

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, duuraa  
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

# Durf te leren

Instellingsplan  
2016-2022



<b>Inhoudsopgave</b>	
<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Managementsamenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1. Context en externe ontwikkelingen</b>	<b>10</b>
1.1 Samenleving in transitie	10
1.2 Extern beleid	12
1.3 Inholland in reflectie	14
<b>2. Inholland, metafoor voor leren</b>	<b>18</b>
2.1 Missie	18
2.2 Identiteit	18
2.3 Besturingsfilosofie	19
2.4 Diversiteit als kracht	20
<b>3. Inholland kiest</b>	<b>21</b>
3.1 Zes domeinen, acht onderzoeksgroepen, negen steden	21
3.2 Duurzaam, gezond en creatief	23
3.3 Randstedelijk perspectief	25
3.4 Robuust onderwijs voor een diverse studentenpopulatie	26
3.5 Relevant onderzoek voor onderwijs en werkveld	31
<b>4. Inholland, dat zijn wij</b>	<b>33</b>
4.1 Persoonlijk en dichtbij	33
4.2 Mensen maken de school	34
4.3 Uitstekende faciliteiten	36
4.4 Governance	36
<b>Bijlagen</b>	<b>38</b>
A - SWOT	38
B - Organogram Hogeschool Inholland	39
C - Overzicht indicatoren	40
D - Bronvermelding	41

We hebben in 2015 veel gesprekken gevoerd om tot dit instellingsplan te komen. Met mensen buiten de hogeschool: het voortgezet onderwijs en het beroepsonderwijs in onze regio's; met bestuurders uit het bedrijfsleven; met leden van onze raden van advies. Daarnaast hebben we binnen onze hogeschool vele gesprekken gevoerd, onder andere met behulp van scenario's. Aan deze bijeenkomsten hebben docenten, teamleiders en ondersteuners, lectoren en vanzelfsprekend ook studenten deelgenomen. Bovendien hebben we veel informatie gehaald uit enquêtes als de Nationale Studenten Enquête, het Medewerkers Tevredenheid Onderzoek, de HBO Monitor onder alumni, de SKC-enquête en het aansluitonderzoek onder eerstejaars.

We willen in het bijzonder onze dank uitspreken aan de volgende Inholland-collega's, die ons geïnspireerd hebben vanuit hun eigen onderzoek en die ons hebben bijgestaan bij zowel het ontwerp van het proces, als de inhoud van onze opdracht.

Rudy Snippe, lector Strategic Development in Creative Business  
Jaap van der Grinten, Helma Weijnand-Schut en Karlijn van den Hoff van  
de onderzoeksgroep Cross-media, Brand, Reputation & Designmanagement  
Frans van der Reep, lector Digital World  
Don Ropes, lector Learning and Development in Organisations

# Voorwoord

Inholland is een bijzondere hogeschool. Bijzonder, omdat we zo verspreid gevestigd zijn in de Hollandse steden. Bijzonder door de grote variatie aan opleidingen, van Verpleegkunde tot Tuinbouw & Agribusiness, van Civiele Techniek tot Vrijtijdsmanagement, van Business Studies tot Pabo. Opleidingen en onderzoek die ertoe doen in onze maatschappij. Bijzonder, door onze profilerende thema's duurzaam, gezond en creatief en met onze brede blik op Holland - op de Randstad.

Maar het meest bijzonder zijn we door de mensen die onze school maken. Onze studenten, met hun veelkleurige ambitie, achtergronden en interesses. En onze medewerkers vanuit de overtuiging dat wat wij doen ertoe doet. We willen helpen bouwen aan een maatschappij waarin onze studenten van nu straks het stuur in handen hebben. Onze mensen staan hiervoor, juist vanwege wat we de afgelopen jaren hebben meegemaakt. Ze hebben geknokt, geduwd en gesjord en samen hebben ze onze hogeschool uit het moeras getrokken.

Wij zijn daar ongelooflijk trots op. Op al die collega's, op al onze studenten en ook op de mensen met wie we samenwerken: in het voortgezet onderwijs, het mbo, bij collega-hogescholen en niet in de laatste plaats, bij bedrijven, overheidsinstanties en instellingen in het werkveld. Want hen, hebben we aan onze zijde gevonden toen het er echt om spande. Samen hebben we die inspanning geleverd.

Het is nog niet af. Omdat we zelf vinden dat het beter kan en omdat onze reputatie beter moet worden, zodat onze studenten gezien worden voor wat ze waard zijn. We hebben daarvoor een instellingsplan gemaakt. Dat ligt nu voor u. Echter, papier is geduldig. Onze wensen worden pas vervuld als we woorden omzetten in daden. Als we de vechtlust van de afgelopen jaren in gaan zetten voor verdere groei en het aanpakken van de verbeterpunten.

Wij hebben geleerd van wat ons is overkomen. Wij gaan nu vol zelfvertrouwen voorwaarts in de wetenschap dat het hier niet stopt. Wij, onze studenten en collega's, willen blijven leren. Van elkaar en van onze omgeving. Maar bovenal: leren is ook leuk, een inspirerende uitdaging. Dat is immers de essentie van onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Bovendien is de durf om te blijven leren noodzakelijk om een duurzame, gezonde en creatieve samenleving te verwezenlijken.

Het is ons, als College van Bestuur, een eer om hieraan bij te dragen. Wij hopen dat u er net zoveel genoeg in scheidt als wij om de ambitie van Inholland te ervaren en deze samen met ons waar te gaan maken.

Jet de Ranitz  
Huug de Deugd  
Marcel Nollen



# Management samenvatting

Met dit instellingsplan voor de periode 2016-2022 zet Inholland een belangrijke nieuwe stap, gericht op verdere verbetering van kwaliteit, studiesucces en studenttevredenheid en versterking van profiel, onderzoek en verbinding met het werkveld. Het instellingsplan geeft richting en biedt tegelijkertijd ruimte voor nadere invulling. De vechtlust die we de afgelopen jaren hebben getoond, zetten we in voor verdere groei en het aanpakken van dat wat beter moet. Juist omdat we hebben geleerd van onze fouten, gaan we vol zelfvertrouwen voorwaarts. Daarbij blijven we leren, net als onze studenten. Van elkaar en van onze omgeving. Maar bovenal: leren is ook leuk, een inspirerende uitdaging. Dat is immers de essentie van onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

## Missie

Onze ambities zijn verwoord in een missie, die de koers van Inholland voor de komende jaren bepaalt: 'Inholland draagt bij aan de uitdagingen in de Randstad, van de kop van Noord-Holland tot de Drechtsteden, met onderwijs voor studenten en professionals en praktijkgericht onderzoek voor de beroepspraktijk. We zijn onderscheidend op de thema's duurzaam, gezond en creatief, en werken daarin 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.'

Om de kwaliteitsborging en de kwaliteitscultuur op hogeschoolniveau te toetsen, wil Inholland in 2018 opgaan voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO. Het is onze ambitie om in 2019 de instellingsaccreditatie te behalen.

## *Duurzaam, gezond en creatief, de drie profilerende thema's*

Inholland zet de komende jaren sterk in op de profilerende thema's duurzaam, gezond en creatief. In alle regio's waarin we actief zijn, tonen we onze kracht door binnen deze thema's een bijdrage te leveren aan regionale vraagstukken en ontwikkelingen. Zo richten we ons onderwijs en onderzoek op drie belangrijke transitie's in de samenleving: de vorming van een duurzame samenleving en een circulaire economie, de transitie's in de zorg en welzijn naar empowerment en zelfredzaamheid, en de zoektocht naar nieuwe vormen van waarde-creatie en verdienmodellen in de creatieve industrie en andere sectoren.

Elk domein van de hogeschool verbindt zich aan ten minste één profilerend thema en werkt in het onderwijs en onderzoek samen met andere domeinen om alle thema's vorm en inhoud te geven. Elke opleiding is binnen ten minste één thema actief. De thema's zijn op deze wijze richtinggevend voor ons portfolio. Het werkveld is hier nadrukkelijk bij betrokken. Inholland heeft daarbij een blik die breder is dan één stad of één regio. Deze brede blik biedt een interessant perspectief en meerwaarde voor de gehele Randstad, vanuit de inhoud van tal van disciplines van de hogeschool, maar zeker ook vanuit de drie profilerende thema's.

## *Kernwaarden 'persoonlijk en dichtbij'*

Inholland is weliswaar een grote hogeschool, maar per vestiging is de omvang te overzien. Door deze kleinschaligheid is de hogeschool in staat studenten een persoonlijke omgeving te bieden. In de kleinere opleidingen gaat dat bijna als vanzelf; in de grote opleidingen is dit echter niet altijd even gemakkelijk te organiseren. Dan wordt 'persoonlijk en dichtbij' niet waargemaakt. Kleinschaligheid wordt bovendien in de beeldvorming niet direct geassocieerd met Inholland door de grote aantallen op het totaal.

De enige manier om te bewerkstelligen dat deze kernwaarden écht inhoud krijgen, is door ons persoonlijk en dichtbij te gedragen in alle lagen van de organisatie. En dat kan ook, want de betrokkenheid bij Inholland is groot.

Persoonlijk en dichtbij betekent dat we investeren in duurzame relaties. Dat houdt in dat we servicegericht en snel reageren op wat studenten, collega's of externe contacten van ons vragen. Als een student of één van onze externe partners iets van ons nodig heeft, proberen we dat voor elkaar te krijgen. Als iemand stukloopt op een complex probleem of een ingewikkelde situatie, krijgt hij hulp. Je neemt verantwoordelijkheid door dingen samen op te pakken en niet in je eentje te blijven tobben. Dat vereist betrokkenheid en vergt oplossingsgerichtheid en een flinke dosis creativiteit. Die houding vragen we ook van onze studenten.

Een belangrijke doelstelling de komende jaren is dat de studenttevredenheid stijgt. De waardering is voldoende, maar we hebben beslist nog meters te maken als het gaat om informatievoorziening, klachtenafhandeling en de algemene servicegerichtheid. Ook dat bereiken we door 'persoonlijk en dichtbij' concreet inhoud te geven. Persoonlijk en dichtbij betekent bovendien dat studenten en docenten elkaar kennen en elkaars verschillen in achtergrond, ambities, interesses, leerstijlen en capaciteiten respecteren en weten in te zetten als kracht.

#### *Studiebegeleiding voor een gevarieerde studentenpopulatie*

Inholland heeft veel ervaring met de begeleiding van een grote variatie aan studenten. Studenten komen zowel uit de grote steden als de omliggende regio's. Ze hebben verschillende sociale, culturele en religieuze achtergronden. Bovendien zijn er relatief veel studenten waarvoor Inholland een 'tweede studiekans' is of een 'tweede keus' was.

We hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van methoden voor het helpen van studenten die studievertraging oplopen, zonder op kwaliteit in te boeten. Veel van deze trajecten bieden maatwerk. De resultaten laten zien dat onze aanpak werkt. Nu kunnen we onze methoden verder gaan verfijnen en versterken. Dat doen we voor langstudeerders, maar ook trekken we deze aanpak door naar de reguliere studiejaren. Daarmee hopen we het studiesucces van onze studenten te verhogen.

Om onnodige eerstejaarsuitval te voorkomen, gaat Inholland de begeleiding in de eerste honderd dagen intensiveren. Daarbij leggen we een verbinding met de uitkomsten van de Studiekeuzecheck. Vervolgens zetten we ook in de overige leerjaren sterk in op monitoring en begeleiding, passend bij de fase waarin de student zich bevindt. Deze intensivering van de studiebegeleiding moet leiden tot aanzienlijke verbetering van het studiesucces bij alle opleidingen van Inholland.

#### *Onderwijs doelgroepgericht flexibiliseren*

Alle opleidingen van Inholland zijn geaccrediteerd en voldoen daarmee ten minste aan de basiskwaliteit. Een aantal opleidingen scoort op meerdere onderdelen van de accreditatie goed. Dat aantal willen we, vooral ten aanzien van standaard 1 en 4, vergroten. Inholland heeft de ambitie om het onderwijs doelgroepgericht te flexibiliseren op basis van de principes van mass customisation. Dat betekent dat binnen bestaande routes flexibiliteit ontstaat, zodat het onderwijs aansluit bij de uniciteit van de student en de snelle ontwikkelingen in de markt. Bij het inhoudelijk vormgeven van flexibel onderwijs zijn de thema's duurzaam, gezond en creatief richtinggevend. Bovendien gaan we (binnen kaders) meer ruimte bieden aan differentiatie in tempo, leeromgeving en vormgeving van het leerproces, bijvoorbeeld door blended learning. Bij flexibilisering zetten we vanzelfsprekend in op het nuttig gebruik van ict.

#### *Opleidingenaanbod: aansluiten bij beroepspraktijk*

Door de snelle ontwikkelingen in de samenleving is het vermogen te anticiperen op veranderende omstandigheden en je daaraan soepel én duurzaam aanpassen - responsiviteit en adaptiviteit - steeds meer een kritische succesfactor. Het is onze opgave om studenten competenties mee te geven waarmee ze kunnen functioneren in nieuwe beroepen, die in sommige sectoren bestaande beroepen zullen vervangen. Er is behoefte aan professionals, die disciplinaire kennis verbinden met toepassingsgerichte vaardigheden.



De basis van het aanbod van Inholland wordt gevormd door de bacheloropleidingen. Binnen het huidige opleidingsaanbod zullen de curricula worden afgestemd op ontwikkelingen en behoeften in het beroepenveld. Inholland biedt haar studenten bovendien een leeromgeving, waarin zij de kennis, vaardigheden en attitudes verwerven die nodig zijn om straks als professional te acteren in een internationale en cultureel diverse samenleving.

Het aanbod is echter breder dan alleen bacheloronderwijs. Door Inholland zijn al diverse associate degree (AD) programma's ontwikkeld. Ook hebben we sinds vele jaren succesvolle masterprogramma's op het gebied van onderwijs en gezondheid. Nu de Strategische Agenda van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ons de ruimte geeft, wil Inholland de variatie in haar portfolio vergroten door meer AD's en masteropleidingen te ontwikkelen. De nadruk zal daarbij liggen op de drie profilerende thema's en aansluiting bij de beroepspraktijk.

#### *Inbreng onderzoek*

Het onderzoek draagt eraan bij dat het onderwijs up-to-date en van een goed kennisniveau is en dat het aansluit op de vraagstukken die in de beroepspraktijk en in de maatschappij leven. Onderzoek zorgt voor nieuwe kennis, inzichten en producten die helpen bij het oplossen van deze vraagstukken en kan werken als katalysator van innovatie in het werkveld. Door de inbreng van onderzoek ontstaat en gedifferentieerd onderwijsaanbod vanaf het eerste jaar, met stages, praktijkcases en (onderzoeks)projecten in het regionale werkveld.

#### *Nadruk op teams*

Ook in een tijd waarin we steeds meer ict gebruiken, draait alles om mensenwerk en sociale verbondenheid. Samenwerking binnen Inholland krijgt meer aandacht: binnen teams, tussen teams, tussen opleidingen en domeinen, tussen centraal en decentraal, tussen onderwijs en staf. De teams staan voorop, het management geeft richting en biedt ruimte. Teams vormen immers het hart van de hogeschool. Het zijn professionele leergemeenschappen die gedijen bij medewerkers die zich verantwoordelijk voelen voor de rol die ze vervullen in het onderwijs en deze verantwoordelijkheid ook in de volle breedte kunnen dragen. Hierover vervolgens ook verantwoording afleggen hoort erbij. We willen een cultuur realiseren waarin docenten en ondersteuners zich erkend en herkend voelen en uitgedaagd worden hun professionaliteit verder uit te bouwen, waarbij het sturen op resultaat en het leren van deze resultaten gewoon is. Met elkaar maken we de hogeschool.

# 1 Context en externe ontwikkelingen

“Who questions much, shall learn much, and retain much.”

Francis Bacon

Voorafgaand aan het bepalen van een nieuwe koers is het zaak eerst goed te analyseren wat de uitgangspositie is. Daarbij gaat het niet alleen om de stand van zaken binnen de hogeschool, maar primair om wat er in onze omgeving plaatsvindt en welke relevante vraagstukken we daarin zien. We hebben onderzoek gedaan en gesprekken gevoerd met onze medewerkers en met vele stakeholders. Dat heeft geleid tot een SWOT voor de instelling en SWOT's per domein en per vestiging. In de bijlage van dit plan staat de beknopte versie. In dit hoofdstuk beschrijven we die zaken die we relevant achten voor onze keuzes.

## 1.1 Samenleving in transitie

De wereld is fundamenteel aan het veranderen. De technologische en maatschappelijke ontwikkelingen gaan sneller dan ooit. Vooral de effecten van digitalisering op communicatie en mogelijkheden voor samenwerking hebben van de wereld onze achtertuin gemaakt. Nederland maakt deel uit van een mondiale economie met een internationale arbeidsmarkt. Opkomende markten ontwikkelden zich steeds meer van leveranciers van goedkope grondstoffen, producten en diensten naar leveranciers van kapitaal, talent en innovatie.

De mobiliteit van kenniswerkers wereldwijd neemt snel toe. Kennis komt steeds sneller beschikbaar. Het is daarbij zaak dat mensen die op zoek zijn naar specifieke kennis gemakkelijk toegang hiertoe hebben en deze kennis leren gebruiken. Mede daarom zijn (internationale) netwerken steeds belangrijker voor kennis-circulatie: het mobiliseren en toepassen van ideeën en technieken van andere bedrijven, sectoren of landen.

Vanzelfsprekend wil ons land zijn stevige positie op het gebied van kennis en kunde behouden. De dienstensector zal in 2030 maar liefst 78% van de totale Nederlandse economie uitmaken. Deze sector vraagt een specifieke manier van innoveren, die vooral leunt op goed opgeleide en voldoende wendbare werknemers, in combinatie met bloeiende en dynamische regio's. Naast de diensteneconomie komt het accent te liggen op de (innovatiegerichte) maakeconomie met meer non-routinematig werk. Daarbij gaat het niet alleen meer om de harde technische vaardigheden: innovatie vraagt steeds meer om creativiteit en het vinden van nieuwe toepassingen van bestaande technologieën. Oog voor de maatschappelijke context is daarbij bovendien niet meer weg te denken.

Wereldwijd krijgen we de komende decennia te maken met een groeiende schaarste van (de beschikbaarheid van) grondstoffen. Tegelijkertijd groeit het bewustzijn dat we spaarzaam met het milieu moeten omgaan. Ter bescherming van onze aarde, maar ook om onze economie en samenleving te moderniseren en toekomstbestendig te maken. De 'biobased economy' en een duurzaam gebouwde omgeving bieden kansen om hieraan positief bij te dragen. Met het 'Internet of Things' staan we op de drempel van de 'Derde Industriële Revolutie', waarin een belangrijke plaats is weggelegd voor de circulaire economie. Schaarste treedt ook op binnen de gezondheidszorg en welzijnssector.

Demografische veranderingen dwingen tot de ontwikkeling van nieuwe methoden en een andere inzet van kennis en vaardigheden. Connectiviteit, technologie en een paradigmashift van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving vragen een transformatie van het systeem en de mensen die daarbinnen werken.

*Helpt een robot je straks in en uit bed als je oud of ziek bent? Vijf studenten van de Inholland-opleiding Verpleegkunde weten het zeker. Omdat de zorg in de toekomst handen tekort zal komen, kunnen robots en computers een handje helpen. De studenten onderzochten de meningen van studenten en docenten over nieuwe zorgtechnologie en hoe hun opleiding er aandacht aan kan besteden. Een voordeel van de inzet van robots en computers is tijdwinst, nadeel kan het gebrek aan menselijk contact zijn. De aanbevelingen in het onderzoeksrapport dragen bij aan kennis over het actuele onderwerp in het onderwijs en in de zorgsector.*

Deze maatschappelijke ontwikkelingen stellen eisen aan onze afgestudeerden en dus aan onze opleidingen. Zij moeten vertaald worden in kennis, vaardigheden en een onderzoekend vermogen waar beginnende beroepsbeoefenaren aan moeten voldoen. Daarbij is het de opgave studenten zodanig op te leiden dat ze ook klaar zijn voor de beroepen van de toekomst. Ze vragen ook dat wij een rol spelen bij het thema leven lang leren, waar kenniswerkers goed bediend worden in de scholingsvragen die zij hebben. Uitdaging en opgave voor ons onderzoek is om bij te dragen aan de genoemde transities om tot een duurzame, gezonde en creatieve economie en samenleving te komen.

#### *Sociale veranderingen*

De individualisering neemt toe, terwijl tegelijkertijd nieuwe vormen van (maatschappelijke) betrokkenheid en solidariteit ontstaan. Demografische veranderingen en migratieprocessen leiden tot een grote diversiteit. Deze dynamiek leidt niet alleen naar nieuwe oplossingen, maar ook tot nieuwe vormen van kwetsbaarheid en andere verhoudingen tussen burgers.

De sociale spanningen in ons land en de ons omringende landen nemen toe. Er zijn confrontaties tussen autochtone en allochtone bevolkingsgroepen en tussen onderscheiden sociaal economische groepen. Religie is terug als thema in de publieke ruimte, waarbij de discussie nu vooral plaatsvindt op de uitersten van de overtuigingen. De kloof tussen lager en hoger opgeleiden groeit. De sociale cohesie komt extra onder druk te staan door de toestroom van vluchtelingen uit oorlogsgebieden. Door de toename van tegenstellingen is begrip van en voor elkaars religie en cultuur cruciaal. Crossculturele competenties, gerelateerd aan de directe omgeving en in internationaal perspectief, worden een randvoorwaarde om deel te nemen én een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving, ook vanuit professioneel oogpunt.

*Voor de Feyenoord Street League, een straatvoetbalcompetitie voor kinderen, maakten Inholland-studenten Hillary Koenders en Liesbeth van Uden, Jaleesa Tol en Cindy Schreij het wekelijkse online tv-programma Studio Street League, bestaande uit interviews met jonge spelers, vrijwilligers, teamcoaches en andere betrokkenen. In Feijenoord, Charlois en IJsselmonde zijn veel hangjongeren en is veel jeugdcriminaliteit. De studenten Media en Entertainment Management van Inholland Rotterdam dragen met hun kennis en kunde bij aan het streven van Feyenoord om kinderen maatschappelijke normen en waarden bij te brengen.*

#### *Hotspot metropoolregio*

Parallel aan bovenstaande ontwikkelingen neemt het belang van de stedelijke agglomeraties toe. De rijksoverheid draagt daaraan bij door functies te decentraliseren naar gemeenten. Steden zijn de motoren van economische groei, hotspots van innovatie en broedplaatsen van ondernemerschap. Ze trekken talenten en investeringen van over de hele wereld aan.

De grote steden met hun omliggende regio in Noord- en Zuid-Holland zijn leidend daar waar het gaat om creatieve, culturele en sociale innovatie: de Metropoolregio Amsterdam (MRA) en de Metropoolregio Rotterdam/Den Haag (MRDH) ontwikkelen zich tot sterke sociaaleconomische regio's, met veel internationale bedrijven die wereldspeler zijn. Deze steden hebben echter ook te maken met een groeiende kloof tussen arm en rijk. Beide regio's hebben weliswaar hun specifieke karakter, maar hebben ook vaak te maken met dezelfde

vraagstukken. In de kleinere steden en de meer landelijke gebieden heeft vooral het mkb een sterke sociaal-economische en innovatieve kracht. In Drechtsteden, Kennemerland en Noord-Holland Noord heeft Inholland een lange traditie als kennispartner.

Opgave is deze unieke positie en onze kennis van de verschillende regio's te benutten door in onderwijs en onderzoek oog te hebben voor verschillen tussen regio's en mogelijkheden om te leren van elkaar en te werken vanuit een vergelijkend perspectief.

#### *Kennis en vaardigheden*

De kenniswerker van de toekomst is een professional die disciplinaire kennis verbindt met toepassingsgerichte vaardigheden. Omdat de ontwikkelingen zo snel gaan, is het essentieel dat mensen en organisaties om kunnen gaan met onzekerheden. Het vermogen te anticiperen op veranderende omstandigheden en je daaraan soepel én duurzaam aanpassen – responsiviteit en adaptiviteit – is steeds meer een kritische succesfactor. Veel van deze competenties zijn 'oude bekenden', maar krijgen in hun 21e-eeuwse jas een andere betekenis en context en sluiten aan bij de behoefte van werkgevers. Organisaties verwachten van professionals een hoog opleidingsniveau, gecombineerd met het vermogen creatief te denken en te handelen. Bovendien is het zaak dat professionals verbindingen kunnen leggen buiten de eigen beroepspraktijk en een brug kunnen slaan naar andere (kennis)sectoren.

*Delaja Koedijk, Patrick Droog en Shannon Gennissen liepen stage als buddy van (ex)verslaafden. De eerstejaarsstudenten Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) van Inholland Alkmaar deden de stage in opdracht van de Brijder Stichting. Bij thuiskomst na een opname in de kliniek vallen verslaafden vaak in een gat door schaamte en gebrek aan sociale contacten. Delaja vertelt dat het belangrijk is dat de cliënt geholpen wordt bij het uitbreiden van zijn sociale netwerk, vandaar dat studenten als 'maatje' worden ingezet. "Het is uniek dat studenten als maatje worden ingezet bij (ex)verslaafden", zegt Stella Wielaart, coördinator van de opleiding SPH. "Het contact vindt plaats in de leefwereld van de cliënt, wat het voor een student extra spannend maakt."*

#### *Digitalisering*

De student van nu is gewend aan een hoge snelheid van informatie. Studenten verwachten snel antwoord op vragen en geven zelf in een minstens zo hoog tempo feedback. Studenten zijn via hun eigen (mobile) devices altijd en overal bereikbaar en stellen eisen aan de kwaliteit van communicatie. Ze willen meer invloed op vorm en inhoud van de opleiding. De mogelijkheden om met ict het onderwijs te flexibiliseren nemen almaar toe. De snelheid van die ontwikkelingen is soms hoger dan het tempo dat onderwijs kan maken om die ontwikkelingen in te zetten voor beter onderwijs.

Studenten zelf moeten zich hierin ook ontwikkelen. Het kost hen moeite om los te komen van de sociale media. Bovendien is het zelfstandige werken dat blended learning veronderstelt niet voor iedere student even gemakkelijk. De behoefte aan structuur, duiding en begeleiding blijft. Onderwijs is een sociale activiteit, waarbij contact tussen docenten en studenten en tussen studenten onderling wezenlijk blijft voor het leerproces. Het is dus zoeken naar nieuwe verhoudingen qua tijd, vorm en plaats: binnen- en buitenschools, virtueel en op de campus, schools en werkplekieren. Grenzen worden opnieuw bepaald.

### **1.2 Extern beleid**

#### *De waarde(n) van weten, Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek*

In de komende tien jaar wordt volgens de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek een 'sprong naar de toekomst' gemaakt op het gebied van onderwijskwaliteit, toegankelijkheid, talentontwikkeling, diversiteit en verbinding met de samenleving. Uit de Strategische Agenda spreekt de ambitie om meer maatwerk te bieden in het hoger onderwijs, talenten van de studenten centraal te stellen, te investeren in de ontwikkeling van docenten en een sterke verwevenheid van onderzoek en onderwijs te stimuleren. Kwaliteit wordt daarbij boven kwantiteit gesteld.

De Strategische Agenda benadrukt dat versterking van de onderwijskwaliteit zich niet alleen richt op kennisoverdracht en kwalificatie, maar nadrukkelijk ook op socialisatie en persoonlijke vorming. Gedifferentieerd onderwijs naar inhoud, vorm of niveau, kleinschalige leergemeenschappen in combinatie met (digitale) onderwijsvormen, meer docenten, meer hbo-masteropleidingen, meer aandacht en geld voor praktijkgericht onderzoek en meer samenwerking tussen mbo en hbo kunnen zo het studiesucces vergroten.

Minder scherpe grenzen tussen hogescholen en universiteiten kunnen volgens de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap leiden tot flexibelere programma's over de grenzen van disciplines en instellingen heen.

#### *#hbo 2025: Wendbaar & Weerbaar, Strategische visie hogescholen*

De Vereniging Hogescholen formuleert in haar strategische visie 'Wendbaar & Weerbaar' vijf opdrachten voor het hoger beroepsonderwijs:

1. In 2025 verlaat een hoger percentage studenten de opleiding met een diploma. Het niveau van de afgestudeerden is onverminderd hoog. Meer differentiatie in onderwijs en diploma draagt bij aan kwaliteit en studiesucces.
2. In 2025 geven studenten zelfstandig vorm aan hun ontwikkeling. Zij doen dat vanuit een stimulerende wisselwerking tussen student en docent en putten uit een scala aan mogelijkheden. Er is intensieve begeleiding door docenten, lectoren en studiecoaches, zodat elke student maximaal tot zijn recht komt.
3. In 2025 is de eigen positie van het praktijkgericht onderzoek in de kennisketen stevig uitgebouwd en is er een vruchtbare en breed gedragen samenwerking tussen praktijkgericht onderzoek, onderwijs en werkveld.
4. In 2025 kenmerkt de organisatie van hogescholen zich door een lerende cultuur en krachtige professionele netwerkvorming. De rol van de docent is cruciaal bij het realiseren van de opdrachten. De rol van het bestuur is vooral stimulerend, uitdagend en randvoorwaarden scheppend.
5. In 2025 geven universiteiten en hogescholen samen invulling aan het brede palet van bachelor-, deeltijd-, praktijk-, professionele en wetenschappelijke masteropleidingen. Alle betrokkenen kiezen voor een eigen focus, met individuele karakters, onderlinge betrokkenheid en specifieke voorkeuren en ontwikkeling. De overheid stelt zich terughoudend op.

#### *Ruimte voor Inholland*

Zowel de Strategische Agenda van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap als de strategisch visie van de Vereniging Hogescholen sluiten aan bij de uitdagingen waar Inholland voor staat. De mogelijkheden voor experimenten om de doorstroom van mbo en vo naar hbo te verbeteren met meer maatwerk, de mogelijkheden op het gebied van flexibilisering en de verruiming van het aanbod van associate degrees en masteropleidingen zijn van belang voor de beweegruimte die onze hogeschool heeft in de komende periode. De gewenste versterking van de onderzoekscapaciteit biedt eveneens kansen.

Er is oog voor de permanente professionalisering van docenten, voor het opdoen van nieuwe praktijkervaring en professionalisering op het gebied van onderzoek. Daarbij wordt aan hogescholen expliciet gevraagd extra aandacht te besteden aan onderwijskundig leiderschap en te blijven werken aan het opleidingsniveau van docenten. Dit ondersteunt ons beleid. De kwaliteit van een docent wordt, volgens de Strategische Agenda, niet alleen bepaald door het opleidingsniveau. Ook uitstekende docenten met de juiste recente werkervaring zouden gewaardeerd moeten worden.

De overheid wil meer vertrouwen op de interne governance van de instelling en versterkt de positie van de medezeggenschap. Nog niet helder is hoe dat vorm gaat krijgen in de kwaliteitsafspraken die nog moeten worden gemaakt. De druk vanuit de prestatieafspraken heeft de afgelopen jaren niet altijd recht gedaan aan de onderwijsprofessional, al staat Inholland achter de keuzes die wij in 2012 bij het vastleggen van de afspraken hebben gemaakt.

De rijksbegroting stelt extra middelen beschikbaar voor het hoger onderwijs. We verwachten vanaf 2018 een bedrag oplopend tot circa 5 miljoen euro per jaar in 2022. Inholland heeft in de Kaderbrief van 2016

al aangekondigd uit eigen middelen deze 5 miljoen euro in te zetten; aangevuld met 3 miljoen euro uit eerdere positieve exploitatieresultaten. Hiermee ontstaat voor onze hogeschool ruimte om te investeren in zaken als doelgroepgerichtheid, kleinschalig onderwijs en in andere prioriteiten, zoals studentbegeleiding, professionalisering, verlichting werkdruk en nieuwe opleidingen.

### 1.3 Inholland in reflectie

Inholland heeft een enorme crisis doorgemaakt die in 2010 begon en heeft doorgewerkt tot diep in 2014. We zijn aangesproken op de kwaliteit van ons onderwijs en onze reputatie heeft daardoor een flinke knauw gekregen. Studenten kiezen niet zonder aarzeling voor onze hogeschool en daardoor zijn we veel studenten kwijtgeraakt. Inholland heeft twee reorganisaties doorgemaakt, waardoor een flink aantal medewerkers onze hogeschool moest verlaten. Er is bij Inholland veel werk verzet om staande te blijven en de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren. We hebben in onze interne organisatie veel aanpassingen gedaan om tot die verbeteringen te komen. Het is dan ook logisch dat onze blik de afgelopen jaren behoorlijk naar binnen was gericht.

#### Strategisch Programma 2011-2015: veel bereikt en nog veel te doen

*Richtsnoer voor het herstel van Inholland was het Strategisch Programma 'Verbinding als opdracht'. Dit programma wordt opgevolgd door het voorliggend instellingsplan, waarin we voorbouwen op de resultaten die we hebben behaald. Het Strategisch Programma 2011-2015 kende zes prioriteiten:*

- 1. Inholland profileert zich door regionale verankering. Bovenregionale kansen in onderwijs en onderzoek worden benut.*
- 2. Het onderwijsportfolio wordt in samenhang gebracht met het profiel.*
- 3. De student krijgt onderwijs op niveau en het onderwijs is WHW-proof.*
- 4. De docent is verantwoordelijk voor onderwijs. Hij krijgt professionele ruimte en legt rekenschap af.*
- 5. Praktijkonderzoek vormt een kwaliteitsimpuls voor onderwijs, voor (regionale) kenniseconomie en voor innovatie.*
- 6. De organisatie staat in dienst van onderwijs en onderzoek.*

*De regionale **profilering** is zichtbaar verstevigd. Voorbeelden daarvan zijn de wijze waarop het domein AFL zich als enige groene hogeschool in de Randstad een herkenbare positie heeft weten te verwerven in met name het Westland, maar ook meer en meer in het Groene Hart en in Noord-Holland. Ook in Dordrecht heeft de overname van de Pabo van de HRO geleid tot een sterkere band met de regio Drechtsteden met kansen voor de toekomst. Op enkele andere plaatsen hebben we ook kansen gemist. Daar moeten we alerter op worden.*

*Het **onderwijsportfolio** is gerationaliseerd: kleine opleidingsvarianten zonder meerwaarde voor de regio zijn afgebouwd, smalle opleidingen zijn omgevormd tot bredere bachelors. De opleiding Business Studies is hiervan een succesvol voorbeeld. Minder succesvol zijn we geweest met de lerarenopleidingen. De samenwerking in de Educatieve Alliantie bleek niet haalbaar. Ons educatieve portfolio is daarmee nog steeds een aandachtspunt. Het onderhouden van ons portfolio blijft doorlopend van belang.*

*De **kwaliteit van het onderwijs** is verbeterd: alle opleidingen zijn geaccrediteerd. Daarmee zijn we één van de weinige grote hogescholen zonder opleiding in een hersteltraject. Niettemin staan we nog steeds te vaak onderaan de lijstjes van de studentwaardering van opleidingen.*

*De **professionele ruimte** voor de docent is groter geworden. Er is minder centrale sturing op het onderwijs en de docententeams hebben de regie op de inhoud van de opleiding terug, ingebed in de 'Onderwijscyclius'. Toch wordt deze ruimte nog niet altijd zo ervaren. Veel oude structuren blijven bestaan op de werkvloer en de urgentie voor kwaliteit en financiën die Inholland de afgelopen jaren had, werkte soms averechts op het ervaren van ruimte voor handelen en initiatief.*

*Op het gebied van **praktijkonderzoek** hebben we drie sterke thema's geformuleerd: duurzame techniek & groen, gezonde samenleving en creatieve industrie. We hebben onderzoeksgroepen rondom deze thema's ingericht en versterkt. De onderzoeksgroepen zijn sterk verbonden met het onderwijs, met name in de afstudeerfase. De kennisvalorisatie is minder uit de verf gekomen.*

*Tot 2011 was Inholland een **organisatie** die sterk bedrijfsmatig en stafgestuurd was ingericht en waar het onderwijs als kerntaak soms onderbelicht was. Zowel in het denken en handelen, als in de verdeling van middelen is dit in de afgelopen jaren veranderd. Het relatieve aantal docenten is gestegen ten opzichte van ondersteunend personeel en het aantal managers en managementlagen is gereduceerd. Deze omvorming heeft wel tot gevolg gehad dat we (te) veel intern gericht zijn geweest, daar waar intensivering van aandacht ook naar student en werkveld nodig was.*

We kunnen trots zijn op wat is bereikt. Alle opleidingen van Inholland zijn geaccrediteerd en voldoen daarmee ten minste aan de basiskwaliteit. Een aantal opleidingen scoort op meerdere onderdelen van de accreditatie goed. We hebben nieuwe opleidingen ontwikkeld. We hebben ons onderzoek versterkt en thema's gekozen waarop we langzaam zichtbaar worden. Er zijn nieuwe vormen ontwikkeld om onderwijs en onderzoek sterker te verbinden met het werkveld, zoals leerwerkplaatsen, kenniswerkplaatsen, labs en een centre of expertise. We scoren een voldoende in de NSE en zien daarin een langzame stijging. De relatie met onze stakeholders wordt steviger en er is bewondering voor wat Inholland deze jaren heeft bereikt. Onze vitaliteit als hogeschool en de mentaliteit van onze medewerkers heeft ervoor gezorgd dat we de crisis hebben doorstaan.

Tegelijkertijd is het zo dat we als hogeschool nog veel te doen hebben. Het profiel van Inholland dient verder versterkt te worden. Onze reputatie is nog steeds kwetsbaar. We zien dat teveel studenten uitvallen of te lang over hun opleiding doen: cijfers op het gebied van studiesucces verbeteren niet, maar zijn dalende. Natuurlijk, die trends zijn landelijk te zien, maar dat is geen excuus. Het betekent dat we onze inzet moeten verhogen en bewezen interventies sterker moeten inzetten. Daarnaast zijn studenten niet tevreden over de service die wij hen bieden.

We scoren onvoldoende op klachtenbehandeling en informatievoorziening, om er enkele te noemen. Een ander neveneffect van de afgelopen jaren is dat de noodzaak om de formele kwaliteit beter te borgen, heeft geleid tot een nadruk op regels waarmee het eigenlijke doel soms voorbij geschoten wordt. Daar hebben onze studenten en medewerkers veel last van en het kan ons hinderen om vooruitgang op kwaliteit te boeken.

Inholland heeft de afgelopen jaren al veel veranderingen doorgevoerd, conform het Strategisch Programma uit 2011, waarop we de komende jaren zullen voortbouwen:

- de profilerende thema's,
- de kernwaarden 'persoonlijk en dichtbij',
- de verbinding met de regio's,
- de nadruk op teams en eigenaarschap,
- de vernieuwingen die in het onderwijs zijn doorgevoerd.

Er zijn ook onderwerpen die de laatste jaren te weinig aan bod zijn gekomen, zoals internationalisering en alumni-beleid. Daarvoor is nieuw beleid nodig.

#### *Duurzaam, gezond en creatief*

In het Strategisch Programma van 2011 en in de prestatieafspraken die daarop gebaseerd waren heeft Inholland drie profilerende thema's benoemd: duurzame techniek en groen, de gezonde samenleving en de creatieve economie. Dit zijn thema's die enerzijds aansluiten bij unieke opleidingen die Inholland heeft (ten opzichte van collega-hogescholen in de Randstad) en anderzijds bij relevante maatschappelijke thema's. Bovendien stimuleren de thema's een inter- of multidisciplinaire aanpak.

De afgelopen jaren hebben de thema's vorm gekregen in projecten waaraan studenten, docenten en lectoren uit meerdere domeinen hebben deelgenomen. De eerste resultaten worden nu zichtbaar en zijn positief beoordeeld, zowel binnen de hogeschool als in het werkveld. Ze kunnen winnen aan kracht als ze structureler aan de onderzoeksgroepen worden verbonden; als ze een factor worden in alle opleidingen en herkenbaar worden uitgedragen. Opgaven daarbij zijn het versterken van focus en massa in het onderzoek, het tot stand brengen van meer verbindingen binnen en tussen de profilerende thema's, een betere aansluiting bij regionale maatschappelijke en economische agenda's en het verder ontwikkelen van nieuwe vormen van samenwerking met het werkveld en de regio.

#### *Persoonlijk en dichtbij*

In 2011 is het programma 'waarde(n)volle hogeschool' gestart. Dit heeft enkele kernwaarden opgeleverd die als richtsnoer voor ons handelen zouden dienen. Van die kernwaarden werd 'persoonlijk en dichtbij' degene die het meest aansprak en die ook nu door iedereen als kenmerkend wordt ervaren. Inholland is in de optelsom weliswaar een grote hogeschool, maar per vestiging is de omvang te overzien. Amsterdam en Rotterdam zijn onze grootste vestigingsplaatsen, maar ook daar zitten alle studenten en collega's in overzichtelijke gebouwen met alle voorzieningen onder handbereik. Door deze kleinschaligheid is Inholland in staat studenten een persoonlijke omgeving te bieden. In de kleinere opleidingen gaat dat bijna als vanzelf; in de grote opleidingen is dit echter niet altijd even gemakkelijk te organiseren. Dan wordt 'persoonlijk en dichtbij' niet waargemaakt. Kleinschaligheid wordt bovendien in de beeldvorming niet direct geassocieerd met Inholland door de grote aantallen op het totaal.

#### *Regionaal verankerd*

Inholland is actief in de hele Randstad, van Dordrecht tot Alkmaar. Elke vestiging is sterk verbonden met de regio. Er zijn goede contacten met de toeleverende scholen (vo en mbo), het werkveld en de overheid. Dat geldt overigens ook voor omliggende gemeenten: naast Haarlem zijn er bijvoorbeeld ook goede contacten met Haarlemmermeer; in de regio Amsterdam zijn we actief in de hele metropoolregio; vanuit Delft is er contact met het Westland en in Alkmaar wordt feitelijk de hele regio Noord-Holland Noord bediend. Bestuurlijk zijn we actief in economic boards en andere overlegstructuren; onze docenten hebben vele contacten met grote en kleine bedrijven en instellingen waar studenten stages lopen en waarmee we projecten doen. In toenemende mate wordt ook samengewerkt in onderzoek. Echter, in Amsterdam, Rotterdam en Den Haag is het duidelijk dat we veel kleiner zijn dan de grote collega-hogescholen en dus niet hetzelfde kunnen leveren. Zowel werkveld als gemeenten geven aan dat een duidelijke profilering gewenst is: waarvoor moet je wel bij Inholland zijn? Opgave is vanuit de verschillende domeinen te komen tot gezamenlijke proposities voor de bijdrage van Inholland aan maatschappelijke vraagstukken, die gebaseerd zijn op de drie profilerende thema's en een brede 'Randstadblik'.

#### *Onderwijs voor een heterogene studentenpopulatie*

Inholland heeft veel ervaring met de begeleiding van een grote variatie aan studenten. Studenten komen zowel uit de grote steden als de omringende regio's. Ze hebben verschillende sociale, culturele en religieuze achtergronden. Bovendien zijn er relatief veel studenten waarvoor Inholland een 'tweede studiekans' is, of een 'tweede keus' was. Docenten gaan bekwaam met deze heterogene instroom om. Tegelijk is er soms sprake van handelingsverlegenheid, bijvoorbeeld in het corrigeren van ongewenst gedrag, het omgaan met spanningen tussen bevolkingsgroepen of in het geven van duidelijkheid als een student het niet gaat halen. Het is niet altijd makkelijk om bij de grote variatie aan studenten met elk hun eigen wensen en noden steeds het juiste handelingsrepertoire te hebben. Toch gaat er al veel goed en kunnen we meer gebruikmaken van de expertise die we in voorgaande jaren hebben opgebouwd.

Dat geldt bijvoorbeeld voor kennis en ervaring met langstudeerders. We hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van methoden voor het helpen van studenten die studievertraging oplopen, zonder op kwaliteit in te boeten. Veel van deze trajecten bieden maatwerk. De resultaten laten zien dat onze aanpak werkt. Nu kunnen we onze methoden verder gaan verfijnen en versterken. Dat is nodig, want de aantallen langstudeerders zijn nog steeds te hoog. Daarnaast kunnen we deze aanpak doortrekken in de reguliere studiejaren, zowel om instroom van nieuwe langstudeerders tegen te gaan, als om het studiesucces van onze studenten te verhogen.



### *Aandacht voor (aankomende) eerstejaars en studiebegeleiding*

Door zich in te schrijven voor onze opleidingen geven de eerstejaars Inholland weer hun vertrouwen. Onze hogeschool heeft niet de ambitie om flink te groeien. Met 27.000 studenten zijn we tevreden. De instroom verloopt echter nog wat grillig en mag bij sommige opleidingen stijgen. Daar is het tegengaan van dalende instroom wel een belangrijke opgave.

Er is veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van de Studiekeuzecheck (SKC). De SKC maakt onderdeel uit van een lang proces van kennismaken, verdiepen en checken, waarin we studenten begeleiden bij hun studiekeuze. Toch zien we nog te vaak dat studenten hun studie staken, soms al na de eerste drie maanden. De studie-uitval is met 39% te hoog. Ook het aantal studenten dat alsnog een keuze maakt voor een andere studie (switchers) is te hoog, temeer daar switchers juist minder kans hebben op succes bij de tweede keuze, zo blijkt uit onderzoek.

Om aandacht te geven aan wat eerstejaars meemaken in die cruciale eerste maanden, wordt de eerste honderd dagen extra aandacht besteed aan sociale binding. De wijze waarop en de intensiteit waarmee dat gebeurt, loopt echter sterk uiteen. Opgave is deze 'eerste honderd dagen-aanpak' meer gestructureerd in te zetten in alle opleidingen en te integreren in een samenhangende aanpak op het gebied van studiebegeleiding die begint bij de SKC en doorloopt tot het afstudeeronderzoek en de scriptie. Daarbij gaan we meer onderscheid maken naar 'eerste instroom' in het hoger onderwijs en studenten voor wie het een tweede (of zelfs derde) kans is. Ook zullen we gericht aandacht besteden aan studenten die een meer dan gemiddelde kans hebben om uit te vallen.

### *Teams staan voorop*

De afgelopen jaren heeft Inholland het eigenaarschap teruggebracht naar het onderwijs. We hebben opleidingen de verantwoordelijkheid gegeven om de kwaliteit van het onderwijs te versterken. Tegelijkertijd hebben we hen gevraagd daar ook rekenschap over af te leggen. Teams staan voorop en worden ondersteund via verschillende ontwikkelings- en coachingstrajecten voor teamleiders. Ook het proces van onderwijsontwikkeling is via de 'onderwijscyclus' geregeld. Examencommissies, curriculumcommissies en opleidingscommissies doen goed werk om de kwaliteit van het onderwijs te bewaken en het curriculum te versterken. We zien echter ook dat eigenaarschap nog niet altijd zo wordt ervaren en dat regeldrift op de PDCA in het onderwijs niet altijd tot gevoelde ruimte leidt. De studenten ervaren daarvan regelmatig de gevolgen en voelen zich niet gezien en erkend in hun vragen. Daar is dus nog werk te doen.

Het verleden laten wij nu achter ons. Inholland heeft het vertrouwen gekregen om te mogen herstellen. Onze mensen hebben dat vertrouwen niet beschaamd. Integendeel, met enorme betrokkenheid, veerkracht en lef hebben we gezamenlijk de weg vooruit gevonden. Achteromkijken gaat ons niet verder helpen. Al doende is ontdekt hoe het wél kan. Die energie en strijd lust willen wij vasthouden – zonder de lessen te vergeten. Met dit instellingsplan zet Inholland een volgende stap, gericht op verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, studiesucces en studenttevredenheid en versterking van ons profiel, het onderzoek en de verbinding met het werkveld.

# 2 Inholland, metafoor voor leren

“Success is not final, failure is not fatal: it is the courage to continue that counts.”

Winston Churchill

## 2.1 Missie

*Inholland draagt bij aan de uitdagingen in de Randstad, van de kop van Noord-Holland tot de Drechtsteden, met onderwijs voor studenten en professionals en praktijkgericht onderzoek voor de beroepspraktijk. We zijn onderscheidend op de thema's duurzaam, gezond en creatief, en werken daarin 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.*

## 2.2 Identiteit

Inholland is, vanaf haar ontstaan in 2002, een organisatie die in haar vestigingen gekenmerkt wordt door een groot familiegevoel en de ambitie tot innovatie. Die twee elementen zijn vandaag de dag nog duidelijk aanwezig en hebben ons de afgelopen jaren mede erdoorheen getrokken. We hebben elkaar vastgehouden in moeilijke tijden en zijn er samen voor gegaan. Inholland was daarnaast een sterk centraal gestuurde hogeschool. Dit is begrijpelijk vanuit de wens om na een fusie tot eenheid te komen. De crisis die wij hebben meegemaakt tussen 2010 en 2014 heeft geleid tot twee bewegingen. Allereerst werd duidelijk dat nog sterkere centrale sturing geen oplossing was voor onze problemen. Daarom wilde het college dit onder leiding van Doekle Terpstra kantelen, door meer ruimte aan de opleidingen en de teams te geven. Anderzijds werd gekozen voor een sterke centrale inzet op kwaliteit, met strakke kaders en controles. Dit was nodig om het niveau omhoog te brengen en om aan de buitenwereld aantoonbaar te maken dat wij in staat waren de crisis te boven te komen. Ook de financiële sturing was groot onder druk van twee reorganisaties. Hoewel de kanteling wel vorm heeft gekregen met projecten als onderwijsleiderschap en onderwijscyclus, werd de boventoon gevoerd door controle.

Als we nu een foto maken van onze organisatie, zien we dat het familiegevoel en de ambitie om te innoveren nog steeds aanwezig zijn. Tegelijkertijd ervaren medewerkers en leiding een zeer grote regeldruk, terwijl studenten aangeven door de bomen het bos niet meer te zien. Door de vele regels is er geen helderheid over de richting en is er onvoldoende ruimte voor teams en opleidingen om binnen de gezamenlijke koers eigen keuzes te maken. Te vaak hebben we het gevoel dat we blijven steken in goede bedoelingen of in wat 'niet kan'.

Het is onze wens om de regels te reduceren, te versimpelen en te verduidelijken, opdat zowel studenten als collega's hun rol en verantwoordelijkheid kunnen nemen. Niet meer 'rule-based', maar 'principle-driven' werken. Hiermee vergroten we de professionele ruimte, opdat we enerzijds beter en sneller kunnen inspringen op vragen uit het beroepenveld en anderzijds studenten beter kunnen begeleiden in hun ontwikkeling. Bovendien motiveert het ook onszelf om ons te ontwikkelen. Dat doen wij in verbondenheid. Samenwerking

krijgt de komende tijd meer aandacht: binnen teams, tussen teams, tussen opleidingen en domeinen, tussen centraal en decentraal, tussen onderwijs en staf. Daarbij geven we meer ruimte aan innovatie. Ons hogere doel is immers om studenten, het vakgebied en het onderwijs verder te brengen. Hiermee leveren wij onze bijdrage aan de maatschappij van morgen.

Onze geschiedenis van de afgelopen jaren geeft hieraan een extra laag. Wij zijn hard gevallen, wij zijn opgestaan en hebben de weg voorwaarts gevonden. We komen sterker uit de crisis naar voren en hebben hieruit lessen getrokken. Daarmee is Inholland een metafoor voor leren geworden. Een studieloopbaan verloopt niet vanzelfsprekend zonder problemen; studenten komen zelden zonder kleerscheuren hun studietijd door. Dat moeten we niet duiden als probleem, maar als vanzelfsprekendheid. Het hoort bij ontwikkeling. We moeten niet stilstaan bij wat mis gaat, maar we moeten ervan leren. Onze rol als hogeschool is het bijstaan van de student op dit pad vol obstakels en te laten zien dat er altijd een weg voorwaarts is, al is die soms onverwacht. Het draait om de moed om verder te gaan en de zin om dat vorm te geven.

### 2.3 Besturingsfilosofie

We hebben een gezamenlijke missie; we hebben gedeelde waarden en we hebben ambitie. We willen kunnen laten zien wat we van onze ambitie waarmaken en hoe wij onze maatschappelijke opdracht vervullen: verantwoording afleggen hoort erbij. Daarvoor zijn gemeenschappelijke kaders nodig. Voor de manier waarop wij de organisatie aan willen sturen, hanteren wij het '4R-model'. Richting, ruimte, resultaat en rekenschap vormt een gemeenschappelijke taal voor ons handelen en leiderschap.

- **Richting:** met dit instellingsplan geven wij een antwoord op de ontwikkelingen in het beroepenveld en de regio's die wij bedienen. Het instellingsplan geeft richting en is leidend voor ons handelen en geldt voor iedereen die binnen Inholland actief is. Het instellingsplan wordt vertaald in gezamenlijke uitgangspunten en kaders. De domeinen en vestigingen enten hun beleid hierop. Activiteiten geven vorm en inhoud aan de centrale principes die in het instellingsplan staan. Aan de koers wordt een beperkte set meetbare doelen verbonden. De domeinen en vestigingen vertalen deze naar deeldoelstellingen.
- **Ruimte:** binnen dit kader (het instellingsplan en de daaraan verbonden doelen) is er ruimte voor alle geledingen in de organisatie om datgene te doen wat het doel naderbij brengt. Ruimte voor de teams, voor docenten en staf, om de doelen voor de studenten te bereiken. Binnen de kaders staat de student centraal. Het doel, de kern waar het echt om draait, staat centraal en niet het systeemdenken. De uitdaging is de energie die uitgaat van een gedeelde visie te combineren met de energie die medewerkers hebben bij het nastreven van hun persoonlijke doelen en ambities. 'Ruimte geven' is niet taken en verantwoordelijkheden 'over de schutting gooien'. Het is ook de helpende hand bieden als het niet vanzelf gaat. 'Ruimte nemen' is niet 'soleren'. Het is verantwoordelijkheid nemen om een bijdrage te leveren aan het grotere geheel. Dat kan alleen als we het gesprek met elkaar aangaan over de keuzes die we maken en de gevolgen van die keuzes voor anderen. Kortom, ruimte vereist dialoog en vertrouwen.
- **Resultaat:** als we de doelen willen bereiken, is het van belang helder te maken welke bijdrage iedereen hier vanuit zijn rol of functie aan levert. Elke leidinggevende, elk team, elke medewerker vertaalt de richting naar het resultaat dat hij concreet kan en wil bereiken binnen een bepaalde periode. Hierover maakt hij afspraken met de leidinggevende en met elkaar als team. Dit kunnen concrete, harde afspraken zijn en tevens afspraken die te vangen zijn onder de noemer collectieve ontwikkeling en leren voor de langere termijn. Het is van belang de wederzijdse verwachtingen helder te hebben, waardoor ook eenieder aanspreekbaar is op de afspraken.
- **Rekenschap:** iedereen legt verantwoording af en laat zien wat hij heeft bereikt en vraagt daarop feedback. Hierbij hoort ook het leren van wat mis is gegaan of wat niet beantwoordde aan de verwachtingen en het maken van bijgestelde of nieuwe afspraken. De kern van rekenschap is (hoe simpel het lijkt en hoe moeilijk het is) de dialoog, het goede gesprek, enkele harde indicatoren én als het nodig is: consequenties verbinden aan slecht functioneren.

---

<sup>1</sup> Het 4R-model (Paul Schnabel, SCP, 2001). is doorontwikkeld naar Het 5R Analysemodel (A+O fondsRijk, 2014). De vijfde R beschrijft de volwassen relatie tussen manager en medewerker waarbinnen de manager richting en ruimte geeft en de medewerker resultaten levert waarover hij rekenschap aflegt. Voor dit instellingsplan hanteren we de het 4R-model dat ook het fundament vormt voor het 5R Analysemodel. Beide modellen zullen we complementair hanteren.

De R'en zijn gedeeltelijk volgtijdelijk, maar niet statisch. Ze staan continu met elkaar in verbinding en beïnvloeden elkaar. Voor de effectiviteit is het voorwaarde dat deze principes door iedereen op dezelfde wijze worden begrepen en gedeeld: een gemeenschappelijke taal voor iedereen. Ze gelden voor alle niveaus en onderdelen van onze instelling, al kan het accent per R verschillen voor een bestuurder, een stafhoofd, een teamleider of een individuele medewerker.

Daarnaast willen wij ook de volgende uitgangspunten borgen: transparantie over ons doen en laten; de scheiding van publiek en privaat (en dat onze private activiteiten moeten bijdragen aan onze maatschappelijke doelstellingen); het organiseren van 'countervailing power' om ons scherp te houden bijvoorbeeld door functiescheiding in de financiële kolom en een krachtige positionering van de medezeggenschap. Ten slotte nemen wij zowel positieve als negatieve feedback van onze studenten, stakeholders en medewerkers serieus.

Op basis van deze vier principes zullen we de bestaande regels en procedures bezien, reduceren en vereenvoudigen en de planning en controlcyclus aanpassen. Bovendien zullen we de dialoog aangaan en stimuleren. Daarmee ontwikkelt Inholland zich tot een lerende organisatie.

#### **2.4 Diversiteit als kracht**

Inholland leidt professionals op die gaan werken in een multiculturele en internationale samenleving. De studenten hebben verschillende sociale, etnische en educatieve achtergronden en de diversiteit neemt toe. Het hoger onderwijs vraagt om docenten die verbindingen weten te leggen tussen studenten en deze kunnen voorbereiden op een snel veranderende werkomgeving. Uitgangspunt is dat diversiteit leidt tot meerwaarde (zoals blijkt uit onderzoek). Inholland stimuleert de kracht van de diversiteit van de studenten en medewerkers, door de verschillende achtergronden te erkennen en te sturen op sociale cohesie en samenwerking. Ieders talent, kwaliteit en perspectief worden benut om tot betere resultaten te komen. Op onderdelen kan een doelgroepgerichte aanpak hieraan bijdragen.

# 3 Inholland kiest

“There are three constants in life... change, choice and principles.”  
Steven Covey

Veel van wat we doen beantwoordt aan de taken en verantwoordelijkheden die elke hogeschool heeft. Onze kernopdracht is en blijft te allen tijde het verzorgen van goed onderwijs op goed niveau. Alle keuzes die we maken in dit instellingsplan en de wijze waarop we ze gaan invullen in de komende jaren staan altijd in dienst van die kernopdracht. In dit instellingsplan ligt de focus op die zaken die voor ons als Inholland belangrijk zijn of nadrukkelijke aandacht behoeven, omdat onze studenten daarom vragen en we daarmee bijdragen aan belangrijke vraagstukken in het werkveld en de samenleving. Het betreft om te beginnen de zaken waarmee wij ons duidelijk onderscheiden. Inholland wil op een unieke manier impact creëren: in wat we doen, voor wie we dat doen, hoe we dat doen en waar we dat doen.

## 3.1 Zes domeinen, acht onderzoeksgroepen, negen steden

Inholland is een brede hogeschool, verspreid over Noord- en Zuid-Holland. We hebben vestigingen in vier stedelijke regio's, die enerzijds veel gemeen hebben en anderzijds elk een eigen kleur hebben. De hogeschool heeft het onderwijs en onderzoek georganiseerd in zes domeinen:

AFL	Agri, Food & Life Sciences
BFL	Business, Finance & Law
CRB	Creative Business
GSW	Gezondheid, Welzijn & Sport
O&I	Onderwijs & Innovatie
TOI	Techniek, Ontwerpen & Informatica

Verdeling studenten over de domeinen

Regio	Vestiging	Domein	Aantal studenten
Drechtsteden	Dordrecht	O&I, BFL	300
Metropoolregio Rotterdam - Den Haag (MRDH)	Rotterdam	O&I, BFL, CRB, GSW	5.900
	Delft	AFL, TOI	1.000
	Den Haag	O&I, BFL, CRB, GSW	2.500
Metropoolregio Amsterdam (MRA)	Amsterdam	AFL, GSW <sup>2</sup>	3.600
	Diemen	BFL, CRB, TOI	4.100
	Amstelveen	O&I	1.000
	Haarlem	O&I, BFL, CRB, GSW, TOI	5.100
Noord-Holland Noord	Alkmaar	O&I, BFL, GSW, TOI	3.500
<b>Totaal Inholland</b>			<b>27.000</b>

Het post-hbo-onderwijs en contractactiviteiten zijn georganiseerd in de Inholland Academy, die onderdeel is van Holding Inholland BV waarin de private activiteiten van Inholland zijn ondergebracht. De Inholland Academy is actief in alle regio's; docenten en onderzoekers die binnen de Academy worden ingezet, zijn werkzaam in de domeinen. Het opleidingsaanbod bestaat uit programma's die leiden tot de graad van Bachelor, Master en Associate Degree. Inholland heeft ruim 85 opleidingslicenties (croho). De acht onderzoeksgroepen zijn eveneens ondergebracht in de domeinen. In de onderzoeksgroepen wordt, onder leiding van circa 25 lectoren, innovatief toegepast onderzoek gedaan.

<sup>2</sup> Inclusief 400 studenten van het samenwerkingsinstituut AVAG in Amsterdam en Groningen, waarin de verloskundeopleiding van Inholland is ondergebracht.

## Onderzoekslijnen per thema

Thema	Onderzoeksagenda	Onderzoekslijnen
Duurzaam	Duurzaam ontwerpen van producten en processen	Lichtgewicht construeren (composiet)
		Innovatie modellen duurzame energie
		Robotica (o.a. in de zorg)
		Cloud computing
		Big data
	Duurzaam organiseren met de menselijke maat	Hightech engineering
		Leren en ontwikkelen
		Mens en organisatie
		Logistiek en complexiteit
		Innovatie en ondernemen
Veiligheid en rechtstoepassing met de menselijke maat	Governance en leiderschap	
	Finance & accountancy	
	Effectieve beïnvloeding van (on)veiligheidsbeleving op lokaal niveau	
	Veiligheid vergroten zonder onveiligheidsbeleving te versterken	
Duurzaam leren	Stimuleren van regelvolgend gedrag/compliance door helder en klantvriendelijk organisatiebeleid	
	Toegankelijkheid van het recht	
	Pedagogisch-didactisch handelen in het onderwijs	
Duurzaam innoveren in de metropool	Teaching, learning & technology	
	Studiesucces	
	Voedsel voor de metropool	
Gezond	Zelfmanagement en Empowerment	Leven in de metropool
		Gezondheid in de metropool
		Zelfregie en empowerment van burgers vergroten door gebruik van nieuwe technologie (eHealth)
		Evidence-based interventies binnen de geestelijke gezondheidszorg, de verstandelijk gehandicaptenzorg en de psychogeriatric
		Optimalisatie van diagnose en behandeling door gebruik van (beeldvormende) apparatuur, systemen, techniek en ict
	Empowerment en Vakmanschap	Behoud van kwaliteit van leven en het voorkomen van verdere beperkingen bij cliënten die te maken krijgen met multimorbiditeit.
		Sportparticipatie en aangepaste sport
		Opvoedsteun, de nieuwe jeugdprofessional in de sociaal en etnisch diverse beroepspraktijk
		Sociaal werk en generalistisch vakmanschap, transformaties op het snijvlak van welzijn en zorg
		Stedelijk burgerschap, sociale uitsluiting, sociaal ondernemerschap
Creatief	Betekenis en Beleving in de creatieve industrie	De professional van de toekomst in de creatieve industrie en in creative business en leisure
		Waarde creatie (materieel en immaterieel) en 'business modellen', gegeven veranderende omgevingen
		Onderzoeks- en ontwikkelmethoden voor de creatieve industrie en creative business in het algemeen

### 3.2 Duurzaam, gezond en creatief

Inholland zet de komende jaren nog sterker in op de profilerende thema's: duurzaam, gezond en creatief. In alle regio's waar we actief zijn, tonen we onze kracht door binnen deze thema's een bijdrage te leveren aan regionale vraagstukken en ontwikkelingen. We richten daarmee ons onderwijs en ons onderzoek op drie belangrijke transitie's in onze samenleving: de vorming van een duurzame en gezonde samenleving en een circulaire economie, de transitie's in zorg en welzijn naar empowerment en zelfredzaamheid en de zoektocht naar nieuwe vormen van waarde-creatie en verdienmodellen in de creatieve industrie en het toevoegen van een creatieve component aan andere sectoren om te komen tot nieuwe inzichten en toepassingsvormen voor ontwikkelde kennis. Omdat wij unieke opleidingen en onderzoeksprogramma's hebben op deze terreinen, onderscheiden wij ons van collega-hogescholen.

Om dit te realiseren verbindt elk domein zich aan ten minste één thema en werkt samen met andere domeinen in het onderwijs en onderzoek om alle thema's vorm en inhoud te geven. Elke opleiding en elke onderzoeksgroep wordt binnen ten minste één thema actief. De thema's worden bovendien richtinggevend voor curriculumontwikkeling en de vormgeving van ons portfolio, met name bij het ontwerp van nieuwe opleidingen, zoals AD's en masterprogramma's of contractactiviteiten. Ook van onze onderzoeksgroepen verwachten wij dat zij een bijdrage leveren aan het verdiepen en versterken van het onderzoek en de kennis rond de thema's. Daarmee dragen zij niet alleen bij aan hun eigen domein, maar ook aan de samenwerking tussen domeinen en de zichtbaarheid van de hogeschool.

Om deze ambitie waar te maken, moeten we massa organiseren in het onderzoek op de genoemde thema's. Dat vraagt dat docenten en studenten meer onderzoek doen en dat in de onderwijsomgeving structureel ruimte georganiseerd is voor inzet van docenten en studenten in (onderzoeks)projecten in en met het beroepenveld. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van leerwerkbedrijven, labs, centres of expertise of door het creëren van kenniswerkplaatsen, waarin onderwijs, onderzoek, overheid, ondernemers en omgeving samenwerken op gemeenschappelijk gedefinieerde thema's voor onderwijs, werkveldontwikkeling en onderzoek.

#### *Duurzaam*

Het agri- en foodcluster is van groot belang voor de Nederlandse economie en goed vertegenwoordigd in het onderwijs en onderzoek van Inholland. De sector is goed voor 10% van het BBP, zorgt voor 20% van de totale export en telt 600.000 banen. Het overgrote deel van die bedrijvigheid vindt plaats in de Randstad, het vestigingsgebied van Inholland. Vier van de vijf Greenportclusters hebben hun ligging in deze regio. Er is een omvangrijke mkb-foodsector en veel nieuw agrarisch ondernemerschap in de Randstad. Zowel het onderwijs en onderzoek van AFL als dat van TOI spelen hierop in. Er zijn al nauwe banden met de tuinbouwsector in het Westland en in toenemende mate in Noord-Holland. Bovendien wordt gezamenlijk gewerkt aan projecten, bijvoorbeeld in bio-based innovatie, waarbij tuinbouw samenwerkt met het composietenlab.

Wanneer we serieus werk gaan maken van een 'biobased economy', voedselveiligheid en energieneutraliteit komt er meer bij kijken dan slimme technische oplossingen. Het gaat ook om bewustwording, gedragsbeïnvloeding (waaraan CRB en GSW kunnen bijdragen) en om zakelijke haalbaarheid. Daarbij gaat het niet alleen over geld, maar ook om het principe van circulaire economie, om sociale veiligheid en recht. De arbeidsmarkt vraagt om professionals die zijn opgeleid in 'duurzaam organiseren met de menselijke maat', het gemeenschappelijk onderzoeksthema van twee onderzoeksgroepen in het domein BFL. Het domein O&I richt zich met 'Leraar worden, zijn en blijven' op duurzame inzetbaarheid van professionals in het basisonderwijs en het vo, mbo en het docentschap in het hbo. Met duurzaam leren en duurzaam professionaliseren adresseert O&I het belangrijke vraagstuk van leven lang leren.

*Dominique Plu (Dier en Veehouderij), Twan Bakker, Brecht Wartna en Mukhtar Yaqoobi (Luchtvaarttechnologie) wonnen in september met hun studentenproject Argo, een 'human powered' onderzeeër met 'vissenstaart', de Wij Inholland Award 2015. Met dit project laten de studenten zien welke mooie en innovatieve producten er voort kunnen komen uit een samenwerking tussen totaal verschillende opleidingen. Argo wordt aangestuurd door een vissenstaart en in beweging gebracht met pedalen, er zit dus echt iemand in de onderzeeër.*

Het principe is gebaseerd op biomimicry, de wetenschap om menselijke problemen op te lossen door biologische ideeën uit de natuur na te bootsen.

#### *Gezond*

In 2011 heeft het kabinet het thema Life Sciences & Health aangewezen als een van de negen topsectoren. Hoogwaardige en betaalbare zorg en daarmee een hogere levenskwaliteit en beheersing van zorgkosten is belangrijk voor het stijgen van de arbeidsproductiviteit en het BNP. Dit heeft urgentie gekregen door ingrijpende veranderingen in het stelsel, waarbij er veel bezuinigd wordt op zorg. Inholland heeft een breed pakket aan onderwijs en onderzoek in het domein GSW. Binnen de zorg is een transitie gaande waarin het accent verschuift van zorg en ziekte (zz) naar gedrag en gezondheid (gg). De paradigmashift van de verzorgingsstaat naar participatiesamenleving brengt grote uitdagingen mee voor welzijn en gezondheid van alle burgers, specifiek voor de meer kwetsbaren. Daarvoor is een transformatie in de samenleving nodig, waarin sport-, gezondheids- en welzijnsprofessionals een cruciale rol spelen. Dat vraagt om een gerichtheid op ziektepreventie door het stimuleren en faciliteren van gezond gedrag, empowerment van burgers en hun omgevingen en nieuwe vormen van zorg en dienstverlening. Studenten leren kritisch te verkennen wat werkt en wat niet werkt en combineren een brede basiskennis met specifieke toepassingen van effectieve methoden: vaker mét dan voor burgers. Studenten krijgen interprofessionele vaardigheden aangeleerd vanuit een sterke specifieke vakkennis.

Op het gebied van de gezonde samenleving werken zorg (GSW) en techniek (TOI) samen bij de ontwikkeling van technische hulpmiddelen voor de zorg en voor gezond leven en de wijze waarop burgers en professionals dit kunnen gebruiken. De beide domeinen zoeken kansen en mogelijkheden, maar verkennen ook grenzen die het reflectieve vermogen van studenten stimuleren. Daarbij gaat het niet alleen om apparatuur, maar ook om datamining voor diagnostiek en handige apps voor burgers die bijdragen aan preventie.

Design en communicatie zijn cruciale beïnvloeders voor het succesvol maken van dit type hulpmiddelen. Hierin kan het domein CRB een bijdrage leveren met onderzoek en (digitale) tools. Ook de domeinen O&I (de gezonde Pabo, godsdienst & levensbeschouwing), BFL (employability) en AFL (gezonde voeding) zijn betrokken bij het thema gezond.

*Kelly Helleman maakte met haar stageklas van basisschool Het Mozaïek uit Delft een film waarmee zij in juni 2015 de UNICEF Film Award won. De Pabo-student van Inholland Den Haag haalde de creatieve talenten bij haar leerlingen naar boven. De film 'Het Alternatief' gaat over kinderen die moeten werken in een kledingfabriek en niet naar school kunnen. De leerlingen leerden niet alleen hoe zij met film en creativiteit een boodschap kunnen overbrengen, maar kregen ook op een luchtige en positieve manier informatie over kinderrechten. Projecten als deze dragen positief bij aan een gezonde samenleving.*

#### *Creatief*

De creatieve industrie is een belangrijke aanjager van de kenniseconomie en een katalysator van hoogwaardige innovatie. Of het nu gaat om de identiteit van steden en de manier waarop gemeenten via kunst, erfgoed en evenementen toeristen kunnen trekken of de binding met hun eigen burgers kunnen versterken, of om klantenbinding door bedrijven. Denk ook aan web based ondernemen, het toegankelijk maken van complexe content via apps en het componeren en vermarkten van elektronische



muziek. Ook in andere sectoren wordt creativiteit ingezet voor het aanpakken van complexe problemen, bijvoorbeeld met serious gaming en design thinking. Het domein CRB opereert in het hart van deze ontwikkelingen met 'waarde creatie door betekenis en beleving in de creatieve economie'. Deze benaderingen kunnen gebruikt worden in het onderwijs en om duurzaamheid en de gezonde samenleving te stimuleren. Er liggen verbindingen met de domeinen AFL (bewust leven), GSW (games en apps for health) en O&I (creativiteit in het onderwijs). In het doordenken van de gevolgen voor de economie (verdienmodellen) en organisaties (duurzaam organiseren) ligt een verbinding met het domein BFL. Als gevolg van deze ontwikkelingen is ook de markt zelf aan het veranderen: steeds meer zzp'ers en micro ondernemingen werken samen in collectiefjes en weten 'oude' markten te ontwrichten – met nieuwe technieken, maar ook met nieuwe uitgangspunten. Dat zien we terug in innovatieve ontwikkelingen in allerlei sectoren.

*Meer dan honderd Inholland-studenten leverden in augustus 2015 een mooie bijdrage aan SAIL Amsterdam. Hogeschool Inholland werkte samen met het ROC van Amsterdam (ROCvA) als kennispartner van SAIL, met als doel studenten werk- en leerervaring op te laten doen tijdens dit nautische evenement. Voor studenten een unieke mogelijkheid om hun talenten te laten zien en ervaring op te doen. De studenten, waaronder studenten Vrijtijdsmanagement van Inholland Diemen, liepen stage bij de organisatie via de SAIL Academy en zetten bijzondere projecten op touw. Zo verzorgden ze bijzondere rondleidingen voor crewleden van de tallships en werd met het project 'SAILstainable' een bijdrage geleverd aan de organisatie van het afvalmanagement van het evenement.*

#### *Kruisbestuiving tussen domeinen en met het werkveld*

De domeinen werken de profilerende thema's uit in programma's van onderzoeksgroepen met bijbehorende onderzoeklijnen en -agenda's. Uiteraard is het werkveld hier nauw bij betrokken. Datzelfde geldt voor de wijze waarop opleidingen aan de slag gaan met één of meer thema's. Gezamenlijk bepalen de domeinen hoe kruisbestuiving kan worden gestimuleerd en gefaciliteerd. De profilerende thema's geven alle aanleiding voor het aangaan van strategische partnerships: met andere kennisinstellingen, regionale netwerken, nationale en internationale consortia en programma's en agenda's op regionaal, landelijk en Europees niveau. Daarvan zijn al succesvolle voorbeelden, zoals het Amsterdam Creative Industry Network – het centre of expertise met de Hogeschool van Amsterdam en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. De komende jaren zetten we in op gezamenlijke regionale projecten en programma's op basis van de drie profilerende thema's, aansluitend bij de opgaven in de verschillende regio's waar Inholland actief is.

#### *Practice what we preach*

De thema's beperken zich niet tot ons onderwijs en onderzoek. We moeten als organisatie op alle niveaus werk maken van deze thema's. In onze keuzes en ons handelen op de hogeschool is het zaak ook duurzaam, gezond en creatief te zijn. Dat vraagt om duurzame keuzes op bijvoorbeeld het terrein van energie, faciliteiten en de producten die we aanbieden en aankopen. Creativiteit vraagt dat we onze kennis en expertise toepassen op de vraagstukken die ons als hogeschool bezighouden. In ons HRM beleid maken we gezonde keuzes, zodanig dat we de vitaliteit hebben en houden om van meerwaarde te zijn voor onze studenten en onze omgeving.

### **3.3 Randstedelijk perspectief**

Inholland heeft oog voor wat de regio nodig heeft. We sluiten aan bij de regionale structuren, zoals de Amsterdam Economic Board, Rotterdam Partners en regionale maatschappelijke en economische agenda's. De contacten met het werkveld op het gebied van onderwijs en onderzoek worden gelegd vanuit de vestigingen. Daarmee bestrijken we de gehele Randstad, maar zijn we op locatie echt 'van de stad'; van Alkmaar dus, en van Haarlem, Rotterdam, et cetera. In de plaatsen rond de vestigingen vinden de studenten doorgaans hun stageplaatsen en eerste baan – daarmee sluiten zij dus rechtstreeks aan op het lokale werkveld. De instroom van nieuwe studenten is grotendeels afkomstig uit de stedelijke agglomeraties binnen deze regio's. Vanuit onze lokale aanwezigheid onderhouden we contacten met het toeleverend onderwijs en met aankomende studenten.

Met het oog op de regionale en sectorale verbindingen is samenwerking met het bedrijfsleven voor Inholland van groot belang. Een sterke verbinding met het werkveld is bovendien een voedingsbron om geïnformeerd te blijven over ontwikkelingen in het beroepenveld. Daarbij leggen wij het accent op de drie profilerende thema's duurzaam, gezond en creatief.

Inholland is er niet alleen voor de steden waarin ze vestigingen heeft, maar zeker ook voor de omliggende gemeenten. We verbinden de stad ook met het omliggende platteland en hebben aandacht voor de kwaliteit van de leefomgeving. De hogeschool bedient vrijwel alle sociaaleconomische regio's in de Randstad: Noord-Holland Noord, Metropoolregio Amsterdam (inclusief Haarlem), Metropoolregio Rotterdam/Den Haag (incl. Delft) en Drechtsteden. Wij hebben oog voor Randstedelijke problematiek.

Alles wat 'buiten' gebeurt, gebeurt binnen immers ook: onze hogeschool is een microkosmos met dezelfde uitdagingen als de stad waarin wij staan. Of dat nu op Zuid is in Rotterdam, of in Alkmaar, Delft of Amsterdam.

#### *Stadsoverstijgende aanpak*

Nederland is een speler van wereldformaat: veel bedrijven, ook als ze klein zijn, hebben een internationale ambitie. Steden trekken hierin meer en meer samen op, bijvoorbeeld via Platform31. In toenemende mate stemmen steden en regio's ook op het vlak van de human capital agenda's zaken met elkaar af. Tegelijk wordt zichtbaar dat steden niet altijd dezelfde keuzes maken en soms ook verschillende uitdagingen het hoofd moeten bieden. Zowel de overeenkomsten als de verschillen zijn interessant. Dat geldt niet alleen als wordt geredeneerd vanuit de optiek van stedelijke en regionale ontwikkeling, maar ook als de ontwikkeling van beroepen wordt beschouwd. De decentralisatie van grote delen van de welzijns- en gezondheidszorg heeft grote impact op de wijze waarop hulpverleners straks te werk moeten gaan. Daarin gaan verschillen optreden nu dit een lokale verantwoordelijkheid is. Datzelfde geldt voor ondernemers: wat werkt in Dordrecht, werkt niet noodzakelijkerwijs ook in Rotterdam, maar soms juist wel. Kennis van de verschillen én overeenkomsten tussen steden en regio's is daarbij van waarde.

Inholland wil bijdragen aan een overstijgende aanpak van stedelijke en regionale vraagstukken in deze 'nieuwe tijd'. Door de verschillende vestigingen in Noord- en Zuid-Holland hebben we overzicht. Die verschillende lokale perspectieven zijn nodig om vraagstukken creatief op te lossen. Het feit dat Inholland een blik heeft die breder is dan één stad of één regio, biedt vanuit de inhoud van tal van disciplines van de hogeschool, maar zeker ook vanuit onze drie profilerende thema's, een interessant perspectief én meerwaarde voor de gehele Randstad. Dat betekent, dat we in de keuze van onderzoek of projecten zullen sturen op een bijdrage die niet alleen voor de specifieke plaats of opdracht waarin we acteren iets oplevert, maar ook voor de overige gebieden waar Inholland is vertegenwoordigd. Het betekent ook dat we in ons onderwijs en onderzoek het vergelijkend perspectief hanteren. Zo kunnen we succesvolle interventies en projecten uit de ene regio introduceren in de andere. Zo leren we van elkaar over de vestigingen en steden heen. Onze betrokkenheid bij de metropolitane vraagstukken en de daarbij ontwikkelde kennis en ervaring geeft bovendien potentie voor het aanpakken van deze vraagstukken in een internationale context.

### **3.4 Robuust onderwijs voor een diverse studentenpopulatie**

Inholland kiest ervoor een brede hogeschool te zijn. Toegankelijkheid staat hoog in het vaandel. Diversiteit – in talenten en interesses, in culturele achtergrond, maar ook in persoonlijke bagage – is een van de krachten van onze hogeschool. Juist die diversiteit van unieke personen maakt dat we kunnen leren van elkaar en verrijkt het onderwijs. Tegelijk stelt deze diversiteit ons voor grote uitdagingen, want standaard oplossingen zijn er niet. Het vraagt het nodige van de studenten, van onze docenten en van de organisatie. Toch gaan we deze uitdaging aan. In een tijd waarin er steeds meer mogelijkheden komen om sterker te selecteren aan de poort, gaan wij daar behoedzaam mee om, vanuit de overtuiging dat niet elk talent zich direct manifesteert. Om hierin zo goed mogelijk te slagen, zullen wij in alle fasen van de leerloopbaan van de student acteren, van eerste kennismaking rond de studiekeuze, via begeleiding tijdens de studie, tot toelating tot de arbeidsmarkt en feitelijk de rest van de carrière via programma's voor werkenden. Daarbinnen is het ons doel zoveel mogelijk recht te doen aan wat de student nodig heeft om zijn talent te ontplooien en daarbij zijn (vaak zeer persoonlijke) hordes te nemen.

Tegelijkertijd stellen we eisen aan alle studenten: je zult er flink voor moeten werken om bij Inholland een diploma te halen. Studenten hebben rechten, maar ook plichten en daar lopen we niet voor weg.

#### *Begeleiding: voorschoolse actie*

Aansluiting met het hbo zien we als een gedeelde verantwoordelijkheid van de hogescholen en het toeleverend onderwijs (vo en mbo). Inholland gaat daarom actief de dialoog aan met vo en mbo-instellingen om door gezamenlijke activiteiten de aansluiting met het hbo te verbeteren. Inholland doet dit bij voorkeur in regionaal verband, samen met collega-hogescholen.

Intensivering van de voorlichting: heel helder zijn in wat we wel en niet bieden en wat er in de basis voor nodig is om tot studiesucces te kunnen komen.

- Ontwikkeling van keuzedelen in het mbo, gericht op doorstroming naar het hbo. Ook andere manieren om aankomende studenten voor te bereiden worden ingezet, zoals proefstuderen, zomercursussen en gezamenlijke programma's met het vo.
- Evaluatie en bijstellen van de Studiekeuzecheck, ondersteund door de lector Studiesucces.
- Investeren in relaties met vo en mbo. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking binnen het 'Regionaal netwerk mbo-hbo Noord-Holland/Flevoland en 'Samenwerken aan een betere aansluiting' van het Rotterdamse hbo en vo.

#### *Begeleiding direct na instroom*

De uitval in het eerste jaar is hoog (39%). Een groot deel hiervan valt al na de eerste drie maanden af. Om onnodige eerstejaarsuitval te voorkomen, geven wij de begeleiding in de eerste honderd dagen meer structuur en herkenbare inhoud, waarbij we een verbinding leggen met de uitkomsten van de SKC. Zo willen we de overgang voor studenten verbeteren, switch en uitval beperken en het studiesucces verhogen. Uit analyse is gebleken dat studenten die eerst al een andere studie hebben gedaan (aan Inholland of elders), de zogenaamde switchers, het eerder moeilijker vinden dan makkelijker om die tweede kans om te zetten in succes. Wij hebben respect voor deze doorzetters en willen hen graag helpen om toch te slagen. Hiervoor ontwikkelen we een gerichte aanpak.

---

Switch eerste jaar: van 8% naar <7%

---

Het eerste jaar is representatief voor het vervolg: wie na het eerste jaar een positief advies krijgt, moet in staat zijn de rest van de studie in een redelijke termijn te voltooien. Dit betekent ook dat wie er in het eerste jaar niet in slaagt dat niveau te halen, een negatief bindend studieadvies krijgt. Dit is hard, maar noodzakelijk.

---

Uitval eerste jaar: van 39% naar <35%

---

Tegelijkertijd zien we dat ook in jaar 2 en 3 behoorlijke studievertraging kan optreden. We zetten ook in de overige leerjaren sterk in op monitoring en begeleiding, passend bij de fase waarin de student zich bevindt. Daarbij maken we gebruik van de lessen die we hebben geleerd bij de langstudeerdersaanpak en zetten we extra in op studenten die het risico lopen sterke vertraging op te lopen en langstudeerder te worden. Dat moet leiden tot aanzienlijke verbetering van het studierendement:

---

Rendement nominaal+1, na behalen van het eerste jaar: van 47% naar >50%

---

#### *Onderwijs voor een diverse doelgroep*

Inholland heeft de ambitie om in de periode van het instellingsplan te bewerkstelligen dat het onderwijs meer doelgroepgericht wordt. Hoewel elke student natuurlijk uniek is, zijn er wel groepen te onderscheiden waar we speciale aandacht aan zullen besteden via te ontwikkelen programma's. Denk aan vwo'ers, waarvoor nu al enkele driejarige opleidingen zijn ontworpen. Of honours programmes voor studenten die extra uitdaging willen. Er zijn ook groepen studenten, waarbij geen extra begeleiding nodig is op intellectueel vlak, maar die andere uitdagingen kennen. Studeren met een functiebeperking kan bijvoorbeeld verder worden versterkt, nu uit de cijfers blijkt dat er steeds meer studenten zijn die worstelen met bijvoorbeeld dyslexie, dyscalculie,

ADHD en vormen van autisme, maar ook studenten die bijvoorbeeld topsport combineren met een opleiding aan onze hogeschool. Ook 'nieuwe Nederlanders', waaronder vluchtelingen, hebben bijzondere aandacht nodig.

Omdat deze zaken zich bij alle opleidingen voordoen, investeren we in alle domeinen in expertise op deze terreinen. Niet elk docent hoeft in zijn eentje de duizendpoot te zijn die dit allemaal kan hanteren; docenten moeten zich gesteund voelen door collega's (binnen de teams de verschillende zaken beleggen) en de specialisten die in de organisatie bepaalde thema's trekken. We inventariseren niet alleen onze eigen good practices, maar ook die van andere hogescholen en universiteiten. We analyseren patronen, oorzaken en succesvolle interventies. Bovendien stimuleren we samenwerking en kennisuitwisseling tussen domeinen en staf op deze onderwerpen.

#### *Flexibel onderwijs*

Het onderwijs is de afgelopen jaren sterk in ontwikkeling. Studenten zijn aan de slag met real-life experiences en werken samen met het werkveld aan opdrachten uit de dagelijkse praktijk. Het onderwijs kent een mix van face-to-face en online onderwijs (blended learning). De nieuwe opleidingen Business Studies en International Business Innovation Studies zijn hier sprekende voorbeelden van, net als de DigiPabo. We willen deze ontwikkeling, goed begeleid en ondersteund, doorzetten.

In de toekomst willen we meer ruimte bieden aan differentiatie in tempo, leeromgeving en vormgeving van het leerproces. Daarbij zetten we ook in op stimuleren van het gebruik van ict via de digitale leeromgeving, video, MOOC's en SPOC's, digitale begeleiding en activering en flipping the classroom, ook door professionalisering van docenten op het gebied van digitale didactiek. De lector Teaching, Learning & Technology zal hierbij een belangrijke rol spelen.

Ook inhoudelijk moet een student keuzes in zijn vakkenpakket kunnen maken die aansluiten bij zijn behoefte. Het onderwijs van Inholland speelt daarnaast in op het valideren van leerresultaten buiten de opleiding. Voorbeeld zijn deeltijdopleidingen waar pilots met flexibilisering worden uitgevoerd. Deze pilots dienen als proeftuin voor flexibilisering in andere opleidingen.

Het onderwijs wordt dus doelgroepgericht geflexibiliseerd, op basis van de principes van mass customization. Dat betekent dat binnen bestaande routes flexibiliteit ontstaat, zodat het onderwijs aansluit bij de uniciteit van de student en de snelle ontwikkelingen in de markt.

Daarbij denken we aan:

- flexibilisering vanuit de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld het uitbouwen van de combinatie binnenschools en buitenschools leren,
- flexibilisering van het aanbod van de onderwijsinhoud, bijvoorbeeld variaties op inhoud van het programma en keuzeprogramma's,
- flexibilisering van de vormgeving: werkvorm, tijd, plaats, groeperingsvorm, afstandsonderwijs/ digitalisering en werkpleklernen.

Bij het inhoudelijk vormgeven van flexibel onderwijs zijn de thema's duurzaam, gezond en creatief richtinggevend.

#### *Portfoliokeuzes: AD, master & leven lang leren*

De basis van het aanbod van Inholland wordt gevormd door de bacheloropleidingen. Vier jaar geleden is de hogeschool met de stofkam door dit aanbod gegaan en heeft scherpe keuzes gemaakt. Opleidingen zijn afgebouwd, samengevoegd en ook zijn enkele nieuwe opleidingen gestart. Deze keuzes blijken succesvol en onderschrijven we nog steeds. Binnen het huidige opleidingsaanbod zullen de curricula afgestemd worden op ontwikkelingen in het beroepenveld, waarbij gekeken wordt naar de wenselijkheid van verbreding van opleidingen.

Het aanbod is echter breder dan alleen bacheloronderwijs. Door Inholland zijn al diverse associate degree (AD) programma's ontwikkeld. Ook hebben we sinds vele jaren succesvolle masterprogramma's op

het gebied van onderwijs en gezondheid. Deze programma's zijn in nauwe samenwerking met het werkveld ontwikkeld en sluiten aan bij een duidelijk gearticuleerde marktvraag.

Nu de Strategische Agenda van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ons de ruimte geeft, wil Inholland de variatie in haar portfolio vergroten door meer AD's en masteropleidingen te ontwikkelen. Wij doen dat met voorrang binnen de thema's die wij gekozen hebben, duurzaam, gezond en creatief. Voor AD's geldt dat zij moeten beantwoorden aan de duidelijke marktvraag, opdat er voor de studenten een reëel beroepsperspectief bestaat. AD's hebben als doelgroep vooral studenten voor wie een bacheloropleiding te veel van het goede is, qua tijd, theoretisch gehalte of breedte. Ook kunnen AD's een opstap naar een bachelor zijn. Voor masterprogramma's geldt dat zij een duidelijke verankering dienen te hebben in de onderzoeksgroepen van de hogeschool, voortbouwen op een kwalitatief sterke bachelor en complementair zijn aan al aanwezig aanbod (in de regio). Masterprogramma's zijn vooral geschikt voor alumni die al een tijdje werkervaring hebben opgedaan en zich verder willen professionaliseren. Bij de ontwikkeling van masterprogramma's richten we ons vooral op de profilerende thema's en kijken we ook naar mogelijkheden voor samenwerking met andere hogescholen en universiteiten.

Ten slotte willen wij ook de opgedane kennis verzilveren van studenten die geen graad kunnen of willen halen. Een certificaat dat vermeldt welke onderwijseenheden een student succesvol heeft afgerond, kan voor een werkgever evengoed waardevol zijn. Voor werkenden die alleen een module willen doen, is dat staande praktijk, maar dit geldt ook voor degenen die besluiten de studie te staken vóór het diploma is behaald.

Voor werkgevers en werkenden ontwikkelen we hiervoor aanbod, zowel gericht op een graad als op een certificaat. Hiervoor is de Inholland Academy de aanbieder. We zien ruimte om het Academy-aanbod uit te breiden op de profilerende thema's duurzaam, gezond en creatief, aansluitend bij onderzoeksgroepen die gelden als autoriteit in het vak. Vanzelfsprekend sluiten we ook aan bij een duidelijke marktvraag, met als doel 'employability' een leven lang te bevorderen.

---

Omzet van de Academy	stijging van 25% ten opzichte van 2014 (€4,1 mln.)
	Bottom line: ten minste kostenneutraal
Tevredenheid cursisten Academy	handhaven score van 7,8 (op een schaal van 10)

---

#### *Onderwijsvisie als basis voor elke opleiding*

Elke opleiding heeft een eigen onderwijsvisie, die herkenbaar, duidelijk en richtinggevend is en waarin de visie op het beroep en de eisen die aan de professional gesteld worden, didactiek en pedagogiek samenkomen. Docenten geven die visie vorm en handelen ernaar, in overleg met het werkveld. Dat doen we natuurlijk nu al (de onderwijsvisie vormt de basis voor accreditatie), maar we gaan meer aandacht besteden aan verdieping en communicatie, opdat de visie gekend en gedragen is, door het werkveld, onze studenten en onze teams. Met behulp van de werkwijze van de 'onderwijscyclus' worden deze visie en de concrete uitwerking daarvan in het curriculum met regelmaat geëvalueerd en bijgesteld (als gevolg daarvan vindt onderwijsvernieuwing plaats). De wijze waarop het beroep wordt benaderd is bepalend voor de visie. Naast onderwijs in interactie met docenten en medestudenten hebben we andere leerconcepten, zoals de kenniswerkplaats, het kenniscentrum en living labs, waar professionals en wetenschappers bij betrokken zijn. Belangrijke aspecten als begeleiding, bildung, taal, internationalisering, onderzoekend vermogen, inzet van digitale middelen, werkplekleren en flexibilisering worden onderdeel van de visie en vinden hun logica in de eisen van het beroep waar de opleiding (of variant) zich op richt. Dit kan bij elke opleiding andere verschijningsvormen kennen. Al deze elementen zullen in de onderwijsvisie en het opleidingsprofiel van de opleiding aan de orde moeten komen.

Inholland kiest daarmee niet voor één onderwijsmodel op hogeschoolniveau, maar legt de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap bij de opleiding en de docenten en teamleiders die deze opleiding dragen. We investeren in de professionele kracht van docenten en staf om dit te realiseren. We doen dat met nadruk op de thema's die nodig zijn om de uitdagingen adequaat te lijf te gaan. Denk aan onderwijs-leiderschap, teamontwikkeling, didactiek, het soepel omgaan met culturele verschillen, digitalisering in het onderwijs, kennisdeling, het omgaan met veelvoorkomende studiebeperkingen, et cetera.

Gezamenlijk met de domeinen ontwikkelen we een set van gemeenschappelijke uitgangspunten op het gebied van onderwijs en onderzoek, opdat voor alle opleidingen helder is waaraan minimaal moet worden voldaan en binnen welke bandbreedte zaken kunnen worden vrijgelaten, dan wel aandacht behoeven. Hierin leggen we ook criteria vast, opdat we keuzes kunnen maken in wat we wel en niet doen. Voor zaken waar alle opleidingen mee te maken krijgen, onderzoeken we of centrale ondersteuning in de vorm van kaders of handreikingen behulpzaam zijn. We geven daarbij ook het leren van elkaar vorm.

Het Strategisch Personeelsplan wordt als uitvloeisel van dit instellingsplan opgesteld en zal onze ambitie actief ondersteunen met aanbod en middelen. Daarbij houden we rekening met de gedifferentieerde behoefte die opleidingen vanuit hun visie, studentenpopulatie en werkveldontwikkelingen hebben.

---

Oordeel 'goed' op standaard 1 en standaard 4 in opleidingsaccreditatie <sup>3</sup>	van 30% naar 50% van de getoetste opleidingen in 2022
--	--

Om te zorgen dat het onderwijs aansluit bij de beroepspraktijk en dat de student weet wat de praktijk straks van hem verwacht, betrekken we het werkveld steeds meer bij ontwerp en uitvoering van het curriculum.

Het onderwijs en studiesucces zijn geen diplomasnelpweg. Studenten mogen bij Inholland fouten maken; dit is onderdeel van de leerervaring. Wij richten onze begeleiding hierop in. Instellingsrendement is belangrijk, maar de toegevoegde waarde per student – de leerwinst (het persoonlijke rendement) – is wat telt. Een diploma is hier een waardevolle bekroning op. De definitie van studiesucces is voor Inholland breder dan het aantal verstrekte diploma's. Bovendien is een diploma geen eindpunt, maar juist een startpunt voor een leven lang leren.

#### *Aandacht voor alumni*

Mede in het kader van leven lang leren heeft Inholland de intentie om tot aan het eind van het werkzame leven contact te houden met haar afgestudeerden. Op dit moment is er te weinig contact met alumni. Daar moet verandering in komen. Dit betekent dat wij systematisch gaan bijhouden wie onze alumni zijn en waar zij zich ophouden. Via enquêtes (HBO Monitor) horen wij al terug hoe alumni terugkijken op hun studie. Dit levert verbeterinformatie op voor inhoud en vormgeving van de opleidingen. Daarnaast willen wij onze alumni steunen bij hun eerste stappen op de arbeidsmarkt. Als wij in staat zijn om een goede relatie met de alumni te behouden, kunnen wij hen in de toekomst beter terzijde staan met bij- en nascholing. Zij zullen dan meer dan nu gebruikmaken van het post hbo-aanbod van Inholland Academy. Een aantal van onze alumni is zeer succesvol gebleken in de carrière. Wij streven ernaar deze alumni bij Inholland te betrekken als gastspreker, docent of stagebegeleider. Met dergelijke warme contacten worden onze alumni onze ambassadeurs én toekomstige klanten of werkveldrelaties. Dit betekent dat elke opleiding alumnibeleid ontwikkelt en actief contact onderhoudt met de afgestudeerden. We onderzoeken welke faciliteiten op centraal niveau nodig zijn om domeinbeleid te ondersteunen (bijvoorbeeld een centrale database, nieuwsbriefformats, e.d.).

#### *Internationalisering opnieuw op de agenda*

Inholland wil haar studenten een leeromgeving bieden, waarin zij die kennis, vaardigheden en attitudes verwerven die nodig zijn om ook als professional te acteren in een internationale en cultureel diverse samenleving. Internationale oriëntatie in de opleiding is voor studenten onmisbaar. Die basis is dan ook bij iedere opleiding van Inholland herkenbaar aanwezig.

Dat doen we via 'internationalisation at home', bijvoorbeeld met een international classroom, via exchange programs en het stimuleren van internationale mobiliteit en internationale (deel)opleidingen. Of het accent ligt op het omgaan met de vele nationaliteiten die je tegenkomt in het werkveld, hier in Nederland. De keuze is aan de opleidingen, afhankelijk van studentenpopulatie en arbeidsmarkt en wordt ingegeven door het beroepenveld.

De opleidingen geven in hun onderwijsvisie aan wat de internationaliseringsambities zijn. Hierbij is in ieder geval aandacht voor het versterken van de internationale oriëntatie en cross-culturele vaardigheden van docenten.

---

<sup>3</sup> Vervalt na het behalen van de Instellingstoets kwaliteitszorg

Bovendien zorgen we voor faciliteiten die op een multiculturele en internationale studentenpopulatie toegespitst zijn. Het beleid en de ondersteuning van internationalisering hebben de laatste jaren te weinig aandacht gehad. De visie is aan actualisatie toe. Dit wordt in het kader van dit plan opgepakt.

Daarnaast voorziet Inholland in een aantal Engelstalige opleidingen. Deze zijn gericht op studenten uit binnen- en buitenland. In het Strategisch Programma 2011 heeft Inholland besloten bijna alle Engelstalige opleidingen te concentreren in het International College in de regio Amsterdam. Dit had ten doel de kwaliteit te verhogen door concentratie van Engelstalige (native speaking) docenten en studenten (communityvorming bevorderen - van groot belang bij het succesvol integreren en ondersteunen van de buitenlandse studenten). Deze keuze zal worden geëvalueerd, waarna de strategie kan worden geactualiseerd. Daarbij is het vooral de vraag op welke wijze kan worden omgegaan met de behoefte aan internationale Engelstalige opleidingen in zowel Den Haag als Rotterdam. Kwaliteitsborging en voldoende aantal studenten blijven de belangrijkste criteria, evenals inbedding in de drie profilerende thema's.

### 3.5 Relevant onderzoek voor onderwijs en werkveld

Het onderzoek binnen Inholland staat in dienst van het onderwijs en de beroepspraktijk. De student leert in de driehoek onderwijs-onderzoek-beroepspraktijk, met een nadrukkelijke link naar maatschappelijke vraagstukken binnen de thema's duurzaam, gezond en creatief. Het onderzoek wordt, waar mogelijk interdisciplinair, uitgevoerd door onderzoeksgroepen, onder regie van lectoren en bij voorkeur in de context van onderzoeksnetwerken.

#### *Gedifferentieerd onderwijsaanbod door inbreng onderzoek*

Het onderzoek draagt eraan bij dat het onderwijs up-to-date en van een goed kennisniveau is en dat het aansluit op de vraagstukken die in de beroepspraktijk en in de maatschappij leven. Onderzoek zorgt voor nieuwe kennis, inzichten en producten die helpen bij het oplossen van deze vraagstukken en kan werken als katalysator van innovatie in het werkveld. Door de inbreng van onderzoek ontstaat een gedifferentieerd onderwijsaanbod vanaf het eerste jaar, met stages, praktijkcases en (onderzoeks)projecten in het regionale werkveld. Er wordt ook steeds vaker met universitaire partners samengewerkt, elk vanuit de eigen kracht.

*Het project SamenMarkt van Hogeschool Inholland, de Technische Universiteit Delft en Wageningen Universiteit helpt glastuinbouwers en ketenpartijen met een marktsimulatie om kennis te ontwikkelen waarmee nieuwe marktstrategieën en ketensamenwerkingen onderzocht kunnen worden. Die stellen glastuinbouwers in staat om op een meer onderscheidende wijze producten in de markt te zetten tegen een goede marge. De lector Duurzame Verbindingen in de Greenport van Inholland Delft speelt een belangrijke rol in het project, waarbij ook studenten worden betrokken om nieuwe kennis te ontwikkelen én op te doen. SamenMarkt is een van de RAAK-MKB-projecten die subsidie krijgen van het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA.*

De vorming van onderzoeksgroepen binnen Inholland draagt eraan bij dat lectoren niet meer als éénpitters opereren: zij hebben een groep docenten en associate lectoren om zich heen voor meer slagkracht en langer lopende onderzoeksagenda's. Bovendien zijn zij goed verbonden met hun domein en hun onderzoek straalt dus ook uit naar het hele domein en het bijbehorende werkveld. Daarmee geven ze een kwaliteitsimpuls aan het onderwijs en leveren ze een bijdrage aan het versterken van de professionaliteit en expertise van onze docenten.

Leden van de onderzoeksgroep zijn, samen met de opleidingsteams, betrokken bij de borging van de kwaliteit van de onderwijsonderdelen die het onderzoekend vermogen van studenten ontwikkelen en toetsen. Ze halen kennis uit het werkveld en kennispartners naar binnen en verrijken het curriculum. We stimuleren de mogelijkheid zowel binnen als buiten Inholland te promoveren.

*Aansluiting bij profilerende thema's*

Een versterking van de dynamiek tussen wat er binnen en buiten de hogeschool gebeurt is nodig om een bijdrage te kunnen blijven leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Kennisvalorisatie, met de nadruk op toepasbaarheid, komt tot uitdrukking in publicaties, lezingen, interviews en in onderzoek met en in opdracht van derden. De drie profilerende thema's duurzaam, gezond en creatief worden leidend in onze keuzes, opdat wij focus en massa geven aan onderzoeksgroepen en daarbinnen aan onderzoekslijnen en -agenda's. Daarvoor is het noodzakelijk meer docenten en studenten bij het onderzoek te betrekken en hiervoor dus tijd vrij te maken. De thema's bieden kansen voor cross-overs en samenwerking over de domeingrenzen heen. Nieuwe lectoren dragen bij aan zowel de onderzoeksgroep als de verdere verdieping van een profilerend thema.

We concretiseren onze thema's door ze te koppelen aan regionale speerpunten, stellen ze vast en werken ze planmatig uit, waarbij de regionale kennisagenda, de wetenschapsvisie en de prioriteiten uit de wetenschapsagenda en hotspots van de AWTI het referentiekader zijn.

*Incubator*

Inholland wil innovatieve en ondernemende studenten de kans geven om, begeleid door onderzoeksgroepen, te werken aan nieuwe initiatieven, bijvoorbeeld via start-ups. Deze incubatorfunctie, die in het creatieve en groene domein al herkenbare vormen heeft, gaat Inholland in samenspraak met het regionale werkveld en gerelateerd aan de drie profilerende thema's verder uitbreiden.

*Triple helix*

Inholland werkt samen met de (regionale) overheid en het bedrijfsleven of semi-publieke partners (triple helix). Daarvan hebben we al diverse voorbeelden, zoals De Technosprong en het Valorisatieprogramma Rotterdam en dit willen we uitbreiden. Daarmee zorgen we ervoor dat we actuele vragen oppakken in ons onderzoek en deze vertalen naar actueel onderwijs; door het hele portfolio heen, van AD tot contractactiviteiten. We zien kansen in nieuwe initiatieven als 'The Hague Security Delta' en 'De Plint'. Per regio wordt op basis van de drie profilerende thema's een propositie ontwikkeld voor de bijdrage van Inholland via onderzoek, onderwijs en innovatie aan de regionale economische en maatschappelijke vraagstukken.

**Triple helix**


---

2015: Eén centre of expertise

---

2022: Per profilerend thema minimaal één structurele samenwerkingsvorm

*eLink maakt onderdeel uit van Airlink, één van de pilotprojecten van het innovatieprogramma Seamless Connections, opgezet onder impuls van de Amsterdam Economic Board. Het project Airlink is gericht op het optimaliseren van de afstemming tussen de schakels in de keten op Amsterdam Airport Schiphol. Doel is het afhandelingsproces te versnellen en reductie van de doorlooptijden van in- en outbound vrachtvervoer. De lector en de onderzoekers Airport en Aviation hebben, samen met studenten, een mooi adviesrapport opgeleverd. Het is nu aan de bedrijven om dat advies te implementeren. Het onderzoek vond plaats in het kader van een EFRO-project (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling). De studenten werden begeleid vanuit ACN en Cargonaut Nederland (cargo community platform op Schiphol en verantwoordelijk voor de eLink software). Daarnaast zijn ze bijgestaan door Don Ropes, waarnemend lector Airport & Aviation van Hogeschool Inholland, en onderzoeker/docent Giovanni Douven.*



# 4 Inholland, dat zijn wij

*“Success comes when people act together; failure tends to happen alone.”*

*Deepak Chopra*

## 4.1 Persoonlijk en dichtbij

De afgelopen jaren was het kader waarbinnen Inholland handelde al ‘persoonlijk en dichtbij’. Studenten en werkveldrelaties herkennen dit karakter van onze hogeschool, die kleinschalig en regionaal van opzet is. Toch komt ‘persoonlijk en dichtbij’ nog te vaak niet naar voren in ons handelen. De NSE- en MTO-scores zijn daar een uiting van. Vanaf nu is de vrijblijvendheid voorbij. Wij willen allemaal een gevoel van gemeenschap ervaren. De enige manier om dat te bewerkstelligen is door ons persoonlijk en dichtbij te gedragen. In alle lagen van de organisatie. En dat kan ook, want de betrokkenheid bij Inholland is hoog.

Persoonlijk en dichtbij betekent dat we investeren in onze duurzame relatie. Daarom reageren we servicegericht en snel op wat studenten, collega’s of externe contacten van ons vragen. Als een student of één van onze externe partners iets van ons nodig heeft, proberen we dat voor elkaar te krijgen. Als iemand stukloopt op een complex probleem of een ingewikkelde situatie, vraagt en krijgt hij hulp. Je neemt verantwoordelijkheid door de dingen samen op te pakken en niet in je eentje te blijven tobben. Dat vergt oplossingsgerichtheid en een flinke dosis creativiteit. Die houding vragen we overigens ook van de student.

Persoonlijk en dichtbij betekent ook dat studenten en docenten elkaar kennen en elkaars verschillen in achtergrond, ambities, interesses, leerstijlen en capaciteiten respecteren. Indien je als docent geen oog hebt voor de persoonlijkheid of omstandigheden van groepen studenten of collega’s, dan is de mogelijkheid om te excelleren ver weg. Uiteraard dient er daarbij aandacht voor studenten te zijn die als gevolg van een functiebeperking of anderszins een specifieke begeleidingsbehoefte hebben. Dat wil overigens niet zeggen dat een docent of ondersteuner alles alleen hoeft op te lossen; we zorgen ervoor dat binnen een team zoveel mogelijk expertise aanwezig is om zaken op te pakken. Als zaken te complex worden, is er steun van experts binnen en buiten de hogeschool.

Persoonlijk en dichtbij betekent tenslotte dat we elkaar (met respect) aan kunnen spreken op gedrag. We accepteren het niet meer van elkaar als iemand zich aan zijn verantwoordelijkheden of de gezamenlijke doelen onttrekt, of als iemand afspraken ondermijnt. Daarbij draait het er overigens niet om dat we alles altijd foutloos doen. Waar gehakt wordt, vallen spaanders. Als er iets misgaat, moeten we dat onder ogen zien en snel repareren (inclusief excuses als dat aan de orde is). Belangrijker nog is dat we – individueel en in teams – evalueren waarom het misging en indien nodig veranderingen aanbrengen opdat we herhaling voorkomen. Zo ontstaat een kwaliteitscultuur, waarbij het accent ligt op onszelf verbeteren en leren van onze ervaringen. Zowel de negatieve als de positieve. Het leren van fouten is een belangrijk element. Evenzogoed geven we elkaar dus complimenten bij succes. We vieren die successen met onze studenten en onze partners.

Een belangrijke doelstelling de komende jaren is dat de studenttevredenheid stijgt. Hoewel de waardering voldoende is, hebben we nog meters te maken als het gaat om informatievoorziening, klachtenafhandeling en de algemene servicegerichtheid. Conform onze kernwaarden zijn juist ook meer primaire zaken als docentbetrokkenheid en kwaliteit van het curriculum belangrijk. Onze inspanningen op deze gebieden komt onder meer tot uitdrukking in een hogere waardering van studenten bij de NSE op de volgende elementen:

## NSE-scores

Algemene tevredenheid:	van 3,6 naar 3,8 in 2022
Informatievoorziening:	scores onder 3,0 stijgen naar 3,1 of hoger in 2022
Klachtenafhandeling:	van 2,9 naar 3,2 in 2022

### 4.2 Mensen maken de school

Onze mensen, docenten, conciërges, roosteraars, directeuren, gastsprekers, teamleiders en alle anderen die bij ons werken, zijn de succesfactor voor kwalitatief goed en innovatief onderwijs. Cruciaal daarbij is een goede interactie met studenten. Service, kwaliteit en snelheid komen voort uit goed samenspel van onderwijs en ondersteuning. Ook in een tijd waarin we veelvuldig ict-middelen inzetten, draait het om mensenwerk en sociale verbondenheid. Iedereen zet zich iedere dag weer in voor onze studenten en voor ons werkveld en verdient respect en waardering hiervoor.

De 'onderwijscyclus' heeft het eigenaarschap van de inrichting van het onderwijs weer teruggebracht naar de opleidingen. De komende jaren versterken we het eigenaarschap en de betrokkenheid van de medewerkers door de teams als team en elk lid van dat team in professioneel opzicht sterker te maken. Dat zal niet alleen moeten bijdragen aan eigenaarschap voor het onderwijs, maar ook aan eigenaarschap voor de onderwijscyclus en daarmee aan een principe gedreven uitvoering van de onderwijscyclus. Naast eigenaarschap is het geven van richting een belangrijke voorwaarde voor het succes van een organisatie.

#### *Professionele leergemeenschap*

Teams vormen het hart van de hogeschool. Een team is een professionele leergemeenschap. Deze gedijt bij medewerkers die zich verantwoordelijk voelen voor de rol die ze vervullen in het onderwijs en deze verantwoordelijkheid ook in de volle breedte kunnen dragen. We willen een cultuur realiseren, waarin studenten, docenten en ondersteuners zich erkend en herkend voelen en uitgedaagd worden hun professionaliteit verder uit te bouwen. Waarin medewerkers meer dan nu ademruimte ervaren om niet alleen te presteren, maar ook om te leren en te innoveren. Met elkaar maken we de hogeschool. Binnen het domein, binnen de vestiging en tussen domeinen en vestigingen. Bottom-up en top-down. En we maken onze kwaliteit waar in onze interactie met de studenten.

Om dit te bereiken gaan we, binnen ruime maar heldere kaders, ruimte scheppen voor experiment. Goede en minder goede ervaringen van deze kleinschalige initiatieven leveren daarmee waardevolle bijdragen om op grotere schaal door te ontwikkelen. Daartoe ondersteunen we experimenten en vormen we communities of practice om ervaringen en best practices uit te wisselen.

*EBAT staat voor Effectief Begeleiden van Afstudeer Traject. Docenten doen samen met een lector een actieonderzoek naar manieren om effectief afstudeerbegeleiding te verlenen. Hierdoor worden docenten geprofessionaliseerd en gaat het niveau van afstuderen omhoog.*

#### *Vakmanschap en meesterschap voor iedereen*

Een leergemeenschap functioneert optimaal met kwalitatief goede en inspirerende docenten, ondersteuners en teamleiders. De gemeenschap motiveert collega's om zich te blijven ontwikkelen. Elke medewerker is op de hoogte van actualiteiten in zijn vak en beschikt over onderzoekend vermogen. Door middel van bijvoorbeeld stages en deelname aan trainingen en onderzoeksgroepen vindt verdere professionalisering plaats. Ons werk vergt veel van de kennis en vaardigheden van docenten en ondersteuners. Permanente professionalisering voor iedereen, met voor docenten veel aandacht voor pedagogische en didactische vorming alsook onderzoekend vermogen, is daarom van groot belang.

Individuele ontwikkeling is maatwerk, binnen de PCM-cyclus worden hier afspraken over gemaakt. Inholland ontwikkelt bovendien een aanbod voor pedagogisch-didactische basis- en nascholing.

Voorrang geven we daarbij aan studentbegeleidingsvaardigheden en aan het beredeneerd inzetten van digitale middelen in het didactisch proces.

We investeren in de kwaliteit van het onderwijs en studiesucces door de leergemeenschappen overzichtelijk te houden. Docenten hebben tijd en ruimte nodig voor studentbegeleiding en hun andere onderwijstaken. Daarmee kunnen we het gevoel van kleinschaligheid en 'persoonlijk en dichtbij' versterken, voor de student en voor ons als collega's - ook binnen grote opleidingen. We onderzoeken de manier waarop we dit doel het beste kunnen verwezenlijken en duurzaam in stand kunnen houden.

#### *Leiderschap*

Teams, in het onderwijs en daarbuiten, hebben recht op goed leiderschap. Leiderschap dat richting geeft én ruimte biedt. Leiderschap dat zorgt dat teams hun resultaten kunnen bereiken en transparant durven zijn in hun successen en in hun tekortkomingen, naar elkaar en naar organisatie toe. Omdat we hiervan willen en kunnen leren. We blijven daarom investeren in leiderschapstrainingen in alle lagen van onze organisatie.

#### *Vertrouwen als basis, van 'rule-based' naar 'principle-driven'*

De afgelopen jaren hebben, onder - overigens terechte - druk van kwaliteitsverbetering en compliance, procedures en regels soms teveel de nadruk gekregen. Ook hierin wordt te weinig ademruimte ervaren. De balans moet hierin worden teruggevonden. Een low-trust attitude leidt niet tot meerwaarde voor studenten, medewerkers en de organisatie als geheel.

Om regeldruk te verminderen en meer duidelijkheid te creëren voor studenten, gaan we vanaf nu meer uit van richtinggevende principes. Daarvoor is vertrouwen nodig. Vertrouwen in elkaar en in het eigen handelen. We gaan elkaar daarvoor meer ruimte geven (high trust) en verlangen tegelijkertijd van medewerkers dat ze hun verantwoordelijkheid nemen (low tolerance). We blijven compromisloos op de hoogstaande kwaliteit en op het voldoen aan wet- en regelgeving. Dat vereist wel, dat deze ruimere kaders voor iedereen helder zijn geformuleerd en gedragen worden en dat we over de kaders, de keuzes die binnen de ruimte worden gemaakt en de resultaten het goede gesprek met elkaar voeren.

#### *Een goede werkgever*

Als gevolg van de reorganisatierondes in de afgelopen jaren is het medewerkersbestand in kwantitatief opzicht 'lean'. We constateren ook dat de groep docenten die de komende jaren gaat uitstromen als gevolg van pensionering fors is. Naar verwachting blijven de studentenaantallen in de Randstad de komende jaren stabiel; eventueel zullen ze licht toenemen. Mogelijk zal er een verschuiving zijn tussen de opleidingssectoren en zijn er verschillen tussen de vestigingen. Goede mensen kunnen aantrekken is daarmee van cruciaal belang. Omdat mensen het verschil maken, willen we dat onze medewerkers zich gewaardeerd en uitgedaagd voelen.

Bovendien willen we ervoor zorgen dat wij als gemeenschap een afspiegeling zijn van onze samenleving en dus net zo divers als de steden waarin we actief zijn; qua afkomst, cultuur, religie, man/vrouw, jong/oud. Dat kan alleen als wij een inclusieve gemeenschap zijn, die ruimte biedt aan diversiteit, in de overtuiging dat hiermee onze kwaliteit en effectiviteit stijgt. Daarmee vormen onze mensen bovendien een krachtig rolmodel voor onze studenten.

Inholland wil een aantrekkelijke werkgever zijn. In 2022 willen we tot de beste onderwijswerkgevers behoren. Hier gaan we gericht beleid op ontwikkelen.

#### **MTO-scores (t.o.v. 2013)**

(Zeer) tevreden over het werk:	van 67% naar 69% in 2021
Algemene tevredenheid:	van 6,6 naar 6,8 in 2021
Ervaren werkdruk:	van 5,3 naar 5,8 in 2021
Teamvorming:	van 5,8 naar 6,0 in 2021
Professionele ruimte:	van 6,9 naar 7,1 in 2021

### 4.3 Uitstekende faciliteiten

De onderwijsfaciliteiten van Inholland zijn van oudsher prima op orde: wij zijn veelal gehuisvest in goed bereikbare en moderne onderwijsgebouwen waar studenten met elkaar en met onze docenten vorm kunnen geven aan een inspirerende leeromgeving. Voor gebouwen die aan renovatie (Alkmaar) of vervanging (Diemen) toe zijn, zijn voldoende middelen beschikbaar om ook hier een goede leeromgeving in de regio te behouden. Wij voeren een actief beheer van ons vastgoed om de kosten langjarig in overeenstemming te houden met het aantal studenten dat op een locatie studeert. Daar waar de omvang van een locatie niet meer in de pas gaat lopen met de te verwachten aantallen studenten, worden structurele aanpassingen onderzocht.

Onze ict-omgeving voor studenten en voor medewerkers is modern en robuust. De ontwikkelingen gaan op dit gebied echter steeds sneller en zijn steeds meer vervlochten met elkaar. De interactie met de buitenwereld, studenten en werkveld en ook met wereldwijde (leer)netwerken neemt toe. Daarmee is ict niet meer iets van de bedrijfsvoering. Het raakt het primaire proces van onderwijs en onderzoek in het hart.

*Jos Fransen, lector Teaching, Learning & Technology, onderzoekt samen met zijn onderzoeksteam en studenten hoe technologie kan bijdragen aan de kwaliteit van het hoger onderwijs. "Juist in een tijd waarin technologische ontwikkelingen steeds sneller gaan, moeten we de verleiding weerstaan om te denken dat de inzet van technologie vanzelfsprekend bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs", zei Fransen tijdens zijn inauguratie bij Inholland Rotterdam. "Technologie kan pas bijdragen aan de kwaliteit van het hoger onderwijs, als duidelijk is wat we met het onderwijs willen en wat de rol van technologie daarbij kan zijn."*

Vanuit de optiek van servicegerichtheid naar onze studenten en het bieden van een eigentijdse leeromgeving blijven we fors investeren in onze ict-omgeving, vooral daar waar het de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) betreft. Als onderwijs en onderzoeksinstelling willen we een state-of-the-art DLWO bieden, eigentijds en flexibel naar de toekomst. De Inholland DLWO biedt een mix van online en face-to-face onderwijs aan. Dat betekent dat we in de voorhoede zijn van de ontwikkelingen, maar wel op basis van bewezen technologie. We werken hiervoor binnen SURF samen met andere hoger onderwijs instellingen. We acteren vanuit de principes van duurzaam, gezond en creatief.

### 4.4 Governance

Hogeschool Inholland wil in deze planperiode de instellingsaccreditatie behaald hebben. Een goede en onderwijsgerichte planning & controlcyclus is hiervoor een vereiste. De P&C-cyclus wordt vereenvoudigd, zowel in opzet als in aantal sturingsindicatoren die in lijn zijn met de doelen uit dit instellingsplan en de hieruit volgende uitvoeringsagenda. De hogeschooldirecteuren maken afspraken met het CvB over de inhoud van deze indicatoren. De indicatoren kunnen zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn.

De ondersteuning van het onderwijs is voor een groot deel afhankelijk van efficiënt en effectief werkende stafafdelingen. De stafafdelingen hebben de afgelopen jaren grote wijzigingen ondergaan en hebben een grote slag gemaakt in vraaggericht werken. De inmiddels afgeslankte staf wordt in zijn structuur vereenvoudigd om zo de integraliteit van werken te bevorderen. Hiermee wordt ook de topstructuur van de hogeschool veranderd, waardoor ze beter en meer integraal kunnen bijdragen aan de ambities van de hogeschool. In bijlage B is het organogram opgenomen van Inholland. De medezeggenschap heeft een belangrijke functie in het versterken van de bestuurskracht. Ons interne toezicht is op orde. De Hogeschool Medezeggenschapsraad, de Deelmedezeggenschapsraden en de Raad van Toezicht nemen hun verantwoordelijkheid in het toetsen van plannen en resultaten en het beleid waarmee dit gerealiseerd wordt. Zij zijn daarmee kritische partners voor het CvB en de directeuren. De besturingsfilosofie, zoals opgenomen in paragraaf 2.3, waarin ruimte voor de teams een belangrijk onderdeel is, zal van invloed zijn op de manier waarop we gezamenlijk invulling geven aan de interne governance. Met de Raad van Toezicht enerzijds en de medezeggenschapsraden (de HMR op hogeschoolniveau en de DMR'en op decentraal niveau) anderzijds, blijven we het gesprek voeren over de wijze waarop wij het best de doelstellingen van de hogeschool kunnen realiseren.

We willen ter ondersteuning van onze governance en de realisatie van onze plannen inzetten op de volgende punten.

- In- en externe audits op zowel bedrijfsvoering als onderwijs vanuit een onafhankelijke positie.
- Werk maken van risicomanagement.
- De planning en controlcyclus vereenvoudigen en aanpassen aan de visie in dit instellingsplan.
  - Herziening van de begrotings- en allocatiesystematiek, opdat deze zich beter verhoudt tot de professionele ruimte binnen de domeinen en de zichtbaarheid van de vestiging.
  - Elk jaar een beleidsplan, onderbouwd door een begroting die aangeeft welke zaken in het verslagjaar worden opgepakt ter realisatie van dit instellingsplan.
  - Een meerjarenplan, waarbij ook de middellange termijn in het vizier komt, onderbouwd door een meerjarenbegroting. Dit plan heeft een reikwijdte van vier jaar en wordt jaarlijks geactualiseerd (rollende deadline).
  - Periodieke informatievoorziening en verantwoording over de realisatie van de jaarplannen en de uitputting van de begrotingen.
- De gewenste ruimte in het onderwijs combineren met strakke bedrijfsvoering.
  - Standaardisatie in de financiële en personele functie.
  - Standaardisatie van onderwijs logistieke processen, tenzij (pas toe of leg uit).

Om onze kwaliteit en kwaliteitscultuur op hogeschoolniveau te toetsen willen wij in 2018 opgaan voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO. De eerste voorbereidingen daarvoor zijn inmiddels gestart.

---

Inholland behaalt in 2019 de instellingsaccreditatie

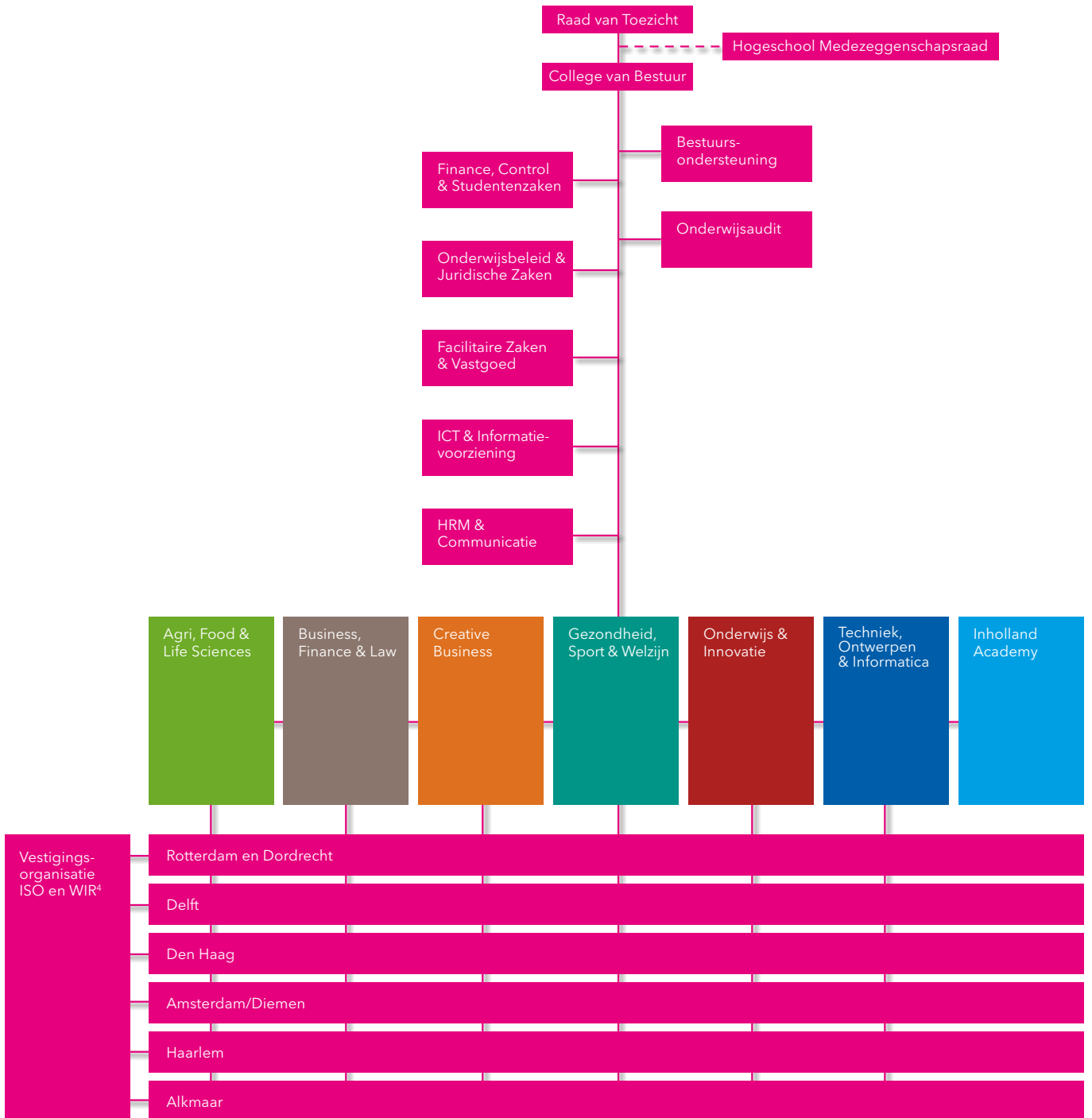
---

# Bijlagen

## A - SWOT

Kansen	Bedreigingen
Randstad/steden als motor van ontwikkeling, op relevante topics: duurzaamheid (groen, circular economy), technologische innovatie, gezondheid, ondernemen, toerisme	Hoge snelheid van veranderingen
Het kleine alternatief in de grote stad	Sociale spanning en onzekerheid, in werkveld en in de klas
Co-creatie: innovatie van onderop (crowdsourcing, creative commons, buiten instituties)	Low trust society
Flexibilisering: behoefte aan maatwerk leerarrangementen, met digitale hulpmiddelen	Sterke positie van commerciële aanbieders op de markt van deeltijdonderwijs en nascholing
	Maatschappelijk middenveld (mbo'ers en 'doorsnee havist') staat onder druk
Sterktes	Zwaktes
Sterke kernthema's in prestatieafspraken, verbonden met lectoraten/onderzoek en onderwijs	Onduidelijke identiteit, broos imago
Potentie voor cross-overs	Persoonlijk en dichtbij niet altijd werkelijkheid
Ervaren in omgaan met diverse studentenpopulatie en met langstudeerders	Kengetallen niet op niveau
Innovatiekracht, ondernemerschap in ons dna	Veel 'tweede kans' -instroom
Betrokken veerkrachtige medewerkers	Spanning in de matrix domeinen/vestigingen
Organisatie is gezond	'Ademruimte' ontbreekt bij de medewerkers
	Kwaliteit medewerkers sluit niet altijd aan op (complexe) vraag

## B - Organogram hogeschool Inholland



<sup>4</sup> Inholland Service Organisatie (ISO) en Werving, Instroom en Relatiebeheer (WIR).

### C - Overzicht indicatoren

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. Hieronder een samenvatting van de indicatoren zoals opgenomen in de tekst:

Indicator	Stand 2015*	Doel 2022
Switch in het eerste jaar	8%	<7%
Uitval in het eerste jaar	39% (cohort 2013)	<35%
Rendement (OCW definitie: C+4)	47% (cohort 2009)	>50%

Score 'goed' op standaard 1 en standaard 4 in opleidingsaccreditaties <sup>5</sup>	30% van de getoetste opleidingen	50% van de in de laatste drie jaar getoetste opleidingen
Instellingstoets Kwaliteitszorg	Vorbereiding gestart	Behaald in 2019
Triple helix	1 Center of Expertise	Per profilerend thema minimaal 1 structurele triple helix samenwerkingsvorm

#### NSE

Algemeen oordeel	3,6 op een schaal van 5	3,8 op een schaal van 5
Informatievoorziening	deels onder 3.0	3,1 of hoger
Klachtenafhandeling	2.9	3,2

MTO	2013 score	2021 score
(Zeer) tevreden over het werk	67%	69%
Algemene tevredenheid	6,6	6,8
Ervaren werkdruk	5,3	5,8
Teamvorming	5,8	6,0
Professionele ruimte	6,9	7,1

Omzet Academy	€ 4,1 mln. (2014)	25% omzetstijging t.o.v. 2014; bottom line ten minste kostenneutraal
Tevredenheid Academy	7,8 op een schaal van 10	7,8 op een schaal van 10

\*) op basis van laatste vastgestelde waarde

Voor alle indicatoren geldt dat dit hogeschoolgemiddelden zijn. In de domeinplannen worden deze nader uitgewerkt naar ambitieuze en haalbare doelen voor de opleidingen en onderzoeksgroepen.

<sup>5</sup> Indicator vervalt na het behalen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg



## D - Bronvermelding

Bij de totstandkoming van dit instellingsplan hebben we dankbaar gebruik gemaakt van de bijdragen van enkele honderden medewerkers, studenten, alumni, externe stakeholders en anderen die ons ter wille zijn geweest in het afgelopen jaar.

Onderstaand geven we een overzicht van de belangrijkste geraadpleegde bronnen:

A+OfondsRijk (2014). Het 5R Analysemodel

[http://www.aofondsrijk.nl/fileadmin/ao\\_data/Nieuws/2014/Leiderschap\\_rijkshuisstijl.pdf](http://www.aofondsrijk.nl/fileadmin/ao_data/Nieuws/2014/Leiderschap_rijkshuisstijl.pdf)

AWTI (2014, september). Balans van de topsectoren 2014

[http://www.awti.nl/upload/documents/publicaties/samenvatting/Samenvatting-Balans-van-de-topsectoren-2014\\_Def.pdf](http://www.awti.nl/upload/documents/publicaties/samenvatting/Samenvatting-Balans-van-de-topsectoren-2014_Def.pdf)

Ecorys (2014, juli). The Netherlands in 2030. How changes in the international context will affect the Dutch economy - a scenario study

<http://www.ecorys.nl/sites/default/files/Nederland%20in%202030.pdf>

Ministerie van OCW (2014, maart). Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2014/03/12/flexibel-hoger-onderwijs-voor-volwassenen.html>

Ministerie van OCW (2014, juli). De wereld in: visiebrief internationale dimensie van ho en mbo

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/07/15/kamerbrief-over-internationale-dimensie-van-hoger-onderwijs-en-middelbaar-beroepsonderwijs.html>

Ministerie van OCW (2014, november). Wetenschapsvisie 2025, Keuzes voor de Toekomst

<http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2014/11/25/wetenschapsvisie-2025-keuzes-voor-de-toekomst/wetenschapsvisie-2025-keuzes-voor-de-toekomst.pdf>

Ministerie van OCW (2015). HO-tour, Hoger onderwijs van de toekomst - programmawebsite

<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw/evenementen/hotour>

Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (2012). Diversiteit loont, vindt Europees bedrijfsleven

<http://www.innovatiefinwerk.nl/diversiteit-diversiteit-en-kwaliteit-publicaties/2012/04/diversiteit-loont-vindt-europees>

OECD, (2014) Trends shaping Education

<http://www.oecd.org/edu/cei/Spotlight-5-Infinite-Connections.pdf>

Onderwijsraad (2014, november). Meer innovatieve professionals

<https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/Meer-innovatieve-professionals.pdf>

Onderwijsraad (2015, augustus). Kwaliteit in het hoger onderwijs

<https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2015/kwaliteit-in-het-hoger-onderwijs/item7276>

Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (2012). Essays Toekomst van de stad

<http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL-2012-essays-toekomst-van-de-stad-def.pdf>

Smart Industry (2014, november). Actieagenda Smart Industry

<http://www.smartindustry.nl/wp-content/uploads/2014/11/Smart-Industry-actieagenda-LR.pdf>

Sociaal en Cultureel Planbureau (2013, juni). De studie waard, Een verkenning van mogelijke gedragsreacties bij de invoering van een sociaal leenstelsel in het hoger onderwijs  
[http://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2013/De\\_studie\\_waard](http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2013/De_studie_waard)

SURF (2013, november). Open en online onderwijs en de toekomst van het Nederlandse hoger onderwijs  
<https://www.surf.nl/binaries/content/assets/surf/nl/kennisbank/2013/rapport-open-en-online-onderwijs-en-de-toekomst-van-het-nederlandse-hoger-onderwijs.pdf>

TNO (2009). De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business  
<http://www.sfa-architecten.nl/uploads/2011/06/tno-rapport-diversiteit.pdf>

Vereniging Hogescholen (2015). Strategieproject #hbo2025 - programmawebste  
<http://www.hbo2025.nl/>

Vereniging Hogescholen - Verkenningcommissie hoger economisch onderwijs (2014, november).  
Wendbaar in een duurzame economie  
<http://www.vereninghogescholen.nl/persberichten/1536-werkveld-hoger-economisch-onderwijs-vraagt-om-flexibele-professionals>

VNG Commissie Derksen (2014, maart). Perspectief voor de steden  
<https://www.vng.nl/files/vng/20140317-perspectief-voor-de-steden.pdf>

WRR (2013, november). WRR Rapport nr. 90 - Naar een lerende economie, investeren in het verdienvermogen van Nederland  
[http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-Rapporten/2013-11-01\\_\\_WRR\\_Naar\\_ee\\_n\\_lerende\\_economie.pdf](http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-Rapporten/2013-11-01__WRR_Naar_ee_n_lerende_economie.pdf)

Zestor (2013). Etnische diversiteit in docententeams in het hbo  
<http://www.zestor.nl/publicaties/etnische-diversiteit-docententeams-het-hbo>

Zestor (2014, oktober). Werken in het HBO: een geruststellende of gemankeerde toekomst?  
[http://www.zestor.nl/fileadmin/zestor/data/pdf/Websiteversie%208%20okt%20essay\\_Cok\\_Vrooman\\_SCP.pdf](http://www.zestor.nl/fileadmin/zestor/data/pdf/Websiteversie%208%20okt%20essay_Cok_Vrooman_SCP.pdf)



