

duurzaam, gezond, creatief, persoonlijk en dichtbij, stadso
stijgend, duurzaam, gezond, creatief, persoonlijk en dichtb
stadsoverstijgend, duurzaam, gezond, creatief, persoonlijk
en dichtbij, stadsoverstijgend, duurzaam, gezond, creatief,
persoonlijk en dichtbij, stadsoverstijgend, duurzaam, gezond
creatief, persoonlijk en dichtbij, stadsoverstijgend, dur
gezond, creatief, persoonlijk en dichtbij, stadsoverstijgend
duurzaam, gezond, creatief, persoonlijk en dichtbij, stadso
stijgend, duurzaam, gezond, creatief, persoonlijk en dichtb
stadsoverstijg
en dichtbij, st
persoonlijk en
creatief, pers
gezond, creat
duurzaam, ge
stijgend, duun
stadsoverstijg
en dichtbij, st
persoonlijk en
creatief, pers
gezond, creat
duurzaam, ge
stijgend, duun
stadsoverstijg
dichtbij, stads

Midterm review Durf te leren

Evaluatie en
bijstelling van
Instellingsplan
2016-2022

| | |
|---|-----------|
| Table of contents | |
| Woord vooraf | 5 |
| 1. Context en externe ontwikkelingen | 7 |
| 2. Inholland, metafoor voor leren | 9 |
| 2.1 Identiteit | 9 |
| 2.2 Missie | 10 |
| 2.3 Besturingsfilosofie | 10 |
| 3. Inholland kiest | 11 |
| 3.1 Inhoud is leidend voor structuur | 11 |
| 3.2 Duurzaam, gezond en creatief | 12 |
| 3.3 Randstedelijk perspectief | 13 |
| 3.4 Robuust onderwijs voor een diverse studentenpopulatie | 13 |
| 3.5 Relevant onderzoek voor onderwijs en werkveld | 16 |
| 3.6 Leven lang leren | 17 |
| 4. Inholland, dat zijn wij | 19 |
| 4.1 Persoonlijk en dichtbij | 19 |
| 4.2 Mensen maken de school | 19 |
| 4.3 Uitstekende faciliteiten | 20 |
| 4.4 Governance en sturing | 21 |
| 4.5 Financiën | 22 |
| Conclusies en vervolg | 23 |
| BIJLAGEN | 25 |
| A - SWOT | 25 |
| B - Overzicht indicatoren | 26 |
| C - Consultatie stakeholders | 28 |

Bij deze midterm review horen de volgende documenten:

- Instellingsplan Durf te leren, december 2015.
- Overzicht van resultaten van de eerste drie jaar Durf te leren, notitie Basisevaluatie deelonderwerpen Instellingsplan Durf te leren, juni 2018.
- Beschrijving van kwaliteitszorg en overige aandachtspunten uit het toetsingskader voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg, die in het voorliggende document niet worden benoemd: notitie Kwaliteitszorg Inholland: ambities, uitvoering, check en ontwikkeling, oktober 2018.

In het stuk wordt naar diverse beleidsdocumenten verwezen. Deze zijn op aanvraag beschikbaar (en voor collega's via Insite online in te zien).

Woord vooraf

In 2015 hebben we als hogeschool een Instellingsplan geschreven, waarmee we vanaf 2016 aan de slag zijn gegaan. Nu we halverwege onze planperiode zijn, is het van belang om te evalueren hoe het gaat met de verwezenlijking van onze ambities, in lijn met de 'check' van de PDCA-cyclus. We hebben daarom een overzicht gemaakt van de resultaten van ons handelen, in het kader van het Instellingsplan (zie document Basisevaluatie). Daarnaast hebben we een serie gesprekken geopend met de organisatie en externe stakeholders (zie bijlage C, overzicht van stakeholdergesprekken en documentatie) rondom de volgende vragen:

"Liggen we op koers? Zijn de omstandigheden gewijzigd? Is er behoefte aan bijstelling?"

Omdat het een midterm review betreft en niet een heel nieuw Instellingsplan hebben we voor een lichte insteek gekozen. Veel werk is door staven, het College van Bestuur en directeuren verzet, zonder in alles de hele gemeenschap mee te nemen. Vanzelfsprekend zijn onze formele gesprekspartners, de Raad van Toezicht en de Hogeschool Medezeggenschapsraad bij elke stap betrokken geweest. Ook hebben we studenten en externe stakeholders bevestigd op hun oordeel en visie op de toekomst.

Het resultaat ligt nu voor in deze midterm review. De review evalueert het centrale Instellingsplan en de acties die hieruit voortgevloeid zijn en dient dus in samenhang te worden gezien met het oorspronkelijke Instellingsplan. We hebben in dit stuk daarom zoveel mogelijk de hoofdstukken van het Instellingsplan gevolgd om de samenhang tussen beide documenten te bevorderen. Veel uitgangspunten voor beleid die in het Instellingsplan staan, zullen met deze midterm review niet wijzigen. Waar het nodig is voor goed begrip zullen we dat expliciet melden, maar we staan niet bij alles opnieuw stil. Tenzij anders vermeld gelden dus nog steeds de zaken die in het Instellingsplan en het daaruit voortvloeiende beleid zijn vastgesteld.

In 2015 hebben de domeinen en staven eveneens meerjarenplannen opgesteld. Volgend op de midterm review zullen deze plannen eveneens worden geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. We nemen dit mee in de jaarlijkse cyclus van jaarplannen en begroting, zodat bijgestelde plannen in het najaar kunnen worden voorgelegd aan de decentrale medezeggenschapsraden ter instemming. Dit is om die reden geen onderdeel van deze midterm review. De midterm review vormt natuurlijk wel een belangrijk kader, zoals in 2015/16 het Instellingsplan dat ook was.

Omdat we 'de externe blik' van belang vinden, hebben we een panel van deskundigen samengesteld en hen gevraagd om ons te beoordelen. Op basis van deze stukken en een instellingsbezoek in november 2018 zal dit panel ons van kritische reflectie voorzien. Het panel zal ons ook adviseren over de toegevoegde waarde van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) voor Inholland en de mate waarin wij voldoen aan de eisen die een ITK aan ons zou stellen. Met de feedback in de hand zullen we begin 2019 definitief besluiten over hoe we verder gaan: de 'act' van de PDCA-cyclus, als het ware.

Tenslotte vormen de midterm review en onze conclusies volgend op het panelrapport een belangrijke aanzet tot de kwaliteitsafspraken die wij in de eerste helft van 2019 zullen voorleggen aan de NVAO ter beoordeling en vervolgens aan de minister van OCW ter vaststelling.

Het was mooi om afgelopen voorjaar deze midterm review te doen, omdat we konden vaststellen dat er veel is bereikt. Natuurlijk hebben we ook nog ambitie over, niet alles is gelukt of gaat snel genoeg naar onze smaak. Dat zal in het navolgende benoemd worden. Vanaf deze plaats willen we wel alvast alle collega's, studenten en stakeholders bedanken die in de afgelopen jaren hebben bijgedragen aan de resultaten. We danken in het bijzonder iedereen die aan de midterm review heeft bijgedragen. We zijn er trots op. Wij zien uit naar de tweede helft.

Jet de Ranitz
Huug de Deugd
Marcel Nollen

1 Context en externe ontwikkelingen

In Bijlage A staat de analyse van sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen. SWOT in mooi Nederlands. Ten opzichte van de SWOT uit 2015 zijn de voornaamste wijzigingen de volgende:

De metropoolregio's winnen aan kracht en zijn als organiserend principe sterker dan de 'Randstad' gebleken. De Randstad is weliswaar een herkenbaar geografisch gebied, maar ook niet meer dan dat. De organisatiekracht, te bereiken doelen en samenwerkingspartners organiseren zich regionaal, waarbij er meer bundeling optreedt dan alleen die van de grote steden. Het zijn juist de grote steden die goed aanvoelen dat zij hun eigen problematiek alleen regionaal kunnen oplossen, bijvoorbeeld als het gaat om toerisme, mobiliteit, circulaire economie.

Dit biedt kansen, omdat wij dat vanuit onze eigen organisatievorm goed snappen en vanuit onze profilerende thema's (duurzaam, gezond en creatief) een bijdrage kunnen leveren. De thema's waarin Inholland sterk kan zijn, zijn relevant omdat we zowel in onderwijs als onderzoek aanbod hebben. Wij hebben bovendien enkele niches in huis die voor het hbo in de regio uniek zijn. Als we die nog sterker kunnen inzetten winnen we aan zeggingskracht (bijvoorbeeld groen onderwijs verbinden met economische opleidingen, of de masterprogramma's in de zorg). Tegelijk drukt de regionale aanpak ook op een zwakte, omdat we op afzonderlijke locaties niet aan alle verwachtingen kunnen voldoen. Dat vraagt om scherpe keuzes. Daarbij moeten we accepteren dat het werken in en met 'de matrix' altijd een uitdaging zal zijn voor wie er bij Inholland werkt.

Daarnaast heeft Inholland zelf zich de laatste jaren sterk ontwikkeld, waardoor we zwaktes hebben kunnen verkleinen en sterktes hebben kunnen vergroten. Doordat we inhoudelijke samenhang hebben weten te creëren kunnen we ons nu beter positioneren. Dat geldt extern zeker ook voor de Academy, nu de roep om 'leven lang leren' steeds sterker klinkt. In contractonderwijs is er evenwel veel concurrentie (en ook andere hogescholen proberen in ons verzorgingsgebied voet aan de grond te krijgen). Een duidelijke propositie is nodig. De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek is goed, onze studenten zijn tevreden, maar studiesucces blijft achter bij onze ambitie. Hierin zullen wij veel energie moeten blijven steken. Dat geldt des te sterker, omdat juist onze studenten het niet altijd cadeau krijgen. Alle maatschappelijke, culturele en economische problematiek die in de Randstad aanwezig is, zien wij bij onze studenten terug. Dit heeft vanzelfsprekend invloed op hun studieprestaties, nog los van de gebruikelijke hordes die je als student tegenkomt, zoals het verwerven van studievaardigheden en het omgaan met stress. Alle hogescholen in de grote steden hebben deze uitdaging, maar Inholland kent relatief veel studenten met een studieverleden elders. Zij hebben meer van ons nodig om de tweede kans te benutten. Dit levert spanning op: de opdracht is complexer, terwijl we voor deze studenten minder bekostiging krijgen. De minister van OCW heeft een beleidsbrief over gelijke kansen aangekondigd. Het is nog niet duidelijk of de brief bij het bovenstaande aanknopingspunten zal bieden voor ons¹.

¹ Wanneer de Gelijke Kansen-brief van OCW is verschenen, zullen wij de inhoud meenemen in onze conclusies.

De grootste uitdagingen voor de maatschappij en voor onszelf hebben betrekking op personeel. De krapttes die er in de arbeidsmarkt zijn, in de zorg, onderwijs, ict en techniek, stellen hoge eisen aan ons als het gaat om het afleveren van gekwalificeerde professionals. Nieuwe eisen worden ook gesteld als gevolg van politiek beleid. Het werkveld laat zich nadrukkelijk horen. Het betekent ook het nodige voor het ontwikkelen van onze eigen kracht. Wij vissen immers in dezelfde vijver (de studenteninstroom stijgt in de bijbehorende opleidingen, wat goed nieuws is voor de sector, maar het is moeilijk om vacatures op deze terreinen vervuld te krijgen). Daarnaast zien we dat vakinhoud snel en sterk wijzigt door de invloed van technologie. Dit vraagt aanpassingen in onze opleidingen en onze eigen mensen zullen zich daarom ook moeten aanpassen, al dan niet via formele scholing. Het omarmen van die veranderingen zal ons verder brengen, maar is geen gemakkelijke opgave. De lage bekostigingsgraad vertaalt zich in hoge werkdruk.

Grosso modo zijn de wijzigingen echter niet zodanig dat wij onze strategie ingrijpend moeten wijzigen. Het is eerder andersom: we hebben het meest te winnen als we volle kracht vooruitgaan op de ingeslagen weg.

2 Inholland, metafoor voor leren

2.1 Identiteit

Het hogere doel is ongewijzigd: we willen een bijdrage leveren aan een duurzame, gezonde en creatieve samenleving, waarbij we onze regio's zien als een *living lab*. Alle vraagstukken die we hier kunnen oppakken staan model voor grotere vragen op wereldschaal en passen naadloos in de *sustainable development goals* (SDG's) van de Verenigde Naties. In ons onderwijs en onderzoek borduren we voort op de zwaartepunten die we ten tijde van de prestatieafspraken hebben gekozen en die we de afgelopen jaren verder hebben uitgebouwd met onderwijs en onderzoek. Deze keuzes hebben niets aan relevantie ingeboet.

Wel willen we de verbinding tussen onze profilerende thema's meer tot uitdrukking laten komen: duurzaam, gezond en creatief zijn niet los te zien van elkaar. De thema's vertrekken vanuit een integrale visie op de samenleving en de rol van professionals bij het aangaan van de uitdagingen waarvoor we staan. We kijken daarbij verder dan technologische innovatie, leuke apps of verdienmodellen. Computers en algoritmes veranderen ons werk en leven fundamenteel, of je nu accountant wordt, docent of tuinbouwer. Wij constateren dat we door technologie bevroegd worden op de kern van onze professionaliteit. Het draait niet alleen om wat technologie brengt en hoe die de professional ten dienste kan staan, maar ook steeds meer om wat de computer niet kan. Het gaat om wat het betekent een mens en een professional te zijn. Met andere woorden: wat de professional is en doet wordt opnieuw gedefinieerd door de komst van technologie. Daarbij komt de grote diversiteit aan gemeenschappen, werkomgevingen en bijbehorende waarden en normen, of visies op leefstijl, die professionals tegenkomen in hun praktijk. Hun handelen moet daarbij aansluiten. Juist dat wat ons mensen maakt wint aan belang, als het gaat om de toegevoegde waarde van de professional. Een docent wordt nog meer aangesproken op zijn pedagogische en didactische vaardigheden als de kennis ook online te vinden is; de zorgprofessional heeft meer tijd voor persoonlijke interactie als een robot zaken uit handen neemt; duurzame tomaten komen er door producenten én consumenten die andere keuzes maken. Maar het simpele feit dat de technologie er is, wil nog niet zeggen dat zaken verbeteren. Het gaat om hoe wij ermee omgaan. Een Inholland-professional kan en durft hierin positie in te nemen.

Menselijk als we zijn, leren we daarbij het meest door het te doen. Door te proberen en te kijken wat werkt. Niet lukraak, maar vanuit vakmanschap, onderzoek en begrip van de context. Daarbij accepteren we dat fouten erbij horen. Sterker nog: dat we van tegenslagen misschien nog wel meer leren dan van succes. Het gaat om de moed om verder te gaan en het open staan voor nieuwe of afwijkende inzichten. Diversiteit speelt daarin voor ons een belangrijke rol. Dat gaat over veel meer dan afkomst. Geen mens wordt gedefinieerd door één ding. Wat ons zal helpen op ons pad is om al die aspecten te zien die ons maken tot wie wij zijn, dit te waarderen en in te zetten. Je hoeft niet alle antwoorden te hebben; het gaat om het stellen van de juiste vragen.

Deze praktijkgerichtheid sluit natuurlijk uitstekend aan bij waar hbo-onderwijs en -onderzoek voor staan. Doordat wij zelf de lessen hebben getrokken uit onze geschiedenis en dat blijven doen, staan we voor onze zaak: wij doen wat we uitdragen - *we walk the talk*. Wij zijn ons ervan bewust dat we steeds een dubbele opdracht hebben: enerzijds goede Inholland-professionals afleveren aan de maatschappij, naast hen staan in hun carrière met na- en bijscholing en anderzijds zelf ook die professionals zijn en blijven. Als rolmodel streven we dezelfde doelen na.

Door onze kleinschaligheid op locatie zijn we in staat een onderwijsomgeving te bieden die zich kenmerkt als 'persoonlijk en dichtbij'. Dat geldt ook voor onze relatie met onze partners in het werkveld: we kennen de regio's waarin we actief zijn goed en hebben juist door het feit dat we op meerdere plekken actief zijn gevoel voor verhoudingen tussen stad en ommeland, binnen en tussen metropoolregio's. We voelen ons even verantwoordelijk voor de uitdagingen van Amsterdam, Rotterdam en Den Haag als voor de regio's die minder vanzelfsprekend in de spotlights staan, zoals de Drechtsteden, het Westland en de kop van Noord-Holland.

Maar vooral onze studenten geven aan die kleinschaligheid belangrijk te vinden. Het is het eerste wat zij noemen, zowel in wat zij zien als kracht van Inholland als hetgeen waarvan ze méér willen hebben. We zien hierin een opdracht om persoonlijk en dichtbij nog meer dan nu leidend te laten zijn in hoe we ons onderwijs vormgeven. Dat gaat overigens niet per se om méér uren van docenten; digitalisering maakt het ontsluiten van data op persoonsniveau mogelijk, en daarmee vervolgens gerichte actie door docenten en studenten. Standaardisatie in systemen en procedures, maakt maatwerk voor de persoon mogelijk en betaalbaar.

2.2 Missie

Bovenstaande leidt ertoe dat we onze missie iets willen aanscherpen:

Inholland levert met hoger beroepsonderwijs en praktijkgericht onderzoek een bijdrage aan een duurzame, gezonde, creatieve samenleving, vanuit een brede blik waarbij de mens centraal staat. In de Hollandse steden en omliggende regio's werken wij samen met het beroepenveld, overheden en maatschappelijke partners. Wij doen dat persoonlijk en dichtbij, vanuit de overtuiging dat voor ons en onze studenten zowel succes als tegenslag de sleutel zijn tot ontwikkeling als professional en als mens. Diversiteit is daarbij een kracht.

2.3 Besturingsfilosofie

In het Instellingsplan hebben we de besturingsfilosofie van Paul Schnabel geïntroduceerd, gebaseerd op vier (of vijf) R'en: richting, ruimte, resultaat, rekenschap (en relatie, bij ons vervat in persoonlijk en dichtbij). Deze begrippen hebben ons verder gebracht in het gesprek tussen College van Bestuur en College van Bestuur; College van Bestuur en directeuren; en directeuren en hun managementteams. Het heeft ertoe bijgedragen dat we, komend uit een crisis, nieuwe afspraken konden maken over onze verantwoordelijkheden en de manier waarop we hier invulling aan geven. Ons doel was daarbij om minder control gedreven te zijn en meer vanuit vertrouwen te handelen. Ruimte voor de professional, maar wel met een duidelijke richting vanuit de leiding. Heldere afspraken maken over te behalen resultaten, waarover vervolgens verantwoording kan worden afgelegd. Dit heeft zich onder meer vertaald in documenten die kader geven aan onze uitvoering: kaderbrief en begroting, strategisch personeelsplan en professionaliseringsplan, vormgeving van de triaalgesprekken en het inrichten van Power BI. Dit laatste is ons systeem van datamanagement om informatie zoveel mogelijk op teamniveau te ontsluiten en vandaaruit te cascaderen naar het totaal.

Voor het management is het vier R'en-model daarmee relevant en een goede manier om in gesprek te zijn over hoe wij ons tot elkaar willen verhouden en welke afspraken we willen maken. De filosofie is niet overal even diep in de organisatie doorgedrongen. We hebben ons afgevraagd of dat erg is. Het antwoord hangt af van wat je als leidend principe voor de organisatie wilt laten werken. Hoewel wij de vier R'en als leidraad voor onze governance en de wijze waarop we afspraken maken nog steeds nuttig vinden – en dit dus willen behouden – geven we prioriteit aan de zaken die hierboven beschreven staan onder 'Identiteit' als hetgeen we graag bij alle Inhollanders bovenaan willen zien staan.

Als onze mensen durven te leren, persoonlijk en dichtbij handelen en als professionals bijdragen aan een duurzame, gezonde en creatieve samenleving, doen we het goed. Dat is wat bij iedereen voor in de mond moet liggen en wat we willen zien in het handelen. De vier R'en zijn hierbij een hulpmiddel, maar geen doel op zich.

3 Inholland kiest

3.1 Inhoud is leidend voor structuur

Uit de SWOT blijkt dat onze spreiding over de vestigingen soms spanning oplevert: we hebben op locatie niet altijd het aanbod dat past bij de vraag en ook niet altijd voldoende mensen en middelen om onze ambitie waar te maken. Toch zijn we van mening dat het ons niet verder brengt om hierin wijzigingen aan te brengen. We hebben al vele herordeningen meegemaakt in het bestaan van onze hogeschool en de spanning die we ervaren is inherent aan hoe wij zijn. De oplossing zullen we niet vinden in structuurwijzigingen. We zullen scherp moeten kiezen wat we waar doen (en vooral: wat níet) en over onze keuzes duidelijk moeten communiceren. Wel willen we onderzoeken of er meer samenwerking mogelijk is over de vestigingen heen, opdat kennis en ervaring gedeeld kan worden. In de grote opleidingen gebeurt dat al; we onderzoeken of dit ook met ISO en WIR kansen biedt.

Er is weleens voorgesteld om de vestigingen leidend te laten zijn, in plaats van de domeinen. Daar zijn goede argumenten voor te bedenken. Toch zijn we op basis van één belangrijk argument tot de conclusie gekomen dat we dit niet willen: onze kerntaak is immers het verzorgen van goed onderwijs en onderzoek. De beoordeling van onderwijs en onderzoek verloopt langs de inhoudelijke lijn (en niet geografisch) - om hierop te kunnen sturen is de organisatie dus ook langs die inhoudelijke lijn ingericht, met uitzondering van ISO en WIR. Vanuit de noodzaak om vanuit een integrale blik de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te kunnen blijven bevorderen, zullen de domeinen dus de dominante organisatievorm blijven. Om te markeren dat we deze keuze maken (en daarmee een discussie over 'kantelen naar de vestiging' afsluiten) en om aan te sluiten bij nationaal en internationaal gangbare terminologie, stellen we voor de benaming per september 2019 te wijzigen van domeinen in faculteiten². De inhoudelijke ordening en naam blijft hetzelfde. Ook de rol van hogeschooldirecteur, die tevens verantwoordelijkheid draagt voor ISO en WIR op locatie (en alles wat daarmee samenhangt op bijvoorbeeld het vlak van veiligheid en relatiebeheer) wijzigt niet. Daarmee hebben wij per 2019/2020 zes faculteiten in zeven steden.

| | Faculteit | Aantal Ba en Ma studenten ⁴ |
|-----|--|--|
| AFL | Agri, Food & Life Sciences | 1.469 |
| BFL | Business, Finance & Law | 5.474 |
| CRB | Creative Business ³ | 6.117 |
| GSW | Gezondheid, Welzijn & Sport ⁵ | 6.267 |
| O&I | Onderwijs & Innovatie | 2.540 |
| TOI | Techniek, Ontwerpen & Informatica | 3.016 |
| | Totaal | 24.878 |

| Regio | Vestiging | Domein | Aantal studenten ⁴ |
|-----------------------------|-------------------------|--|-------------------------------|
| Drechtsteden | Dordrecht | O&I, BFL | 345 |
| Metropoolregio | Rotterdam | O&I, BFL, CRB, GSW | 5.037 |
| Rotterdam - Den Haag (MRDH) | Delft | AFL, TOI | 1.244 |
| | Den Haag | O&I, BFL, CRB, GSW | 2.356 |
| Metropoolregio | Amsterdam/Diemen | O&I, BFL, CRB, GSW ⁵ , AFL, TOI | 7.673 |
| Amsterdam (MRA) | Haarlem | O&I, BFL, CRB, GSW, TOI | 4.696 |
| Noord-Holland Noord | Alkmaar | O&I, BFL, GSW, TOI | 3.527 |
| | Totaal Inholland | | 24.878 |

² In dit document zal verder sprake zijn van domeinen, om verwarring te voorkomen. Vanaf 2019 zullen de communicatie-uitingen langzaam worden aangepast, om kosten zo laag mogelijk te houden.

³ Sinds de herordering van het economisch domein binnen het hbo is de naam van Bachelor MEM gewijzigd in Creative Business. Om naamswerving te voorkomen kan de domeinnaam wijzigen. Dat is aan het domein en de Domein Medezeggenschapsraad.

⁴ Prognose, op basis van stand van inschrijvingen, week 40, 2018 (incl. interne switch en februari-instroom).

⁵ Inclusief 422 studenten van het samenwerkingsinstituut AVAG in Amsterdam (255) en Groningen (167), waarin Verloskunde (Inholland en VUmc) is ondergebracht. Mondzorgkunde is gehuisvest in en onderdeel van ACTA. Per 2022 verhuizen de Amsterdamse en Diemense opleidingen naar een nieuwe locatie in Amsterdam in Sluisbuurt: Campus aan het IJ.

Los van bovenstaande structuuroverwegingen, zijn de domeinen vooral de plek waarin onderwijs en onderzoek hun bedding vinden met een gemeenschappelijke inhoudelijke focus. De onderzoeksgroepen brengen de lectoren en onderzoekers binnen de domeinen bij elkaar en voeden gezamenlijk een cluster van opleidingen. Ook opleidingen werken geregeld samen. Crossovers vinden niet alleen plaats over de domeingrens heen, maar ook binnen domeinen over sectorgrenzen heen; bijvoorbeeld tussen welzijn en zorg, recht en veiligheid, muziek en ondernemerschap.

3.2 Duurzaam, gezond en creatief

Voortbordurend op de thema's die ten tijde van de prestatieafspraken als zwaartepunt waren gekozen, zijn de drie profilerende thema's uit het Instellingsplan (duurzaam, gezond en creatief) uitgewerkt in drie conceptuele visies:

- De gezonde samenleving (2016)
- Duurzame oplossingen (2017)
- Creative future (2018)

De visies geven de containerbegrippen gezond, duurzaam en creatief duiding en inhoud en geven daarmee richting aan onderwijs en onderzoek binnen het betreffende thema. Dit leidt tot concrete aanpassingen in onderwijs en onderzoek en maakt het mogelijk om keuzes te maken in de projecten die we aannemen. Dit is noodzakelijk om zichtbaar te zijn op deze thema's. Dit is bij domein GSW het meest zichtbaar omdat De gezonde samenleving het langst in werking is, maar ook de domeinen AFL en TOI zijn actief bezig met het vormgeven van de programma's binnen Duurzame oplossingen. Creative future is gepresenteerd bij de jaaropening 2018-2019 en wordt nu voortvarend opgepakt vanuit het domein CRB.

Tegelijk heeft deze aanpak ook enkele nadelen: twee domeinen worden minder rechtstreeks in de inhoud aangesproken door deze thema's, te weten BFL en O&I. Daarnaast concluderen we dat de profilerende thema's sterke overeenkomsten vertonen in de onderliggende visie op de samenleving, het belang van technologie en diversiteit als doorsnijdende thema's en de visie op het menselijk en professioneel handelen als centraal aandachtspunt in hoe we de thema's concretiseren in het onderwijs en onderzoek. Hoewel het van belang was de abstracties duurzaam, gezond en creatief te concretiseren door de visies uit te werken, is het even zo noodzakelijk om de samenhang te zien en te benoemen.

Uit de drie uitwerkingen komt een integrale visie naar voren op de samenleving en de rol van professionals. In alle thema's is zichtbaar dat de ontwikkeling van technologie grote invloed heeft op het vak (en dus de arbeidsmarkt). Het draait echter niet alleen om wat technologie brengt en hoe die de professional ten dienste kan staan, maar ook steeds meer om wat de computer *niet* kan. Want als technologie dingen uit handen neemt of verandert, wat is dan de toegevoegde waarde van de professional? Welke focus dient zich aan en welke nieuwe vragen roept het op? Als de gemeenschappen waarin wij actief zijn, steeds meer variatie vertonen in wat zij belangrijk vinden en van ons nodig hebben, hoe maken we dan keuzes? En hoe verhoudt zich dat tot de eigen opvattingen? Het gaat om wat het betekent een mens en een professional te zijn. Wat is de menselijke maat? Wat zijn de grenzen? Welk gedrag komen we tegen in ons werk en op welke wijze willen en kunnen we dat al dan niet beïnvloeden? Hoe nemen we mensen mee, voor wie meedoen niet vanzelfsprekend is?

Het mens zijn staat bij Inholland bovenaan. Een Inholland-professional durft deze vragen te stellen en heeft de kennis en vaardigheden om tot antwoorden te komen. Dat de antwoorden variëren, afhankelijk van de situatie én van het vak dat hij beoefent lijkt vanzelfsprekend, maar is het niet. Een Inholland-professional weet dus ook welke vragen hij zelf kan beantwoorden en waarvoor de expertise van iemand anders nodig is. Samenwerken en hulp invoeren horen erbij. Met Inholland-professionals bedoelen we in eerste instantie onze studenten en afgestudeerden, maar dit geldt natuurlijk ook voor onszelf. Wat we van studenten vragen, vraagt ook iets van ons.

Vanuit de samenhang ontstaat er meer ruimte voor ontschotting en wordt de verbinding met BFL en O&I gemakkelijker. De doorsnijdende thema's zijn namelijk al onderwerp van onderzoek in deze twee domeinen, denk bijvoorbeeld aan de aanpak van de onderzoeksgroep Recht en Veiligheid, of de onderzoekslijn Studiesucces.

De visies op de profilerende thema's krijgen dus uitwerking in het onderwijs en onderzoek binnen de respectievelijke thema's (zoals al was afgesproken) én nadere uitwerking in een meer integrale visie op de Inholland-professional. Dit is naar verwachting eind 2018 gereed.

3.3 Randstedelijk perspectief

In het Instellingsplan hebben we de ambitie geformuleerd om de positionering in de Randstad beter uit te nutten. Dit ging uit van de gedachte dat we door vergelijkend onderzoek in de regio's binnen de Randstad zaken zouden kunnen leren die voor ons werkveld nuttig zouden kunnen zijn. Dit sloot aan bij de visie die door sommige beleidsmakers wordt gepropageerd over Nederland met de Randstad daarbinnen als één grote stedelijke regio, vergelijkbaar met Londen, Parijs en New York. Hoewel deze manier van kijken nog steeds nuttig kan zijn, merken we in de praktijk dat steden en de omliggende gebieden andere wensen hebben. Niet alleen hebben de beide metropoolregio's (rond Amsterdam en Rotterdam-Den Haag) aan kracht gewonnen, maar ook Noord-Holland Noord en Drechtsteden organiseren zich en willen bediend worden. Binnen de metropoolregio's vragen ook steden als Delft en Haarlem om aandacht voor hun specifieke vraagstukken.

Dit leidt ertoe dat een Randstedelijke aanpak met een vergelijkend perspectief, zoals eerder voorgesteld, niet aansluit. Daarom verlaten we dit streven. Feitelijk betekent dit dat we vanuit de vestigingen onze relaties zullen blijven beheren zoals we altijd hebben gedaan. Om niet alleen de Hollandse steden, maar ook de metropoolregio's goed te bedienen zorgen we voor overleg (en indien nodig actie) over vestigingen heen in Noord en Zuid. Ook zullen we bijdragen aan het bundelen van kennisnetwerken in de steden en omliggende kernen ter bevordering van 'triple helix samenwerking'. Vanuit elke vestiging kunnen wij een goede bijdrage leveren. Daarvan is TerraTechnica (kop van Noord-Holland) een goed voorbeeld.

Op 10 oktober 2017 in De Telefooncentrale in Alkmaar vond de aftrap plaats van TerraTechnica. Dit unieke platform wil samen met het bedrijfsleven, de kennis- en onderwijsinstellingen (zoals ECN en Inholland) en de lokale overheden de regio op de kaart zetten als het gaat om duurzame energie en technologie. Noord-Holland Noord is een absolute wereldspeler als op dit terrein en wil die positie verder verstevigen. Neem de ontwikkeling van onderwaterturbines om getijdenenergie op te wekken. Ook is de regio voorloper in het energieneutraal maken van de glastuinbouw. TerraTechnica geeft die ontwikkelingen extra power. Inholland ondersteunt het netwerk met een coördinator en neemt actief deel met studenten, docenten en onderzoekers.

Daarnaast zullen we over de regio's heen van elkaar blijven leren. Zo hebben we in alle regio's contacten met de lokale mkb-organisaties. Die stellen het op prijs als we succesvolle initiatieven, bijvoorbeeld uit Alkmaar, introduceren in Haarlem en Amsterdam, zoals in de afgelopen periode gebeurde met een mkb-loket voor studentendiensten. Overigens betekent dit niet dat we ons opsluiten in de regio. Daar waar het werkveld erom vraagt, kijken we verder dan alleen het regionale vraag en aanbod: zo zijn onze tuinbouwopleidingen in Delft niet alleen betrokken bij het Westland, maar ook bij de tuinbouwers in West-Friesland en nemen we deel in het Rotterdamse programma Food for the Future.

3.4 Robuust onderwijs voor een diverse studentenpopulatie

In het Instellingsplan hebben we aangegeven dat Inholland niet kiest voor één onderwijsmodel op hogeschool-niveau, maar de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap legt bij de opleiding en de docenten en teamleiders die de opleiding dragen. In het Onderwijskompas hebben we vervolgens uitgangspunten geformuleerd die kenmerkend zijn voor het Inholland-onderwijs: we durven te leren, we handelen persoonlijk en dichtbij, we zijn divers, we maken kwaliteit samen en we bekennen kleur. In de gesprekken in het kader van de MTR is de notie van eigenaarschap bevestigd en zijn tegelijkertijd de kansen van gezamenlijkheid en ontschotting als vervolgstap sterk naar voren gebracht. In termen van de vier R'en is de behoefte geformuleerd aan nadere richting, op basis van de gemeenschappelijkheid in de thema's van duurzaam, gezond en creatief, en nader gedefinieerd in termen van de Inholland-professional zoals hiervoor al is aangegeven. Deze visie op de professional (zowel de student als wijzelf), waar het Onderwijskompas deel van uitmaakt, zal in de tweede helft van ons Instellingsplan geïmplementeerd worden.

Digitalisering van het onderwijs vraagt de komende tijd meer aandacht in het doordenken van onze visie op de professional en onze visie op leren. Digitalisering biedt kansen om onderwijs voor studenten intensiever, uitdagender en flexibeler te maken. Bovendien biedt het mogelijkheden om de inzet van docenten anders in te richten. In paragraaf 4.3 'Uitstekende faciliteiten' zijn de vervolgstappen op het gebied van digitalisering geformuleerd.

Studiesucces

Studiesucces gaat over meer dan platte rendementscijfers. In dit opzicht zijn we blij met de nieuwe lijn van de minister van OCW die af wil van 'rendementsdenken'. Er zijn veel factoren die bijdragen aan het welbevinden en slagen van de student. Niet al die factoren kunnen wij beïnvloeden. We proberen ervoor te zorgen dat studenten zich bij ons thuis voelen (dat zij binding voelen met ons en met elkaar) en dat zij naast een studeerbaar programma goede begeleiding krijgen, onder de noemer persoonlijk en dichtbij. We hebben hierin stappen gezet in de afgelopen jaren; dit kan nog verder worden uitgebouwd.

Er is veel variatie in prestaties en tevredenheid tussen opleidingen. Er is ook veel variatie in type studenten en type problemen die zij ervaren. Een pasklare oplossing voor een groter studiesucces is niet voorhanden. Wel kunnen we nog meer leren van elkaar, door het verder expliciteren en verder ontwikkelen van onze visie op studiesucces en het delen van succesvolle interventies. In het bijzonder kunnen we de kennis die we al hebben opgedaan op het gebied van het opleiden van een diverse studentenpopulatie en tweede kansers meer benutten. Opleidingen moeten de ruimte krijgen om, geredeneerd vanuit hun onderwijsvisie, passend bij populatie en het vakgebied, het meest optimale, studeerbare curriculum vorm te geven. Toegankelijkheid staat bij ons hoog in het vaandel: graag willen wij opleidingen meer ruimte geven zelf de norm voor het bindend studieadvies te bepalen. In 2018-2019 starten twee pilots op dit punt.⁶

De indicatoren uitval, switch en rendement zeggen natuurlijk wel iets over hoe succesvol onze studenten zijn en om die reden blijven we deze volgen. Inholland-breed is er in de afgelopen jaren een voorzichtig dalende tendens zichtbaar van uitval en switch. Ook het rendement vertoont een licht opgaande lijn. Deze tendens gaat gepaard met een stijgende tevredenheid over het onderwijs in het algemeen. De indicatoren die in het IP zijn benoemd, blijven dezelfde. In overleg met de HMR en RvT is in 2018 de doelstelling voor rendement naar boven bijgesteld ten opzichte van het IP. Voor 2019 willen wij de doelstelling voor rendement nog iets naar boven bijstellen (van 52% naar 55% in 2022).

| | |
|---|-------------------------------|
| Switch 1 ^e jaar: | van 8% naar <7% |
| Uitval 1 ^e jaar: | van 39% naar <35% |
| Rendement nominaal+1, na behalen van het eerste jaar: | van 47% naar >55% (was: >50%) |

Portfolio

In het Instellingsplan hebben we aangegeven dat het portfolio van bacheloropleidingen na enkele grote herzieningen ongewijzigd zal blijven. Dit wil niet zeggen dat er niets gebeurt. Business Studies en Business Innovation (voorheen International Business Innovation Studies) hebben in 2018 hun eerste lichting afstudeerders een diploma verstrekt. Het herontwerp van Social Work is achter de rug en bij Luchtvaarttechnologie is een afstudeervariant (Precision Engineering) toegevoegd. Binnen de bacheloropleidingen worden onder invloed van de arbeidsmarkt geregeld veranderingen doorgevoerd, maar er zijn geen plannen voor geheel nieuwe opleidingen. We sturen op incrementele innovatie; in de komende jaren zal dit een extra impuls krijgen door de implementatie van de visie op de Inholland-professional en de mogelijkheden van het nieuwe Leer Management Systeem (LMS). Dit sluit overigens niet uit dat bij grote wijzigingen in de arbeidsmarkt alsnog wordt besloten tot de ontwikkeling van nieuw of ander bacheloronderwijs.

Aanvullend willen we de variatie in ons portfolio vergroten. Ongerichte uitbreiding is niet wenselijk; daarom zijn nadere criteria geformuleerd. Bij de ontwikkeling van het portfolio zal prioriteit gelegd worden bij kansrijke Associate degrees (Ad's) passend bij ons bestaande portfolio en de profilerende thema's. Daarbij redeneren we vanuit de visie dat we Ad's graag samen met het mbo opbouwen en uitvoeren. In de afgelopen drie jaar zijn de volgende nieuwe Ad-programma's gestart: Business Studies Logistiek (Haarlem), IT Service Management (Diemen), Sociaal Financiële Dienstverlening (Den Haag, overgeplaatst vanuit Rotterdam) en Tuinbouwmanagement (Delft). Er zijn diverse plannen in ontwikkeling.

⁶ Op 3 september 2018 heeft de minister van OCW aangekondigd een algemeen geldende BSA-norm van 40 EC te willen introduceren. Naar verwachting geeft zij hierover nadere informatie in de Gelijke Kansen brief. Vooralsnog is het niet duidelijk of dit voorstel gehandhaafd blijft en indien ja, of het op instemming kan rekenen in het parlement. Inholland is er voorstander van om de keuze voor de hoogte van het BSA juist binnen de hogeschool (en bij opleidingen) te beleggen en variatie mogelijk te maken, zoals hier geschetst. Tot de wet gewijzigd is, houden wij dit streven aan.

Voor nieuw post-initieelonderwijs zal de afweging worden gemaakt of dit als contractonderwijs (modulair) of als masteropleiding zal worden vormgegeven. Gebruikmakend van de ruimte die de Strategische Agenda van voormalig minister Bussemaker bood, zijn wel enkele onbekostigde masteropleidingen voorgedragen voor bekostiging, zoals de Master Advanced Health Informatics Practice.

Citaat uit de online informatie voor studiekeziers over de Ad IT Service Management:

“Op dit moment bezoek je Inholland online. Hartstikke handig: je leest welke opleidingen we in huis hebben en je bekijkt misschien wat filmpjes en vlogs. Zo krijg je een eerste indruk van je mogelijke toekomstige opleiding, zonder onze locaties te hoeven bezoeken. Dit is geen vanzelfsprekendheid. Want achter elke website gaat een heel informatiesysteem schuil. Sterker nog, hogescholen, bedrijven, gemeenten, ziekenhuizen: geen organisatie kan meer zonder ict om de bedrijfsprocessen draaiende te houden. En daarmee hebben ze ict-professionals nodig die zorgen voor een soepel beheer en snelle oplossingen bij problemen. Met de Associate degree IT Service Management word je in twee jaar zo'n onmisbare ict'er.”

Diversiteit

Het thema Diversiteit is opgepakt als onderdeel van het strategisch personeelsplan (met als doel een meer divers personeelsbestand te bevorderen). Belangrijker nog is dat wij het ook een plek in ons onderwijs en onderzoek willen geven: de Inholland-professional gaat aan de slag in een superdiverse samenleving en moet daarmee vaardig kunnen omgaan.

Begin 2017 is een Community of Practice rond diversiteit gestart. Hierin komen collega's samen die affiniteit en expertise hebben op dit terrein. Door samen te komen, is het onderwerp minder een 'hobby van eenlingen' en wordt kennis actief gedeeld. In mei 2017 heeft de voorzitter van het CvB zich over het onderwerp uitgesproken in een essay voor de Vereniging Hogescholen. Tevens is besloten tot het aanstellen van een hogeschoollector Diversiteitsvraagstukken (met focus op het onderwijs), waarop in 2018 Machteld de Jong (BFL) is benoemd. Samen met de collegevoorzitter is het initiatief genomen tot een landelijk platform van lectoren die op dit terrein onderzoek doen. Het platform voedt niet alleen elkaar, maar ook met de Vereniging Hogescholen en werkt samen met ECHO, AEF en het ministerie van OCW.

Het beleid voor studeren met een functiebeperking is in 2018 samen met het Handicap + Studie Expertise-centrum geëvalueerd. De evaluatie liet zien dat de begeleiding van studenten met een functiebeperking op hoofdlijnen goed verloopt. De aanbevelingen ter verbetering worden overgenomen, al zal niet alles in één keer worden opgepakt.

Internationalisering

In het Instellingsplan is aangegeven dat het beleid zou worden geactualiseerd. In 2017 is de Internationaliseringsnotitie Inholland (2017 - 2020) verschenen, waarin wordt bevestigd dat internationalisering een onlosmakelijk onderdeel van het beroepsonderwijs bij Inholland is. De verbinding met de profilerende thema's en tussen onderwijs en onderzoek is sterker aangezet. Het primaire instrument blijft 'internationalisation@home'. Dit betekent dat onze ambitie op het vlak van internationalisering bescheiden is, zeker in vergelijking met voorgaande strategische plannen en enkele andere hogescholen.

Beleid en ondersteuning van internationalisering hebben meer aandacht gekregen. We zijn gestart met het platform Internationalisering, waar deelnemers vanuit domeinen en stafafdelingen gezamenlijk ervaringen best practices uitwisselen, en beleids- en uitvoeringsvraagstukken afstemmen en bespreken. Wat betreft mobiliteit is er een opgaande trend in aanvragen en toekenningen voor Erasmus+ beurzen (voor studie, stage en stafmobiliteit), het Inholland Mobiliteitsfonds, Kennisbeurzen en het Holland Scholarship Programme. Verder is het kwaliteitskader voor internationale partnerships herzien en aangevuld met criteria als (meer) focus op kwaliteit en massa, mogelijke bijdrage aan verbinding onderwijs en onderzoek, en aan de profilerende thema's van de hogeschool. Als vervolgstap worden de bestaande partnerships aan de hand van deze criteria doorgelicht.

Het aantal Engelstalige opleidingen dat bij Inholland wordt aangeboden is iets toegenomen. De keuze om de internationale (Engelstalige) opleidingen te concentreren in het International College in de regio Amsterdam is in 2016 geëvalueerd. Hoewel de inhoudelijke criteria voor het starten en draaien van een Engelstalige opleiding met internationale instroom gehandhaafd blijven, is het principe van één College op één locatie losgelaten. Dit betekent dat de Engelstalige opleidingen in Den Haag en Haarlem niet naar Amsterdam zullen verhuizen. In Haarlem is het aanbod uitgebreid met een Engelstalige variant van Informatica die buitengewoon succesvol blijkt. Tevens ontstaat ruimte om te bezien welke rol de vestigingen Den Haag en Rotterdam kunnen gaan spelen om (internationale) studenten te bedienen. De vraag naar Engelstalig onderwijs neemt toe onder Nederlandse studenten. In de komende tijd zal Inholland hierin positie moeten innemen, rekening houdend met de voorwaarden die nodig zijn om een Engelstalige opleiding goed te kunnen inrichten (native speakers als docenten, studentenhuisvesting voor internationale instroom en een onderwijsgemeenschap die binding bevordert). Groei zal alleen mogelijk zijn, als we die adequaat kunnen faciliteren.

Alumni

Een goede relatie met onze alumni is van groot belang, we zien binnen de hogeschool ook ontwikkelingen waarbij opleidingen deze relaties met succes weten te versterken. Tegelijkertijd moeten we constateren dat de in het Instellingplan beoogde acties op centraal niveau vooralsnog niet zijn gerealiseerd. Andere zaken hadden meer prioriteit. Wel is een succesvolle reeks artikelen onder de noemer 'Trots op...' gestart, waarbij alumni van Inholland worden geportretteerd. We merken dat alumni weer trots zijn op de hogeschool waar ze vandaan komen en graag meewerken. Voor studenten zijn zij een mooi voorbeeld. Veel alumni geven gastcolleges binnen de opleidingen. Ook wordt onderzoek gedaan naar de behoefte die alumni hebben om zichzelf te ontwikkelen, in relatie tot de Academy en een leven lang leren. De uitkomsten hiervan verwachten wij eind 2018 en worden meegekomen in de strategie rondom een leven lang ontwikkelen.

Accreditaties

In de afgelopen jaren is een groot aantal opleidingen geaccrediteerd. Eén opleiding (Bouwmanagement en Vastgoed, een variant binnen het Croho Ruimtelijke Ontwikkeling) kreeg een accreditatie onder voorwaarden. Het hersteltraject is met goed gevolg afgerond, waarmee de accreditatie is omgezet in onvoorwaardelijk. Daarmee zijn alle opleidingen van Inholland onvoorwaardelijk geaccrediteerd door de NVAO.

Wij zien de uitgebreide opleidingsaccreditatie als een nuttig instrument om de focus op kwaliteit en eigenaarschap van teams te borgen. Er moet immers samenhang zijn tussen de visie van de opleiding en de mensen en middelen die hieraan worden besteed. Dat geldt ook voor de kwaliteitszorg. De uitgebreide toets beoordeelt al deze aspecten. In ons Instellingsplan hebben we als uitgangspunt genomen dat goed onderwijs begint met een goede visie en een goede uitwerking daarvan in het curriculum. Op die onderdelen willen we graag bovengemiddeld scoren, uitgedrukt in het oordeel 'goed' voor standaarden 1 en 4. In de afgelopen periode hebben veel opleidingen zo'n goed oordeel mogen ontvangen (en overigens voor wel meer onderdelen dan alleen standaard 1 en 4). Wij hebben zelfs ons streven al eens naar boven kunnen bijstellen. De meest recente stand staat in de bijlage.

| | |
|---|------------------------------------|
| Oordeel 'goed' op standaard 1 | van 30% naar 53% (was: 50%) van de |
| en standaard 4 in opleidingsaccreditatie ⁷ | getoetste opleidingen in 2022 |

3.5 Relevant onderzoek voor onderwijs en werkveld

De vorming van onderzoeksgroepen binnen de domeinen heeft gezorgd voor meer slagkracht van Inholland naar het werkveld, voor een kwaliteitsimpuls en innovatie in het onderwijs én voor een flinke impuls op het gebied van onze profilering. Door het gezamenlijk organiseren van onderwijs en onderzoek is er geen sprake van een afzonderlijke onderzoekzuil zoals wel voorkomt in het hoger onderwijs. De komende jaren wil Inholland de onderzoeksgroepen verder ontwikkelen. Uit diverse evaluaties blijkt dat de kwaliteit van het Inholland onderzoek op orde is maar ook dat er nog ruimte is voor groei in zowel kwalitatieve als kwantitatieve zin. De verbinding met het onderwijs kan sterker en ook de focus kan scherper waarbij de profilerende thema's en de visie op de Inholland-professional richtinggevend zijn.

⁷ De NVAO zal binnenkort geen gedifferentieerd oordeel meer geven, waarmee deze indicator vervalst. Het streven naar 'beter dan voldoende' gaf een mooie impuls. Het streven zal blijven, maar de indicator valt t.z.t. niet meer te meten.

De meest in de oog springende ontwikkeling van de laatste jaren is de ontwikkeling van kenniswerkplaatsen en living labs waarin onderzoek, onderwijs en werkveld samenwerken aan innovatie- en opleidingsvraagstukken. Onderzoek is hierbij een drijvende kracht die kwaliteit verhogend werkt. In toenemende mate nemen ook anderen dan lectoren hierin deel. De ambitie is dit uit te bouwen en studenten te betrekken.

De uitwerking van de profilerende thema's (De gezonde samenleving, Duurzame oplossingen en Creative future) wordt voor een belangrijk deel gedragen door de onderzoeksgroepen die hun agenda's en activiteiten steeds meer richten langs de gezamenlijk geformuleerde programmalijnen. Daarmee wordt steeds beter samengewerkt binnen en tussen domeinen. Inholland wordt op de thema's steeds beter erkend en herkend in het werkveld. Een indicator is de groei op het gebied van subsidies en samenwerkingsverbanden. Deze ontwikkeling wordt doorgezet.

In 2015 startten we met deelname aan één Center of Expertise (ACIN), samen met de Hogeschool van Amsterdam en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Vanuit AFL volgde al snel deelname aan de Centers in het groene domein waarin de vier agrarische hogescholen samenwerken. Naast deze CoE's zijn er rond de dertig triple helix samenwerkingsvormen waar Inholland aan deelneemt, dan wel de eigenaar is. Deze variatie aan werkvormen (waarbij soms ook het werkveld eigenaar is) sluit goed aan. Centers of expertise zijn zeker niet de enige werkvorm die past bij triple helix werken, al hebben deze wel de meeste naamsbekendheid.

In 2019 komen de profileringsgelden direct beschikbaar voor Inholland (tot en met 2018 liep dat langs de lijn van de prestatieafspraken). Begin 2019 moet een keuze gemaakt worden over het al dan niet voortzetten van bestaande CoE's en de start van nieuwe CoE's; daarbij zullen wij ook beoordelen of dat in samenwerking met andere hogescholen zal zijn of als Inholland met werkveldpartners. De overige triple helix samenwerkingsvormen zullen worden voortgezet en periodiek worden geëvalueerd binnen de domeinen en vestigingen waaraan zij verbonden zijn. Hierbij kijken we kritisch naar de bijdrage die wordt geleverd aan onze profilerende thema's, de mate van succes in het aantrekken van een tweede en derde geldstroom en naar wat ons werkveld (en de samenleving) vraagt en nodig heeft.

| | |
|---------------|---|
| Triple Helix: | 2015: Eén Center of Expertise |
| | 2022: Deelname 3-4 CoE's nieuwe stijl; inhoudelijk passend bij profilerende thema's (was: 1 triple helix samenwerkingsvorm per profilerend thema) |

3.6 Leven lang leren

Inholland heeft een lange traditie in het bieden van onderwijs voor werkenden. Dit wordt verzorgd door de Inholland Academy. Contractonderwijs en (onbekostigde) post-initiële masteropleidingen worden via de Academy in de markt gezet. Zowel de cursussen als masterprogramma's worden hoog gewaardeerd door deelnemers. Daarmee hebben wij een sterke uitgangspositie voor het beantwoorden van de stijgende vraag naar na- en bijscholing voor professionals. Binnen het regulier onderwijs is de kans te baat genomen om deel te nemen aan de pilot flexdeeltijd met subsidie van het ministerie van OCW. Hier doen zeven bacheloropleidingen aan mee. Wij zien deze pilot als experiment (leeromgeving) voor innovatie in zowel het reguliere bacheloronderwijs als het post-initiële onderwijs voor werkenden.

Een leven lang leren of leven lang ontwikkelen vormen daarmee een integraal onderdeel van Inholland en behoren tot onze kernopdracht. Het aanbod sluit zoveel mogelijk aan bij de expertise en focus van de domeinen. Het heeft de voorkeur om Inholland-docenten in te zetten in het onderwijs - daarmee levert dit de domeinen ook inkomsten op. De doelgroep wordt primair gevormd door alumni en andere professionals die na- en bijscholing nodig hebben. In het onderwijs en de zorg dragen de diploma's en certificaten bij aan het verkrijgen van bevoegdheden in het beroep.

In het afgelopen jaar heeft de Academy de vormgeving en positionering in lijn gebracht met de leren=durven campagne en vormt zo duidelijk onderdeel van de Inholland-groep. Ook inhoudelijk gezien draagt de Academy bij aan de profilering van Inholland. In 2018 wordt ook de governance zo ingericht dat de Academy dichterbij (rechtstreeks onder het CvB) wordt gepositioneerd.

Voor de toekomst zien we de volgende kansen voor het beantwoorden van de vraag naar na-, bij- en omscholing van werkenden en werkzoekenden:

- Binnen het kader van de Academy kunnen we sneller nieuwe modules ontwikkelen, testen en evalueren: bij succes kunnen deze modules tevens worden ondergebracht in het reguliere onderwijs en bij tegenvallers voeren we die juist af. Zo kunnen arbeidsmarktfragen sneller worden beantwoord dan in het regulier onderwijs.
- Voor deelnemers aan de flexibele deeltijdopleidingen zijn enkele instapmodules ontwikkeld waarmee deelnemers kunnen kijken of de reguliere opleiding passend is. Bij inschrijving krijgt men voor de gevolgde module een vrijstelling. Dit maakt het werkgevers makkelijker werknemers iets nieuws te laten proberen. Dit type samenwerking willen we uitbreiden.
- De flexibele deeltijdopleidingen leveren nieuwe inzichten op over vraaggericht onderwijs - waar zowel studenten als docenten ontdekken hoe dit werkt en wat beter kan. Deze inzichten willen we nadrukkelijk meenemen in vernieuwingen van ons reguliere portfolio.
- Voor eigen personeel vormt de Academy het eerste portaal voor professionalisering.
- De Academy biedt extra carrièremogelijkheden voor docenten die met andere doelgroep willen (en kunnen) werken.
- Bovendien brengen cursisten actuele casuïstiek uit het vak met zich mee die ons weer op scherp zet. Daarmee is het een onderdeel van de triple helix/kenniswerkplaats met werkveld.

| | |
|--------------------------------|--|
| Omzet van de Academy | stijging van 35% ten opzichte van 2014 (€4,1 mln.) |
| | Bottom line: ten minste kostenneutraal |
| Tevredenheid cursisten Academy | score tussen 7,8 en 8,0 (op een schaal van 10) |

4 Inholland, dat zijn wij

4.1 Persoonlijk en dichtbij

Onze kleinschaligheid en persoonlijke benadering wordt als grote meerwaarde genoemd door medewerkers en studenten van Inholland. Ook uit marktonderzoek komt dit aspect naar voren als kenmerk. De waardering van studenten, zoals die blijkt uit de Nationale Studenten Enquête, is jaar op jaar toegenomen. Waar we in 2015 nog onderaan de benchmark stonden, scoort Inholland in 2018 het beste van de grote Randstedelijke hogescholen. Daarbij zijn ook notoire verbeterpunten, zoals informatievoorziening en klachtenafhandeling, sterk verbeterd.

Persoonlijk en dichtbij werken is nooit een vanzelfsprekendheid. Het vergt dagelijkse inzet en aandacht van alle leden van onze gemeenschap, binnen domeinen, staven en de vestigingsorganisatie (ISO en WIR). Zoals de Hogeschool Medezeggenschapsraad het formuleerde: persoonlijk en dichtbij moet in de haarvaten van de organisatie voelbaar zijn. De waardering op dit punt is hoog en onze inzet kan nog verder worden versterkt. We vinden het belangrijk dat we hieraan ook veel aandacht geven bij vernieuwing van het onderwijs, bijvoorbeeld bij het vormgeven van blended learning en het gebruik van het nieuwe Leer Management Systeem (LMS) en bij de vormgeving van de begeleiding van onze studenten. Hierbij gaat het ook om het versterken van binding en *peer learning* via leergemeenschappen.

We willen dit terug zien in de waardering die studenten geven in de NSE. In het IP stelden we enkele notoire pijnpunten centraal. Daarin hebben we een sterke verbetering laten zien. De komende tijd willen we, naast algemene tevredenheid, de onderwerpen monitoren die passen bij ons inhoudelijke streven: de b van hbo (beroep), studiebegeleiding en de 'ultimate question': zou je je opleiding aanraden aan vrienden, familie en collega's?

NSE scores

| | |
|------------------------------------|---|
| Algemene tevredenheid: | 3,8 of hoger (was van 3,6 naar 3,8) in 2022 |
| Je opleiding aanraden aan anderen? | tussen 3,9 en 4,0 in 2022 |
| Vorbereiding op de beroepsloopbaan | tussen 3,6 en 3,7 in 2022 |
| De studiebegeleiding | van 3,4 naar 3,5 in 2022 |
| <hr/> | |
| Informatievoorziening | scores onder 3,0 stijgen naar 3,5 (was: 3,1) of hoger in 2022 |
| Klachtenafhandeling: | van 2,9 naar 3,2 in 2022 |

4.2 Mensen maken de school

Medewerkers zijn meer tevreden over Inholland dan in 2013/2014. Hoewel de scores enige fluctuatie laten zien tussen 2015 en 2017 (waarbij 2017 een paar tienden lager uitviel dan 2015) is de algemene trend dat collega's zich thuis voelen bij Inholland en in toenemende mate trots zijn op de hogeschool. De tevredenheid op het punt van werkdruk is weliswaar iets verbeterd ten opzichte van voorheen, maar is nog altijd een punt van zorg. Dat herkennen we en zullen we ook de komende jaren aandacht moeten geven. Ook hier geldt dat we dit meenemen in de vormgeving van vernieuwingen van onderwijs, zodat we studiesucces efficiënt en effectief kunnen realiseren.

MO scores (t.o.v. 2013)

| | |
|--------------------------------|---|
| (Zeer) tevreden over het werk: | van 67% naar >75% (was: 69%) in 2021* |
| Algemene tevredenheid: | van 6,6 naar 7,2 (was: 6,8) in 2021 |
| Ervaren werkdruk: | van 5,3 naar 5,8 in 2021 |
| Teamvorming: | van 5,8 naar 7,0 (was: 6,0) in 2021 |
| Professionele ruimte: | vervallen vraag (was: van 6,9 naar 7,1 in 2021) |

*) MO onderzoeken worden tweejaarlijks op oneven jaren gehouden.

In de vervolgfase gaat het erom deze positieve waardering vast te houden. Niet in alle opleidingen en teams zijn de scores even hoog. We willen vaker goede oplossingen en methoden met elkaar delen, opdat opleidingen en teams verbeteringen van elkaar kunnen overnemen. Ook zullen we meer situationeel kijken welke interventies en doelen per opleiding en/of team passend zijn gelet op omstandigheden. Dat geldt zowel voor waar er nog veel te verbeteren valt, als waar het heel erg goed gaat. We verwachten van iedereen een hoog ambitieniveau, maar wat daarbij haalbare resultaten zouden zijn hangt af van de uitgangspositie en omstandigheden. We zullen de doelen vanaf teamniveau opbouwen en daarmee dus meer gedifferentieerd werken. Dit betekent dat, net als voor studenten, de spreekwoordelijke zes een net zo goede prestatie kan zijn als de tien – afhankelijk van waar je vandaan kwam en wat de te overwinnen obstakels waren. Hierover maken we afspraken in de lijn waarbij we zoeken naar de juiste balans tussen ambitie en haalbaarheid.

Ons personeelsbeleid wil dit ondersteunen. In het Strategisch Personeelsplan (SPP) zijn drie optieken benoemd waar we mee aan de slag zijn gegaan: beweeglijkheid, leiderschap en cultuur. Dit vertaalde zich de afgelopen periode onder andere in nieuwe mogelijkheden voor professionalisering, de introductie en start van de 'matchingtafel', en het sturen op ander gedrag (passend bij persoonlijk en dichtbij, leren=durven en ons ambitieniveau). De veranderingen die gelden voor het werkveld en daarmee voor onze studenten, gelden ook voor onszelf. Daarbij gaat het zowel om vakbekwaamheid op de kerntaak als vakbekwaamheid in het onderwijs. Dit zal de komende periode worden doorgezet, in lijn met de ambitie die besloten ligt in de visie op de Inholland-professional.

4.3 Uitstekende faciliteiten

In 2018 is de aanbesteding van een nieuw Leermanagement systeem (LMS) afgerond en starten we met de implementatie. Dit gaat een belangrijke impuls geven aan het ontsluiten van studiematerialen en gegevens over de studievoortgang aan studenten. Samen met de digitale bibliotheek creëren we zo een omgeving waarin de student zoveel mogelijk zelf de regie over de studie kan nemen. We zetten dan ook in op het optimaal benutten van de mogelijkheden die technologie biedt bij het vormgeven van ons onderwijs. Sommige opleidingen en docenten zijn hier heel ver mee, anderen kijken nog de kat uit de boom.

Nu we in de eerste helft van het Instellingsplan alles in gereedheid hebben gebracht (met de digitale bibliotheek, het neerzetten van een IT-strategie, een IT-Masterplan en het nieuwe LMS), gaat het er nu om dit voor studenten tastbaar te maken in hoe zij het onderwijs ervaren en hoe wij hun leerproces activeren en ondersteunen. Dit sluit nauw aan bij de inhoudelijke uitgangspunten van ons Onderwijskompas en onze profilerende thema's. Het sluit tenslotte ook aan bij onze wens om zoveel mogelijk opleidingen en teams aan zet te hebben. De systemen maken het mogelijk om informatie op individueel niveau te ontsluiten, waardoor men zelf in actie kan komen, als de stand van zaken daartoe aanleiding geeft. Docenten kunnen door de manier waarop zij onderwijsonderdelen aanbieden, met gebruikmaking van technologie, niet alleen activerend onderwijs aanbieden, maar ook monitoren hoe het de studenten vergaat. Gelijktijdig kunnen we de student zelf van (dezelfde) informatie voorzien opdat ook hij inzicht krijgt in hoe het ervoor staat.

Waar het de ondersteuning van het onderwijs betreft, geldt natuurlijk ook dat we gemakkelijker service kunnen verlenen als de informatie goed digitaal toegankelijk is. Dit betekent in IT-termen dat we meer zullen inzetten op standaardisatie (dit maakt namelijk mogelijk dat we data eenduidig verzamelen en op een verantwoorde manier inzichtelijk maken voor alle partijen die iets met die data mogen en/of moeten doen). Hetgeen maakt vervolgens maatwerk mogelijk: want bij verschillende resultaten horen verschillende acties. Dit zal niet vanzelf gaan en vraagt inzet van docenten, ondersteuners en studenten samen. Eind 2018 moet er daarom een stevig implementatieplan liggen. In 2019 en 2020 zal dit aandacht van alle organisatieonderdelen vragen.

Qua huisvesting is Inholland ruim bemeten door de krimp in studentenaantallen. Wij zetten de tering naar nering door locaties te sluiten (Hoofddorp, Amstelveen) en delen onder te verhuren (Haarlem, Rotterdam). Bij onderverhuur zoeken we partners die inhoudelijk passend zijn, zoals de VAVO in Rotterdam en de Dansopleiding van het NOVA college in Haarlem. In de regio Amsterdam voldoen enkele gebouwen niet meer aan onze standaarden en zijn we te uitgespreid over de locaties; dat is lastig te ondersteunen en draagt niet bij aan de profilering. Daarom is (na een doorrekening van meerdere scenario's) gekozen om over te gaan tot nieuwbouw op het Zeeburgereiland. De planning is om deze 'Campus aan het IJ' in 2022 te betrekken met alle Amsterdamse opleidingen, behalve Mondzorgkunde en Verloskunde. Dit vergt de komende jaren een forse investering.

4.4 Governance en sturing

In de voorwaarden scheppende sfeer is veel gebeurd in de afgelopen jaren. Veel beleid is gemaakt of herzien en in lijn gebracht met de uitgangspunten zoals die in het Instellingsplan beschreven staan. Hiermee is duiding en kadering gegeven aan de soms wat abstracte begrippen in het IP. De meest ingrijpende wijzigingen zijn doorgevoerd in de Kaderbrief, het Strategisch Personeelsplan en de Onderwijs & Examenregeling (Onderwijsgids). Ook het Onderwijskompas en het denken dat dit losmaakt over wat Inholland kenmerkt is van groot belang. Op communicatief vlak hebben we gezien dat de campagnes die zijn ingezet met eerst de 101's over 'momenten dat we durfden te leren' en daarna extern met leren = durven impact hebben gehad. Al deze (en andere) bouwstenen hebben bijgedragen aan onze resultaten.

We hebben ervaring opgedaan met nieuwe manieren van werken. Bijvoorbeeld bij de inrichting van de pilot flex deeltijd, is na een rommelige start, de governance strakker ingericht. Dit zien we als een voorbeeld voor andere grote programma's die we draaien, zoals de Onderwijsgids (OER) en het LMS. De werkwijze van het CvB met de directeuren en staven kenmerkt zich steeds meer door openheid en gezamenlijkheid, waardoor dilemma's worden gedeeld en er meer draagvlak is. Dit leidt er ook toe dat er meer ruimte ontstaat voor bottom-up beleid. De wijze waarop de visies van de profilerende thema's en de visie op de Inholland-professional tot stand zijn gekomen, zijn daar mooie voorbeelden van. De integraliteit die nodig is om de vragen van buiten goed te beantwoorden, die nodig is om de vruchten van digitalisering te plukken en die nodig is om onze studenten goed van dienst te zijn, komt daarmee dichterbij. Dit blijft een aandachtspunt in de komende jaren.

Overigens zullen we komend jaar ook de statuten en reglementen herzien. Doel is te komen tot vereenvoudiging en actualisering in lijn met (gewijzigde) wetgeving. De holding en werkmaatschappijen worden rechtstreeks onder het College van Bestuur (en dus het toezicht) geplaatst. Hiermee wordt de Academy ook bestuurlijk een integraal onderdeel van Inholland.

Hoewel we niet pretenderen dat er bij Inholland geen sprake zou zijn van bureaucratie, zien we dat we minder 'rule driven' zijn geworden en het gesprek over wat dan 'principle driven' precies betekent volop wordt gevoerd. Tegelijk is het verleden, waarin strak vasthouden aan de regels veiligheid bood, niet ver weg. Als het spannend wordt, is het risico op terugval aanwezig. We hebben dit gemerkt toen we in 2017/2018 startten met de voorbereidingen voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg, conform de planning van het IP. De nulmeting was een serie van inspirerende bijeenkomsten waarin we deelden hoe we ervoor stonden en met openheid en eerlijkheid naar onszelf durfden te kijken. Maar bij het idee dat we dit moesten omzetten naar een formeel traject, ontstond opnieuw een vorm van kramp over wat dit proces zou kunnen oproepen. Dit heeft ons doen besluiten om voorlopig af te zien van het indienen van een aanvraag tot instellingsaccreditatie. We willen het evalueren en leren bovenaan zetten en niet de controle en het vinken. De Hogeschool Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht hebben deze wijziging van respectievelijk instemming en goedkeuring voorzien.

Dit neemt niet weg dat we het wel van belang vinden om vreemde ogen mee te laten kijken naar onze organisatie. Ook vinden we het van belang om op basis van een formele evaluatie te checken hoe we ervoor staan. De twee belangrijkste instrumenten van de ITK, een zelfevaluatie maken en een visitatiepanel ons de spiegel laten voorhouden, willen we onszelf niet onthouden. Om die reden doen we nu de midterm review in eigen beheer in het najaar van 2018, zonder rechtsgevolg (lees: een besluit van de NVAO). Hierover hebben we wel nauw contact gehad met het bestuur van de NVAO, mede gelet op de relatie met de te maken kwaliteitsafspraken in 2019.

We hebben dit panel gevraagd om niet alleen de resultaten van Inholland naast ons Instellingsplan te leggen en iets te zeggen over hoe we ervoor staan, maar ook om ons feedback te geven hoe wij zouden scoren als we wél de ITK zouden ondergaan. Waar staan we, geredeneerd vanuit het ITK-kader dat de NVAO hanteert? De feedback die het panel ons geeft, zal ons gesprek over nut en noodzaak van de ITK en instellingsaccreditatie voor Inholland voeden. In de tweede helft van 2019, als het traject rond de kwaliteitsafspraken is afgerond, zullen we dat gesprek agenderen met de organisatie, de Hogeschool Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht.

Inholland maakt een kwaliteitsafpraak met de minister van OCW in 2019. Hierna vindt oordeelsvorming plaats over nut en noodzaak van de instellingsaccreditatie en indien gepast, tevens besluitvorming (was: Inholland behaalt in 2019 de instellingsaccreditatie). Het advies van het midterm review visitatiepanel wordt hierin betrokken.

4.5 Financiën

Financieel gezien zijn 2018 en 2019 dunne jaren. Mogelijk geldt dit ook nog voor 2020. Dit wordt veroorzaakt door een daling in studentenaantallen. Hoewel de eerstejaars instroom stijgt en in 2018 boven het gemiddelde van het hbo ligt, compenseert dit niet geheel de hoeveelheid uitschrijvingen van afstudeerders, langstudeerders (met en zonder diploma) en studenten uit afbouwopleidingen voor wie herinschrijving niet meer mogelijk is. Daardoor dalen onze inkomsten. Daarnaast kent Inholland een relatief lage bekostigingsgraad, doordat wij veel studenten inschrijven die al een studieverleden elders hebben, de zogenaamde tweede kansers. Zij hebben recht op het volledige programma, maar brengen minder bekostiging met zich mee. Inholland heeft meer van dit type studenten in huis dan andere hogescholen (zij vormen 25% van onze instroom). Dit zien wij niet als een onderwijskundig probleem (wij zijn goed in staat deze studenten begeleiding te bieden en zien het als onze maatschappelijke opdracht deze studenten hun tweede kans te laten benutten). Financieel gezien is dit natuurlijk wel een probleem.

In ons meerjarenperspectief zien we dat de situatie langzaam verbetert. Door de studievoorschotmiddelen zijn wij in staat nieuwe ambitie te formuleren voor de kwaliteit van onderwijs, waarbij deze midterm review het uitgangspunt vormt. Na drie reorganisaties, zijn continuïteit en stabiliteit van groot belang. Hiervoor moeten wij strak aan de wind zeilen. De HMR en RvT onderschrijven dit uitgangspunt. Voor de jaren 2019-2020 zal dit ons voorstel voor een kwaliteitsafpraak kleuren.

Conclusies en vervolg

Deze midterm review laat zien dat Inholland de afgelopen jaren stevige stappen heeft gezet in het realiseren van haar ambities, zoals geformuleerd in het Instellingsplan Durf te leren: zowel op regionale positionering als op kwaliteit hebben we goede voortgang geboekt. De tussenstand leert ons dat medewerkers en studenten weer trots zijn op Inholland en dat de buitenwereld ons goed en steeds meer weet te vinden. De moeizame jaren liggen nu echt achter ons en we gaan door op de ingeslagen weg.

Onze studenten zijn tevreden: de meest recente NSE-scores liggen boven de benchmark van de grote hogescholen in de Randstad. Alle opleidingen zijn geaccrediteerd en het aantal eerstejaars-inschrijvingen stijgt in 2018 met ongeveer 7,1%. Ondanks het feit dat het totale aantal studenten daalt (door uitstroom) en stabiliseert rond de 25.000 en de inkomsten daardoor lager zullen zijn, is Inholland in control. Er is financiële ruimte om in Amsterdam een nieuwe campus aan het IJ neer te zetten en mede dankzij de studievoorschotmiddelen zal Inholland in staat zijn om stevig aan de kwaliteit van het onderwijs te blijven werken. Dit geldt ook voor het onderzoek: Inholland is een betrouwbare kennispartner in Noord- en Zuid-Holland. Steeds meer externe partijen weten ons te vinden voor samenwerking. Ook participeert Inholland als volwaardige partner in een aantal grootschalige strategische projecten. Dit alles is medebepalend voor de sfeer in de organisatie.

Het versterken van de onderwijs- en onderzoekskwaliteit blijft voorop staan. De domeinen blijven daarom de leidende organisatie-eenheden. In het Instellingsplan is gekozen voor drie profilerende thema's: duurzaam, gezond en creatief. Deze leidende thema's worden zichtbaar in de opleidingen, in onderzoek en in de projecten met externe partijen. Dit draagt bij aan de profilering van Inholland. De drie thema's staan niet los van elkaar, maar gaan uit van een integrale visie op de samenleving en de wijze waarop deze verandert, onder meer onder invloed van technologie en de diversiteit van de samenleving. Ons inziens vraagt dit om professionals die oog hebben voor de menselijke maat, menselijk gedrag en het voorop stellen van ons mens zijn in de keuzes die we maken. Wij leiden onze studenten op om zulke Inholland-professionals te zijn.

Ook het onderwijs verandert snel: studenten maken meer op individuele basis hun keuzes, digitale hulpmiddelen bieden nieuwe mogelijkheden, de samenleving wordt diverser en internationaler. Omdat de samenleving zich continu ontwikkelt moet de Inholland-student zich ontwikkelen tot professional die in staat is om met deze veranderingen om te gaan. Dit heeft consequenties voor onze eigen mensen: ook wij zijn die Inholland-professionals; we bewegen mee met veranderingen in het vak en het onderwijs en zijn rolmodel voor onze studenten. Deze visie wordt eind 2018 opgeleverd en geeft richting aan de te maken kwaliteitsafspraken.

Inholland is zowel voor de student, als voor bedrijven en instellingen, persoonlijk en dichtbij. We kunnen snel en efficiënt inspelen op vragen van buitenaf, omdat we onze studenten en de regio's goed kennen. Onze kleinschaligheid wordt positief gewaardeerd en kan nog worden versterkt. Hierin schuilt ook een risico: we willen en kunnen niet in elke vestiging alles oppakken dat op ons af komt. Keuzes zijn noodzakelijk.

Het portfolio zal stabiel blijven, waarbij we sturen op innovatie binnen bestaande opleidingen. Wel wordt gekeken naar nieuwe Ad- en masterprogramma's als de markt daarom vraagt en als die aansluiten bij de onze profilering, kennis en kunde. De Inholland Academy wordt nadrukkelijker gepositioneerd voor een leven lang leren, naast de pilots met flexibele deeltijdopleidingen.

Inholland wil de stijgende lijn voortzetten. Er is een grote bereidheid om de schouders eronder te blijven zetten. Dat zal de komende jaren nog steeds spannend zijn, gelet op de beperkte financiële ruimte. Onze hogeschool heeft echter bewezen te beschikken over de moed die nodig is om door te zetten. Ons motto is niet voor niets leren=durven. We gaan ervoor!

BIJLAGEN

A - SWOT

Kansen

- Steden als motor van ontwikkeling, op relevante thema's: circulaire economie, innovatie, gezondheid, ondernemen, toerisme
- Metropoolregio's winnen aan kracht en brengen samenhang tussen Amsterdam, Den Haag en Rotterdam en omliggende gemeenten
- Kleinschaligheid is een meerwaarde in onderwijs
- Co-creatie: innovatie van onderop (crowd sourcing, creative commons, voorbij instituties)
- Flexibilisering: behoefte aan maatwerk leerarrangementen, met rijke digitale leeromgeving

Bedreigingen

- Hoge snelheid van veranderingen
- Polarisation in de samenleving werkt door in werkveld en in de klas
- Sterke positie van commerciële aanbieders op de markt van deeltijdonderwijs en nascholing
- Meer (bekostigde) hogescholen willen toetreden tot de Randstedelijke markt: verhoogde concurrentie door krimp elders
- Arbeidsmarktperspectief is volatiel; vraag moeilijk voorspelbaar en flexwerk neemt toe
- Low trust society

Sterktes

- Leren=durven werkt, zowel binnen als buiten
- Persoonlijk en dichtbij leeft in de gemeenschap en wordt buiten herkend
- Sterke kernthema's in onderzoek, verbonden met lectoraten/onderzoek en onderwijs
- Potentie voor crossovers
- Ervaren in het omgaan met diverse studentpopulatie, 2^e kans en langstudeerders
- Innovatiekracht, ondernemerschap in ons dna
- Betrokken veerkrachtige medewerkers
- Organisatie is gezond

Zwaktes

- Inhoud en samenhang van kernthema's nog te vaag voor buitenwereld en niet herkenbaar als expert op die thema's
- Studiesucces kengetallen lopen achter bij benchmark van G5
- Lage bekostigingsgraad
- Matrix domeinen/vestigingen blijft complex en heeft risico van versnippering van kracht
- Werkdruk wordt ervaren als hoog
- Kwaliteit medewerkers sluit niet altijd aan op (complexe) vraag

B - OVERZICHT INDICATOREN

| Indicator | Stand 2015 | Resultaat 2016 | Resultaat 2017 | Resultaat 2018* | Doelen 2022 |
|--|---|---|--|---|--|
| Switch in eerste jaar | 8% | 7,9% (cohort 2014) | 7,3% (cohort 2015) | 6,4% (cohort 2016) | <7% |
| Uitval in eerste jaar | 39% (cohort 2013) | 36,5% (cohort 2014) | 37,3% (cohort 2015) | 35,5% (cohort 2016) | <35% |
| Rendement (OCW definitie: C+4) | 47% (cohort 2009) | 49,4% (cohort 2010) | 51,6% (cohort 2011) | 52,0% (cohort 2012) | (IP >50%) >55% |
| Score 'goed' op standaard 1 en standaard 4 in opleidings-accreditaties | 30% van alle in de laatste drie jaar getoetste opleidingen* | 43% van alle bachelor accreditaties per 1 september 2016* | 51,3% van alle bachelor accreditaties per 1 september 2017* | 53,0% van alle bachelor accreditaties per 1 september 2018* | (IP: 50% van in laatste 3 jr getoetste opleidingen) 53% van alle bachelor accreditaties (per 1 september 2022)** |
| Instellingstoets Kwaliteitszorg | Voorbereiding gestart | Domeinen voeren een nulmeting uit | Tussenrapportage workshops domeinen en heroverweging | Proefvisitatie midterm review en advies ITK door extern panel | (IP: Behaald in 2019) Uitvoering geven aan besluitvorming 2019 omtrent ITK |
| Triple helix | 1 Center of Expertise | 1 Center of Expertise | Participatie in meer dan 30 triple helix samenwerkingen, waarvan 4 CoE's | Participatie in meer dan 30 triple helix samenwerkingen, waarvan 4 CoE's | (1 triple helix samenwerkingsvorm per profilerend thema) Deelname 3-4 CoE's nieuwe stijl; inhoudelijk passend bij profilerende thema's |
| NSE | (op schaal 1-5) | | | | (op schaal 1-5) |
| - alg. oordeel | - 3,6 | - 3,7 | - 3,8 | - 3,8 | - (IP 3,8) 3,85 |
| - Informatievoorziening | - deels onder 3,0 | - 3,3 | - 3,4 | - 3,4 | - (IP 3,1) 3,5 |
| - Klachtenafhandeling | - 2,9 | - 3,0 | - 3,1 | - 3,2 | - 3,2 |
| MO | | 2013 score: | 2015 score: | 2017 score: | 2021 score: |
| - (zeer) tevreden over het werk | | - 67% | - 76% | - 72% | - (IP 69%) >75% |
| - Algemene tevredenheid | | - 6,6 | - 6,9 | - 6,8 | - (IP 6,8) 7,2 |
| - Ervaring werkdruk | | - 5,3 | - 5,2*** | - 5,3*** | - 5,8 |
| - Teamvorming | | - 5,8 | - 6,7*** | - 6,5*** | - (IP 6,0) 7,0 |
| - Professionele ruimte | | - 6,9 | - vervallen | - vervallen | - (IP 7,1) vervallen |
| Omzet Academy | € 4,1 mln. (2014) | € 4,4 mln. (7,4% omzetsijging t.o.v. 2014) | € 4,3 mln (4,9% omzetsijging t.o.v. 2014; exclusief interne scholing) | € 5,3 mln (29,3% omzetsijging t.o.v. 2014); bescheiden winst (€ 15.000,=) | € 5,54 mln (35% t.o.v. omzet 2014); Bottom line kosten-neutraal |
| Tevredenheid Academy | 7,8 op een schaal van 10 | 7,8 op een schaal van 10 | 7,8 op een schaal van 10 | (IP 7,8) 7,8 - 8,0 op een schaal van 10 | (IP 7,8) 7,8 - 8,0 op een schaal van 10 |

* voorlopig resultaat 2018, per 1 september 2018.

** Bron: beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland (NVAO, december 2014/v1.1; p. 23). Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen. Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De NVAO is voornemens het oordeel niet meer gedifferentieerd te geven. Dan zal deze indicator vervallen.

*** De vragenlijst van het Medewerkers betrokkenheidsonderzoek (MO) 2015 is gewijzigd t.o.v. 2013. De onderwerpen werkdruk en teamvorming zijn opgebouwd uit andere vragen en kunnen dus niet een op een vergeleken worden. De vraag over professionele ruimte is vervallen.

De in het Instellingsplan verwoorde ambities voor Inholland zijn lang niet allemaal meetbaar. Er is evenwel een aantal indicatoren die gemeten kunnen worden en die aangeven of we op koers zijn met het behalen van onze doelstellingen. Hierboven staat een samenvatting van de indicatoren zoals opgenomen in de tekst, met daarbij de ontwikkeling van de behaalde resultaten, aangevuld met bijgestelde doelen.

Op hogeschoolniveau willen we deze indicatoren en de geformuleerde doelstellingen handhaven. De strategie die we daarbij de afgelopen jaren hebben gevolgd is die van 'baby steps': steeds een kleine haalbare stap en naar boven bijstellen zodra het doel behaald is. Daarmee was succes binnen handbereik en het doel motiverend. Op hogeschoolniveau zijn de doelen ook nog steeds ambitieus, want verbeteringen in rendement, uitval en tevredenheidsscores zijn niet eenvoudig te bereiken. Als benchmark hanteerden we de grote hogescholen in de Randstad. Daaraan voegen we nu toe Hogeschool Leiden en Hogeschool Windesheim: zij worden herkend op de punten kleinschaligheid en kwaliteit van onderwijs. Het zijn ook voor Inholland belangrijke elementen. Daarom bieden zij ons een interessant vergelijkend perspectief.

Om recht te doen aan onze inhoudelijke ambitie willen we binnen de NSE andere indicatoren centraal stellen. De afgelopen periode lag de focus op verbetering van notoire pijnpunten (informatievoorziening en klachtenafhandeling). De komende periode willen we de waardering van studenten voor de volgende zaken monitoren:

| Onderdeel uit SIM analyse NSE | Score 2018 | Doelstelling in 2022 |
|------------------------------------|------------|-------------------------------------|
| Algemene tevredenheid: | 3,8 | 3,8 of hoger (was van 3,6 naar 3,8) |
| Je opleiding aanraden aan anderen? | 3,9 | tussen 3,9 en 4,0 |
| Vorbereiding op de beroepsloopbaan | 3,6 | tussen 3,6 en 3,7 |
| De studiebegeleiding | 3,4 | van 3,4 naar 3,5 |

Daarnaast weten we dat de variatie in scores binnen de hogeschool groot is. In plaats van de indicatoren op hogeschoolniveau aan te passen, willen we alle onderdelen uitdagen om tenminste het Inholland-gemiddelde na te streven en afspraken te maken over wat ervoor nodig is om dit te behalen en het tijdsbestek waarbinnen dit haalbaar is. Met opleidingen en onderdelen die nu al bovengemiddeld scoren concentreert het gesprek zich op het vasthouden van de mooie resultaten (en wat daarvoor nodig is) en waar mogelijk het verder verhogen van het ambitieniveau. In alle gevallen zal het gesprek intern zich veel meer richten op ontwikkelingsgerichte afspraken en doelen, terwijl wij naar externe stakeholders niet zullen schromen verantwoording af te leggen over de resultaten op hogeschoolniveau.

C - CONSULTATIE STAKEHOLDERS

1. Overzicht van interne bijeenkomsten
 - a. RvT: 8 februari, 14 mei en 28 juni
 - b. HMR: 18 april en 25 mei 2018
 - c. DO: 24 april, 12 juni en 10 juli
Strategisch DO: 28 en 29 september 2017; 1 en 2 februari 2018; 7 en 8 juni 2018
 - d. Breed Management Conferentie (DO, clustermanagers, teamleiders, stafleden): 3 april
 - e. Studenten: 17 april
2. Overzicht van gesprekken met externe stakeholders
 - a. Raad van Advies Den Haag: 18 juni 2018
 - b. Raad van Advies Alkmaar: 4 juni 2018
 - c. Raad van Advies Haarlem: 23 april 2018
 - d. Raad van Advies Rotterdam: 18 juni 2018
 - e. Diner pensant, 23 mei 2018 (zuid) en 29 mei 2018 (noord)
3. Overige relevante documentatie (opvraagbaar indien gewenst)
 - a. Strategische agenda Vereniging Hogescholen
 - b. Strategische agenda minister van OCW
 - c. Evaluatie prestatieafspraken en centers of expertise
 - d. Evaluatie prestatieafpraak Inholland
 - e. Beleid kwaliteitsafspraken minister van OCW
 - f. Arbeidsmarkt monitoren Metropoolregio Rotterdam-Den Haag, Metropoolregio Amsterdam, Noord-Holland Noord
 - g. HBO-monitor 2018
 - h. Nationale Studenten Enquête 2018
 - i. Medewerker-betrokkenheid Onderzoek (MO) 2017

Raad van Toezicht - 8 februari, 14 mei en 28 juni

| Naam | Functie |
|----------------------------|---|
| Siebe Riedstra | Voorzitter |
| Margo Andriessen | Vice Voorzitter / voorzitter Onderwijscommissie |
| Kees Rutten | Lid/ voorzitter Auditcommissie |
| Carla van der Weerd-Norder | Lid/ lid auditcommissie |
| Chris Sigaloff | Lid/ lid onderwijscommissie |
| Reen Pouwels | Secretaris |

HMR - 18 april en 25 mei 2018

18 april 2018 geagendeerd:

Jet de Ranitz heeft een presentatie gegeven over de midterm review en het sectorakkoord. Deze presentatie zal worden besproken in de commissies en in de HMR zodat de HMR kan aangeven welke punten hij belangrijk vindt. In september zal de midterm review gereed zijn.

25 mei 2018 geagendeerd:

Mevrouw Jet de Ranitz deelt mee dat diverse gesprekken zijn gevoerd met externe partijen en geeft een korte indruk van de feedback die is gegeven.

Personeelsgeleding:

Alaoui Alaoui
 Pauline Borghuis
 Natascha Breen
 Jurmic Chirill
 Ivo van den Heuvel
 Peter van Leeuwen
 Marco Mosselman
 Niels Oost
 Albert van de Ree
 Ben van der Sluijs

Studentengeleding:

Wouter Aalbrecht
 Youssra Aouragh
 Dagmar de Groot
 Thijs Groot
 Charlotte Kwaak
 Jesika Manic
 Bilal Saidi
 Max Schlösser
 Loek Wellink
 Maarten Wiltenburg

Directie-overleg

DO (directieteam) dinsdag 24 april, dinsdag 12 juni en dinsdag 10 juli 2018 en het strategisch DO: op 28 en 29 september 2017. En op 1 en 2 februari 2018, 7 en 8 juni 2018

Naam**Functie**

| | |
|----------------------------|---|
| Jet de Ranitz | Voorzitter College van Bestuur |
| Huug de Deugd | Lid College van Bestuur |
| Marcel Nollen | Lid College van Bestuur |
| Roelof Eleveld | Secretaris College van Bestuur/ Bestuurszaken |
| Nannie Kamphuis - Tolenaar | Ambtelijke secretaris/notulist |

Naam**Domeindirecteuren**

| | |
|-------------------|---|
| Dirk van der Bijl | Domeindirecteur TOI en vestigingsdirecteur Alkmaar |
| Heleen Jumelet | Domeindirecteur GSW en vestigingsdirecteur Haarlem |
| Gerard van Oosten | Domeindirecteur AFL en vestigingsdirecteur Delft |
| Lucas Rurup | Domeindirecteur O&I en vestigingsdirecteur Den Haag |
| Marij Urlings | Domeindirecteur CRB en vestigingsdirecteur Amsterdam |
| Eric Westhoek | Domeindirecteur BFL en vestigingsdirecteur Rotterdam en Dordrecht |

Naam**Stafhoofden**

| | |
|---------------------------------|----------|
| Margret de Blanken - Hulsebosch | CHR |
| Monique Koelewijn | FZ-V |
| Petra de Leeuw | OWB & JZ |
| Cees Plug | IVT |
| Elyan Zegers | FB&C |

Diner Pensant – dinsdag 29 mei 2018 (Noord)

| Naam | Functie | Organisatie |
|------------------------|---|-------------------------------------|
| Jet de Ranitz | Voorzitter College van Bestuur | Hogeschool Inholland |
| Huug de Deugd | Lid College van Bestuur | Hogeschool Inholland |
| Marij Urlings | Domeindirecteur CRB en vestigingsdirecteur Diemen | Hogeschool Inholland |
| Greet Westerbeek | Strategisch relatiebeheer Diemen | Hogeschool Inholland |
| Faridah Azimullah | Voorzitter | MKB Haarlem |
| Duco Adema | Voorzitter College van Bestuur a.i. | Cedergroep |
| Bart Drenth | Bestuursvoorzitter | MKB Amsterdam |
| Ineke van der Linden | Voorzitter College van Bestuur | ROC Top |
| Jonas van Stekelenburg | Directeur Cargo | Royal Schiphol Group |
| Albert Strijker | Voorzitter College van Bestuur | Dunamare Onderwijsgroep |
| Adnan Tekin | Gedeputeerde Noord- Holland | Gedeputeerde Staten Noord - Holland |
| Nelleke Vogel | Bestuurder | Zonnehuisgroep Amstelland |

Diner Pensant – woensdag 29 mei 2018 (Zuid)

| Naam | Functie | Organisatie |
|--------------------------|--|----------------------|
| Jet de Ranitz | Voorzitter College van Bestuur | Hogeschool Inholland |
| Marcel Nollen | Lid College van Bestuur | Hogeschool Inholland |
| Eric Westhoek | Domeindirecteur BFL en vestigingsdirecteur Rotterdam | Hogeschool Inholland |
| Olav Rüländer | Strategisch relatiebeheer Rotterdam/Dordrecht | Hogeschool Inholland |
| Fred Dukel | Directeur SZW | Gemeente Den Haag |
| Ruud van Hagen | Senior Private Banker | Van Lanschot |
| Pierre Heijnen | Voorzitter College van Bestuur | ROC Mondriaan |
| Tanja Jadnanansing | Programmamanager Strategie en externe betrekkingen | Albeda College |
| Ronald Kouvelt | CEO | Stucomm |
| Robine De Lange-Tegelaar | President | Rechtbank Rotterdam |
| Annemarie Moons | Voorzitter College van Bestuur | Wellantcollege |
| Sezgin Yilgin | Rayondirecteur Rotterdam-Zuid | Rabobank Rotterdam |
| Rinke Zonneveld | Directeur | Innovation Quarter |

Breed Management Conferentie – dinsdag 3 april 2018

Aan deze conferentie nemen DO, clustermanagers, teamleiders, beleidsmedewerkers, kwaliteitszorgmedewerkers en stafleden aan deel. Na een plenaire presentatie is in groepen gesproken over de grote lijn (en de mate waarin die herkenbaar is), welke verbeterpunten er zijn; tevens zijn best practices gedeeld die input vormen voor het vervolg.

Studentenbijeenkomst - dinsdag 17 april 2018

| Naam | Functie |
|---------------|--|
| Jet de Ranitz | Voorzitter College van Bestuur Inholland |
| Conny Rijkers | Senior Communicatieadviseur Inholland |
| Reinder Smid | Senior Beleidsadviseur Inholland |

Studenten

| | |
|------------------|---|
| Wouter Aalbrecht | Domein Business, Finance and Law |
| Youssra Aouragh | Domein Onderwijs en Innovatie |
| Bram Arts | Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica |
| Anisa Boonman | Domein Creative Business |
| Livia Faverey | Domein Gezondheid, Sport en Welzijn |
| Dagmar de Groot | Domein Creative Business |
| Jesika Manic | Domein Business, Finance and Law |
| Bilal Saidi | Domein Business, Finance and Law |
| Guido Veen | Domein Agri, Food and Life Science |
| Loek Wellink | Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica |

Raad van Advies Alkmaar - 4 juni 2018

| Naam | Functie |
|----------------------------|---|
| Huug de Deugd | Lid College van Bestuur Hogeschool Inholland |
| Dirk van der Bijl | Domeindirecteur TOI en vestigingsdirecteur Alkmaar |
| Bas van der Vliet | Strategisch relatiebeheerder Inholland Alkmaar |
| Laurens van Beurden | Directeur Issys ICT |
| Piet Bruinooge, voorzitter | Burgemeester Alkmaar |
| Thijs Pennink | Directeur Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord |
| Rian van Dam | Programmamanager Greenport Noord-Holland Noord |
| René Rigter | Voorzitter College van Bestuur SOVON |
| Betty van Soelen | Directeur Noordwest Ziekenhuisgroep |
| Ralph van Soomeren | Directievoorzitter Rabobank Alkmaar e.o. |
| Monique Spaansen | Directeur sector Handel & Dienstverlening ROC Horizon College |
| Dick Winkelhuis | Algemeen directeur Spruijt Transmissies |
| Jan Zijp | Algemeen directeur Ronduit |

Raad van Advies Den Haag - maandag 18 juni 2018

| Naam | Functie |
|-----------------------------|--|
| Huug de Deugd | Lid College van Bestuur Inholland |
| Lucas Rurup | Domeindirecteur Onderwijs en Innovatie en vestigingsdirecteur Den Haag |
| Monique Daum | Locatiemanager Domein Business, Finance and Law |
| Maurice Kempers | Opleidingsmanager Creative Business (I-MEM) |
| Betty de Leeuw - Logtenberg | Strategisch relatiebeheer Den Haag |
| Gerard Mohring | Clustermanager Domein Social Work |
| Ingrid de Bonth | Lid College van Bestuur Lucas Onderwijs |
| Harry de Bruij | Lid College van Bestuur ROC Mondriaan |
| Miranda van Drie | Zakelijk directeur Residentie Orkest |
| Hans Hubers | Programmadirecteur ANWB Vereniging |
| Idris Sorgucu | Bestuurslid MKB Den Haag/partner Tarion |

Raad van Advies Haarlem - 23 april 2018

| Naam | Functie |
|------------------------|---|
| Jet de Ranitz | Voorzitter College van Bestuur Inholland |
| Heleen Jumelet | Vestigingsdirecteur Haarlem, Domeindirecteur GSW |
| Karin van Broekhuizen | Strategisch relatiebeheer Amsterdam/Diemen en Haarlem |
| Faridah Azimullah | Voorzitter MKB Haarlem |
| Jan Feenstra | Directievoorzitter Rabobank Haarlem e.o. |
| Bruno Giebels | Voorzitter Industriekring Haarlem |
| Dick Jansen | Directeur DOCK Haarlem |
| Ivo Maissan | Ondernemer Creative Business, vz Klein Haarlem |
| John Nederstigt | Wethouder gemeente Haarlemmermeer |
| Merijn Snoek | Wethouder gemeente Haarlem |
| Truus Vaes | Voorzitter College van Bestuur Stichting Iris |
| Jos Wienen, voorzitter | Burgemeester Haarlem |

Raad van Advies Rotterdam - maandag 18 juni 2018

| Naam | Functie |
|----------------------|---|
| Marcel Nollen | Lid College van Bestuur Inholland |
| Eric Westhoek | Domeindirecteur BFL Inholland |
| Roelof Eleveld | Secretaris College van Bestuur Inholland |
| Olav Rüländer | Strategisch relatiebeheer Rotterdam/Dordrecht |
| Ineke Bakker | Adviseur onderwijs, gemeente Rotterdam |
| Linda Boot | Voorzitter Raad van Bestuur Pameijer |
| Farid Darkaoui | Ondernemer Zaken Expert |
| Didier Dohmen | Directeur, Incontrol management |
| Peter Heijkoop | Wethouder Gemeente Dordrecht |
| Korrie Louwes | Hoofdinspecteur Inspectie, Gezondheidszorg en Jeugd |
| Maarten Reijgersberg | Ondernemer, Rauw cc Social Media op zijn Rotterdams |
| Kees Terdu | Voorzitter College van Bestuur Verus |

