijvoorbeeld één opleiding) en een HAN-brede overeenstemming over deze indeling. Vanuit dat fundament wordt de komende jaren ingezet op:

- personaliseren van digitale informatie, zowel voor de student als voor de medewerker;
- verbetering van de digitale ondersteuning van de onderwijs- en onderzoeksklogistiek;
- optimalisering van de gegevenshuishouding;
- vervanging van een aantal systemen, om functionele, technische of contractuele redenen;
- het professionaliseren van studenten en medewerkers op digitaal terrein.

De projecten gericht op genoemde digitale transformatie zijn ondergebracht in de strategische investeringsagenda (zie hoofdstuk 6 Continuïteit 2018-2023 en financieel beleid). In 2018 zijn al belangrijke stappen gezet in standaardisatie van systemen, door:

- het gebruik van Xedule voor inzetplanning en roostering. Als Xedule in de loop van 2019 succesvol bij alle faculteiten wordt gebruikt, is er een basisinfrastructuur voor het geïntegreerd plannen van de inzet en het roosteren ervan;
- het gebruik van Proquero als uniform bestelsysteem (HAN Elektronisch Bestellen) voor de gehele HAN. Wel is daarbij gebleken dat het bijpassend gedrag zich niet gemakkelijk laat wijzigen;
- de keuze van één basisinfrastructuur Onderwijsonline voor de distributie van het onderwijsmateriaal voor studenten. Het tot nu toe gebruikte alternatief is per 1 september uit productie gegaan.

Privacy

In mei 2016 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht geworden. Deze EU-wet diende in mei 2018 volledig ingevoerd te zijn in de gehele Europese Unie. Het project AVG is in mei 2018 binnen de HAN succesvol geïmplementeerd en afgerond en staat inmiddels onder permanent toezicht van het Expertteam Informatiebeveiliging en Privacy. Het expertteam bestaat uit de security / privacy officer, twee juristen, de security manager van ICT, een auditor, de archivaris en een medewerker communicatie.

Om bewustwording in de organisatie te realiseren zijn de volgende acties ondernomen: in ruim vijftig interne bijeenkomsten zijn de gevolgen van de AVG gepresenteerd, vaak ook met bespreking van casuïstiek; het in maart vastgestelde nieuwe Privacyreglement werd opgenomen in het Studentenstatuut; studenten en medewerkers werden door middel van nieuwsmails, posters en artikelen in digitale HAN-media geïnformeerd en via met name privacy@han.nl zijn enkele honderden vragen over de gevolgen van de AVG gesteld en beantwoord.

In 2018 heeft de HAN eenmaal een datalek gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Het ging om diefstal van een USB-stick uit een auto met daarop (bijzondere) persoonsgegevens.

De procedure voor het aanvragen van gegevensverstrekkingen, zoals beschreven in artikel 9 van het Privacyreglement, is 66 keer toegepast. Deze aanvragen zijn alle goedgekeurd.

In 2018 zijn geen klachten ingediend inzake bescherming persoonsgegevens. Wel werden zaken gesignaleerd die niet in overeenstemming met de AVG waren. Daarop is steeds actie ondernomen. Net als in eerdere jaren ging het met name om de externe verwerking van persoonsgegevens waarover geen of onvoldoende afspraken waren gemaakt met de externe partij.

Informatiebeveiliging

Het uitvoeren van 'interne audits Informatiebeveiliging' (hierna audits genoemd) van informatievoorzieningen is een belangrijk onderdeel van informatiebeveiliging. Een audit richt zich op een drietal zaken: BIV-classificatie, risicoanalyse en inventarisatie van reeds genomen maatregelen om de risico's te verminderen. In 2018 is prioriteit gegeven aan het samenstellen van een zo compleet mogelijk register van gegevensverwerkingen. Dat bood de mogelijkheid om processen en applicaties in samenhang in kaart te brengen en deze samenhang in de audits op te nemen. Er zijn vier interne audits uitgevoerd. Daarnaast hebben de aanbevelingen van de accountant van de HAN (EY), die betrekking hadden op informatiebeveiliging (serverruimte, wijzigingenbeheer en AVG), de status 'afgerond' gekregen.

In maart 2018 hebben studenten van de opleiding Information Security Management van de Informatica Communicatie Academie een zogeheten penetratietest op systemen van de HAN uitgevoerd. Bij zo'n test wordt bekeken of de systemen kwetsbaar zijn voor digitale aanvallen. Zowel het proces als het resultaat werd als zeer nuttig ervaren, zowel voor de studenten als voor de HAN. De kwetsbaarheden die de studenten hebben gevonden, zijn alle gecommuniceerd naar de desbetreffende beheerders en waar mogelijk binnen de HAN-geledingen opgelost. De back-up en recovery tests van de voor het onderwijs en de bedrijfsvoering van de HAN essentiële informatiesystemen zijn alle goed verlopen.

Zoals elke organisatie wordt ook de HAN dagelijks digitaal aangevallen. In 2018 hebben zich echter geen ernstige incidenten voorgedaan. Slechts één ethische hacker is beloond voor het melden van een digitale kwetsbaarheid in subsites van HAN.nl.

7.1.2 Kwaliteitszorg

Organisatie kwaliteitszorg

De kwaliteitszorgcyclus van de opleidingen van de HAN wordt gekenmerkt door een zesjaarlijkse accreditatie en midterm een interne audit. In de kwaliteitszorg staat het borgen van de basiskwaliteit van de opleidingen centraal. Dit gebeurt vanuit de vier NVAO-standaarden gericht op eindkwalificaties, onderwijsleeromgeving, toetsing en gerealiseerd eindniveau. Ook is er aandacht voor overkoepelende onderzoeksvragen van de opleidingen zelf die of de standaarden overstijgen (verbreden) of zich specifiek op een thema richten binnen een standaard (verdiepen). In de kwaliteitszorg komt steeds meer aandacht voor de kwaliteitscultuur en daarbinnen de professionals governance. Het eigenaarschap voor kwaliteit ligt in de opleidingsteams, die samen met de stakeholders uit de driehoek werkveld-onderwijs-onderzoek afspraken maken over kwaliteitsnormen (onder andere op de NVAO-standaarden) en de wijze waarop daar verantwoording over wordt afgelegd. In de interne audits en accreditaties ligt de lead dan ook steeds meer bij de opleidingen zelf.

In het studiejaar 2019-2020 laat de HAN twee externe beoordelingen uitvoeren: een vanuit het perspectief van kwaliteitszorg vanwege de Instellingstoets Kwaliteitszorg en een vanuit het perspectief van de besteding van de studievoorschotgelden in de vorm van de Kwaliteitsafspraken (voor meer hierover zie paragraaf 3.3.2 Kwaliteitsafspraken). Bij beide beoordelingen zijn professionals governance, de kwaliteitscultuur en het systeem van kwaliteitszorg onderwerp van onderzoek.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

De HAN zet de Instellingstoets Kwaliteitszorg (hierna ITK) in om zicht te krijgen op wat er al gerealiseerd is van de nieuwe kwaliteitscultuur en het systeem van kwaliteitszorg en welke vervolgstappen er nog te nemen zijn. De ITK is daarmee een graadmeter van de voortgang. De insteek is dat de HAN het ITK-traject doorloopt met de eigen visie op de kwaliteit van onderwijs als richtinggevend kader. Het proces ITK levert wat ons betreft drie concrete resultaten:

1. analyse van de transitie naar een kwaliteitscultuur en aansluitend systeem van kwaliteitszorg;
2. nadere concretisering van samenwerken in de driehoek en professionals governance als kader voor kwaliteitszorg;
3. de verlenging van de geldigheidsduur van de ITK. De HAN wordt in het voorjaar van 2019 gevisiteerd.

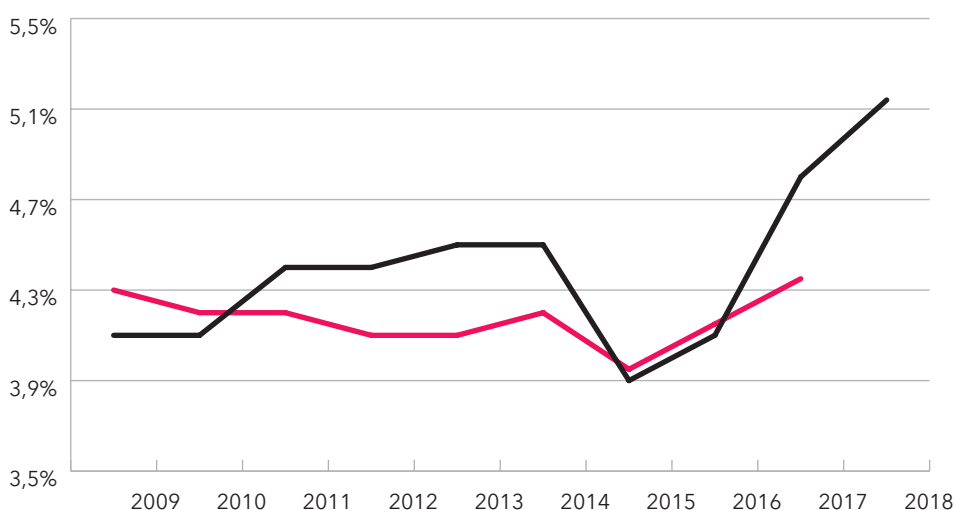
Nieuw systeem van kwaliteitszorg

In het najaar van 2018 heeft het College van Bestuur het startsein gegeven om een nieuw kwaliteitszorgsysteem te ontwikkelen, dat zich richt op de driehoek werkveld-onderwijs-onderzoek en aansluit op de beoogde professionals governance (in relatie tot de corporate governance). Deze nieuwe vorm van kwaliteitszorg zal de toekomstige academies sturen in het werken aan kwaliteit in de driehoek. Het nieuwe systeem zal richting geven aan de invulling van taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen op alle niveaus in de academies, inclusief de verantwoordelijke commissies (examen-, curriculum- en opleidingscommissie) in de onderwijscyclus en de benodigde ondersteuning daarbij. De ontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem gebeurt, in lijn met het principe van professionals governance, door vertegenwoordigers van de driehoek zelf met procesondersteuning en de inbreng van good practices en experts.

7.2 Personeelsbeleid

Gezien de context van de HAN en de ambities die zijn vastgelegd in het instellingsplan is een toekomstbestendig, flexibel en betrokken personeelsbestand vereist, naast een beleid om dat duurzaam te ondersteunen. Hiervoor zijn de volgende speerpunten relevant:

- **Verhogen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.** Met het oog op versterking van de vitaliteit van het personeelsbestand is de HAN in 2018 gestart met de zogenaamde Generatiepactregeling, die collega's van 62 jaar en ouder in staat stelt om 50% minder te gaan werken tegen 70% loon en 100% pensioenopbouw. Hierdoor krijgen jonge mensen de kans om in te stromen. Mobiliteitsversterking is een essentieel onderdeel van de maatregelen om duurzame inzetbaarheid te realiseren. Dit vraagt om leiderschap dat is gericht op talentontwikkeling en -erkenning en om een infrastructuur die inzicht biedt in kennis en talenten van medewerkers, in waar werk kan worden aangeboden en in de mogelijkheid bestaat om met elkaar te verbinden op interesses.
- **Preventie en terugbrengen ziekteverzuim.** De maatregelen om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten, zowel op individueel als op organisatieniveau, hebben niet kunnen voorkomen dat het verzuim is gestegen van 4,5% in 2017 naar 5,1% in 2018. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn ervaren hoge werkdruk als gevolg van de continue (gevraagde) ontwikkeling binnen het onderwijs en de gevraagde inzet ten behoeve van projecten, verandering van de organisatie waarin verzuimbegeleiding dichterbij de werkvloer is belegd, en een gemiddeld langduriger verzuim. Bedrijfsartsen geven aan dat 53% van de spreekuurbezoekers zich meldt met psychische klachten; bij 35% van de spreekuurbezoekers is de oorzaak van de ziekte/klachten werkgerelateerd, mentale overbelasting is veruit de belangrijkste reden.



Het verloop van het ziekteverzuim, zowel binnen de HAN als binnen het hbo

- **Verminderen werkdruk.** Al jaren vormt werkdruk een taai vraagstuk binnen de onderwijssector en de HAN is daarop geen uitzondering. Daarom zullen door de Service Unit Human Resources gecoördineerde acties volgen op drie niveaus (organisatie, team en individu), in nauwe afstemming met betrokken medewerkers en leidinggevenden. Na het eerste kwartaal van 2019 zullen een met de Medezeggenschapsraad afgestemde aanpak, centrale visie en decentrale uitwerking worden gelanceerd.
- **Samenwerken in teams.** Op vele plaatsen wordt er binnen de HAN gewerkt aan verbetering van de onderlinge samenwerking. Voor samenwerking binnen en tussen teams wordt die ontwikkeling gefaciliteerd door interne teamcoaches en procesbegeleiders.
Daarnaast willen we aan de slag met het doorbreken van patronen die we met elkaar al jaren in stand houden en die het samenwerken in resultaatverantwoordelijke teams veelal in de weg staan. De eerste doorbraak die we willen forceren is de wijze waarop binnen de HAN wordt omgegaan met de zogenoemde takenplaatjes die enerzijds (schijn)zekerheid bieden maar anderzijds samenwerking en initiatief soms danig frustreren. Aan een doorbraak op het voeren van ons R&O-gesprek wordt al gewerkt vanaf 2018 in de vorm van experimenten die op meerdere plekken worden gefaciliteerd, en invulling krijgen vanuit horizontale verantwoording, passend bij het principe van professionals governance. Een voorbeeld vormen beoordelingen die binnen teams plaatsvinden vanwege de ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijke teams. Daarnaast komt vanuit stimulerend en coachend leiderschap steeds meer de roep naar voren om medewerkers te ontwikkelen en in te zetten op hun talenten (feedforward) in plaats van de beoordelingen die zich vaak richten op de negatieve kanten van het functioneren.
- **Sturing op kwaliteit en capaciteit van personeel op basis van HAN-breed inzicht.** In april 2018 is gestart met de ontwikkeling van een HAN-breed strategisch personeelsplan met als doel zicht te krijgen op wat er nu en op termijn nodig is om te komen tot een toekomstbestendig en flexibel personeelsbestand. In het eerste kwartaal van 2019 worden deze plannen opgeleverd en wordt daarmee ook de basis gelegd voor een HAN-breed professionaliseringsplan en afspraken over flexibilisering die in afstemming met de Medezeggenschapsraad zullen worden gemaakt.

Invulling Participatiewet

In 2018 zijn er in het kader van de Participatiewet twintig medewerkers bij de HAN gestart in gecreëerde functies binnen het onderwijs als ook in de ondersteuning. Hiermee komt de HAN op in totaal 51 medewerkers uit die onder de Participatiewet vallen. De Service Unit Human Resources werkt nauw samen met het onderwijs en onderzoek als het gaat om kennisdeling en de praktische invulling van de wetgeving. Daarnaast wordt bewust de samenwerking opgezocht met regionale partners als het gaat om inclusieve arbeid.

Uitkering na ontslag (WW/BWW)

Werkgevers in de sector Overheid en Onderwijs zijn verplicht eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW). Als eigenrisicodragers voor de WW betaalt de HAN de kosten van de WW-uitkering, als werknemers werkloos worden en is de HAN zelf verantwoordelijk voor de re-integratie van werkloze ex-werknemers. In het kader van goed werkgeverschap en om de uitkeringslasten te beheersen, wordt aan voormalig werknemers van de HAN begeleiding geboden in de vorm van een traject Van Werk naar Werk of Van WW naar Werk. Daarnaast creëert de HAN, in individuele gevallen, maatwerkoplossingen die leiden tot het voorkomen van WW-instroom.

In 2018 bedroegen de uitkeringslasten voor WW € 1.280.125,- en BWW € 342.386,- in totaal € 1.622.511,-. De verwachting is dat er ten opzichte van vorig jaar sprake is van een daling van de WW-uitkeringslasten, mede als gevolg van intensieve begeleiding en het aantrekken van de arbeidsmarkt die snellere uitstroom naar werk mogelijk maakt. De bovenwettelijke WW-uitkeringslasten zijn niet gedaald; dit is te verklaren door de reparatie van de WW-uitkeringen.

Reparatie WW

Sinds 1 januari 2016 wordt de maximale duur van de WW-uitkeringen gefaseerd teruggebracht van 38 maanden naar 24 maanden vanaf 2019. Daarnaast wordt de opbouw van de WW-rechten versoepeld. Sociale partners in de sector Hbo hebben in het cao-akkoord d.d. 23 maart 2017 afgesproken zowel de duurverkortings als de vertraagde opbouw te repareren. APG verzorgt de uitvoering van de reparatie WW.

AVO / DAM 2018

In 2018 zijn de vakorganisaties en de HAN viermaal bij elkaar geweest in het arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO). Onderwerp van gesprek waren de besteding van de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM), het jaarverslag HAN 2017, de aanvulling op het jaarverslag van de HAN (het 'sociaal jaarverslag'), de wijziging van de regeling (gedeeltelijk) Betaald ouderschapsverlof, het Generatiepact, de notitie Meeruren, de herziening van het Sociaal Statuut en de ontwikkelingen rondom de academiëvorming (Organisatieontwikkeling HAN 2020).

Daarnaast zijn de vakcentrales op de hoogte gehouden van actuele lopende (personele) zaken binnen de HAN.

Alle bestedingsdoelen binnen de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen zijn in principe meerjarig. In 2018 zijn de bestedingsdoelen niet gewijzigd; wel heeft in 2018 een versoering plaatsgevonden van de regeling (gedeeltelijk) Betaald ouderschapsverlof. Desalniettemin werd dit boekjaar afgesloten met een tekort van € 66.000,-.

DAM-gelden in €	Begroting 2018	Realisatie 2018 tot en met december
Beschikbaar restant voorgaande jaar	157.520	
Beschikbaar jaarbedrag	2.333.470	
Totaal beschikbaar bedrag	2.490.990	
Betaald ouderschapsverlof 30%	560.000	712.582
Ouderenbeleid: schaal 1-5	10.000	7.317
Aanvullende fietsregeling 0-10 km	220.000	191.934
Premie kinderopvang	790.000	792.138
Bedrijfsfitness: Fitness (HAN en Fitland)	235.000	239.577
Loopbaanbeleid (incl. administratieve ondersteuning)	140.000	134.932
HAN vitaal Health checks bij de HAN	40.000	21.720
Parkeerkosten/reiskostenregeling	20.000	15.160
IPAP gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid	450.000	441.891
Totaal	2.465.000	2.557.251
Restant beschikbaar bedrag	25.990	66.262-

Overzicht DAM-gelden

De HR-functie binnen de HAN richt zich op diverse vormen van ondersteuning die bijdragen aan het realiseren van de ambities van de HAN. Afgeleid van ons instellingsplan krijgt die ondersteuning vorm op de thema's duurzame inzetbaarheid, professionalisering en organisatieontwikkeling met als fundament een ordentelijke basisdienstverlening. Om op die grote thema's waarde toe te voegen ontwikkelt de Service Unit Human Resources steeds nieuwe vormen van dienstverlening, zoals ondersteuning op het gebied van teamontwikkeling, procesbegeleiding en organisatieadvies vanuit de rollen uitvoerder, verbinder, adviseur en expert. Op de doorontwikkeling van die verschillende rollen zal de komende jaren worden geïnvesteerd.

7.3 Duurzaamheid

Voor de HAN is duurzaamheid geen modegril. Al in 2007 zijn we een ambitieus programma gestart voor geïntegreerde duurzame ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Doel was de HAN te profileren als duurzame hogeschool en om samen met andere instellingen en het bedrijfsleven in de regio slimmer en duurzamer uit de economische crisis te komen. Inmiddels staat de HAN te boek als een hogeschool waar duurzame vernieuwing bij veel opleidingen en onderzoek een constante factor is geworden. Ook bedrijfsmatig is de HAN een vooruitstrevende onderwijsinstelling en probeert zij waar mogelijk duurzame oplossingen te benutten.

Energiebewustzijn

De HAN heeft in 2018 alle maatregelen genomen die zijn beschreven in het Energie-Efficiëntieplan 2017-2020 en gehandeld volgens het Energiezorgsysteem HAN 2016-2020 conform ISO 50001. Het energiebeleid wordt op basis van technologische ontwikkelingen geleidelijk bijgestuurd en aangescherpt. Energiebesparing en duurzaamheid zijn ingebed binnen alle lagen van de organisatie, waardoor energievraagstukken die volgen vanuit realisatie van het Strategisch Huisvestingsplan zijn geborgd.

Duurzaamheid in gebouwen

Vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering initieert de HAN duurzame initiatieven. Voorbeeld daarvan is onder andere de aansluiting van de HAN Campus Arnhem op het stadswarmtenet. De CO₂-uitstoot voor het verwarmen van de onderwijsgebouwen is daardoor met de helft gereduceerd. Het I/O-gebouw van de Faculteit Educatie op de HAN Campus Nijmegen is momenteel een van de meest duurzame onderwijsgebouwen van Nederland. In november 2018 is de HAN voor de afvalverzameling een partnership aangegaan met REMONDIS Nederland. Samen met hen en onze partners op het gebied van catering, warme dranken en schoonmaak is tijdens een 'recycle diner' een start gemaakt met de realisatie van onze gezamenlijke ambities 'op weg naar een duurzamere HAN'. In het najaar hebben de service units Facilitaire Zaken en ICT een zestal sessies belegd, geleid door het Centrum Meervoudige Waardecreatie en de opleidingscoördinator van de nieuwe Master Circulaire Economie, om zo een kwalitatief inzicht te krijgen in scores op zes meervoudige waarde soorten. In 2019 worden van hieruit concrete aanpakken geformuleerd om de transitie naar circulariteit in de gebouwen te versnellen en de mindset in de organisatie te veranderen. Er is een jonge Hbo-er aangetrokken om in 2019, samen met alle betrokkenen, concrete stappen te zetten naar een toekomstbestendige verduurzaming van de HAN.

Duurzame inkoop

De HAN vindt maatschappelijk verantwoord inkopen belangrijk en dat betekent dat de afdeling Inkoop naast op de prijs van de producten, diensten of werken ook let op de effecten van de inkoop op milieu en sociale aspecten. Wij gebruiken hiervoor in al onze aanbestedingen de duurzaamheidscriteria van PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Daarnaast worden met ondersteuning van het HAN-kenniscentrum Business Development & Co-creation eerste stappen gezet naar circulair inkopen. De afdeling Inkoop heeft studenten die stage lopen en afstuderen op het gebied van circulair inkopen.

Duurzaamheid in onderwijs

Diverse opleidingen hebben na een uitgebreid auditproces inmiddels het keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs van Hobéon ontvangen (één tot maximaal vijf sterren). Momenteel hebben we zes gecertificeerde duurzame opleidingen:

Opleiding	Duurzaamheidssterren:
Bouwkunde	★★★★
Civiele Techniek	★★★★
Facility Management Academie Diedenoort	★★★
Logistiek en Economie	★★★
Industrieel Product Ontwerpen	★★
Werktuigbouwkunde	★★

De Global Goals liggen aan de basis van deze opleidingen. Global Goals zijn de zeventien ambitieuze doelen die de Verenigde Naties in 2015 voor duurzame ontwikkeling hebben vastgesteld. Deze Global Goals for Sustainable Development werden unaniem geadopteerd door alle lidstaten en vormen voor de periode tot 2030 een belangrijke gezamenlijke agenda.

Duurzaamheid in onderzoek

Een goed voorbeeld van duurzaamheid in ons onderzoek is het Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE) als belangrijke speler binnen het HAN-zwaartepunt Sustainable Energy & Environment (SEE). Daar waar SEECE zich vooral richt op een duurzame, betrouwbare en betaalbare energievoorziening richt SEE zich in brede zin op de energietransitie en een duurzame omgeving. De projecten van SEE sluiten voor een groot deel aan bij de maatschappelijke thema's, politieke ontwikkelingen en concrete vragen uit de beroepspraktijk van SEECE, waardoor SEE en SEECE elkaar weten te versterken, zoals ook op de circulaire en biobased economie. SEECE is verbonden aan de Topsector Energie en levert zowel een bijdrage aan de Kennis- en Innovatieagenda als aan de Human Capital Agenda (totaal gerealiseerde omzet in 2018 was ruim drie miljoen euro, gelijkelijk verdeeld over beide agenda's). Op landelijk niveau heeft SEECE in 2018 een voortrekkersrol vervuld. Zo heeft het centre samen met de Topsector Energie het landelijke Lectorenplatform Energie Voorziening in Evenwicht (LEVE) opgezet en het docentenplatform Teacher's Learning in Energy. Daarnaast heeft de programmamanager van SEECE de Vereniging Hogescholen vertegenwoordigd in de klimaatakkoord-taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing. Ook is SEECE actief betrokken bij het opzetten van het samenwerkingsverband De Uitdaging, een landelijk Centre of Expertise voor de installatiesector (vanuit UNETO-VNI). Ten slotte participeerde SEECE namens de HAN in een aantal netwerken zoals het Nationaal Lectorenplatform Urban Energy, het Clean Mobility Centre en het Powerlab.

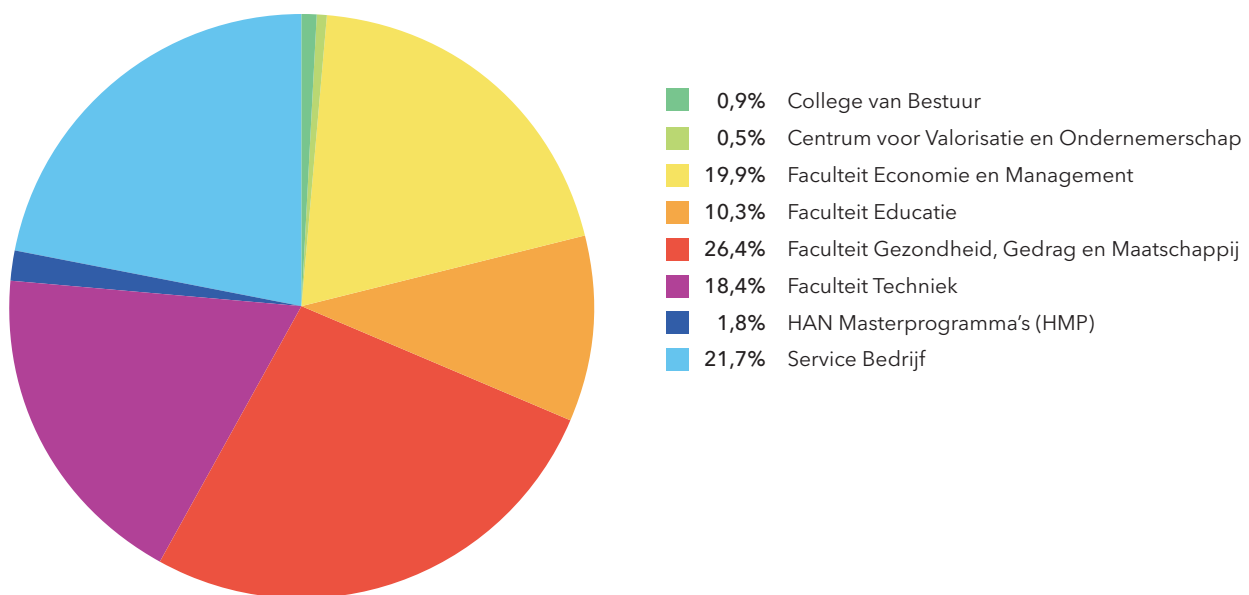
8. DE HAN IN KAART

8.1 Personeel

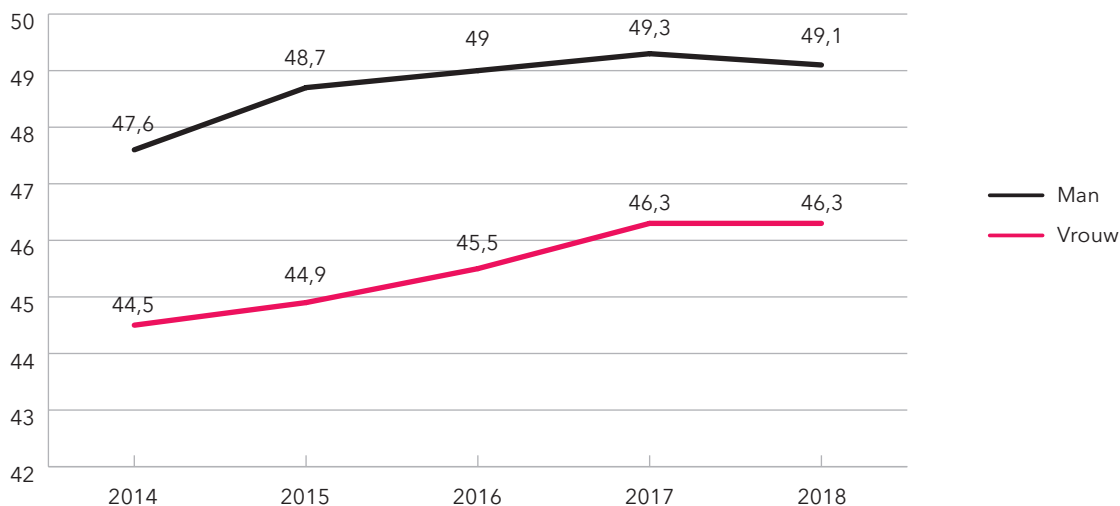
Overzicht fte en aantallen medewerkers per 31-12-2018

Organisatieonderdeel	Gewogen fte	Aantal medewerkers	Fte in %	Aantallen in %
College van Bestuur en (financiële en bestuurs)staf	26,54	28	0,9%	0,7%
Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap (CvVO)	15,99	20	0,5%	0,5%
Faculteit Economie en Management	581,09	741	19,9%	19,8%
Faculteit Educatie	299,78	403	10,3%	10,8%
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	771,24	1.053	26,4%	28,2%
Faculteit Techniek	536,14	642	18,4%	17,2%
HAN Masterprogramma's (HMP)	52,04	85	1,8%	2,3%
Service Bedrijf	634,5	765	21,7%	20,5%
Eindtotaal	2.917,32	3.737	100,0%	100,0%

Fte per organisatie-eenheid in %



Gemiddelde leeftijd per 31-12-2018



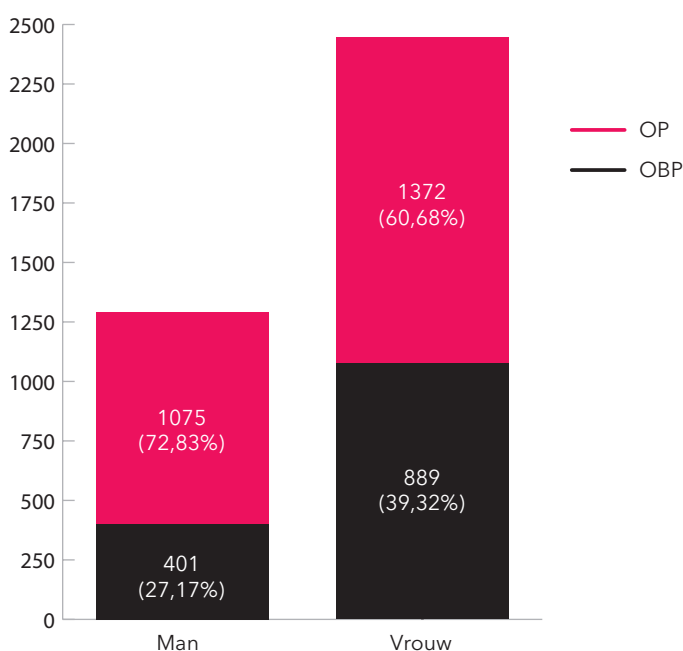
De lichte daling van de gemiddelde leeftijd binnen de HAN wordt grotendeels verklaard door de inzet van de zogenaamde generatiepactregeling, die medewerkers vanaf 62 jaar in staat stelt om tegen aantrekkelijke voorwaarden minder te gaan werken en daarmee ruimte te bieden voor instroom van jongeren.

Geslacht naar OP/OBP* in aantallen per 31-12-2018

In aantallen	OBP	OP	Totaal	% OP	% OBP
Man	401	1075	1476	72,83%	27,17%
Vrouw	889	1372	2261	60,68%	39,32%
Eindtotaal	1290	2447	3737	65,48%	34,52%

* OP = Onderwijzend Personeel; OBP = Ondersteunend en Beheerspersoneel

Geslacht naar OP-OBP in aantallen



Vrouwen zijn in de meerderheid bij de HAN, met name in de ondersteunende functies.

Gemiddelde leeftijd per 31-12-2018

	Man	Vrouw	Totaal
Gemiddelde leeftijd	49,1	46,3	47,4

Leeftijdscategorieën naar geslacht per 31-12-2018

Leeftijdscategorie (aantallen)	Man	Vrouw	Totaal
<-25	13	27	40
25-29	58	118	176
29-34	116	229	345
35-39	160	303	463
40-44	177	332	509
45-49	201	375	576
50-54	214	349	563
55-59	258	290	548
60-65	268	237	505
66-70	10	0	10
71-75	1	1	2
	1476	2261	3737
N=	1475	2261	3736

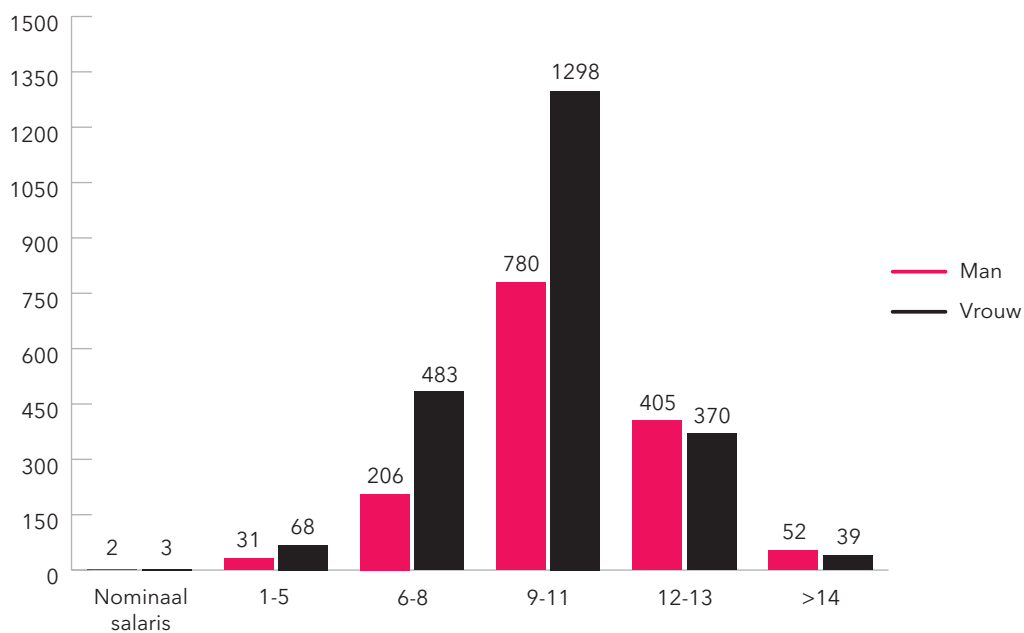
Het aantal mannen met een arbeidsovereenkomst stijgt met de leeftijd. Bij de vrouwen is het aantal gelijkmatig verdeeld tussen 29 en 65 jaar.

Salarisschalen naar geslacht per 31-12-2018

Functieschaal	Man	Vrouw	Totaal
Nominaal salaris	0,14%	0,13%	0,13%
1	0,00%	0,04%	0,03%
2	0,07%	0,04%	0,05%
3	0,27%	0,31%	0,29%
4	0,27%	1,02%	0,72%
5	1,49%	1,59%	1,55%
6	5,42%	6,24%	5,91%
7	3,79%	6,63%	5,51%
8	4,74%	8,49%	7,01%
9	6,10%	7,78%	7,12%
10	13,01%	17,87%	15,95%
11	33,74%	31,76%	32,54%
12	22,36%	13,98%	17,29%
13	5,08%	2,39%	3,45%
14	1,76%	0,80%	1,18%
15	1,08%	0,62%	0,80%
16	0,68%	0,31%	0,45%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%
N=	1476	2261	3737

Het hoogste percentage medewerkers, zowel vrouw als man, zit in schaal 11. Dat zijn voornamelijk docenten.

Geslacht naar functieschaalcategorieën in aantallen



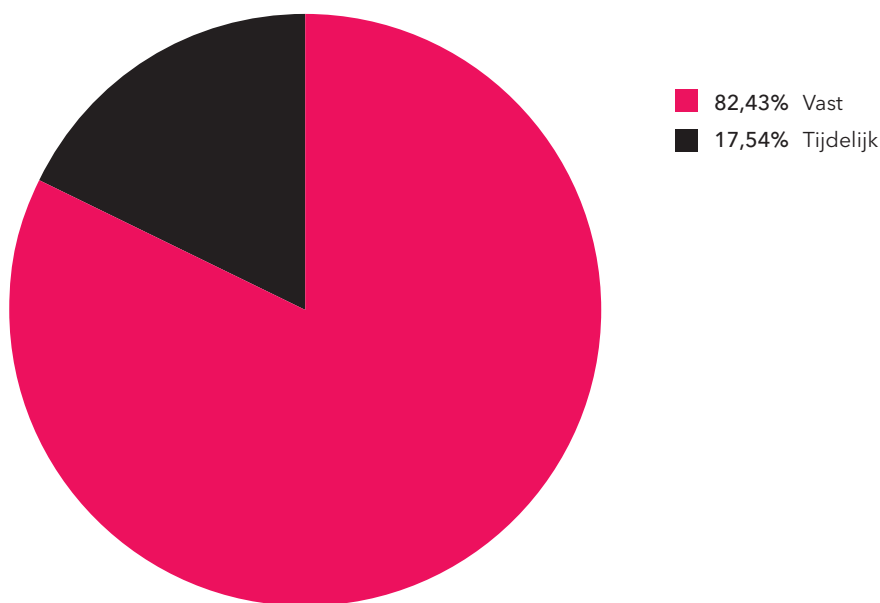
Tot en met schaal 11 weerspiegelt de verhouding man/vrouw, de verhouding man/vrouw die we kennen bij de HAN in totaal. Boven schaal 11 is het percentage mannen hoger.

Leidinggevende functies naar geslacht per 31-12-2018

Managementfuncties	Aantallen	%
Vrouw	31	45,6
Man	37	54,4

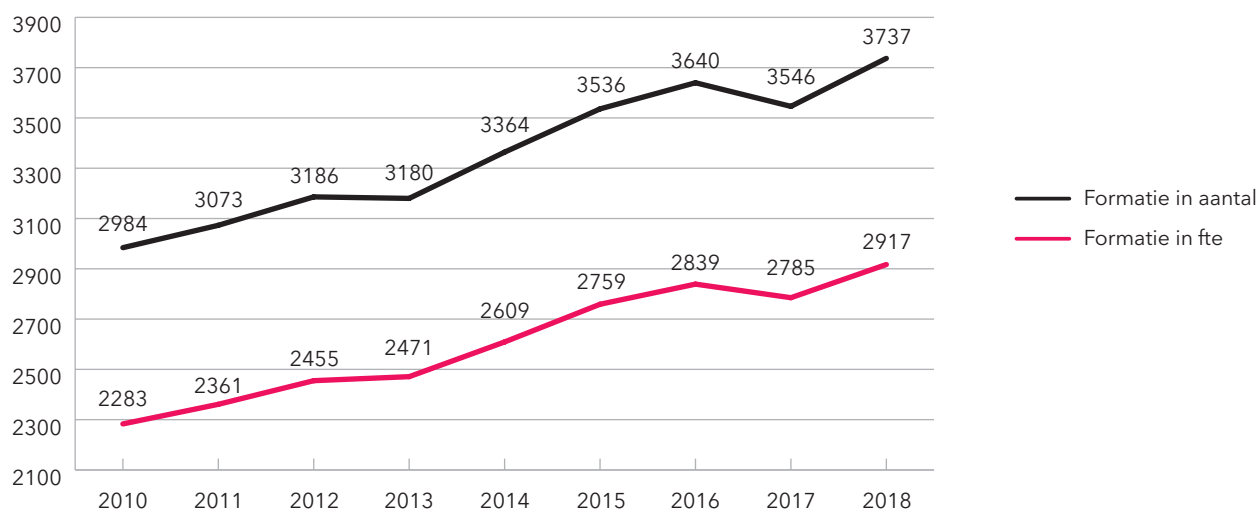
Binnen de HAN worden het College van Bestuur, de faculteits- en instituutsdirecties en enkele functies binnen het Service Bedrijf aangeduid als managementfuncties. In de managementfuncties is de man/vrouw-verdeling nagenoeg gelijk.

Vaste en tijdelijke dienstverbanden naar fte per 31-12-2018



Bij de HAN is het percentage tijdelijke dienstverbanden in 2018 17,54% van het totale personeelsbestand.

Fte en aantallen per 31 december 2010-2018



Zowel in tijden van krimp als in tijden van stijging houdt het aantal personeelsleden gelijke tred met het aantal studenten.

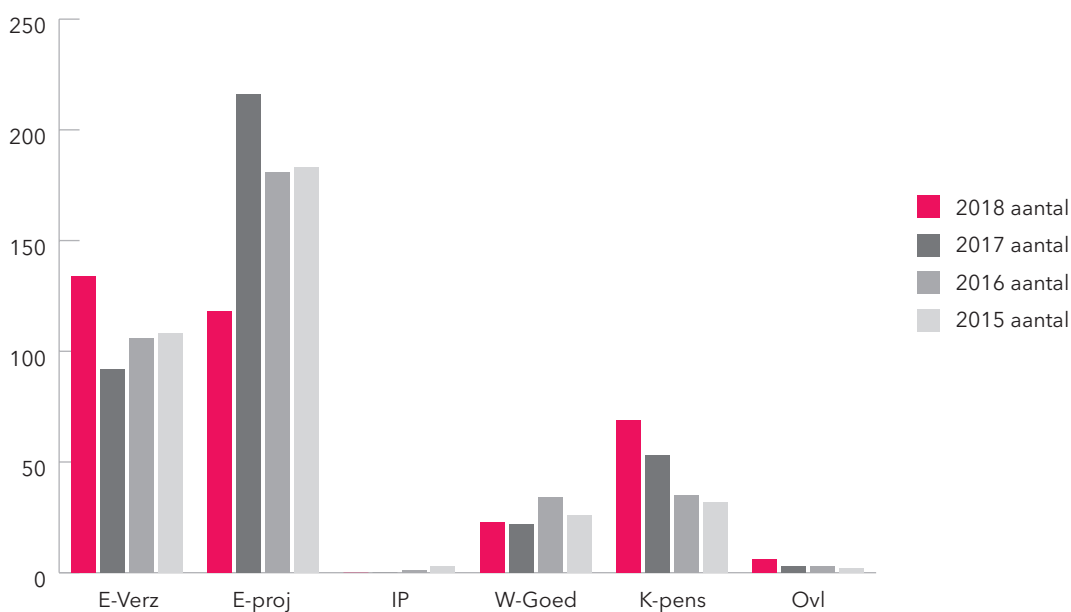
Percentage masters/doctors (in aantallen) per 31-12-2018

Faculteit	Masters	Doctors
Faculteit Economie en Management	78,60%	5,07%
Faculteit Educatie	72,56%	11,28%
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	72,99%	8,88%
Faculteit Techniek	59,13%	16,44%
HAN Masterprogramma's	67,64%	26,47%

Uitstroom

Redenen vertrek	Korte naam	2018 Aantal	2018 in %	2017 aantal	2017 in %	2016 aantal	2016 in %	2015 aantal	2015 in %
Eigen verzoek	E-Verz	134	38,3%	92	23,8%	106	29,44%	108	30,51%
Einde projectaanstelling	E-proj	118	33,7%	216	56,0%	181	50,28%	183	51,69%
Invalideitpensioen	IP	0	0,0%	0	0,0%	1	0,28%	3	0,85%
Met wederzijds goedvinden	W-Goed	23	6,6%	22	5,7%	34	9,44%	26	7,34%
FPU-/keuze-/Ouderdompensioen	K-pens	69	19,7%	53	13,7%	35	9,72%	32	9,04%
Overleden	Ovl	6	1,7%	3	0,8%	3	0,83%	2	0,56%
Totaal		350	100%	386	100,0%	360	100,00%	354	100%

Reden vertrek in aantallen naar jaar



De HAN is een aantrekkelijke werkgever en kent als gevolg daarvan weinig verloop.

8.2 Studenten

Bacheloronderwijs

Instromers bacheloronderwijs					
	2018	2017	2016	2015	2014
Faculteit Educatie	1.366	1.371	1.182	1.184	1.397
Faculteit Economie en Management	3.241	3.231	3.055	3.145	3.129
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	3.590	3.219	3.512	3.096	3.283
Faculteit Techniek	2.217	2.261	2.096	2.020	2.139
HAN totaal	10.414	10.082	9.845	9.445	9.948

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2018 IMI Instroom

Ingeschrevenen bacheloronderwijs					
	2018	2017	2016	2015	2014
Faculteit Educatie	4.429	4.414	4.206	4.148	4.268
Faculteit Economie en Management	10.746	10.535	10.134	9.691	9.178
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	11.593	11.551	11.769	11.748	11.944
Faculteit Techniek	7.392	7.291	7.025	6.701	6.427
HAN totaal	34.160	33.791	33.134	32.288	31.817

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2018 IMI Inschrijvingen

Verdeling voltijdinstroom Arnhem Nijmegen					
	2018	2017	2016	2015	2014
ARNHEM	2.400	2.482	2.416	2.498	2.629
NIJMEGEN	6.120	5.984	5.869	5.747	6.200
Totaal	8.520	8.466	8.285	8.245	8.829
in %					
ARNHEM	28,20%	29,30%	29,20%	30,30%	29,80%
NIJMEGEN	71,80%	70,70%	70,80%	69,70%	70,20%

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2017 IMI Instroom

Diploma's bacheloronderwijs					
	2017	2016	2015	2014	2013
Faculteit Educatie	693	661	606	663	610
Faculteit Economie en Management	1.457	1.294	1.210	1.181	1.243
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	2.239	2.249	2.354	2.136	2.247
Faculteit Techniek	1.059	989	823	782	788
HAN totaal	5.448	5.193	4.993	4.762	4.888

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2018 IMI Diploma's

Masteronderwijs

Marktaandeel instroom bachelor hbo				
2018	2017	2016	2015	2014
7,70%	7,60%	7,70%	7,60%	7,40%

Bron: Voorlopig Overzicht Vereniging Hogescholen

Instromers masteronderwijs					
	2018	2017	2016	2015	2014
Bekostigde	429	334	215	194	198
Post-initiële	118	146	212	191	189
Totaal	547	480	427	385	387

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2018 IMI Instroom

Ingeschrevenen masteronderwijs					
	2018	2017	2016	2015	2014
Bekostigde	986	769	554	555	573
Post-initiële	351	450	611	576	568
Totaal	1.337	1.219	1.165	1.131	1.141

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2018 IMI Inschrijvingen

Diploma's masteronderwijs					
	2017	2016	2015	2014	2013
Bekostigde	175	129	133	137	115
Post-initiële	95	123	164	100	111
Totaal	270	252	297	237	226

Bron: Inschrijffapplicatie CATS via 2018 IMI Diploma's

Instroom 2018 per faculteit

	Inschrijvingen		Instroom	
	2018	Groei	2018	
Faculteit Educatie	4.429	0,3%	1.366	-0,4%
Voltijd	3.191	-0,5%	903	-4,2%
Deeltijd	1.238	2,7%	463	8,2%
Faculteit Economie en Management	10.746	2,0%	3.241	0,3%
Voltijd	9.738	0,6%	2.842	-2,7%
Deeltijd	624	11,2%	246	12,3%
Duaal	384	28,9%	153	68,1%
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	11.593	0,4%	3.590	11,5%
Voltijd	10.024	-0,7%	2.889	8,5%
Deeltijd	1.447	7,8%	650	26,7%
Duaal	122	10,9%	51	18,6%
Faculteit Techniek	7.392	1,4%	2.217	-1,9%
Voltijd	6.332	1,6%	1.884	-2,8%
Deeltijd	1.060	0,4%	333	3,4%
Duaal				
Bacheloropleidingen totaal	34.160	1,1%	10.414	3,3%
Voltijd	29.285	0,2%	8.518	0,6%
Deeltijd	4.369	4,9%	1.692	14,2%
Duaal	506	23,7%	204	52,2%
Masteropleidingen totaal	1.337	9,7%	547	14,0%
Voltijd	175	33,6%	109	78,7%
Deeltijd	652	-1,8%	242	8,0%
Duaal	510	20,3%	196	0,5%
Totaal (Bachelor + Master)	35.497	1,4%	10.961	3,8%

8.3 Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten

Zwaartepunten	Netwerk	Deelnemers
Health	HAN Centre of Expertise Sneller Herstel	Radboudumc, Thermion, Health Valley, Syntein, ZZG Zorggroep
	HAN Centre of Expertise Krachtige Kernen	Kennisnetwerk Leefbaarheid en Gemeenschapsvoorzieningen + Werkplaats Sociaal Domein Nijmegen, HAN Buurtnetwerken, HAN Civil Society Lab, Nationaal Netwerk Bevolkingsdaling, gemeenten Gelderland, provincie Gelderland
	Zorgpact	Leerwerkplaatsen Sparkcentres HAN in samenwerking met diverse regionale partners
	Health Valley	Radboudumc, RU, Gemeente Nijmegen, Rockstart, Hezelburcht, Hekkelman, CWZ, BioMed Elements, Zorgalliantie, ROC Nijmegen, Sanatale bv en vele andere
	HBO Sportonderzoek	HAN, andere hbo-instellingen en universiteiten, alle sportlectoren, tal van scholen, Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen
	Bestuurlijk overleg studentensportkaart Arnhem	Sportbedrijf Arnhem, sportaanbieders, HAN, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten, Van Hall Larenstein, Iselinge, Astrum College, Dulon College, Rijn IJssel, Technova College
	Health & High Tech	Health en High Tech zijn economische topsectoren in Nijmegen en omgeving. De gemeente ontwikkelde een plan voor versterking van de clusters. Samen met partners uit het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden faciliteert de gemeente verdere groei.
Smart Region	HAN Centre of Expertise Leren met ICT	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Windesheim, HAN, Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam, SURF
	Besturenoverleg Samen Opleiden	Academische opleidingsscholen, directeuren lerarenopleidingen HAN en Radboud Universiteit
	Ieder Talent Telt	De Nijmeegse bestuurders van opvang- en onderwijsorganisaties en de gemeente hebben een gezamenlijke ambitie geformuleerd. De doelstelling van de innovatieagenda 'Ieder Talent Telt' is het op gang brengen van een beweging om onze talenten te benutten om kinderen en jongeren te helpen worden wie ze zijn. We doen dit vanuit een positief, waarderende houding gericht op doorstromende talentontwikkeling voor alle kinderen en jongeren.
	Startup Gelderland	Provincie Gelderland, Oost N.V., Wageningen University & Research, Gelderland valoriseert!, HAN
	StartupDelta	Ministerie van Economische Zaken, met veel hbo's en universiteiten
	DutchCE	Landelijk netwerk hbo en wo van Centres for Entrepreneurship
	Gelderland valoriseert	HAN, Radboud Universiteit, Van Hall Larenstein, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten, Oost N.V., Stichting kiEMT
	Innovate Arnhem	HAN, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten, gemeente Arnhem
	Ondernemerscontact Arnhem	Ondernemersvereniging Arnhem (circa driehonderd leden)
	Achterhoek Board	Nieuwe samenwerking tussen zeven gemeenten, het bedrijfsleven en organisaties
	Chip Integration Technology Centre	Ampleon, Advanced Packaging Center (APC), BCS, Boschman, Nexperia, Novio Tech Campus, NXP, Photon Delta, Radboud Universiteit, Sempro, Sencio, TNO, Trymax, TUDelft en Universiteit Twente
Sustainable Energy & Environment	HAN Biocentre	Hogeschool Utrecht, Hogeschool Dronten, Wageningen University & Research, Universiteit Utrecht, Radboud Universiteit, Universiteit Leiden, Oxford University, Van Hall Larenstein, Universiteit Zurich, HAS Hogeschool, en tal van andere partners
	HAN Centre of Expertise SEECE	HAN, samen met Avans Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen, tal van roc's, Technische Universiteit Delft en overige veertig partners en deelnemers
	ACE Automotive Centre of Expertise	HAN, samen met Fontys en Hogeschool Rotterdam, Automotive NL, Carrosserie NL, tal van bedrijven, provincies, gemeentes, Platform Bèatechniek

Zwaartepunten	Netwerk	Deelnemers
	Centre of Expertise Kennis DC Logistiek Gelderland	HAN en tal van partners
	Landelijk Platform Toegepast Onderzoek Systeemintegratie Energie (PTOS)	HAN-lectoraat Meet- en Regeltechniek
	Lectorenplatform Urban Energy	Hogeschool Utrecht (trekker), HAN
	Lectorenplatform Biobased economy	Diverse lectoraten in den lande
	Circulaire economie	HAN, Stichting kiEMT, Radboud Universiteit
	CSGriP/SOPRA	HAN-lectoraat Meet- en Regeltechniek
	Stichting kiEMT	circa tweehonderd organisaties (bedrijven en kennisinstellingen, waaronder de HAN)
	Watt Connects	DNV GL, Liander, TenneT, HAN
	Clean Mobility Center	HAN, tal van partners in de regio
	Hotspot Energy Arnhem	
Algemeen	Citydeals	HAN, gemeenten Arnhem en Nijmegen
	Economic Board Arnhem-Nijmegen	HAN, gemeente Nijmegen, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten, Van Hall Larenstein, Radboud Universiteit, Radboudumc, VNO-NCW, Dirkzwager, Sint Maartenskliniek, gemeente Arnhem, TenneT, Alliander, Eiffel, Synthon, provincie Gelderland, NXP, DEKRA
	Bestuurlijke regiegroep Innovatieprofiel Oost-Nederland	Provincies Overijssel en Gelderland, universiteiten en hogescholen in Oost-Nederland, vertegenwoordigers mkb,
	Arnhem Studiestad	ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten, Van Hall Larenstein, gemeente Arnhem
	Comité van Toezicht EFRO	
	Stedelijk Netwerk Arnhem	(Sociale) netwerken dragen bij aan de economische, sociale en culturele ontwikkeling van een stad en/of gemeenschap. Het Stedelijk Netwerk Arnhem (SNA) is een dergelijk netwerk en bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende sectoren van de Arnhemse samenleving. Op een informele wijze worden actuele onderwerpen besproken die Arnhem aangaan op cultureel, economisch en sociaal gebied.
	Green Capital Nijmegen	
	UAS 10	Netwerk van hogescholen die zich inzetten ten behoeve van de lobby van de HBO-I-branchen in Brussel

BIJLAGEN

1. Onderwijsaanbod

Ontwikkelingen in 2018 in ons bacheloraanbod:

In afbouw ten gevolge van samenvoeging in 2018	
B Culturele en Maatschappelijke Vorming	Social Work
B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	
B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	
B International Business and Languages	International Business
B International Business and Management Studies	
B Fiscaal Recht en Economie	Finance, Tax and Advice
B Financial Services Management	
In afbouw ten gevolge van eerdere samenvoegingen	
B Sport, Gezondheid en Management	Sportkunde
B Sport en Bewegingseducatie	
B Embedded Systems Engineering	Elektrotechniek
B Elektrotechniek	
B Technische Informatica	HBO-ICT
B Informatica	
B Business IT & Management	

Er is in 2018 een aantal nieuwe Associate degrees gestart: de *Ad Bedrijfskunde*, *Ad Logistiek en Economie*, *Ad Online Marketing en Sales* en de *Ad Juridisch Medewerker*.

In 2017 is besloten een aantal masteropleidingen af te bouwen, vanwege de teruglopende instroom. De *Master International Business* zal in 2018 worden beëindigd. De *Master Human Resources Management* zal vanaf september 2018 geen nieuwe instroom toelaten. De *Master Bedrijfskunde Zorg en Dienstverlening* heeft per september 2017 de instroom gestopt. De zittende studenten worden in de gelegenheid gesteld de opleiding af te maken. Voor beide opleidingen zal niet opnieuw accreditatie worden aangevraagd.

Totaaloverzicht onderwijsaanbod per 31-12-2018

Naam opleiding	Voltijd	Deeltijd	Duaal
Ad Accountancy	X	X	X
Ad Bedrijfskunde		X	X
Ad Bouwtechnisch Medewerker		X	
Ad Civiele Techniek Directievoering		X	
Ad Civiele Techniek Projectvoorbereiding en -realisatie		X	
Ad Constructeur Werktuigbouwkunde		X	
Ad Elektrotechniek/Embedded Systems Engineering		X	
Ad Elektrotechniek/Energietechniek		X	
Ad Juridisch medewerker		X	X
Ad Logistics Management		X	X
Ad Management in de Zorg		X	X
Ad Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn		X	
Ad Online Marketing en Sales		X	X
Ad Sociaal Werk		X	X
Ad Systeemspecialist Automotive		X	
B Accountancy	X	X	X
B Automotive	X	X	
B Bedrijfskunde	X	X	X
B Bio-informatica	X		
B Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	X	X	
B Bouwkunde	X	X	
B Business IT & Management	X	X	
B Chemie	X	X	
B Civiele Techniek	X	X	X
B Commerciële Economie	X	X	X
B Communicatie	X		
B Communication and Multimedia Design	X	X	
B Culturele en Maatschappelijke Vorming	X	X	
B Elektrotechniek	X	X	
B Embedded Systems Engineering	X	X	
B Facility Management	X		
B Finance and Control	X	X	
B Finance, Tax and Advice	X		
B Financial Services Management	X	X	
B Fiscaal Recht en Economie	X		
B Food and Business	X		
B HBO-Rechten	X	X	X
B HBO-ICT	X	X	
B Human Resource Management	X		
B Industrieel Product Ontwerpen	X		
B Informatica	X	X	
B International Business	X		
B International Business and Languages	X		

Naam opleiding	Voltijd	Deeltijd	Duaal
B International Business and Management Studies	X		
B Learning and Development in Organisations	X	X	
B Logistics Management	X	X	X
B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	X	X	
B Management in de Zorg		X	X
B Medische Hulpverlening	X		
B Mondzorgkunde	X		
B Ondernemerschap & Retail Management	X		
B Opleiding tot Fysiotherapeut	X		
B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	X	X	
B Opleiding tot leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	X	X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	X		
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	X	X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	X	X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie	X	X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	X	X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	X	X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	X		
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn		X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	X	X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	X	X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Pedagogiek	X	X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	X	X	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	X	X	
B Opleiding tot Verpleegkundige	X	X	X
B Opleiding voor Ergotherapie	X		
B Opleiding voor Logopedie	X		
B Pedagogiek	X	X	
B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	X	X	X
B Social Work	X	X	X
B Sport en Bewegingseducatie	X		
B Sport, Gezondheid en Management	X		
B Sportkunde	X	X	
B Technische Bedrijfskunde	X	X	
B Technische Informatica	X	X	
B Toegepaste Psychologie	X		
B Vaktherapie	X	X	
B Voeding en Diëtetiek	X		
B Werktuigbouwkunde	X	X	
M Advanced Nursing Practice			X
M Bedrijfskunde Zorg en Dienstverlening		X	
M Control Systems Engineering	X	X	
M Engineering Systems	X	X	

Naam opleiding	Voltijd	Deeltijd	Duaal
M Human Resources Management		X	
M Leraar Algemene Economie			X
M Leraar Engels			X
M Leraar Nederlands			X
M Leraar Wiskunde			X
M Management & Innovatie in Maatschappelijke organisaties		X	
M Master of Automotive Systems	X	X	
M Master of International Business	X	X	
M Molecular Life Sciences	X	X	
M Musculoskeletale Revalidatie		X	
M Neurorevalidatie en Innovatie		x	
M Pedagogiek		X	
M Physician Assistant			X
M Social Work		X	
M Sport- en Beweeginnovatie		X	

2. Onderzoeksorganisatie

Onze centres of expertise per 31-12-2018

CoE HAN Automotive Research (HANAR)
CoE HAN Biocentre
Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE)
CoE Leren met ICT
CoE Sneller Herstel
CoE Krachtige Kernen
Kennis DC Logistiek

Onze lectoraten per 31-12-2018

Faculteit Educatie

Beroepsagogiek
Leren met ICT
Meervoudige professionaliteit van leraren
Kwaliteiten van de lerarenopleider
Toetsen en beoordelen
Leren tijdens de beroepsloopbaan

Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij

Acute intensieve zorg
Eerstelijnszorg
Innovatie in de care
E-health
Organisatie van zorg en dienstverlening
Levensloopbegeleiding bij autisme
Versterken sociale kwaliteit
Capabilities in zorg en welzijn
Sociale en methodische aspecten van psychiatrische zorg
Werkzame factoren in jeugd- en opvoedhulp
Ethiek van verbinding van mensen met een verstandelijke beperking
Goed bestuur en innovatiedynamiek in maatschappelijke organisaties
Innovatie in de publieke sector
Arbeid & gezondheid
Arbeidsdeskundigheid
Herkennen en ontwikkelen van sporttalent
Sport en voeding
Musculoskeletale revalidatie
Neurorevalidatie
Voeding en gezondheid

Onze lectoraten per 31-12-2018

Faculteit Techniek

Architecture in health

Sustainable river management

Duurzame energie

Biodiscovery

Bio-informatica

Lean/World class performance

Meet- en regeltechniek

Reliable power supply

Media design

Model-based information systems

Networked applications

I-mobility

Voertuigmechatronica

Faculteit Economie en Management

Financial control

Business ethics

Human communication development

Online interactie

Customer insight

Human resource management

Regionale onderwijs- en arbeidsmarkt

Logistiek en allianties

Smart business

International business

Juridische consequenties privatisering overheidstaken

Onderzoeksinzet per 31-12-2018

	Categorie	Totaal aantal	Totaal fte	Aantal gepromoveerden
HAN totaal	1. Lectoren	43	33,8	42
	2. Associate lectoren	18	12,1	18
	3. Docenten en andere onderzoekers	442	126,6	77
	4. Promovendi	52	27,5	
	5. Ondersteuners	48	23,1	
	6. Studenten	2194		
Faculteit Educatie	1. Lectoren	4	3,4	4
	2. Associate lectoren	3	2,2	3
	3. Docenten en andere onderzoekers	26	15,7	11
	4. Promovendi	11	4,2	
	5. Ondersteuners	3	2,2	
	6. Studenten	150		
Faculteit Economie en Management	1. Lectoren	8	6,8	7
	2. Associate lectoren	4	3,1	4
	3. Docenten en andere onderzoekers	76	20,4	15
	4. Promovendi	7	3,6	
	5. Ondersteuners	13	9,2	
	6. Studenten	1260		
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	1. Lectoren	19	13,5	19
	2. Associate lectoren	8	4,7	8
	3. Docenten en andere onderzoekers	169	30,3	38
	4. Promovendi	24	9,7	
	5. Ondersteuners	17	4,0	
	6. Studenten	677		
Faculteit Techniek	1. Lectoren	12	10,1	12
	2. Associate lectoren	3	2,1	3
	3. Docenten en andere onderzoekers	171	60,1	13
	4. Promovendi	10	10,0	
	5. Ondersteuners	9	6,0	
	6. Studenten	107		

