



**In VERTROUWEN
SAMENWERKEN aan
LEREN en INNOVEREN**



**IN VERTROUWEN
SAMENWERKEN AAN
LEREN EN INNOVEREN**

HAN-AMBITIES 2016-2020

A large, diverse crowd of people is seated in an auditorium, looking towards the front. In the foreground, a man in a white shirt is holding up a white rectangular sign with the text "Hello world" written in bold black letters. The scene is lit with stage lights, and a projector is visible in the bottom left corner. A red diagonal overlay is present on the right side of the image.

Hello world

Inhoudsopgave

	INLEIDING.....	7
1.	CONTEXT EN TRENDS: TOENEMEND BELANG VAN KENNIS IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING	9
	Onderwijs, studenten en technologie	
	Krimp en groei in de (Eu)regio	
	Provincie en stedelijk netwerk	
2.	AMBITIES EN PERSPECTIEF HAN 2016-2020.....	13
	Het 'wat': onze ambities met betrekking tot onderwijs en onderzoek	
	Het 'hoe': kwaliteitscultuur	
	Wat betekent dit concreet voor ons onderwijs en onderzoek?	
	Ondersteunende processen. Onze ambities voor 2016-2020	
3	STRATEGISCHE PRIORITEITEN VOOR 2016-2020.....	21
	Wat gaan we doen voor onze medewerkers?	
	Wat gaan we doen voor onze studenten?	
	Wat gaan we doen voor ons werkveld?	
4	HOE GAAN WE VERDER?.....	27

Samenwerken

Wat zijn de kansen

- 10 
- 9 
- 8 
- 7 
- 6 
- 5 
- 4 
- 3 
- 2 

DOCENTEN: GA BIJ ELKAAR
IN DE LES KIJKEN.
WEL MET OPDRACHT (LETTEN OP,
GESTROKEN ASPECTEN)



• INNOVATIE v. SAMENWERKING:
GOLFE, DOSSIER OVER STUDENTEN,
DIGITAAL
WAARIN INFO UIT BIJV. ASSESSMENT
DE STAGEDEENT BEREIKT ZODAT
BETER OP STEERKTES EN ZWAKTES
GESTUURD KAN WORDEN.
Wat doen we al

INNOVATIE v. SAMENWERKING



Inleiding

'Onderwijs in een onvoorspelbare wereld' is een van de thema's in de recente ministeriële *Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025*. Het hoger onderwijs, aldus minister Jet Bussemaker, beoogt op te leiden voor leren en werken in een complexe wereld met grote maatschappelijke uitdagingen. Dit uitgangspunt ligt ten grondslag aan het nieuwe instellingsplan van de HAN, dat wij hierbij presenteren. Het beschrijft de ambities van de HAN voor 2016-2020.

Het plan is opgesteld aan de hand van de volgende vier vragen:

1. Welke trends en ontwikkelingen zijn relevant?
2. Wie en wat willen we zijn in 2030?
3. Waar staan we nu? Wat zijn onze sterktes en zwaktes?
4. Wat betekent dit alles voor onze ambities in de periode 2016-2020?

Voor de beantwoording van deze vragen hebben we ons laten inspireren door studenten, alumni, medewerkers, vertegenwoordigers van het werkveld, de overheid en onze collega-kennisinstellingen. We hebben na een analyse van relevante trends en ontwikkelingen – en geïnspireerd door essays van studenten en medewerkers – een langetermijnperspectief voor de HAN in 2030 geschetst. Dit hebben we vertaald in een drietal toekomstscenario's. Op basis daarvan hebben zeven breed samengestelde teams toekomstbeelden ontworpen voor zowel ons onderwijs, onderzoek en valorisatie als voor de wijze waarop personeelsbeleid, huisvesting, ICT en marketing ons kunnen helpen in het realiseren

van deze beelden. We zijn blij met het voorliggende resultaat en het grote interne en externe draagvlak voor onze ambities.

Wij willen ons als HAN op twee manieren onderscheiden:

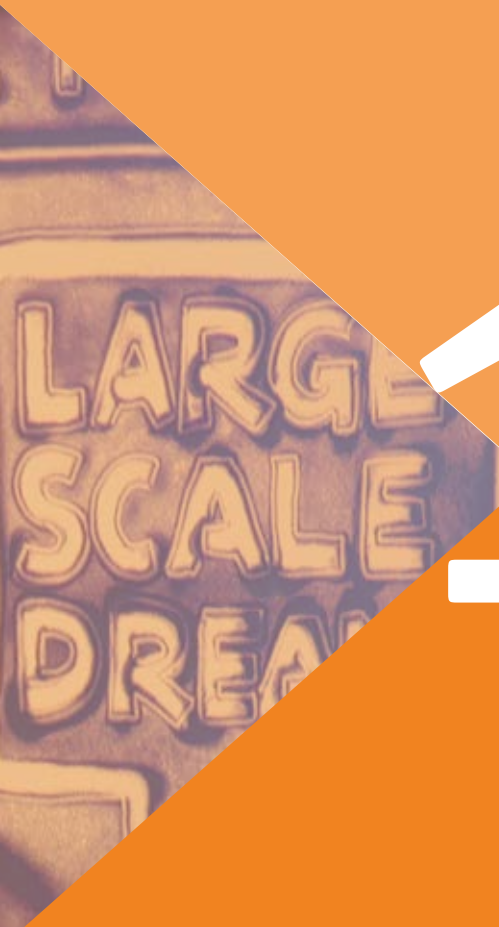
1. Wij blinken uit op de kwaliteit, intensiteit en impact van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk. Dat doen we op zo'n manier dat wij gediplomeerde professionals afleveren die uitstekend gekwalificeerd zijn, nieuwe wegen durven te exploreren, zichzelf voortdurend ontwikkelen, maatschappelijk betrokken zijn en varen op een moreel kompas.
2. Wij blinken uit in de wijze waarop we binnen de HAN met elkaar samenwerken, namelijk vanuit het principe van 'kwaliteitscultuur'. Dat betekent een systematische focus op a) de inhoud en kwaliteit van het werk, b) de professionele verantwoordelijkheid die een ieder daarvoor neemt en c) een sfeer die zich kenmerkt door collegiale inspiratie, samenwerking, trots en vertrouwen.

In dit kader is de bijzonder geslaagde *Large Scale Dream*-dag op 12 juni 2015 in het Arnhemse Gelredome van groot belang. Met alle medewerkers van de HAN hebben we op die dag in grote saamhorigheid betekenis gegeven aan de in- en externe ontwikkelingen als basis voor onze koers in de komende jaren. Ook hebben we daar sterk met elkaar beleefd dat *mensen* het verschil maken en dat cultuur en gedrag, gevoed vanuit waarden, bepalend zullen zijn voor de kwaliteit van wat we doen.

We hebben bewust gekozen voor een compact, richtinggevend strategisch plan, met doelstellingen op hoofdlijnen. Alle faculteiten, instituten, opleidingen en afdelingen – zelfs alle individuele medewerkers – dagen we uit om concreet gestalte te geven aan het geformuleerde perspectief. We hebben daar veel vertrouwen in. De HAN is er klaar voor om met studenten, medewerkers en externe partners samen te werken aan leren en innoveren voor de beroepspraktijk van de toekomst.

College van Bestuur

Kees Boele, Diana de Jong en Frank Stöteler



1

CONTEXT EN TRENDS:
TOENEMEND BELANG VAN KENNIS
IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING



We beginnen dit plan met een samenvatting van de belangrijkste trends/ontwikkelingen in de (Eu)regionale context van de HAN.

ONDERWIJS, STUDENTEN EN TECHNOLOGIE

Het hbo leidt professionals op die gaan leven en werken in een *dynamische, complexe en geglobaliseerde wereld*. Technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt volgen elkaar in hoog tempo op. We zien functies en beroepen veranderen en verdwijnen terwijl tegelijkertijd nieuwe ontstaan. Die ontwikkelingen stellen steeds andere en hogere eisen aan de beroepsbevolking. Dit vraagt van alle betrokken partijen een groot aanpassingsvermogen. En dat geldt ook voor ons onderwijs en onderzoek.

De toegenomen *heterogeniteit van de studentenpopulatie* vraagt om het verder personaliseren van het onderwijs. Dat betekent: inspelen op de eigenschappen van de nieuwe generaties; een betere aansluiting tussen de verschillende onderwijssectoren; aandacht voor excellentie en profilering; recht doen aan diversiteit tussen studenten en een toenemende *internationale studentenmobiliteit*.

De vraag naar *hogere opgeleiden* neemt toe. Om blijvend tegemoet te komen aan die vraag, is het ook noodzakelijk het deeltijdonderwijs flexibeler in te richten en toegankelijker te maken voor bredere doelgroepen.

Bij het opleiden van studenten gaat het niet alleen om de professionalisering van de student (*Ausbildung*), maar ook om de ontwikkeling van de persoon van de professional (*Bildung*), in relatie tot de beroepsvorming en de ontwikkeling van burgerschap.

Bij de *kwaliteitszorg* in het hoger onderwijs is de nadruk komen te liggen op de leeruitkomsten en het kwaliteitszorgsysteem van de instellingen. Het zal de komende jaren gaan om het vinden van een goede balans tussen dit systeem en de eigen *kwaliteitscultuur*, ook in relatie tot het 'rendement' en de externe verantwoording.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) speelt een steeds grotere rol in de didactiek, het gebruik van leerbronnen, de interactie tussen studenten, docenten en de beroepspraktijk en bij de toetsing. Ontwikkelingen op het gebied van de onderwijstechnologie zullen gevolgen hebben voor het onderwijsbeleid, de wijze van leidinggeven en de onderwijspraktijk. Dit gaat ook op voor onze onderzoekers, in alle stadia van hun werk, zoals het managen van virtuele samenwerking en 'open access' van onderzoeksresultaten.

“Voorbereiden op de toekomst betekent die kennis, vaardigheden en vooral die attitude meegeven waarmee je je altijd staande kunt houden, zelfs als het beroep waar je ooit voor koos door nieuwe technologische revoluties wordt weggeblazen.”

FEDOR DE BEER,
ONDERZOEKER KENNISCENTRUM KWALITEIT VAN LEREN,
AUTEUR HAN ESSAYWEDSTRIJD

KRIMP EN GROEI IN DE (EU)REGIO

In Gelderland hebben we te maken met een *demografische ontwikkeling* die per regio verschilt. In algemene zin zal het groeitempo de komende decennia afnemen, de bevolking vergrijzen en de beroepsbevolking krimpen. Gemiddeld neemt de Gelderse bevolking in omvang tot 2035 licht toe om vervolgens licht te dalen. In de regio's waar de meeste van onze studenten vandaan komen, daalt het aantal vijftien- tot twintigjarigen vanaf 2020 sterk, wat gevolgen heeft voor de *studenteninstroom*. Naar verwachting zal de totale instroom van studenten aan de HAN in de periode 2014-2030 cumulatief met ruim 10 procent afnemen. Voor de ontwikkeling van het marktaandeel is de concurrentie van Saxion en Avans een belangrijke factor. Bij ongewijzigd beleid zal de instroom bij de deeltijdopleidingen verder dalen.

De Gelderse *arbeidsmarkt* zal naar verwachting – in het gunstigste geval – een matige economische groei te zien geven. Dat betekent een geringe banengroei en een blijvende, relatief hoge werkeloosheid. De discrepantie tussen vraag en aanbod van hoger opgeleiden zal een knelpunt blijven.

De vraag naar praktijkgericht *onderzoek en innovatie* zal toenemen. Dit is de bijdrage van de HAN aan de economische en maatschappelijke vraagstukken in de regio. Bovendien inspireert het ons onderwijs voor een betere aansluiting bij de beroepspraktijk. Onzeker is of die toenemende vraag naar praktijkgericht onderzoek ook zal leiden tot opbrengsten door hogere private inkomsten ten opzichte van publieke financiering.

PROVINCIE EN STEDELIJK NETWERK

De regio Arnhem-Nijmegen vormt de schakel tussen Nederland en Duitsland en levert een belangrijke bijdrage aan de internationale concurrentiepositie van Nederland, zowel met de topsectoren health en energy als met haar bijdrage aan de basisstructuur van de Nederlandse economie. Om die reden zetten het provinciale en gemeentelijke beleid in op deze sectoren en op het versterken van het mkb.

2

AMBITIES EN PERSPECTIEF HAN 2016-2020





HET 'WAT': ONZE AMBITIES MET BETREKKING TOT ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Onze missie 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. Wij leiden 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 en innoveren stimuleert. Door middel van professionele leergemeenschappen waarin onderwijs en onderzoek, student en werkveld met elkaar verbonden zijn beogen we maximale persoonlijke impact en maatschappelijke innovatie.

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 hen de ruimte om verschillende leerroutes te volgen. Onze leeromgeving biedt de rust en geborgenheid voor de academische en sociale integratie van de student, zoals kleinschalige onderwijsvormen en -ruimten in een professionele leergemeenschap. Wij beschouwen onze studenten direct bij binnenkomst als een (beginnend) professional. We investeren flink in de relatie tussen student en docent in de concrete onderwijssituatie.

Ons onderwijs is geënt op de beroepspraktijk, die inhoudelijk en pedagogisch-didactisch sterk verweven zal zijn in onze curricula. Ook het leren op de werkplek is onderdeel van de totale mix van onderwijsvormen, ontwikkeld in goede samenwerking met het

werkveld. Een internationale oriëntatie is daarbij van belang. Professionals zullen hun kwalificaties regelmatig moeten herijken, zodat leerloopbaanpaden zich voortzetten na de initiële opleiding ('leven lang leren'). Wij hebben de publieke taak en verantwoordelijkheid onze kennis voor hen toegankelijk te blijven maken.

Omdat wij willen uitblinken in de interactie met de beroepspraktijk, zijn ons onderwijs en onderzoek gelijkwaardig en nauw met elkaar verweven. Ons onderzoek is praktijkgericht en focust op 'transdisciplinaire vraagstukken', vooral in onze Nederlands-Duitse regio. Het onderzoek is daarmee per definitie gevaloriseerd. We hebben een consistente en herkenbare onderzoeksprogrammering, gecentreerd rondom een aantal zwaartepunten, die in actieve dialoog met de buitenwereld tot stand komt.

“In de werkelijke ontmoeting met de student ontstaat voor mij het leren: een professionele leergemeenschap, waarin ik samen met de studenten het onderwijs vormgeef en zij aan het stuur staan van hun eigen leerroute. In precies die ruimte zit vertrouwen en dat nodigt hen uit op onderzoek uit te gaan.”

RINNY VAN DER MEER, DOCENT ONDERWIJSKUNDE
TIJDENS DE LARGE SCALE DREAM

Ons onderzoek is methodologisch robuust en hecht verbonden met zowel de regionale partners als ons (bachelor- en master)onderwijs.

We spelen goed in op de snelle veranderingen in de arbeidsmarkt, de beroepspraktijk, de studentenaantallen en de informatie- en communicatietechnologie. Daarom is er binnen de HAN veel ruimte voor continue professionalisering, kennisdeling en leren van elkaar.

HET 'HOE': KWALITEITSCULTUUR

Onderwijs en onderzoek gebeurt door mensen. Zij moeten dus kunnen floreren, ondersteund door systemen en instrumenten. Daarom is de basis van ons beleid de *kwaliteitscultuur*. Daarmee bedoelen we een cultuur die is gebaseerd en gefocust op a) een onderscheidende, collectieve inhoudelijke ambitie, b) professionele zelfstandigheid en verantwoordelijkheid en c) een inspirerende atmosfeer die zich kenmerkt door veiligheid, onderlinge feedback en vertrouwen. Wij willen dat op alle niveaus zien. Elke individuele opleiding bijvoorbeeld zal een scherp gedefinieerd, onderscheidend en richtinggevend inhoudelijk profiel moeten hebben, tot stand gekomen in onderlinge afstemming tussen docenten, studenten, onderzoekers, beroepsbeoefenaars en alumni. Dit profiel geeft identiteit en aantrekkingskracht aan de opleiding – voor alle betrokkenen.

Wij garanderen de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek door regelmatig te reflecteren op de vraag waartoe, voor wie en hoe wij ons onderwijs en onderzoek verzorgen. De verantwoordelijkheid voor (de beoordeling van) de kwaliteit van het onderwijs ligt primair bij betrokken docenten, studenten, onderzoekers en mensen uit de beroepspraktijk.

Deze filosofie stelt hoge eisen aan ons allemaal. Uitgangspunt is dat we meer integraal willen organiseren en willen werken vanuit het principe van 'professionals governance'. Niet *methoden* werken, maar *mensen*. Daarom zijn cultuur en gedrag belangrijker dan structuur en systemen.

Onze ondersteunende diensten bieden de instrumenten om onze inhoudelijke en organisatorische ambities te verwezenlijken. Systemen zijn *operationally excellent* en ondersteunen onze studenten, docenten en onderzoekers.

Naar onze vaste overtuiging is *de medewerker* op alle niveaus en in al zijn of haar professionele facetten hét aangrijpingspunt voor kwaliteit en kwaliteitsverbetering en daarmee de kern van de organisatiestrategie voor de komende periode. Duurzame ontwikkeling van leiderschap, team, en medewerkers staat hierbij centraal. Dit is niet alleen een kwestie van 'professionalisering', maar ook van *consequente* sturing op de kwaliteit van de geleverde arbeid.

“Ik vind het fijn om te horen dat de HAN voor een cultuuromslag gaat. Een cultuur waarbij innovatie, leren, vertrouwen en samenwerken centraal staan. Vertrouwen betekent voor mij dat je uitgaat van de goede intenties van mensen.”

MARLEEN KAIJEN, HOOFDDOCENT ERGOTHERAPIE
TIJDENS DE LARGE SCALE DREAM

WAT BETEKENT DIT CONCREET VOOR ONS ONDERWIJS EN ONDERZOEK?

Kernopdracht voor de HAN is het *kwalificeren* van studenten voor een beroep. Kwalificeren betekent het verwerven van kennis, vaardigheden en houdingen die onze studenten nodig hebben om hun beroep uit te kunnen oefenen. We leiden studenten op die de uitdagingen van het beroep én van de toekomstige arbeidsmarkt het hoofd kunnen bieden. We zoeken daarbij de balans tussen de snel veranderende arbeidsmarkt enerzijds en de relatief stabiele basis van kennis, houding en vaardigheden die veel sectoren kennen. Leren is een activiteit van de student. Opleiden en onderwijzen is het begeleiden van dat leren: activiteiten, situaties, fysieke locaties creëren waar een student kan en gaat leren. Op de HAN worden studenten verleid en uitgedaagd om het onderwijs te benutten voor het ontwikkelen van hun talenten, passies en hun loopbaan op een manier die recht doet aan individuele leerstijlen.

Beroepsuitoefening in een snel veranderende samenleving betekent voor ons dat het onderwijs niet alleen gericht is op het kwalificeren voor het beroep, maar ook op het socialiseren en de persoonlijke vorming van studenten. Iedere faculteit, instituut en opleiding geeft hier een specifieke invulling aan.

Socialiseren betekent dat studenten deelnemer worden in een bepaalde culturele en maatschappelijk beroepsstrategie. Socialiseren in de opleiding betekent: van leerling tot student worden of van werkende daarnaast weer student worden. Socialiseren in het beroep betekent: leren aangesproken te worden als toekomstige collega van docenten en werkveld of, als de student al werkzaam is, het herijken van de eigen professionaliteit.

Persoonlijke vorming betekent dat studenten zich ook *onafhankelijk* van de gegeven contexten moeten kunnen manifesteren. Daarom zal ons onderwijs in toenemende mate aandacht besteden aan de persoonlijke vorming van onze studenten.

Om deze drie elementen (kwalificeren, socialiseren en vormen) in een onderlinge balans goed in ons onderwijs te verankeren willen wij de komende periode het volgende realiseren:

- **Iedere student weet zich in zijn gehele studieloopbaan herkend, gezien en gehoord.** Dit vraagt om versterking van onze studentbegeleiding en het aansluitmanagement en om meer differentiatie en maatwerk in ons onderwijs. De begeleiding start al bij de eerste kennismaking. We zorgen ervoor dat een student sneller op de juiste plek zit. Internationale studenten worden gericht begeleid.
- **Leeromgevingen zijn daarom kleinschalig.** Kleinschalige professionele leergemeenschappen van studenten en docenten zijn, zeker in het eerste jaar, onderdeel van kwalitatief hoogwaardig onderwijs.
- **Differentiatie en keuzeruimte zijn gericht op verschillende doelgroepen.** Differentiatie in het aanbod betekent ruimte voor verschillende routes en afstudeerrichtingen, excellentietrajecten, aansluitingstrajecten, verschillende didactische vormen (voltijd, deeltijd, werkplekleren) en in verschillende talen. Dit betekent:
 - het benutten van kennis uit andere domeinen en het leren maken van transdisciplinaire verbindingen;
 - ruimte in het programma om naar eigen keuze te verdiepen of te

- verbreden binnen het aanbod (excellentietrajecten, minoren) of extracurriculair (bijv. deelname aan medezeggenschapsraden).
- afstudeerroutes waarin studenten uit verschillende opleidingen samen aan onderzoekopdrachten werken;
 - studenten mogelijk maken deel te nemen aan opdrachten/ onderzoek in hubs, innovatielabs, leerwerkplaatsen via versterkte samenwerking tussen (associate-)lectoren en docenten;
 - ruimte voor studenten om elders een deel van de opleiding te volgen, fysiek (ook in het buitenland) en via e-learning;
 - meer differentiatie in de leervormen (contactonderwijs, digitaal leren, werkplekleren) en in de leersituaties.

We willen een afgewogen inzet van de totale mix van onderwijsvormen, in goede samenwerking met het werkveld. Ook zullen meer instapmomenten mogelijk moeten zijn als studenten daarom vragen, in elk geval voor studenten die werken naast hun opleiding. Docenten zullen pedagogisch-didactisch zeer bekwaam moeten zijn en een breed repertoire moeten kunnen hanteren.

- **Leven lang leren is onderdeel van onze taak.** We kiezen ervoor het onderwijs voor werkenden eigenstandig te organiseren, waardoor focus en slagkracht toenemen en ruimte ontstaat voor nieuwe businessmodellen. Voor werkende professionals bieden we programma's aan via 'standaardisatie op maat': trajecten van standaardmodules die in eigen tempo gevolgd kunnen worden. In elke module staat de eigen werkplek centraal, afgewisseld met contactmomenten (fysiek en online) voor verdieping en interactieve reflectie. We richten ons op de professionals die zich willen scholen met het doel een Associate Degree, een Bachelor Degree of een Master Degree te behalen.

- **Expliciet aandacht voor de vorming van het individu.** Afgestudeerden hebben geleerd om te gaan met de politieke en maatschappelijke dilemma's waarvoor de samenleving hen stelt, hierin verantwoordelijkheid te nemen en te verbinden met de (toekomstige) beroepsuitoefening. Zij worden 'wereldburgers'. Om dit te bereiken zal in ons onderwijs meer aandacht zijn voor een 21ste-eeuwse interpretatie van Bildung: ondernemen, samenwerken, communiceren, kritisch en creatief denken, morele dilemma's herkennen, afgewogen risico's durven nemen en integer handelen.
- **Aandacht voor de (historische) context van het beroep, de discipline en de rol en opdracht van de professional.** Socialiseren in een beroep of discipline impliceert dat studenten de ontstaansgeschiedenis van hun beroep/discipline kennen, dat ze oog hebben voor de wisselwerking tussen economische/maatschappelijke ontwikkelingen en de ontwikkeling van hun beroep/discipline.
- **Studenten leren omgaan met mensen van verschillende achtergronden.** Deze expliciete aandacht voor diversiteit bereiken we onder andere door middel van internationalisering van onderwijs en onderzoek. Dat kan bijvoorbeeld door het vergemakkelijken en versterken van *internationalisation at home*, maar ook door internationale uitwisseling en stages. Internationalisering aan de HAN ontwikkelt zich via de *mainstreaming* van de afgelopen jaren naar een zogenaamde *comprehensive* internationalisering in ons onderwijs en onderzoek.
- **Stevige relaties tussen opleidingen en het werkveld.** Onze regio heeft profijt van de aanwezigheid van de HAN. Onze studenten zullen zich in het regionale werkveld ontwikkelen en daar opdrachten uitvoeren.

Vanzelfsprekend leren ze in internationaal verband te denken en werken. Samen met het werkveld zullen we steeds expliciteren wat voor beide partijen zinvolle en effectieve samenwerking is.

- **Responsiviteit is verankerd in opleidingen en onderzoek.** Onze medewerkers en studenten moeten ontwikkelingen en vraagstukken in de beroepspraktijk kunnen signaleren, uitdiepen, interpreteren en kunnen doorvertalen naar het onderwijs en onderzoek. Daarom:
 - vindt curriculumontwikkeling altijd plaats in de driehoek beroepspraktijk - onderwijs - onderzoek;
 - werken we in het onderwijs en onderzoek aan concrete onderwerpen en vraagstukken uit de samenleving en de beroepspraktijk waar studenten affiniteit mee hebben. Dat versterkt hun kennis en competenties;
 - is ons onderwijs en onderzoek domeinoverstijgend, waarbij het gemeengoed is om over de grenzen van afdelingen, bedrijfsonderdelen, opleidingen, kenniscentra en organisaties heen samen te werken aan oplossingen voor problemen;
 - is een academische attitude vast onderdeel van de vorming van studenten, rekening houdend met verschillen tussen studenten en tussen docenten onderling. Daarom differentiëren we in de zwaarte van de onderzoekscomponent in het afstudeerprogramma.
- **Onderwijs en onderzoek zijn als gelijkwaardige pijlers dichtbij elkaar georganiseerd. Onderzoek is duidelijk aanwezig in de leeromgeving van studenten.** Onderzoek en onderwijs worden dicht bij elkaar georganiseerd. Dit geeft (beginnende) professionals een kritische, onderzoekende en innovatieve houding. We durven daarbij te differentiëren. We houden er rekening mee dat studenten

met vwo abstracter kunnen denken dan havisten en mbo'ers. Uiteindelijk vormen onderwijs en onderzoek in 2020 een logisch samenhangend geheel. Docenten weten hoe ze onderzoek moeten begeleiden; lectoren en onderzoekers zijn didactisch geschoold.

- **Onderzoek rond: Health, Sustainable Energy & Environment en Smart Region.** Kwalitatief hoogstaande meerwaarde van ons onderzoek en valorisatie voor ons onderwijs en onze omgeving betekent, naast versterking van kwaliteit in de breedte, verdere inhoudelijke prioritering door zwaartepuntvorming. We richten ons op de thema's Health, Sustainable Energy & Environment (SEE) en Smart Region. Smart Region vormt daarbij 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. Met name ons onderzoeksportfolio wordt in toenemende mate geijkt op deze verbindende zwaartepunten. De zwaartepunten leveren daarmee een bijdrage aan ons HAN-profiel bovenop het aanbod als brede hogeschool.

ONDERSTEUNENDE PROCESSEN. ONZE AMBITIES VOOR 2016-2020

De HAN kan rekenen op deskundige adviseurs, die ondersteunen bij het realiseren van deze ambities op het gebied van onderwijs en onderzoek. Dit doen zij door kritisch en adviserend mee te denken met alle lagen van de HAN, van de individuele docent en onderzoeker tot de bestuurder. Naast het uitvoeren van de reguliere noodzakelijke beheerstaken zullen zij instrumenten ontwikkelen en aanbieden die studenten, docenten en onderzoekers zullen faciliteren bij hun werk.

Bij onze **HR-instrumenten**, gericht op onder andere duurzame ontwikkeling, ontwikkeling van leervermogen, diversiteit en samenwerken, stellen we ons steeds de vraag welke bijdrage deze leveren aan het verbeteren van de kwaliteit van onze primaire processen en zodoende aan de beroepsgerichte ontwikkeling van onze studenten. Per functiegroep expliciteren we deze verwachtingen. Ook bepalen we hoe we de ontwikkeling van onze medewerkers gaan sturen en monitoren.

Ons **informatiebeleid** ondersteunt een leven lang gepersonaliseerd leren, onderzoeken en werken in een door technologie ondersteunde sociale en open leerwerk omgeving. Dat betekent dat de informatievoorziening zich ontwikkelt van statisch naar wendbaar, van instellingsbrede naar ook persoonlijke digitale middelen, van applicaties naar gegevens, van gesloten naar open en van kostenpost naar waardecreator.

Onze **campussen** zijn een ontmoetingsplek voor onderwijs, onderzoek en werkveld. Voorzieningen en faciliteiten zijn open en toegankelijk voor onze partners in de omgeving. Onze huisvesting dient het studeren van onze studenten te faciliteren, zowel wat betreft individuele activiteiten als groepsactiviteiten. Anticiperend op demografische ontwikkelingen zetten we in ons toekomstig huisvestingsbeleid vooral in op het verbeteren en efficiënt en flexibel gebruik van de huidige gebouwen. Duurzaamheid in gebouwen en bedrijfsvoering blijft een belangrijk uitgangspunt.

Onze visie en ambities hebben implicaties voor onze gewenste identiteit: wie we willen zijn, waar we voor staan en hoe we ons onderscheiden. We geven hieraan vorm in een flankerend **positioneringstraject**. De HAN-brede positionering vormt de basis voor alle interne en externe communicatie van de HAN. Ons verhaal gaan we met elkaar steeds verder ontwikkelen. We willen veel meer van elkaar leren, interdisciplinair samenwerken en veel actiever dan nu het geval is kennis met elkaar delen. Ook naar buiten toe gaan we dit verhaal krachtiger communiceren, onder meer door onze successen te vieren en in de etalage te zetten, gebruikmakend van de kracht van onze alumni, studenten en medewerkers.

3

STRATEGISCHE PRIORITEITEN VOOR 2016-2020



Nu de belangrijkste trends zijn beschreven en onze missie en ambities zijn geformuleerd, stellen we in het navolgende onze prioriteiten voor de periode 2016-2020. Daarbij nemen we ons vertrekpunt in onze drie categorieën belanghebbenden: medewerker, student en werkveld. Het zijn '3x7' prioriteiten.

WAT GAAN WE DOEN VOOR ONZE MEDEWERKERS?

1. We versterken de kwaliteitscultuur door de professionalisering van onze medewerkers, het leggen van de verantwoordelijkheden laag in de organisatie, het versterken van de verbinding met het werkveld en het stimuleren van (interne) mobiliteit.
2. De verantwoordelijkheid voor (de beoordeling van) de kwaliteit van het onderwijs komt in toenemende mate te liggen bij betrokken docenten, studenten, onderzoekers en mensen uit de beroepspraktijk.
3. Vanuit HR zetten we instrumenten in voor het ontwerpen van werk (flexibilisering, professionele ruimte en teamverantwoordelijkheid), het ontwikkelen van leervermogen en duurzame ontwikkeling van onze medewerkers, diversiteit en samenwerking in teams en netwerken. Fluctuaties in de studenteninstroom als gevolg van demografische ontwikkelingen eisen een continue bezinning op de omvang van onze formatie.
4. Wij willen dat onze mensen zich kunnen ontwikkelen, met een breed leeraanbod voor al onze medewerkers, gericht op het ontdekken en verder ontwikkelen van talenten van medewerkers. Leiderschapsprogramma's worden ontwikkeld voor alle medewerkers, niet alleen voor leidinggevenden.

Die professionalisering zal zich in eerste instantie richten op persoonlijk leiderschap, teamleiderschap en organisatieleiderschap. Belangrijke thema's zijn samenwerken, teamontwikkeling, onderzoeksvaardigheden, ICT-vaardigheden, didactische vaardigheden, begeleiding van studenten en verwerven van werkveldervaring (onder andere via stages).

Onze professionalisering is in toenemende mate gericht op teams en op 'training on the job'.

5. Het leiderschap wordt geïnspireerd door 'professionals governance'. Dat betekent een minder hiërarchische wijze van sturen, omdat onze mensen zelf meer verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun werk en ook bereid zullen zijn om daarover verantwoording af te leggen. Zij organiseren en normeren zichzelf en werken samen binnen een hecht team, op basis van professionele standaarden en met goed ontwikkelde onderling feedback-mechanismen.
6. Instituten worden om die reden de dragende entiteiten van onze inhoudelijke en organisatorische ambities, waarin mensen zich verbinden rondom onderwijs en onderzoek.
7. Ook de opdracht van het Service Bedrijf verandert: het gaat de instituten faciliteren bij hun onderwijs en onderzoek, in het licht van de HAN-brede doelstellingen en ambities. We zullen aan de 'harde' kant sterker standaardiseren op de basisinfrastructuur van onze bedrijfsvoering en aan de 'zachte' kant meer flexibiliseren.



WAT GAAN WE DOEN VOOR ONZE STUDENTEN?

1. We herijken onze studentbegeleiding en de relatie met de student. Dit is meer dan studieloopbaanbegeleiding en wordt ook zichtbaar in de onderwijssituatie: in de wijze waarop de klassen, lessituaties, leeromgevingen gestructureerd zijn; in de wijze waarop er onderwezen en geleerd wordt en uiteindelijk in de ervaringen van de studenten. Een (pro)actieve participatie van de studenten is hierbij cruciaal, ook om gepersonaliseerd onderwijs adequaat te kunnen vormgeven.
2. Naast de kwalificatiefunctie van ons onderwijs zetten we nadrukkelijk in op de persoonlijke vorming van onze studenten, maar dan wel verbonden met de beroepsvoorbereiding. Onze studenten leren we om een kritische professional te zijn: reflectief en maatschappelijk geëngageerd; kritisch om kunnen gaan met kennis en deze op waarde kunnen wegen; kritisch op het eigen gedrag en positief kunnen omgaan met botsende rationaliteiten en dilemma's.
3. We nemen internationalisering nadrukkelijk in al onze doelen en activiteiten mee. We verankeren vreemde-talenkennis en interculturele vaardigheden in het curriculum, ontwikkelen gezamenlijke onderwijs- en onderzoeksprogramma's met buitenlandse partners, creëren diversiteit in de klas en bieden studenten de mogelijkheid om te participeren in internationale maatschappelijk relevante projecten.
4. In het informatiebeleid staat de student centraal. Naast onze basisinfrastructuur (die grotendeels op orde is) ontwikkelen we een keuze-infrastructuur ('cafetariamodel') en vrije ruimte waarin gebruikers zelf keuzes kunnen maken voor een lokale infrastructuur. Er wordt een intensief professionaliseringsaanbod 'digitale vaardigheden' ontwikkeld voor alle betrokkenen.

5. De gebouwen bieden voorzieningen die kleinschalige en inspirerende ontmoeting tussen mensen mogelijk maken. Per opleiding/ professionele leergemeenschap is er een eigen thuisbasis voor studenten, docenten en onderzoekers.
6. We bieden op onze campussen ruimte aan studenten- en alumniverenigingen.
7. We gaan enkele hardnekkige 'dissatisfiers' onder studenten, zoals de roostering, aanpakken.

“Laten we onze studenten leren te zoeken naar verbanden, leren samenwerken met ook wel eens niet-direct logische partners. Met als doel door samenwerken op een kritisch professionele, onderzoekende manier, niet de spreekwoordelijke koek te verdelen, maar te zien of we de koek groter kunnen maken óf kunnen veranderen in een taart.”

ANOUC FILÉ, BELEIDSMEDEWERKER SERVICE
BEDRIJF, AUTEUR HAN ESSAYWEDSTRIJD

WAT GAAN WE DOEN VOOR ONS WERKVELD?

1. We geven ons onderwijs en onderzoek vorm in nauwe samenwerking met het werkveld en onze omgeving. Het werkveld geeft als gelijkwaardige partner daadwerkelijk gestalte aan onderwijs en onderzoek.
2. We kiezen voor drie HAN-zwaartepunten die afgeleid zijn van de economische en maatschappelijke speerpunten van onze (Eu) regio: Health, Sustainable Energy & Environment en Smart Region. De huidige onderzoeksactiviteiten worden hierin geïntegreerd. Lectoraten, kenniscentra en centres of expertise worden eenduidig georganiseerd en verbonden met het onderwijs.
3. In professionele leergemeenschappen en transdisciplinaire teams werken we samen. Dat gebeurt in de vorm van bijvoorbeeld fieldlabs, leerwerkplaatsen, excellentieprogramma's, minoren, stages en (afstudeer)projecten, met als doel het samen leren en samen innoveren.
4. We herijken de samenstelling en inhoud van ons opleidingsportfolio, mede op basis van fluctuaties in de studenteninstroom en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.
5. We zijn partner voor het regionale werkveld dat de kwalificaties van haar personeel voortdurend wil innoveren en ontwikkelen. We organiseren het onderwijs voor werkenden in een eigenstandig organisatieonderdeel met meer focus en slagkracht. Waar mogelijk versterken we ons aanbod door het in te bedden in landelijke allianties van publieke hogescholen per sector.
6. Samenwerking met de omgeving vereist van ons een grotere mobiliteit en externe gerichtheid en meer directe interactie met onze partners in de beroepspraktijk. We vergroten de interactie

door samen met het werkveld vorm en uitvoering te geven aan uitwisselingsprogramma's, detacheringen, onderzoeks- en beroepsstages.

7. Onze campussen ontwikkelen zich in co-creatie met het werkveld tot een inspiratiebron voor kennisdeling, kennisontwikkeling en innovatie. Start-ups kunnen zich op onze campus, of daar vlakbij, vestigen. Tevens is er ruimte voor kleine student(ler)bedrijven. Starters, leerbedrijven en het bedrijfsleven kunnen gebruikmaken van onze labs en expertisecentra. Extra aandacht is er voor de toegankelijkheid en bereikbaarheid van onze voorzieningen, met name voor het mkb.

“Om vooruit te lopen op de kudde zijn innovatie en onderzoek belangrijk. Niet om dikke rapporten te schrijven die ergens in een mapje in de cloud belanden. Nee, praktisch onderzoek waar maatschappelijke instellingen en bedrijven echt profijt van hebben.”

DAPHNE BRAS, PROCESCOÖRDINATOR HAN VDO,
AUTEUR HAN ESSAYWEDSTRIJD

4

HOE GAAN WE VERDER?





Dit instellingsplan is onze collectieve ambitie, naar analogie van een opleidingsaccreditatie: ons profiel bij 'standaard 1'.

Een eerste stap is dat we, à la 'standaard 2', een 'programma' ontwikkelen. Daartoe stellen we op HAN-niveau een zogenaamd *doel-inspanningen-netwerk* (DIN) op, waarin we het instellingsplan op hoofdlijnen vertalen in concrete doelen, de daartoe benodigde inspanningen en de daarop te alloceren middelen. Dat wordt met andere woorden een meerjarige kaderbrief op HAN-niveau. Deze mondt uit in een meerjarenbegroting waarin we 'B' zeggen als het gaat om de euro's die met dit plan gemoeid zijn.

Een tweede stap is dat we de verschillende geledingen binnen de HAN uitdagen om dit plan goed te doordenken en te vertalen op het eigen niveau. De collectieve ambitie is enerzijds inhoudelijk leidend en daarmee niet vrijblijvend, anderzijds is er volop ruimte om het lokaal op eigen wijze in te vullen.

Een derde stap is dat we bij de mid-term review in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg (2016) willen laten zien dat dit instellingsplan daadwerkelijk sturend is binnen de HAN. Dat is 'standaard 3'.

Ten slotte. Geheel in de filosofie van dit instellingsplan, waarin de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld centraal staat, willen we het plan symbolisch laten ondertekenen door een vertegenwoordiging van onze medewerkers, onze studenten en externe belanghebbenden. Op die wijze fungeert dit plan meteen als onze lokale prestatieafpraak.

“We moeten ervoor zorgen dat de HAN structureel een inspirerende, schepende en lerende omgeving wordt.”

RENÉ BAKKER, LECTOR NETWORKED APPLICATIONS BIJ
HET KENNISCENTRUM TECHNOLOGIE EN SAMENLEVING
EN ROY VAN DALM, HOOFDDOCENT ICA, AUTEURS HAN
ESSAYWEDSTRIJD

trends
ontwikkeling
evaluatie

EUREGIO

Hogeschool

van Arnhem en Nijmegen

HAN University of Applied Sciences

kwali-
teits-
cultuur
HAN nr.1



integraal
organiseren

inhoud
sfeer
verantwoordelijkheid

praktijkgericht = gevaloriseerd
Health
S.E.E.
Smart Region

professionals
governance

COLOFON

realisatie HAN-MCV

fotografie Rob Gieling, Coos Dam en
Jacques Kok

vormgeving Bureau Ketel

druk Drukkerij Efficiënt

uitgave Januari 2016

