

INHOLLAND



Zoek de verschillen

De HvA vergeleken met INHOLLAND

 Hogeschool van Amsterdam



Zoek de verschillen

De HvA vergeleken met INHOLLAND

Nikki van Hek
Shirley de Jong

Voorwoord

Wij hebben de opdracht gekregen om een vergelijkende beschrijving en analyse van twee instellingen uit een zelfde marktsegment te schrijven en aan te tonen wat de ziel van de organisatie is, hoe de ziel/kern van de instellingen worden doorvertaald in communicatiestrategieën en zichtbaar is gemaakt in de communicatieproducten, en wat daarbij de verschillen/overeenkomsten en sterktes/zwaktes tussen de beide organisaties zijn.

Wij hebben gekozen voor de instellingen Hogeschool INHOLLAND en Hogeschool van Amsterdam (HvA). Als eerst hebben wij de jaarverslagen, documenten, websites ed. van deze instellingen geanalyseerd. Aan de hand hiervan hebben wij twee beschrijvingen geschreven, van de HvA en van INHOLLAND. Deze beschrijvingen hebben wij vervolgens met elkaar vergeleken. De beschrijvingen en de vergelijking bestaan uit vier delen: de ziel, de positionering, het merk en de discrepantie tussen de identiteit en de communicatiemiddelen

Zoals de titel van dit rapport doet vermoeden verschillen de scholen meer van elkaar dan dat er overeenkomsten zijn. Deze verschillen komen voor een groot deel door de andere doelstellingen van de scholen.

Nikki van Hek en Shirley de Jong



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
Analyse INHOLLAND	6
Analyse HvA	10
De HvA vergeleken met INHOLLAND	14
Literatuur- en bronvermelding	16
Bijlage INHOLLAND	
Bijlage HvA	

Hogeschool INHOLLAND

Waar gesproken wordt van INHOLLAND wordt bedoeld de Hogeschool INHOLLAND en niet de overige onderdelen, tenzij dit anders is aangegeven.

De Hogeschool INHOLLAND is ontstaan uit een fusie van de Hogeschool Haarlem, Hogeschool Alkmaar, Hogeschool Delft, Hogeschool Holland en de Ichthus Hogeschool. Met in totaal 15 onderwijsunits (Schools) biedt INHOLLAND een volledig onderwijspakket in alle mogelijke sectoren. INHOLLAND leidt maar liefst 40.000 studenten op. INHOLLAND is door de fusie marktleider geworden op hoger onderwijs met een marktaandeel van 11,9%, tevens is het een van de jongste hogescholen van Nederland.



De felicitatieposter van INHOLLAND voor de 'Olympische studenten'. In de poster zijn de kernwaarden ambitieus en sociaal verwerkt.

De ziel van INHOLLAND

Een identiteit wordt gevormd door het geheel van permanente eigenschappen van een onderneming. Voor de Hogeschool INHOLLAND zijn deze eigenschappen open, sociaal, vooruitstrevend en ambitieus. "Deze kernwaarden zijn het uitgangspunt van ons denken en handelen, en dragen concreet bij aan het realiseren van een sterk merk in onderwijsland." In het eerste jaar ná de fusie was er sprake van nog een vijfde eigenschap 'warm', deze eigenschap is verdwenen omdat hij in het verlengde van sociaal lag. De kernwaarden zijn terug te vinden in zowel de fysieke, sociale en psychologische identiteit.

De fysieke identiteit van INHOLLAND bestaat voornamelijk uit de opleidingen die zijn geeft, maar ook uit de voorzieningen zoals de bibliotheken, ICT en sportfaciliteiten. De kernwaarde open van INHOLLAND komt bijvoorbeeld terug in de manier van instromen (niet alleen van het voortgezet onderwijs, maar ook van het MBO) en de kernwaarde vooruitstrevend in de ICT voorziening, die zelfs door softwaregigant Microsoft als "zeer up-to-date" wordt beschouwd.



Poster voor de Business Vitality dag voor docenten.

De sociale identiteit is terug te vinden in onder andere de nauwe samenwerking met zowel binnenlandse als buitenlandse collega instituten. Zo is er de Educatieve Faculteit Amsterdam die samen met de HvA is opgezet (en waarvan de samenwerking stopt per september 2005), de samenwerking met Nyenrode op het gebied van bedrijfskundig onderwijs en er is een samenwerkingsverband, 'Overheid voor de klas', met het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijkrelaties. Naast samenwerkingsverbanden heeft de Hogeschool ook veel onderwijsprojecten in samenwerking met het bedrijfsleven en de (lokale) lokale overheid.

In de huisstijl en de communicatie uitingen is de psychologische identiteit goed terug te vinden. De poster van de vuilnisman die even geen tijd had en de felicitatieposter voor de Olympische studenten zijn twee goede voorbeelden van het ambitieuze en sociale karakter van INHOLLAND. Ook in de huisstijl van INHOLLAND, bestaande uit een modern vormgegeven geheel van kleuren, kunnen de kernwaarden open (toegankelijk), sociaal (de diverse kleuren symboliseren bevolkingsgroepen) en vooruitstrevend (iets geheel anders dan andere hogescholen) teruggevonden worden.

De identiteit van organisatie holding INHOLLAND B.V. is monolithisch en verschilt dus niet van de verschillende merken die het hanteert (Hogeschool INHOLLAND, INHOLLAND select studies, INHOLLAND academy en de INHOLLAND graduate school). Wel is het zo dat bij de drie laatste genoemde een ander kleurgebruik gehanteerd wordt. De grote naamsbekendheid die de Hogeschool INHOLLAND gegenereerd heeft vloeit door de monolithische identiteit vanzelf door op de overige onderdelen van INHOLLAND.



De kleuren van INHOLLAND hebben meer betekenis dan ze in de eerste plaats doen vermoeden.

De Positionering

INHOLLAND positioneert zich als een “nog jonge, maar ambitieuze instelling voor hoger onderwijs”. Omdat er geen duidelijke USP is; alle hogescholen bieden praktisch hetzelfde, is het belangrijk dat INHOLLAND zich goed positioneert ten opzichte van de concurrentie. INHOLLAND doet dit door gebruik te maken van executiepositionering (advertising property), het onderscheid zich vooral door de communicatiekenmerken. Enkele voorbeelden zijn de kleuren van INHOLLAND, deze worden al snel met ‘jong’ geassocieerd, en de juist niet-ambitieuze poppetjes in de advertenties weergeven de ambitie van de Hogeschool.

De executiepositionering INHOLLAND komt voort uit de emotionele ervaring (psychosociale functie) van het merk INHOLLAND. INHOLLAND wil opvallen door haar kernwaarden, die naar voren komen in o.a. de huisstijl, campagnes, communicatieproducten en de naam. Hoewel deze waarden voor velen onbekend zijn, spreekt bijvoorbeeld de huisstijl tot verbeelding. Bij sommige aankomende studenten zou deze huisstijl doorslag kunnen geven voor de keuze van een bepaalde Hogeschool. Dhr. Drs. G.G.M.P. Peeters stelt dat de huisstijl een afspiegeling is van de studenten van INHOLLAND. De makers van de huisstijl, Aestro, bevestigen dit ook; “het design is erop gericht mensen te verbinden aan het karakter van de school”.

Dhr. Drs. G.G.M.P. Peeters is de directeur van de School of Economics, Hogeschool INHOLLAND Diemen

INHOLLAND heeft zelf onderzoek gedaan onder jongeren naar de campagne met de poppetjes. Zij concludeert zelf dat “INHOLLAND wordt gezien als een moderne hogeschool die een veelheid aan opleidingen biedt en weet wat jongeren beweegt.” Ouderen vonden de campagne minder

goed. Dit was dan ook een van de redenen om te stoppen met deze campagne. De campagne heeft echter wel bijgedragen aan de naamsbekendheid van de hogeschool, onder jongeren was dit in het eerste bestaansjaar spontaan 85% en met enige hulp 96%. Dit is voor een nieuw merk erg veel.

Missie

Het missionstatement van INHOLLAND luidt als volgt: *“INHOLLAND staat dichtbij student, markt en maatschappij en speelt gericht in op de vraag naar grenzeloos hoger onderwijs en toegepaste kennis”*.

Deze missie wordt vertaald in de abstracte ondernemingsdoelstellingen van INHOLLAND, dit door middel van zogenoemde focuspunten:

1. de ontwikkeling en implementatie van een onderwijsconcept gericht op de individuele student en de markt;
2. kenniscreatie;
3. grenzeloos onderwijs.

In de concrete ondernemingsdoelstellingen is de missie terug te vinden:



Een advertentie in de 538 school-agenda met de gesneuvelde poppetjes.

1. alle Schools en ondersteunende diensten bevinden zich minstens in fase 3 van het EFQM-model (European Foundation for Quality Management);
2. alle opleidingen bevinden zich op externe ranglijsten in de topvijf binnen hun eigen categorie;
3. studenttevredenheid wordt topprioriteit. Naast de eisen aan het onderwijs, worden ook de eisen voor service en dienstverlening overal binnen INHOLLAND op gelijke wijze gehanteerd en er worden concrete doelstellingen vastgelegd in de managementcontracten;
4. INHOLLAND streeft een duurzame ontwikkeling na en is toegetreden tot het handvest Duurzaamheid Hoger Onderwijs, zowel in de facilitaire omgeving als in het onderwijs. In de periode 2003-2006 worden de duurzaamheidsdoelstellingen van dit handvest gerealiseerd;
5. aankomende studenten gaan de voorkeur geven aan INHOLLAND, wanneer ze op zoek zijn naar een internationaal georiënteerde opleiding.

In mindere mate is de missie ook terug te vinden in de communicatiedoelstellingen (voor studenten en degene die studenten beïnvloeden). Duidelijker zijn de kernwaarden (identiteit) in de communicatiedoelstellingen terug te vinden.

Kennis

1. 'Ik ken de hogescholen van INHOLLAND en weet wat ze bieden'

Houding

1. 'INHOLLAND biedt kwalitatief goede opleidingen in een prettige omgeving'

Gedrag

1. 'Ik ga naar de OPEN (*letterlijk zo geschreven*) dagen van INHOLLAND/ ik adviseer leerlingen/familieleden er naartoe te gaan'
2. 'Ik schrijf me in / ik help leerlingen / familieleden bij de keuze van een studierichting bij INHOLLAND'

Het merk INHOLLAND

De merkbeloofte van INHOLLAND bestaat simpelweg uit het woord INHOLLAND. Naast dat het de naam is, staat het ook symbool voor de twee provincies Noord-Holland en Zuid-Holland (de randstad) waar de hoofdlocaties zich bevinden. INHOLLAND gebruikt de kenmerken van de randstad als haar propositie: "Net als de Randstad waarin zij is geworteld vormt INHOLLAND een dynamische, internationaal georiënteerde omgeving die streeft naar een binnen Nederland leidende rol." In de communicatie zien we de merkbeloofte terug in het logo en de manier van schrijfwijze (in kapitalen).

Ontwikkelingen merkstrategie

INHOLLAND is onlangs gestart met een nieuwe campagne ontwikkeld door Keesie. De strategie van deze nieuwe campagne is een persoonlijke tint aan INHOLLAND mee te geven. De oude campagne is gestopt omdat deze wel aansprak bij jongeren maar niet bij hun ouders, die toch ook een grote rol spelen binnen de studiekeuze. Bij deze nieuwe campagne is ook een pay-off geïntroduceerd 'Je wilt toch gewoon goed onderwijs'. De formulering is zo gekozen dat het geen belofte wordt waar men op gepakt kan worden als er iets misgaat...

Discrepancie tussen identiteit en communicatiemiddelen

Naar ons idee is er geen discrepantie tussen de identiteit en communicatiemiddelen van INHOLLAND. Dit zou kunnen komen omdat INHOLLAND nog een jonge instelling is waar nog weinig veranderingen hebben plaatsgevonden. Over de identiteit en hoe dit vertaald wordt in communicatiemiddelen is goed nagedacht en uitgewerkt. Wellicht ontstaat er alsnog discrepantie door de nieuwe campagne van de hogeschool INHOLLAND.



De nieuwe campagne van INHOLLAND. Hier wordt het persoonlijke (sociale) karakter benadrukt.

Hogeschool van Amsterdam

De Hogeschool van Amsterdam werkt samen met de Universiteit van Amsterdam. De hoofdbedoeling van deze samenwerking is de kans op studiesuccessen door een sterk gevarieerd menu van hoger onderwijs aan te bieden en, tegelijkertijd, de overstap- en doorstroommogelijkheden te vergroten. HvA heeft 8 vestigingen, leidt 21.095 studenten op en bestaat sinds 1993.

De ziel van de HvA

De identiteit van de HvA wordt gevormd door het geheel van permanente eigenschappen; veelzijdig, inspirerend, ambitieus en vernieuwend. De fysieke identiteit van de HvA is dat studeren aan de Hogeschool van Amsterdam je alle pluspunten biedt van een grote Hogeschool: modern onderwijs, uitgebreide mediatheken, perfecte ICT-voorzieningen en goed ingerichte leslocaties. In de lesgebouwen tref je restaurants, studentencafé's en coffeecorner. Daarbij is Amsterdam dé studentenstad bij uitstek met veel muziek, cultuur, kunst en uitgaansmogelijkheden.



De ingang van het studentencafé, een van de voorzieningen van de HvA

Door het kiezen van gunstige leslocaties en het investeren in aanpassing ervan, beschikken ze nu over een reeks gebouwen die gemakkelijk met spoor, metro, sneltram, bus of fiets te bereiken zijn. Ze zijn ook gunstig gelegen ten opzichte van elkaar.

Daarnaast is er veel geïnvesteerd in moderne faciliteiten in die gebouwen. Het gaat daarbij natuurlijk om lesruimtes en studielandschappen. Maar ook om uitgebreide computervoorzieningen, zeer goed uitgeruste en moderne mediatheken, professionele diensten voor audio en video, restaurants, kopieerapparaten, interne boekhandels.

Maar ze hebben niet alleen aandacht voor de materiële voorzieningen. Op alle belangrijke onderwijslocaties hebben ze een Studenten Service Centrum waar je allerlei zaken kunt regelen. Ze hebben gezorgd voor een omvangrijk netwerk van studentenvoorzieningen. Andere vormen van begeleiding kunnen gegeven worden door studentartsen, studentpsychologen, studentpastores. Voor ontspanning hebben ze studentensport en CREA.

De sociale identiteit komt terug in het opleidingsaanbod. Met een gezamenlijke studieloopbaanbegeleiding zorgen UvA en HvA ervoor dat elke student op de juiste plaats terecht komt en talent zich maximaal kan ontwikkelen. Doorstroom naar masters die in het verlengde liggen

van HvA-opleidingen wordt vergemakkelijkt. Bovendien wordt een aantal doorstoomprogramma's geïntegreerd in de HvA-bachelors op het gebied van bijvoorbeeld rechten, onderwijs en opvoeding, economie en bedrijfskunde, ICT, en gezondheid. Maar ook een overstap van een wo-bachelor naar een hbo-opleiding wordt gemakkelijker. Het psychologische gedeelte van de identiteit is niet terug te vinden in de huisstijl. De huisstijl, kleuren, vormgeving etc. zijn in ieder communicatiemiddel terug te vinden maar stralen niets uit. De site van HvA 'www.HvA.nl' werd uitgeroepen tot de beste Hogeschoolsite 2003 van Nederland.

De Positionering

HvA positioneert zich als een school van hoge kwaliteit met een marktgericht opleidingsaanbod. Een school waar je je ambities kan waarmaken.

De missie van de HvA of het doel dat de HvA wil bereiken is de studenten in de beroepspraktijk uit te laten blinken met het geen dat het beste bij hen past. Ze zijn toegankelijk en transparant.

De ondernemingsdoelstellingen. Het onderwijs is praktijkgericht en afgestemd op persoonlijke wensen, talenten en ambities. De studenten sturen voor een groot deel hun eigen leerproces. De docenten faciliteren het proces en bewaken het kennisniveau.

De Hogeschool van Amsterdam staat midden in de rijke Amsterdamse samenleving. De goede contacten met de werkgevers in de regio garanderen een inspirerende praktijkomgeving voor de studenten. Internationale contacten met opleidingen en het werkveld zijn daarbij vanzelfsprekend. Door regelmatig overleg met studenten, docenten en de beroepspraktijk houden ze het onderwijs actueel.

De HvA is een ambitieuze organisatie. Als grote onderwijsinstelling bieden zij een breed pakket aan opleidingen en, door de speciale samenwerking met de Universiteit van Amsterdam, ook de mogelijkheid tot verdieping en onderzoek. Om studenten daar maximaal van te laten profiteren, richten zij zich steeds meer op de aansluiting en integratie van onderwijsprogramma's. De Hogeschool van Amsterdam biedt haar medewerkers een werkomgeving op hoog professioneel en bedrijfsmatig niveau met ruime mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling.



Een idee voor een afstudeerproject, aangeboden op een lichtbord. Een inspirerende praktijkomge-

Zoek de verschillen

De HvA vergeleken met INHOLLAND

Het hoger beroepsonderwijs is bepalend voor de kwaliteit van het professioneel functioneren van de kennissamenleving. Daarmee leveren zij een essentiële bijdrage aan welvaart en welzijn.

De HvA wil studenten een uitdagende leeromgeving bieden. Aard en inhoud van het onderwijsproces komen zo veel mogelijk tegemoet aan hun individuele behoeften en wensen binnen de vereiste grenzen van niveau en kwaliteit en rekening houdend met het werkveld. Door optimaal gebruik van de beschikbare middelen wil de Hogeschool studenten kwaliteit leveren, waar mogelijk in de vorm van maatwerk, bijvoorbeeld door studenten versnelling en verdieping van de onderwijsprogramma's te bieden. Ook wil de Hogeschool (aankomende) studenten, onder het motto 'de juiste student op de juiste plaats', zo veel mogelijk begeleiden in hun keuze- en oriëntatieproces. Daarvoor werkt ze ondermeer samen met andere onderwijsinstellingen in de regio.

De HvA heeft als doel een vanzelfsprekende positie in de regio te verwerven. Dat betekent dat potentiële studenten, toeleverende scholen en (toekomstige) werkgevers van afgestudeerden de HvA als een toonaangevende Hogeschool zien, waarmee zij graag willen samenwerken. Door ontwikkeling van haar netwerk wil de Hogeschool werken aan die sterkere (regionale) marktpositie. Het onderwijs op de HvA is daarbij afgestemd op de rijke variëteit aan beroepen die de regio biedt.



Elke opleiding heeft een eigen folder bij de HvA.

Via intensieve samenwerking willen de HvA en de UVA tot een veelzijdig, scherp geprofileerd aanbod van bachelor- en masteropleidingen komen, dat goed en flexibel aansluit op de behoeften van de maatschappij en arbeidsmarkt. Het doel is studenten een heldere keuze te geven tussen scherp van elkaar onderscheiden beroepsopleidingen en wetenschappelijke opleidingen. Meerwaarde moet ook gerealiseerd gaan worden door een goede selectie, verwijzing en begeleiding van studenten, zodat onnodige uitval en vertraging worden voorkomen. Bovendien zullen studiebegeleiding en –advisering in samenhang georganiseerd gaan worden. Wetenschappelijk onderzoek blijft uitsluitend plaatsvinden aan de UVA.

De HvA ontwikkelt zich steeds meer tot een onderwijsinstelling waar ook kennisontwikkeling een kerntaak is geworden. Een belangrijke rol hierbij hebben de lectoren, die leidinggeven aan groepen docenten in kenniskringen. Deze docenten ontwikkelen zich door studie, onderzoek en kennisuitwisseling met bedrijven en instellingen tot innovatie professionals. De samenwerking met de UVA op de verschillende domeinen waar lectoren zijn aangesteld, stimuleert deze ontwikkeling in hoge mate.

HVA lanceerde een nieuwe reclamecampagne waarbij ze de vernieuwingsdrang en ambitie als

speerpunten naar voren bracht om zich zo sterker te profileren van andere scholen. De campagne bestond uit (aankomende) studenten, die op hun studentenkamer werden gefotografeerd, waarbij verwezen werd naar hun toekomstige topfunctie in de maatschappij. Hierbij belichten zij hun sterke punten als; specifieke studeer- en beroepsmogelijkheden en de goede doorgroeimogelijkheden dankzij de intensieve samenwerking met de UvA. De reclamecampagne werd gevoerd met de pay-off 'Haal het beste uit je toekomst'.

Dit is naar ons idee overigens geen onderscheidende campagne, dit omdat meerdere andere hogescholen (zoals de HvU, Fontys hogescholen en de Hogeschool van Rotterdam) soortgelijke campagnes hebben. Deze mening wordt gedeeld door Linda Krijns, coördinator media en reclame van de hogeschool INHOLLAND.

De campagne van de HvA is voornamelijk terug te vinden in de traditionele media, zoals buitenreclame, advertenties in (lokale) kranten en TV commercials op jongerenzenders TMF, MTV en the Box. Hiernaast heeft de HvA gekozen om een complete tram in de hoofdstad om te dopen tot HvA tram. Uit onderzoek van de HvA zelf is gebleken dat veel aankomende studenten inderdaad de speerpunten naar voren zien komen in de campagne.

Naast de campagne heeft de HvA ook permanente folders in omloop. Iedere opleiding heeft zijn eigen folder. Hierin staat wat de opleiding inhoudt en wat je na afronding ervan kan gaan doen. Ook zijn er verdere gegevens te vinden over het studieprogramma, toelating, kosten het de aanmeldingsprocedure.



Een foto uit de campagne van de HvA, een studente (Fasion management) gefotografeerd op haar kamer.

Het merk HvA

Er is een huisstijl ontwikkeld voor de samenwerkingsverbanden. Bestaande brochures en websites van UvA en HvA die betrekking hebben op opleidingen die aan een samenwerkingsverband deelnemen, worden voorzien van het logo en de eigen kleur van het samenwerkingsverband. De kleuren zijn afgeleid van de (historische) facultaire kleuren, maar hebben de uitstraling van het HvA-kleurenpalet.

Discrepantie tussen identiteit en communicatiemiddelen

Over het algemeen kan gezegd worden dat de identiteit terug gevonden kan worden in de communicatiemiddelen. Alleen de huisstijl vinden wij afwijken van de permanente eigenschappen.

Door het kleurgebruik en de vormgeving straalt de huisstijl volgens ons niet uit wat het volgens de identiteit zou moeten uitstralen.

De HvA vergeleken met INHOLLAND

De verschillen tussen de HvA en de Hogeschool INHOLLAND beginnen al bij de kenmerken van de scholen. Zo is er een verschil in het werkgebied van beide scholen, voor INHOLLAND is dit de randstad voor de HvA alleen Amsterdam. Ook zijn er verschillen in de organisatie, INHOLLAND heeft het grootste marktaandeel maar is een van de jongste hogescholen terwijl de HvA een kleiner marktaandeel heeft en ook langere geschiedenis heeft. Wel zijn beide scholen ontstaan uit fusies.



De huisstijl van INHOLLAND (boven) kenmerkt zich door het uitbundige kleurgebruik. De HvA (onder) daarentegen gebruikt minder en doffere kleuren.



Hoewel beide hogescholen ambitie als een van hun permanente eigenschappen beschouwen zijn er in de overige eigenschappen toch veel verschillen te vinden. INHOLLAND legt met meer de nadruk op de 'sociale' en 'open' eigenschappen, de HvA meer op de eigenschappen 'veelzijdigheid' en 'inspiratie' van de school.

Identiteit

In de fysieke identiteit van beide scholen zijn veel overeenkomsten te vinden. Dit is logisch gezien het twee hogescholen zijn met diverse voorzieningen.

In de samenwerkingsverbanden, de relaties van de hogescholen verschillen de scholen sterk van elkaar. De HvA richt zich meer op samenwerking in de regio (zoals met de UvA) en INHOLLAND richt zich op een internationale omgeving.

Ook is er een verschil in huisstijl van de scholen, de identiteit komt bij de HvA niet terug in de huisstijl terwijl INHOLLAND bijna tot in detail er voor gezorgd heeft dat 'het klopt'. Natuurlijk verschillen ze ook in de vormgeving en kleurgebruik.

Positionering

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen duidelijke positionering "een Hogeschool waar je je ambities kunt waarmaken" zou voor elke Hogeschool kunnen gelden. Dit blijkt overigens ook bij het bekijken van website van andere hogescholen. Alle hogescholen lijken wat dat betreft op elkaar. INHOLLAND wil daarentegen uitblinken door van hun communicatie een USP te maken en gebruikt dus een duidelijke executiepositionering.

Doelstellingen

Alleen de eerste doelstelling van beide scholen komt enigszins overeen. Bij INHOLLAND is dit 'de ontwikkeling en implementatie van een onderwijsconcept gericht op de individuele student en markt' en bij de HvA is dit 'studenten een uitdagende leeromgeving bieden'.

De overige twee doelstellingen verschillen enorm en zijn bijna tegenovergestelde van elkaar. Zo richt INHOLLAND zich op kenniscreatie terwijl de HvA zich niet primair richt op kennisoverdracht. De HvA wil een sterke positie binnen de regio Amsterdam verwerven terwijl INHOLLAND zich richt op grenzeloos onderwijs.

Hoewel er dus enige overeenkomsten zijn verschillen de scholen erg van elkaar.

Literatuur- en bronvermelding

Literatuur

Franzen, Giep. Berg van de, Marieke. (2001) Strategisch management van Merken. Kluwer.

Michels, W.J. (2001) Communicatie handboek. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Raaij, van, Floor. (1998) Marketing communicatie strategie. Houten: Educatieve partners Nederland BV.

Olins, Corporate Identity, Making Business Strategy Visible Through Design (1994), Thames and Hudson Ltd.

Bronvermelding

Internet

www.HVA.nl, website HvA

www.UVA-HVA.nl, website over het samenwerkingsverband HvA en UvA
users.ncrvnet.nl/hstol/hva.htm, huisstijl HvA

www.INHOLLAND.nl, website Hogeschool INHOLLAND

www.microsoft.nl, referentie van Microsoft - INHOLLAND

www.satama.com, internetbureau INHOLLAND

www.aestron.nl, ontwerpbureau INHOLLAND

www.keesie.nl, reclamebureau INHOLLAND

www.businessvitality.nl, website minicongres INHOLLAND

Televisie

Promotievideo Holland in bedrijf van ROB TV

(Digitale) Publicaties

Reclamecampagne Hogeschool INHOLLAND

Instellingsplan INHOLLAND 2003-2006

Jaarverslag INHOLLAND 2003

Jaarverslag INHOLLAND 2002

Jaarverslag HVA 2003

Met dank aan:

Linda Krijns, Coördinator Media & Reclame Hogeschool INHOLLAND

Redactie

Nikki van Hek (HvA)

Shirley de Jong (INHOLLAND)

Vormgeving

Shirley de Jong

© Copyright 2004 Nikki van Hek, Shirley de Jong

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Zoek de verschillen

Bijlages INHOLLAND

Deel A

1. Missie & strategie

1.1 Missie

INHOLLAND is een nog jonge, maar ambitieuze instelling voor hoger onderwijs met vestigingen in de regio's Alkmaar, Amsterdam, Delft, Den Haag, Haarlem en Rotterdam. Ontstaan uit een fusie van vier hogescholen ontwikkelt INHOLLAND in hoog tempo een eigen en onderscheidend gezicht. Net als de Randstad waarin zij is geworteld vormt INHOLLAND een dynamische, internationaal georiënteerde omgeving die streeft naar een binnen Nederland leidende rol. INHOLLAND wil zich de komende jaren gaan ontwikkelen tot een topmerk in onderwijsland. Tot een plek die alom wordt gezien als een van de beste instellingen om zich voor te bereiden op een rol in de maatschappij. Tot een plek ook waar mensen graag willen werken. Leidend bij dat streven zijn de vier kernwaarden van INHOLLAND: open, sociaal, vooruitstrevend en ambitieus.

Open betekent voor INHOLLAND dat zij een voor iedereen toegankelijke en inspirerende leer- en werkomgeving wil zijn. Sociaal staat bij INHOLLAND voor maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

Vooruitstrevend is INHOLLAND onder andere door de voortdurende innovatie van het onderwijs en het aangaan van allianties en samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven en andere instellingen.

Ambitieuze betekent voor INHOLLAND dat alles binnen de organisatie erop is gericht om de talenten en mogelijkheden van studenten en medewerkers maximaal tot hun recht te laten komen.

Vanuit deze vier kernwaarden creëert INHOLLAND een energieke, flexibele en innovatieve onderwijsinstelling die

tegemoet komt aan de behoeften van zowel de student als het beroepenveld. In dit proces ontstaat een steeds sterkere eigen identiteit, die kernachtig wordt samengevat door de missie:

INHOLLAND staat dichtbij student, markt en maatschappij en speelt gericht in op de vraag naar grenzeloos hoger onderwijs en toegepaste kennis.

1.2 Strategie

Uitgangspunten

Bij INHOLLAND is de vraag van de student leidend. Op basis van competentie-eisen die worden bepaald door de arbeidsmarkt wordt hem passend onderwijs aangeboden, zodat hij maximaal zijn talenten kan ontplooien, en zich daarmee een goede positie kan verwerven op die markt. Studenten worden binnen INHOLLAND nadrukkelijk opgeleid om te kunnen functioneren in een dynamische, internationaal georiënteerde omgeving.

Iedere student moet op een efficiënte wijze kunnen doorstromen naar een hbo- of wo-masteropleiding waarbij studenten de gelegenheid krijgen hun talenten te ontplooien.

INHOLLAND biedt een breed, maar overzichtelijk en flexibel stelsel van opleidingen met veel keuzemogelijkheden. Hierbij staat niet het verwerven van kennis voorop, maar het verwerven van competenties. Docenten zijn in die opzet meer begeleiders en coaches van studenten, dan docenten in de klassieke zin van het woord.

Bij een dergelijk vernieuwend onderwijsconcept horen vanzelfsprekend ook moderne leermiddelen. Binnen INHOLLAND vervult de elektronische leeromgeving dan ook een grote rol, als spil in het streven naar tijd- en plaatsonafhankelijk leren en als nieuwe, eigentijdse vorm

van leren. Tevens vergroot deze manier van leren de internationale dimensie van de opleiding, doordat het meer en intensievere contacten met buitenlandse studenten en instellingen mogelijk maakt.

Om het contact met de markt te onderhouden worden strategische allianties aangegaan, niet alleen met ROC's en universiteiten, maar ook met bedrijven en instellingen. Deze worden overigens ook vaak betrokken bij toegepast onderzoek, dat onder andere wordt verricht om het onderwijs verder te ontwikkelen en te verrijken. Ook het contractonderwijs levert een bijdrage aan de versterking van de relatie met de markt.

De meeste studenten van INHOLLAND stromen in vanuit het voortgezet onderwijs. INHOLLAND wil deze stroom zeker behouden, maar streeft er ook naar om de instroom vanuit het mbo te vergroten.

Voor INHOLLAND staat de beroepskolom vmbo-mbo-hbo centraal en wordt er waarde gehecht aan kansen voor nieuwe doelgroepen aan het onderwijs (widening participation). Daarin past ook een ruimer aanbod van onderwijs aan volwassenen. INHOLLAND geeft hiermee nadrukkelijk invulling aan de maatschappelijke verantwoordelijkheden die de hogeschool heeft.

1.3 Doelstellingen

INHOLLAND wil de komende jaren niet alleen uitgroeien tot een inspirerende leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers, maar zich nadrukkelijk gaan ontwikkelen tot één van de beste hogescholen van Nederland. Interne audits, (inter)nationale accreditaties en benchmarking moeten de school gaan opstuwten naar die positie.

Deze ambitie kan echter alleen worden verwezenlijkt als wordt voldaan aan een groot aantal voorwaarden. Deze hebben in algemene zin te maken met zaken als kwaliteit en financiën, met samenwerking en groei, maar vooral ook met de inrichting van het onderwijs.

Voor de verdere ontwikkeling en inrichting van dat onderwijs heeft INHOLLAND gekozen voor drie focuspunten. Dit zijn:

1. de ontwikkeling en implementatie van een onderwijsconcept gericht op de individuele student en de markt;
2. kenniscreatie;
3. grenzeloos onderwijs.

In het collegejaar 2002-2003 zijn de eerste stappen gezet om deze focuspunten in te vullen. In 2006 moeten ze volledig zijn geïmplementeerd. Hieronder staan de focuspunten in grote lijnen beschreven, in deel B worden ze verder uitgewerkt.

Focuspunt 1

Een onderwijsconcept dicht bij de student en het beroepenveld

De toegenomen individualisering laat ook de onderwijswereld niet onberoerd. Studenten zijn steeds meer op zoek naar variatie in hun opleiding en naar mogelijkheden om deze aan te laten sluiten op hun persoonlijke interesses en capaciteiten. Ook is er een groeiende voorkeur voor plaats- en tijdonafhankelijk leren.

Aan de andere kant is er de markt, in de vorm van bedrijfsleven, overheden en instellingen, die vraagt om een overzichtelijk onderwijsaanbod, dat bovendien nauw aansluit op haar behoeften.

Tegen deze achtergrond, en met de hierboven geformuleerde missie in het achterhoofd, is het onderwijsconcept van INHOLLAND ontwikkeld.

Dat concept steunt om te beginnen op het bachelor-mastermodel, waarin brede bacheloropleidingen naadloos aansluiten op meer gespecialiseerde masters. Om studenten maximale keuzevrijheid te geven heeft INHOLLAND bovendien gekozen voor het major/minormodel. Door het volgen van een *major* ontwikkelt de student een aantal belangrijke basiscompetenties. Door het volgen van *minors* kunnen deze competenties worden verdiept of verbreed. Belangrijk ook in het onderwijsconcept is de nadrukkelijke keuze voor *competenties* in plaats van alleen voor kennis. INHOLLAND is van mening dat kennis op zich snel verouderd en studenten onvoldoende instrumenten geeft om te kunnen (blijven) functioneren in een snel veranderende werkomgeving. Competenties daarentegen stellen de studenten en afgestudeerden in staat om flexibel en creatief te reageren op nieuwe ontwikkelingen. Het verwerven van kennis is in deze filosofie dan ook geen doel op zich, maar een instrument om competenties te kunnen ontwikkelen. *Blended learning*, een mix van contactonderwijs en *e-learning*, is een ander speerpunt van het nieuwe onderwijsconcept. *Blended learning* komt niet alleen tegemoet aan de vraag van studenten naar plaats- en tijdonafhankelijk leren, maar laat ook zien dat INHOLLAND het belangrijk vindt dat studenten vertrouwd raken met ICT in leer- en werkomgevingen.

Focuspunt 2

Kenniscreatie

INHOLLAND beschouwt het zelf ontwikkelen van onderwijs en kennis als essentieel voor het sterke merk

Kennis is geen
doel op zich,
maar een
instrument om
competenties
te ontwikkelen

dat de instelling wil zijn. Daarom is in 2003 gestart met de ontwikkeling van kenniskringen.

In kenniskringen, die bestaan uit studenten, docenten en externe deskundigen, wordt onderzoek verricht rond actuele maatschappelijke kennisdomeinen. De resultaten en andere bevindingen van het onderzoek worden gebruikt voor de continue vernieuwing van de bacheloropleidingen, maar ook voor de ontwikkeling van eigen masteropleidingen.

Kenniskringen zijn nadrukkelijk multidisciplinair van karakter en overstijgen dus de traditionele indeling in kennisgebieden en opleidingen. Vaak hebben ze raakvlakken met de expertisegebieden van meerdere kennisgebieden.

Een kenniskring staat onder leiding van een lector. Lectoren beschikken niet alleen over veel kennis en ervaring op hun terrein, maar vooral ook over een uitgebreid netwerk in de markt. In het collegejaar 2002-2003 zijn lectoren aangesteld en businessplannen gemaakt.

Focuspunt 3 Grenzeloos onderwijs

Afgestudeerden zullen steeds vaker terecht komen in een werkomgeving met internationale dimensies. Om studenten gedegen hierop voor te bereiden moeten ze al tijdens hun studie worden geconfronteerd met andere culturen en werkomgevingen. INHOLLAND kiest dan ook nadrukkelijk voor internationalisering en heeft hiervoor verschillende sporen uitgezet. Stages in het buitenland, internationale casuïstiek en uitwisselingsprogramma's en samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten en hogescholen dragen bij aan het internationale karakter van het onderwijs. Het spreekt hier welhaast vanzelf dat naast het Nederlandse curriculum ook in toenemende mate onderwijs wordt aangeboden in het Engels.

Het *INHOLLAND Institute of Advanced Studies and Applied Research (ASAR)* zal worden ingericht voor de verdere ontwikkeling van het beleid ten aanzien van internationalisering. Gedecentraliseerde bureaus ondersteunen de activiteiten binnen de verschillende opleidingen en geven informatie en advies aan studenten.

1.4 Resultaten

Het verslagjaar 2002-2003 heeft vooral in het teken gestaan van de inrichting van de organisatie INHOLLAND. De nieuwe organisatiestructuur van INHOLLAND kent een indeling in

Diensten (operationeel per 1 september 2002) en *Schools* (operationeel per 1 januari 2003) die de voormalige units vervangen.

Daarnaast is in het verslagjaar de meerjarenstrategie van INHOLLAND uitgestippeld. INHOLLAND heeft haar ambities samengevat in drie focuspunten, zoals genoemd in hoofdstuk 1.3. In het verslagjaar zijn de eerste stappen gezet om deze focuspunten in te vullen.

Groei

Door de fusie van de vier oorspronkelijke hogescholen werd INHOLLAND meteen de grootste hogeschool van Nederland, met een marktaandeel van 11,9 % (1-10-2002).

Onderwijs

Conform het Akkoord van Bologna wordt onderwijs aangeboden volgens het bachelor-mastermodel, dat bij INHOLLAND verder wordt vormgegeven middels het major/minormodel. Dit major/minormodel garandeert studenten een maximale keuzevrijheid en een optimale afstemming van het studieprogramma op de eigen interesses en capaciteiten. Om het onderwijsaanbod blijvend te laten aansluiten bij de wensen van student en arbeidsmarkt heeft INHOLLAND ervoor gekozen zelf kennis te gaan ontwikkelen. Hiervoor zijn in 2002-2003 19 kenniskringen in het leven geroepen, waarvoor inmiddels 15 lectoren zijn aangesteld.

Internationalisering

Internationalisering van het onderwijs had in het verslagjaar een hoge prioriteit. Dit uitte zich in planvorming en de oprichting van het Institute of Advanced Studies en Applied Research (ASAR). Een van de doelstellingen van ASAR is de internationalisering van INHOLLAND een belangrijke impuls te geven.

Kwaliteit

Ter bewaking en verbetering van de onderwijskwaliteit werden voorbereidingen getroffen voor een INHOLLAND-breed student tevredenheidsonderzoek (STO) op basis van het STO wat in het verslagjaar al werd uitgevoerd op de locaties Rotterdam, Den Haag en Delft. In het verslagjaar vond een aantal visitaties plaats. Hoewel de resultaten van de visitaties over het algemeen goed zijn (Leraar Basisonderwijs, School of Education Rotterdam), worden ze toch aangegrepen voor verdere kwaliteitsverbetering.

Financiën

De totale omzet van INHOLLAND over 2002-2003 bedroeg € 238 miljoen. Dit was € 13 miljoen meer dan begroot. Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering echter was lager

dan begroot, wat vooral werd veroorzaakt door hogere personeelskosten. In dit collegejaar werd beleid ontwikkeld om deze overformatie op sommige locaties het hoofd te bieden.

1.5 Toekomst

Het collegejaar 2002-2003 is vooral het jaar geweest waarin een begin is gemaakt met allerlei grote veranderingen binnen INHOLLAND. De nieuwe organisatiestructuur werd stapsgewijs ingericht en de omslag naar een innovatief onderwijsconcept werd ingezet. Verder is hard gewerkt aan de profilering van INHOLLAND als aanbieder van kwalitatief hoogstaand onderwijs, zowel naar de studenten als naar het beroepenveld. Bestaande relaties met onderwijsinstellingen en beroepenveld in binnen- en buitenland werden goed onderhouden, nieuwe samenwerkingsverbanden werden geïnitieerd. De komende jaren zullen deze ontwikkelingen verder worden doorgevoerd.

Het onderwijs binnen INHOLLAND zal de komende jaren verder worden vormgegeven volgens het bachelor-mastermodel, waarbij veel aandacht zal worden besteed aan de ontwikkeling van het major/minorprogramma en aan eigen masters. Om reeds bestaande opleidingen blijvend te laten aansluiten op de markt wordt het beroepenveld regelmatig ingeschakeld bij de actualisering. Toegepast onderzoek, zoals dat wordt verricht binnen kenniskringen, zal in toenemende mate worden ingebed in het reguliere onderwijs en ook worden gebruikt voor innovatie en actualisering. Ter versterking van het internationale karakter van de Hogeschool zullen meer Engels- en eventueel ook Spaanstalige curricula worden ontwikkeld. Aan de scholing van de docenten zal extra aandacht worden besteed, dit vanwege de omslag naar competentiegericht onderwijs.

Het merk INHOLLAND zal zich sterk gaan profileren naar studenten, zakelijke doelgroepen en de overheid. Hierbij zullen aspecten als regionale verankering en internationale oriëntatie leidend zijn.

Belangrijk voor de interne communicatie is de omvorming van diverse intranetten naar één intranet voor de hele hogeschool. Op dit nieuwe platform zal veel aandacht worden besteed aan het onderwijsconcept.



Voorbeelden van communicatiemiddelen van INHOLLAND. Aan de linker kant drie posters gebruikt voor de businessvitalitydag voor docenten. De docenten gebruiken hiervoor vaak de smoes het te druk te hebben of geen zin te hebben. Deze posters zijn overigens ontworpen door de toen derdejaarscommunicatiestudent Patrick van Haperen.

Onder de felicitatieposter voor de Olympische studenten, een abri met aankondiging van de opendag in Zaanstad en een foto van het interieur in Diemen.

Op de volgende pagina meer foto's van het interieur van de hogeschool INHOLLAND en voorbeelden van de poppetjes en huisstijl dragers.





Beste Doen,

Als je bij ons komt studeren krijg je een eigen begeleider, die je helpt bij allerlei praktische zaken van je studie.

Op de open dag wordt hier meer over verteld. Vragen kun je ook vast aan mij stellen.

Sandra @INHOLLAND.nl
(studieloopbaanbegeleider)

Communicatiemiddelen voor de nieuwe campagne van INHOLLAND.

Open Dag woensdag 3 november 2004 18.00-21.00 uur

Hogeschool INHOLLAND Je wilt toch gewoon goed onderwijs

Open Dag

Tijdens de Open Dag kun je een kijkje nemen in de collegezalen, praten met de docenten over de opleidingen, maar ook een beetje zien in de leefstijl en kleven met studenten. Kortom: je kunt zelf zien hoe het nou echt is op Hogeschool INHOLLAND.

Meer informatie en het programma van de Open Dag vind je ongeveer een week vooraf op www.inholland.nl.

Op woensdag 3 november is er van 18.00 tot 21.00 uur een Open Dag op alle locaties van Hogeschool INHOLLAND. Hogeschool INHOLLAND heeft locaties in: Alkmaar, Amsterdam, Dordrecht, Delft, Den Haag, Dordrecht, Groningen, Haarlem, Oegstgeest, Rotterdam, Utrecht, Vreeswijk, Zaanstad en Zeewijk. Op www.inholland.nl vind je alle adresgegevens en routebeschrijvingen.

Je kunt me dus ook een mailtje sturen, dan hou ik je persoonlijk op de hoogte.
Marika@INHOLLAND.nl

P.S. Je kunt me met deze antwoordkaart laten weten of je in de toekomst nog post van mij en mijn collega's wilt ontvangen. Iedereen die de antwoordkaart retour stuurt maakt kans op een klein cadeautje.

Ja, ik wil graag op de hoogte worden gehouden over Hogeschool INHOLLAND.

Nee, ik wil niet meer op de hoogte gehouden worden over Hogeschool INHOLLAND.

Naam _____

Adres _____

Postcode _____

Woonplaats _____

Telefoonnummer _____ (zie pagina)

E-mail _____ (zie pagina)

TPG Post
Postformulier

Hogeschool INHOLLAND
Studie-informatiepunt
t.a.v. Marika
Antwoordnummer 1125
1110 VB Diumen

Over INHOLLAND

[INHOLLAND](#) > [Over INHOLLAND](#) > [Organisatie](#) > [Missie & strategie](#) > [Onze kernwaarden](#)

Onze kernwaarden

Hogeschool INHOLLAND is ervan overtuigd dat een instelling voor hoger onderwijs niet alleen kennis overdraagt, maar ook een betekenisvolle maatschappelijke rol vervult. De volgende vier kernwaarden zijn daarbij het uitgangspunt van ons denken en handelen, en dragen concreet bij aan het realiseren van een sterk merk in onderwijsland.

1. Open

INHOLLAND staat open voor iedereen en heeft een transparante organisatie met korte lijnen op alle niveaus. Studenten en medewerkers zijn betrokken bij elkaar en hebben in INHOLLAND een inspirerende en stimulerende studeer- en werkomgeving. Dankzij een regionaal netwerk van opleidingen (Schools) krijgt de student onderwijs dicht bij de woonomgeving, verspreid over Noord- en Zuid-Holland.

2. Sociaal

INHOLLAND is maatschappelijk betrokken en speelt in op lokale ontwikkelingen. Zo hebben we in de grote steden aandacht voor achterstandswijken, werkloosheid, veiligheid, ruimtelijke ordening, integratie en educatie. Studenten en medewerkers participeren in maatschappelijke projecten. INHOLLAND speelt in op vraagstukken als het lerarentekort en de afnemende belangstelling voor bètastudies en technologie. We dragen bij aan de oplossing van deze problemen en bieden VMBO –mbo - en hbo-studenten vervolgstudies op hbo- en posthbo-niveau.

3. Vooruitstrevend

INHOLLAND loopt graag voorop en kijkt over grenzen heen. Medewerkers kunnen zich ontplooien en ontwikkelen. Dit past bij onze doelstellingen als kennisinstituut. Mensen bij INHOLLAND zijn pro-actief en alert, wachten niet af, maar doen. Dankzij research & development wordt onze vraaggerichte en adequate werkwijze continu gevoed, en vernieuwd.

4. Ambitieuw

INHOLLAND wil de talenten van studenten ontwikkelen en maximaal tot ontplooiing laten komen. In een competitieve omgeving voor hoger onderwijs wil INHOLLAND tot de besten behoren. De buitenwereld moet ons herkennen als een betrouwbare relatie, gedreven en vernieuwend, klant- en marktgericht en financieel gezond. Van medewerkers verwachten we dat ze ambitieus zijn, en een open, marktgerichte instelling hebben, gericht op het ontdekken en verzilveren van kansen. Een vraag uit de samenleving beantwoorden we in principe met 'ja'.

Wat wil je studeren?

[Toon Opleidingen](#)

"...enthousiasme en vernieuwingsdrang..."



Jos Elbers (56),
Voorzitter College van Bestuur

[Meer](#)

Organisatie

Missie & strategie

[Onze focuspunten](#)

[Onze kernwaarden](#)

[Onze doelstellingen](#)

[Onze ICT-activiteiten](#)

[Organogram](#)

[College van Bestuur](#)

[Feiten & cijfers](#)

[Locaties](#)

[Bibliotheek](#)

[Publicaties](#)

Over INHOLLAND

[INHOLLAND](#) > [Over INHOLLAND](#) > [Organisatie](#) > [Missie & strategie](#) > [Onze focuspunten](#)

Onze focuspunten

INHOLLAND speelt in op trends en maatschappelijke ontwikkelingen en maakt daarbij keuzes die passen bij haar profiel en karakter. Bewust kiezen we voor de drie onderstaande focuspunten, die onze ambities weerspiegelen en aan de hand waarvan - in combinatie met interne audits, (inter)nationale accreditaties en benchmarking - INHOLLAND moet groeien naar de positie van een topmerk.

- [Ontwikkeling en implementatie van een onderwijsconcept gericht op de individuele student en de markt](#)
- [Kenniscreatie](#)
- [Grenzeloos onderwijs](#)

1. Ontwikkeling en implementatie van een onderwijsconcept gericht op de individuele student en de markt.

Het onderwijs richt zich op het verwerven van 'competenties' van studenten. De doceerstijl kenmerkt zich - naast overdracht - door het begeleiden van de student bij zijn ontwikkeling. Voor studenten is er een gevarieerde keuze aan opleidingen. Daarbij zijn er brede bacheloropleidingen met aansluiting op masteropleidingen. Een elektronische leeromgeving vormt de spil in tijds- en plaatsafhankelijk leren en is de toegangspoort naar kennis en ervaring. Dit alles in combinatie met contactonderwijs. Bovendien is er in elke opleiding aandacht voor maatschappelijke thema's en heeft elke opleiding een internationale dimensie.

De kwaliteit van het onderwijs wordt nauwlettend gemonitord. Studenten kunnen rekenen op state-of-the-art voorzieningen. De ondersteuning van het onderwijs is zo efficiënt en eenduidig mogelijk georganiseerd en maakt gebruik van de modernste middelen. Er wordt fors geïnvesteerd in het onderwijs. Een deel van de winst die het gevolg is van de toegenomen efficiency en contractactiviteiten wordt ingezet voor de verbetering van het onderwijs en voorzieningen voor medewerkers. De inhoud van het onderwijs wordt in een voortdurende wisselwerking met het beroepenveld aangepast. Dit kan leiden tot curriculumaanpassingen binnen de major (de hoofdstudie), een extra specialisatie in de vorm van een reeks nieuwe minors, of een compleet nieuwe opleiding. De hogeschool ambieert hierbij een time-to-market van minder dan zes maanden.

2. Kenniscreatie

INHOLLAND wil zelf aan de wieg staan van kenniscreatie en ontplooit daartoe diverse activiteiten. Allereerst zetten we kenniskringen op, die functioneren als kennispoorten in de regio's en als een centraal punt van kennis en deskundigheid voor het beroepenveld. Binnen de kenniskringen wordt toegepast onderzoek uitgevoerd en worden de masteropleidingen ontwikkeld. Verder geven de kenniskringen vernieuwingsimpulsen aan de brede bacheloropleidingen. De inmiddels 19 kenniskringen bij INHOLLAND - van e-business en voedselketen tot jeugd in debat en finance - hebben een sterke externe en internationale oriëntatie. Kenniskringen zijn interdisciplinair van karakter en overstijgen de indeling in Schools (regionale centra) en opleidingen. Doordat kenniskringen gevormd worden rond actuele maatschappelijke kennisdomeinen, is vaak sprake van raakvlakken met de expertisegebieden van de Schools. Zowel studenten als docenten kunnen participeren in het onderzoek van een kenniskring. Het zou een van de manieren kunnen zijn waarop studenten zich voorbereiden op een master binnen de eigen instelling of aan een samenwerkende universiteit. Doordat een docent (veelal in deeltijd) in een kenniskring participeert en daarnaast in een School werkt, ontstaat er een

Wat wil je studeren?

"...enthousiasme en vernieuwingsdrang..."



Jos Elbers (56),
Voorzitter College van Bestuur

[Meer](#)

Organisatie

Missie & strategie

[Onze focuspunten](#)
[Onze kernwaarden](#)
[Onze doelstellingen](#)
[Onze ICT-activiteiten](#)
[Organogram](#)
[College van Bestuur](#)
[Feiten & cijfers](#)
[Locaties](#)
[Bibliotheek](#)
[Publicaties](#)

wisselwerking tussen kenniskringen en Schools. Lectoren - erkende opinion-leaders met een groot netwerk en vooraanstaand in het betreffende marktsegment - geven inhoudelijk vorm aan de kenniskringen en zijn hiervoor verantwoordelijk. Een of meerdere lectoren richten een kenniskring in en verzamelen mensen om zich heen die expertise bezitten op het terrein van de kenniskring, mensen die zich willen bekwamen op het domein, mensen die onderzoeks- of consultancyactiviteiten willen gaan uitvoeren en mensen die willen promoveren binnen de kenniskring. Lectoren leveren ook een belangrijke bijdrage aan de contractactiviteiten. Niet alleen beschikken zij over de daartoe noodzakelijke kennis en expertise. Zij hebben ook een uitstekend zicht op de ontwikkelingen in de markt en beschikken over een groot netwerk in die markt. Zo vormen lectoraat en kenniskring de spin in het web voor de contractactiviteiten. Een tweede voorbeeld van kennisontwikkeling binnen INHOLLAND heeft betrekking op het ontwikkelen van postgraduate onderwijs. Het betreft een breed palet aan masteropleidingen waarvan een aantal erkend wordt als 'topmaster'; dit gezien de internationale accreditatie die deze opleidingen hebben verworven en de mogelijkheid die deze opleidingen bieden voor doorgroei naar een promotietraject (PhD). De docenten van de masteropleidingen worden geworven op basis van kwaliteit en kunnen zowel afkomstig zijn uit de Schools en kenniskringen als extern zijn aangetrokken. De kwaliteit van een masteropleiding staat voorop.

3. Grenzeloos onderwijs

INHOLLAND kiest voor internationalisering, vanuit het credo 'think global, act local'. Immers, door de globalisering van de samenleving zal een toenemend aantal afgestudeerden functioneren in een internationale omgeving. De beste manier om studenten hierop voor te bereiden is door ze er tijdens de studie kennis mee te laten maken. Niet alleen kan dit door hen de mogelijkheid te bieden zelf in het buitenland te studeren (voor internationale opleidingen is een stage- of studieperiode in het buitenland verplicht). Maar ook door het onderwijs aan INHOLLAND een internationaal karakter te geven. Ook samenwerkingsverbanden met instellingen en organisaties in het buitenland maken INHOLLAND 'grenzeloos' en versterken de hogeschool zowel inhoudelijk als financieel.

Over INHOLLAND

[INHOLLAND](#) > [Over INHOLLAND](#) > [Organisatie](#) > [Missie & strategie](#) > [Onze doelstellingen](#)

Onze doelstellingen

De handelwijze die past bij een kwaliteitsbewuste organisatie als INHOLLAND moet voor medewerkers en studenten een tweede natuur worden. Aan het realiseren van de volgende doelstellingen wordt dan ook door de gehele organisatie aandacht besteed op het hoogste professionele niveau:

- alle Schools en ondersteunende diensten bevinden zich minstens in fase 3 van het EFQM-model (European Foundation for Quality Management);
- alle opleidingen bevinden zich op externe ranglijsten in de topvijf binnen hun eigen categorie;
- studenttevredenheid wordt topprioriteit. Naast de eisen aan het onderwijs, worden ook de eisen voor service en dienstverlening overal binnen INHOLLAND op gelijke wijze gehanteerd en er worden concrete doelstellingen vastgelegd in de managementcontracten;
- INHOLLAND streeft een duurzame ontwikkeling na en is toegetreden tot het handvest Duurzaamheid Hoger Onderwijs, zowel in de facilitaire omgeving als in het onderwijs. In de periode 2003-2006 worden de duurzaamheidsdoelstellingen van dit handvest gerealiseerd;
- aankomende studenten gaan de voorkeur geven aan INHOLLAND, wanneer ze op zoek zijn naar een internationaal georiënteerde opleiding

Wat wil je studeren?

"...enthousiasme en vernieuwingsdrang..."



Jos Elbers (56),
Voorzitter College van Bestuur

[Meer](#)

Organisatie

Missie & strategie

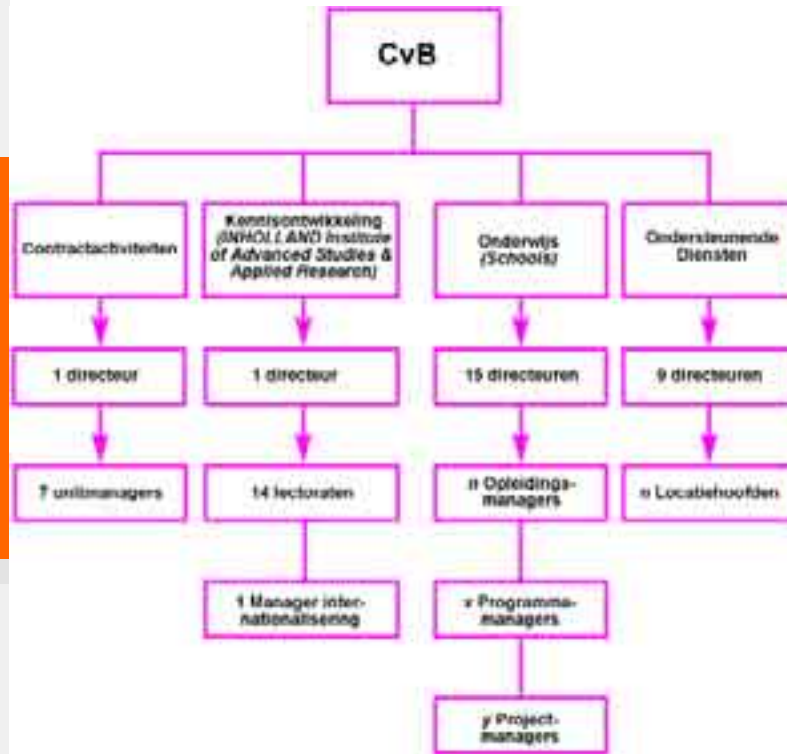
[Onze focuspunten](#)
[Onze kernwaarden](#)
[Onze doelstellingen](#)
[Onze ICT-activiteiten](#)
[Organogram](#)
[College van Bestuur](#)
[Feiten & cijfers](#)
[Locaties](#)
[Bibliotheek](#)
[Publicaties](#)

Over INHOLLAND

INHOLLAND > Over INHOLLAND > Organisatie > Organogram

Organogram

Het organogram van INHOLLAND ziet er als volgt uit:



Wat wil je studeren?

Welke studierichting?

Welk type?

Welke variant?

Welke plaats?

Toon Opleidingen

"...enthousiasme en vernieuwingsdrang..."



Jos Elbers (56), Voorzitter College van Bestuur

Meer

- Organisatie
- Missie & strategie
- Organogram
- College van Bestuur
- Feiten & cijfers
- Locaties
- Bibliotheek
- Publicaties

Zoek de verschillen

Bijlages HvA

	2017	2018	2019	2020	2021
Investment					
Total	11,000	19,271	18,336	17,987	17,833
Intangible	7,909	8,877	8,296	8,270	8,175
Capital assets	3,291	10,394	10,040	9,717	9,658
Debt					
Total	1,746	1,427	1,421	1,413	1,300
Maturing	66	61	67	65	69
Issued	680	766	754	748	731
Equity					
Equity	113.3	113.4	121.9	115.4	118.8
Dividends	4.9	5.1	6.4	5.9	5.5
Retained	4.4	4.7	6.1	6.4	6.7
Other					
Total	11.3	20.9	21.9	21.9	21.4

Amsterdam

020
Hogeschool van Amsterdam
Dijkzwaaiweg 100000
Binnenhofstraat 2
1012 ZK Amsterdam
Telefoon 020 - 511 97 77
www.hva.nl

Locatie Spri
College van Business, Business Bureau
Spri 21
1012 WX Amsterdam
Telefoon 020 - 521 61 01

020
Locatie Stadhouderskade
Marketing en Communicatie
Personeel en Organisatie
Planning en Financien
Stadhouderskade 33

020

Locatie Tafelbergweg
Geneeskunde
Tafelbergweg 51
1304 HJ Amsterdam Zuidcoast
Telefoon 020 - 664 11 11

020
Locatie Wilhelmina
Academie voor Technische Opleiding
Wilhelmina 5
1017 JG Amsterdam
Telefoon 020 - 599 50 00

020
Locatie Maastrijkade
Aarts Amsterdam Fashion Institute
Maastrijkade 11
1017 GZ Amsterdam
Telefoon 020 - 594 56 50

Almere

020
Instituut voor Informatie Engineering
Het Alkmaar, P.J. Ouborg 15
1314 GR Almere
Telefoon 020 - 540 01 22

020
Pabo Almere
Landhoofdstraat 2
1315 AC Almere
Telefoon 020 - 540 81 30

samenstelling ontstegen. De heer van IJNL, Ruys is
tevens de voorzitter van het veralgemeend, waaraan de B.T.
aan het einde van het verslagjaar uit vijf leden bestaat.

De B.T. is in het verslagjaar vijfmaal bijeenkomst en heeft
dich, naast veel lopende onderwerpen als: goedkeuring jaar-
rekening en begroting, stand van zaken aangelegde
maatschappij, veranderingen bij contracten en dergelijke, te het
bijzonder bezighouden met de interne samenwerking
met de Unie van de Kamerleden (Hok).

Deze interne samenwerking heeft in eerste instantie het
aanstellen van een personeel om op het einde van de
Colleges van Bonaai, wat voor de B.T. bekend dat de
samenstelling van het College van Bonaai (G.B.) de laatste
periode heeft gekregen. Op 1 januari 2005 befordert het G.B.
uit de heer de R. Schreurs en mevrouw drs. G.T.C. Boshof.
Mevrouw Boshof is per 1 september 2005 toegetreden tot het
G.B. van de Hogeschool van Utrecht. Ook via dit laatste
lijst de B.T. zijn waarden van de samenwerking
de mevrouw Boshof en mevrouw de Hok heeft verwacht
in de loop van het verslagjaar in de komende periode om
met het G.B. van de Hok goedkeuring, waaraan per 1 septem-
ber 2005 de heer dr. J.J. Moons en de heer prof. mr. P.F. van
de Hekken tot het G.B. van de Hok zijn toegetreden. Tevens

in de bestuuring van de Hok. Het G.B. heeft de B.T. het
aanstellen van gepresenteerd van aan de Unie van een
grootste en nieuw onderwijscursus te gaan bouwen,
dat niet alleen de huidige voorwaarde gebouwen aan de
Unie van de Hok zal vervangen, maar tevens de mogelijkheid
heeft van de Unie van de Hok om circa twee jaar te gaan
verloren. De B.T. ondersteunt het G.B. in dit streven en roept
dat tevens een gebouwencomplex kan ontstaan, dat past bij
de ambities en visie van de Hok.

Ten slotte heeft de B.T. als internief bezighouden met het
veel samen met afgevoerde onderzoek naar de mogelijk
aanbrengen van de Hok. In het verslagjaar
heeft de B.T. samen met het G.B. gesproken met de
Commissie Schutte en te onder andere oorzaken uitge-
gegaan in de notulen van de vergaderingen van de B.T. van
de jaren 2004 en 2005. De lange duur van het onderzoek
steunt de B.T. het grote belang, geleid op de komende tijd,
investering en de grote (ook financiële) inzetbaarheid voor de
organisatie.

Pluim van de B.T. van Utrecht

Prof. dr. H. de Hok, voorzitter



jaar 2007. Dit is dus in 2007 in het bijzonder onder de aandacht.

In 2007 is het accreditatieplan HkK in uitvoering genomen. Er is veel aandacht besteed aan het voorbereiden van de verti taken op het nieuwe systeem van accreditatie. Niet alleen leggen we te maken met een nieuwe organisatie (MBO), maar ook met een systeem van keuzes dat het op de huidige beschikbaarheid van opleidingen op het moment van accreditatie. Verkeersplannen alleen zijn niet voldoende. Dit nieuwe systeem was in 2007 de hele organisatie een extra uitdaging om te komen tot een accreditatie keuzesysteem voor de hele hogeschool. De in 2007 gemaakte keuzes worden nu de HkK opent in dit verband een belangrijke bijdrage tot. De kwaliteit van het onderwijs blijft voor de HkK altijd het hoogste van de werking van hun maats.

Mede in 2007 belangrijke overgang gebied bij de alternatieve samenwerking van de HkK met de Universiteit van Amsterdam (UvA). Per 1 september 2007 is de bestuurlijke fusee gereïaliseerd, zodat het G&F van de HkK en de UvA samen dezelfde samenstelling heeft. Dit geeft de mogelijkheid om gezamenlijk onderzoek te doen op een punt aan te zetten. De hoofdtaak van de samenwerking is om bij de realisatie van de kern op schiedmaats deze een sterk

aanpak van onderzoek overleggen geloven is afgevoerd. De door de staatssecretaris ingestelde Commissie Verloop- onderzoek Betreft op 1 april 2004 haar definitieve rapport uitgebracht. De conclusies daarvan voor onze hogeschool zijn inmiddels bekend, waarbij het G&F concludeert dat voor een overzichtelijke afweging van belangen, te weten een overzichtelijke afweging van afwijkingen tussen hogeschoolen, vooral de hoge kosten van kwaliteit onderzoek, geen ruimte blijft in 2007.

Ten slotte is het verheugend te kunnen constateren dat de samenwerking van nieuwe studenten systemen gestroomt is. Het College reaktieert zich te hoge dat de in het jaarverloop hun in een ontwikkelingsproces om de kwaliteit de grote vooruitgang en inzet van alle HkK-medewerkers. Het College heeft ook in de toekomst op deze beschikbaarheid te wegen zitten.

Thomans van College van HkK

Dr. G. J. van der Meulen



1

De missies van nieuwe studenten is het idee in de huidige
hij jongeren. De zijging richting 2020 en komen en vele
missies nieuwe studenten is het profiende Rijk van deze
belangstelling en komen in 2019 de studenten stappen van de
missies in de afgelegen of juist het aantal inschrijvingen
van het oudste studenten, van geen van zijde in ontwikkeling
van 2019, en deze studenten zijn op deze studenten.
Daarom is de HET de reden gepresenteerd ingeschied van de
rechten. De HET schijft het hoge verantwoordelijkheid van deze
missies in afgelegen of juist het aantal inschrijvingen in deze
ingezet in ontwikkeling en afgelegen programma's.

Hok groeit plaatsgemeeden. Alleen bij de ICT-gerelateerde opleidingen is een beperkt te beperken. Dit is in lijn met de landelijke instrumentenontwikkelingen.

Langtermijnontwikkeling

De H&A wil de bekendste hogeschool van Nederland zijn en is een nieuwe veelzijdige en inspirerende organisatie. Dit staat in schiel contrast met het onderwijs dat de H&A in 2002 aanbood, waartoe bleek dat zowel studenten als jonge, lichte studenten (programma) vonden, dat de specifieke kenmerken van de H&A nog wat wat beter van de verlieten worden.

Om zich verder te profileren, lanceerde de H&A in het voorjaar van 2003 de eerste van twee campagnes: waarbij de hogeschool haar onderwijsopbouw en aanpak als speerpunt om naar voren bracht. De campagne bestond uit drie delen (in een aaneengesloten reeks), die op een academisch maar weerom gefitheid, waarbij gericht werd aan haar toekomstige koploper in de markt. Deze punten van de H&A werden belicht, zoals de specifieke studies en begeleidingsopties door de versterking van de H&A in de regio Amsterdam en de goede doorgevoeringsopties dankzij de intensieve samenwerking met de UvA. Als een *off* geldt de slogan: "Maak het beste uit je toekomst".

De informatie op de website van de H&A, die wereldwijd het primaire informatiebronnen richting projecten is, werd verbeterd. Zo is de site informatie te te bevindt, naast ook ingangen op *home* en *home*, ook een ingang voor info en de juiste contacten in een dertigjarige tijd. Ook is de navigatie van de site eenvoudiger. Dit laatste erin dat de site, www.hva.nl, op de Marktbeurs 2003 werd uitgegeven voor de beste hogeschool van Nederland.

De H&A heeft in 2003, daarbij heeft een reeks langdurige gebruik van internet en een uitgebreide registratie gebiedsnummers, tot 1,7 miljoen belanghebbenden. De afdeling Marketing en Communicatie heeft in het eerste jaargang van het project uitgevoerd om, op basis van de grote hoeveelheid belangstelling voor een H&A-opleiding efficiënter en efficiënter van te komen naar aanleiding van de H&A-Group en inschrijvingen bij de H&A, het programma om te verbeteren.

Conclusies uit de H&A

De aandacht bij de H&A-opleidingen voor het verbeteren van de doorstroming in de beroepskeuze is in 2003 optimaal begonnen. En er kunnen steeds meer initiatieven vanuit de opleidingen zelf, vaak voortvloeiend op goed practices van andere instellingen. De studenten zijn inderdaad meer voor



Voor de ontgrippling van machesmeten van vertalen-
gen door de HkK aan de bestaende BOCC's, werd een
nieuw aanpak gekozen. Op opleidingsniveau werd de leer-
koppeling vorig jaar door vijf HkK instructiecoördinatoren
zelf uitgevoerd. Op niveau van verschillende BOCC's zijn daar
na een samenvatting en analyse op een hoger aggregatie-
niveau aan toegevoegd. Deze wordt door de HkK afdeling
Instructiemanagement aan de BOCC's teruggegeven.

Beoordeling methoden

De leerlinggen met het aandichtingsprogramma in 100, een
aanbevelingsniveau van M&A, M&S en 42 scholen voor
voortgezet onderwijs, waren in 2005 uitbreiden profiel. Het
aantal scholen werd niet uitgebreid, maar het aantal leerling-
gen dat meetred is wel toegenomen, met name havo-2
(5 profielen havo-2 (3 2005)). Dit is ook daaraan te zien dat
dat sommige scholen in de regio zijn gegroeid (zoals in
Almere en Bussum). Het aantal havo-2 leerlingen dat een
dage school of wde methoden, is ongeveer gelijk gebleven
op circa 300. Bovendien werden na de grote evaluatie
van vorig jaar, in november en december 2005 opnieuw de
profielproefstagen voor havo-2 leerlingen georganiseerd.

van de organisatie heeft de programmaleiding een website
gemaakt: www.aandichtingprofiel.nl.

Instructiemanagement heeft in juni 2005 een onderzoek
gepubliceerd onder de titel *Maak Profielen Vergeleken*. De
verdeling over de HkK opleidingen van de vier havo-profielen
in het september cohort 2005 en hun scholenstaten,
staan in het eerste deel van dit onderzoek centraal. Het
onderzoek het cijfermatig een paar punten verschillen zien.
Concreet over de hele M&A lokaal door groep 35 school-
jaar meer dan havo-2de tijd. De school met 842 is hoger
(54% tegenover 36%) en het percentage leerlingen dat na
een jaar de propedeuse heeft behaald, is groter (50% tegen
over 48%). De vraag is of deze verschillen 'meer of
'minder zullen blijven. Daar is vervolgonderzoek voor nodig.

In het tweede deel van het onderzoek zijn aan de hand van
de Spiegelgegevens (zie pag. 46) de leerresultaten van de
havo-cohorten 2001 en 2002 onderzocht. Het betreft een
vergelijkend onderzoek, waarbij de capaciteiten en resultaten
van de vier havo-profielen centraal stonden. Uitkomst is dat
de resultaten met het profiel Economie en Maatschappij

geven aan dat met name het onderdeel 'interactief' voor hen van belang was en dat het LSP-gedrag hier goed bleef bij het maken van een studieplan.

Het project & het Studietoetsen werd in 2009 gestopt. Het project was bedoeld om gezette kennis en vaardigheden die een bepaald studieprogramma bieden, in het samenleven te blijven ontwikkelen voor het behalen van het diploma en de overgang naar het werk. Zij konden alleen een bepaald programma op de HkA volgen. De doelstellingen van het project werden echter niet gerealiseerd. Omdat het samenleven van doceren en leren, steeds meer belang heeft gekregen is k.w.m. Dit heeft ertoe geleid dat de afsluitende toets van de ontwikkelingen van de HkA opleidingen overvloedig groot.

W i t t e n i s s e

Studietoetsenproject

In maart 2009 werd besloten het Studietoetsenproject een structurele status toe te kennen, zodat het geen waarde heeft voor de ontwikkeling van het diversiteitsbeleid binnen de HkA. Voor de realisatie van de circa 100 maanden (10000 uren) van dit project (voorheen) werd een nieuw concept

W i t t e n i s s e

Over IT het samenlevingsproject van de HkA, de Haagse Hogeschool en het expertisecentrum de universiteit Leiden, werd op 2 december 2009 afgesloten met een interactieve conferentie I 2009. Het project heeft in 2009 en had als doel om de samenwerking te verbeteren met een multidisciplinaire achtergrond te informeren voor de ICT sector en om te zorgen dat zij met een multidisciplinair team een beter beeld van hun behoeften. Door de plaatsing van de interactieve informatie op de ICT maakt het de interactieve achtergrond te zien en werd het voor afgevaardigden moeilijker om hun te vinden. Voortschrijdend naar het behalen van de studie, dat een expliciet accent op afgevaardigde projecten met een differentiatie in organisatie, en daardoor ontgeproduceerd, kan worden.

In 2008 werd bij de Informatieafdelingen van de HkA het aantal studenten verhoogd naar het behalen van de studie, om te zien en het verbeteren van het studietoetsen en behalen van studietoetsen. Studenten kunnen meer afgevaardigde en andere aan hun studie te brengen en het behalen af



De uitvoering van een dergelijke maatregel kan de effectiviteit van een
rekening, welke gepubliceerd wordt of van het toezicht van een
rekeninghouder, die goed en behoorlijk is, aantasten op de toestand
van een onderneming en schade aanrichten. Het is daarom
niet wettelijk om te stellen dat een dergelijke maatregel
alleen kan worden genomen indien een dergelijke
maatregel noodzakelijk is om de effectiviteit van een
rekening te waarborgen. Het is daarom niet wettelijk om
te stellen dat een dergelijke maatregel kan worden genomen
indien de effectiviteit van een rekening is aangetast of
aan het aantasten is. Het is daarom niet wettelijk om
te stellen dat een dergelijke maatregel kan worden genomen
indien de effectiviteit van een rekening is aangetast of
aan het aantasten is.

3

De NUT heeft zich ook steeds meer tot een ondernemingsraad van een besloten vennootschap van beperkt aantal personen, die belangstelling hebben bij de zaken, die betrekkingen aan goederen diensten en verrichtingen. Deze diensten worden hetzij door de onderneming of door een besloten vennootschap van beperkt aantal personen of door een besloten vennootschap van beperkt aantal personen of door een besloten vennootschap van beperkt aantal personen. De ondernemingsraad van de NUT is de ondernemingsraad van de onderneming van de NUT, die de ondernemingsraad is.

aan te vragen wat de verschillen zijn: hoe verschillen de twee onderwijs op het gebied van gedragsdoel (welke kwaliteits verbetering van het bijlesprogramma is gericht onderwijs van groepen) & het over aantal leerlingen en hoe het eigen bijdrage bij de begeleiding van met name leerprobleemkinderen?

WBO is where the action is:

Ik ben staande in de eerste drie maanden begonnen met het leren van een groot aantal mensen en heb gehuurd naar wat hen op het moment bevoegt, waar ze mee bezig zijn en wat hun belangstelling heeft (alhoewel Frans Lomden). Tegelijkertijd doe ik staande voor elke professionele voorstelling (dat het niet is maar brengen van een situatie, de sociale context waarin de interactie plaatsvindt en het niveau van de potentiële acties zijn die acties en projecten aan de gang krijgen. In welke tijd hebben trouwens getrouwe te zijn in onderzoek en een systematische verduidelijking van de beschrijving).

"We hebben iedereen zwaar 'vergeet' ingericht met de kennis van de manier om concrete handelingen te projecteren ontwikkelen. Daarbij is mogelijk mogelijk ook al bij het uitgangspunt. WBO is where the action is. Zo onderzocht een collega hoe je met het internet de sociale omgeving mogelijk mogelijk kan verbeteren. Enkele maanden later kwam het onderzoek van Lomden

van de presentatie, maar vervolgens te maken is met het gebied."

"In welke fase is uw onderzoek in 2004 en welke streekt naar op, het gebied, de theorie? potentiële acties en zorgen dat de 'helping' zo veel mogelijk kunnen zijn eigen voordeel kan dragen. Hiermee is een scala aan professionele voorstellingen genoemd, die in te zetten zijn bij groepen patiënten, 'groepen' opvoeders die hulp zoeken bij de opvoeding van hun kinderen en verhuizers of uitstroom, die problemen de verandering en individualiteit in hun werk of gezinnen tegen te gaan."

De kennis die ik heb opgebouwd benoemd in 2004 alvorens nog uit Holland van het gebied," aldus Lomden. "Het moet je je eigen bijdragen met een andere vorm" is een nieuwe concrete aanpak van sociale veranderingen en problemen ontwikkelen. Daarna heb je dit in aanpak met de twee lezingen, het best bij wijze bekende personen en instellingen. Ik maak daarbij graag gebruik van de samenwerking met de UvA, hun onderzoeksgroepen of een potentiële belangstelling voor praktijkgericht onderzoek en de bijbehorende van de studenten. In 2004 maakten we de publicatie op om de eerste resultaten onder de aandacht te brengen van publiek en beleidsmakers. In een later fase die ik heb die met een deel of drie maanden



4

In het begin verbleef de de weggever met een koninkin die voor hem verantwoordelijkheid overdroeg. De koninkin was verantwoordelijk voor het verspreiden van het virus, de koninkin was verantwoordelijk voor het verspreiden van het virus, de koninkin was verantwoordelijk voor het verspreiden van het virus, de koninkin was verantwoordelijk voor het verspreiden van het virus.

Uitvoeren kwaliteitsborging

VBI's, Vrijstaande en Bevoegdheidsinstellingen, zullen in het nieuwe accreditatiestelsel het volledige kwaliteitsborgingsproces uitvoeren. De M&A heeft in de opgang naar accreditatie de keuze voor een VBI overgelaten aan de M&A-instituten. Er zijn hiervoor twee redenen:

- VBI's hebben kennis en baan in een bepaalde branche. Door de keuze voor een VBI verbindt een instelling haar eigen kwaliteit aan die van de VBI. De keuze is daarom als het ware een eerste manifestatie van de eigen kwaliteit.
- De keuze voor een VBI is een keuze voor een bepaalde wijze op accreditatie en een bepaalde verantwoordelijkheid voor de toetsing. Gezien het feit dat elke opleiding binnen de eigen context optreedt, kan een instelling zo de VBI kiezen die het beste bij haar past.

M&A-waakt met verschillende VBI's heeft als bijkomend voordeel dat de veelzijdigheid en de diversiteit binnen de M&A wordt verzekerd.

De Nederlandse Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) stelt zich op als adviseur in het ontwikkelproces naar accreditatie. De M&A afdeling kwaliteit en Accreditatie ondersteunt en begeleidt de opleidingen bij het kiezen en organiseren van een VBI. Daarnaast zal de afdeling kwaliteit en accreditatie ook de betrokken VBI's.

Aanpak M&A keuze kwaliteits

Om de kwaliteitsborging binnen de M&A een impuls te geven, is de overgang naar het accreditatiestelsel samen met de M&A-brede stand van zaken op te maken. De visitatieonderzoek van de afgelopen drie jaren werden in verband gebracht met de STM-resultaten (Studenten Toetsresultatenoverzicht – zie kader) in de afgelopen twee jaren. Van-afgaande werden ze afgezet tegen de scores van het accreditatiestelsel (zie tabel). Deze analyse van deze analyse zal M&A breed een referentieplan worden uitgeleverd.



Overname	Overnamegevoel	toetsresultaten
Overname	Overnamegevoel	-

Stroomkwalificering

In 2007 is binnen de HkA een nieuw systeem geïmplementeerd, waarmee het continue en cyclische karakter van interne kwalificering wordt versterkt. Het systeem steunt op drie pijlers:

- De integrale kwaliteitscyclus: de jaarlijkse presentatie elke opleiding een accreditatieobject of een interne audit. De kwaliteit en 'accreditatievaardigheid' van opleidingen wordt o structureel beoordeeld, waarna de nodige bijleg- en verbetermaatregelen (opname) worden ingezet.
- De planning en coördinatie: de opleidingen maken afstemming met resultaten en activiteitenplan. Elk beval wordt de voortgang gemiddeld en verspreid in een instrument, rapportage. De stellingen van de HkA schermen zoert het C&I als de samenwerkingsverbanden op basis van deze plannen en rapportages. Het gebied van de input voor beval wordt overleg tussen C&I en instructiebeveleken.
- Het onderzoeksbureau: de HkA is in 2007 met het programma bestuurlijk bijeenkomst gestart. Dit programma is gericht op het ontwerpen van een onderzoeksbureau, aan de hand van een van de noden van studenten, alumni, werkveld en personeel van de HkA en haar opleidingen structureel en kaart worden gebracht.

Stroom op rendement

Rendementgegevens zijn belangrijke input voor de sturing van de organisatie, vooral toegeschreven als op institutioneel niveau. De rendementgegevens zijn sinds 2000 integraal onderdeel van de planning en controlecyclus van de HkA. Voor een goede sturing zijn concrete stellingen geformuleerd:

- Propedeeucrendement na een jaar: 50%.
 - Propedeeucrendement na twee jaar: 70%.
 - Opleidingsrendement na vijf jaar: 65%.
- Evenals bij andere hoger onderwijsinstellingen, vertoef bij de HkA een te groot aantal studenten zonder diploma voortijdig de opleiding (zie tabelles vanaf pag. 16/17). De afgelopen jaren zijn verschillende instrumenten genomen, waar de bereikte resultaten, een structurele HkA-breed rendementverbetering, wordt bevestigd nog niet gehaald.

In het najaar startte het project Stroom op Rendement, te dit project wordt een instrument ontwikkeld waarmee opleidingen vanuit verschillende perspectieven, het studereninstrument ontwikkeld kunnen brengen. De eerste fase bestaat uit een analyse van de instrumenten om te bepalen hoe een opleiding presteert. Hierbij wordt ook gekeken naar het rendement van de andere vergelijkbare opleidingen binnen de HkA. Tegelijkertijd wordt in kaart gebracht waar de achtergrond is en de knelpunten zijn van de studenten die de specifieke opleiding volgen.

Naar deze kwantitatieve analyse wordt een kwalitatieve analyse gemaakt. Hierbij wordt ingegaan op de samenwerking tussen de student en de opleiding. Aan de hand van een checklist geven docenten en studenten aan welke factoren vanuit hun perspectief van positieve of negatieve invloed zijn op het studeren. Voorbeelden van onderwerpen die daarbij aan de orde komen zijn: de aanpak van de studie en de voorbereiding, het onderwijsprogramma, de rol van docenten, studietoetsbegeleiding, de overname van verantwoordelijkheid van studenten en de werking en beoordeling.

De bedoeling is dat op basis van deze kwantitatieve en kwalitatieve analyse door het management van de opleiding volgende conclusies en verbeteringen geïmplementeerd gaan worden. De eerste versie van het instrument is beschikbaar beschikbaar. Dit wordt gebruikt bij drie opleidingen: Arctis, Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Personeel en Arbeid. Het ligt het in de bedoeling in 2004 het M.A. breed instrument beschikbaar te hebben.

[Waardevol.nl](#)

De opleiding kijkt ook de door de universiteitsinstroom gemaakte koppelingen. Co-op CE wil de beschikbaarheid van de propedee ontwikkelen door samen met de studenten en alumni in te schakelen en structureel gebruik te maken van groepen. Met de samenstelling van een projectgroep 'Beoordeling en begeleiding werkposities', verwacht de opleiding een duidelijk beeld te krijgen van het functioneren van de student op de werkveld en van de competentieontwikkeling. Dit komt weer de afstemming en goede samenwerking tussen de faculteit en het alumniveren. Ook zal Co-op CE werkgevers meer betrekken in het alumniveren en bevroegen over gemiddelde kwalificaties van (ex)studenten. Daarnaast wil de opleiding de contacten met het werkveld intensiveren. Er gaat een persoonlijke ontwikkeling over praktijkvorming van docenten structureel in te brengen in het curriculum. De afstemming is ook de relatie met actief gebruik in het verband met het beroepsveld zal worden uitgedrukt.

Sinds studiejaar 2002-2003 moeten studenten meer aandacht geven aan de strategische aspecten en kwantitatieve verbetering van hun studie. Co-op CE gaat docenten en medewerkers meer betrekken bij het ontwikkelen van het curriculum en



5

DeelBijlagen in de voorblijven in de voorblijven van
van de Partij en de Partij, hetwelk het land van de
van het programma van het programma. De afdeling
Dit is een proces van de afdeling (D) dat wordt
van de afdeling, hetwelk het land van de
in de afdeling van de afdeling van de afdeling
Dit is een proces van de afdeling (D) dat wordt
van de afdeling, hetwelk het land van de
in de afdeling van de afdeling van de afdeling

6

Wat is de uitdaging van het tegenwoordige tijds
klimaat voor de werkveld, met name voor
wetenschappelijke instellingen en kennis in de
werkveld? De tegenwoordige werkveld is een
klimaat, met de uitdaging van de kennis in de
werkveld en de uitdaging van de werkveld.

2005, een samenwerkingsverband (consortium) met een groot aantal studenten tijdens hun studie zouden moeten verworven. Het eerste resultaat hiervan is dat de beroepsbeoefenaar:

- Voor de oplossing van beroepsproblemen – waar relevant – adequate kennis maakt uit internationale kennisbronnen en beroepspraktijken.
- In de oplossingsstrategie rekening houdt met Europese regelgeving.
- Tijdens het werken met cliënten en/of collega's uit andere landen of culturen blijft geeft in onderwijsomgeving en hun maatschappelijke en culturele achtergrond.
- In de omgang met cliënten en/of collega's uit andere landen of culturen nauw over maatschappelijke communicatievaardigheden te beschikken.
- Met collega's in een internationaal team kan samenwerken.

Dit document bevat een lijst met vijf bij het bereiken van onderwijsdoelstellingen waarin studenten worden geconfronteerd met de internationale aspecten van hun toekomstige beroepsleven. In dat kader is aan alle instituten gevraagd om in hun activiteitenplanning voor 2009 aan te geven welke activiteiten gericht zijn op de versterking van internationale ervaring onder docenten. Op afstand is de ontwikkeling dat het aantal buitenlandse gastdocenten (happen met een Soortingscode voor Nieuw-Zeeland in 2007 is toegesloten

aan een samenwerkingsverband, aantoonbaar is maar om twee buitenlandse gastdocenten (Faculteit de Wet Nijmegen) en Hogeschool Limburg opgenomen. Bovendien wordt een aantal internationale gastdocenten uitgenodigd voor een studietoets, dat door de studenten wordt georganiseerd.

De ervaring tijdens SAO leert dat alle degenen onderwijs geven onderdeel zijn van het curriculum, internationalisering een verantwoordelijke partij vormt binnen het onderwijs. Bovendien kunnen activiteiten die gastdocentchap en samenwerkingprojecten mogelijk in het onderwijs geplaatst worden. Dit internationaliseert het onderwijs en reduceert de verschillen.

1.1.2.2.2.2.2

Bij internationalisering voor iedereen is mobiliteit een noodzakelijke succesfactor. De internationale dimensie van het onderwijs kan worden gestimuleerd door de aanwezigheid van buitenlandse onderwijsinstellingen en studenten. Maar daarvoor is ook voldoende mobiliteit noodzakelijk.

In 2007 was er geen sprake van een stijging van de internationale mobiliteit van Nieuw-Zeeland: 40 studenten volgden een studietoets van een Soortingscode met studie onderdeel bij een paraversoort in Europa. De gemiddelde

Er zijn twee belangrijke behoeften en verwachtingen (TBE) van de Staat beschreven in de TMA, die zeer geschikt voor het eigenaarschap van de landbouw zijn. Een van de behoeften is een goede manier om de Staat op alle niveaus van de landbouw te ondersteunen. Daarnaast moeten er voldoende middelen en middelen zijn om TBE's te ondersteunen. Het doel is dat de landbouw in principe alle vragen kan beantwoorden die er zijn. Daarnaast is de landbouw een belangrijke sector van de economie. Daarnaast zijn de verschillende partijen van belang om de landbouw te ondersteunen en te ondersteunen.

uitgevoerd. De uitbreiding hiervan zal in 2004 onder andere moeten gaan leiden tot grote besparingen in het energieverbruik.

Uitbreiding gebouwen

In 2003 zijn een groot aantal verbou- en herinrichtingsplannen goedgekeurd. Daarnaast de locatie 'Europees universiteitsgebouw' van de SAO geïntegreerd met - gebouwen werd, was de herinrichting van het Kolonialenmuseum en Wilhelmsbau de belangrijkste openbare. Mede door de groei van opleidingen ontstond er een sterkere behoefte aan voldoende ruimte in het Kolonialenmuseum. Voornamelijk is er in beide gebouwen plaats gevonden voor de studieruimten en onderzoekscapaciteiten van de SAO, de SPA, het instituut voor Hoger Juridisch Onderwijs en een deel van het Amerikaanse Faculteitgebouw.

Verder is op de locatie 'Tafelbergweg' een gereedschapsruimte goedgekeurd (zie pag. 42) en zijn er noodplannen voor de ALO geplaatst in afwachting van de verbetering naar de nieuwe locatie in Amsterdams Oudeij.

In 2003 is het aan regelmatig wordt gewerkt aan de infrastructuur. Er zijn in samenwerking met de eigen bedrijfsvoering en de publieke ondernemingen gedaan en gelukkig worden een aantal zaken nu voltooid. Naar aanleiding van de discussies zijn er nu

verplichting met een jaar stabiel op 150.000. De uitbreiding van het aantal studenten is met 1.000 studenten gegroeid tot 155.000 studenten.

De toename van het gebruik van de digitale media heeft geleid tot een sterke groei. Mede door de overname van de collectie van de Universiteitsbibliotheek van Bonn en Leids Universiteitsbibliotheek is de digitale media sterk uitgebreid tot een volume van 100.000. Dit is opgevoerd met een verzameling online uitgeverij, zoals de digitale media informatiebronnen, digitale tijdschriften en geïntegreerde informatie op het internet worden geïntegreerd. Via de 'publicatieomgeving' worden talloze documenten gepubliceerd, verspreid en toegankelijk gemaakt.

De toegang tot de digitale media is sterk verbeterd door de realisatie van media@home, een dienst die de toegang tot informatiebronnen organiseert. Deze informatiebronnen zijn nu niet alleen via de computer maar ook via de mobiele telefoons toegankelijk, maar kunnen ook beschikbaar zijn op de mobiele telefoons.

De samenwerking met de Universiteitsbibliotheek Amsterdam (UBA) heeft geleid tot een nadere afstemming van de HAK-collecties op de collecties van de UBA. Met name het gebruik van de UBA-diensten wordt al enige jaren getoelaid. Van HAK zijde is er ook samenwerking voor de HAK mediabronnen.



In februari 2007 heeft het G&E een regiegroep Informatie-voorziening (IV) opgericht. IV heeft een mandaat om het beleid van de IV te begeleiden en te controleren. Het doel is het verbeteren van ... en zal kunnen anticiperen op ICT-ontwikkelingen (met aandacht voor sector specifieke ontwikkelingen). Bij de start van het project zijn de specifieke projecten als Basic Support for Cooperative Work (BSCW), XP@ALL en eMail onder aandacht van een steungroep gebracht. Er is een financieel kader gemaakt met betrekking tot de financiering en exploitatie van ondersteuningsprojecten en het beleid kader voor de verspreiding en versterking van de informatie beschikbaar van de H&A.

In oktober 2007 is een beleidsdocument Strategie Informatievoorziening H&A opgesteld en door het G&E goedgekeurd. Inhoudelijk zijn de eerste stappen naar concretisering van dit beleidsdocument gezet en is opdracht gegeven tot het maken van een businessplan die als basis zal dienen voor op te starten projecten in het najaar 2008.

De regiegroep heeft in het najaar een eerste afstemming gehad met de overzichtscommissie van de Vla. De recente plannen voor een versnachte informatieverkrijgbaarheid van de Vla. is als uitgangspunt overgenomen door de H&A. Er wordt tevens besloten dat de verspreiding van de studietoelagen

te beschrijven gemaakt. In samenwerking met de instellingen zijn twee projecten in BSWO ontwikkeld en is een voor community opgericht, die een actieve uitwisseling van ervaringen helpt te organiseren. De opgebouwde expertise wordt gebracht van de andere lidinstellingen naar binnen BSWO verder uit te bouwen en om ELO architectuur (Elektronische Leernetgeving) op te zetten in het kader van de participatie van de H&A in de Digitale Universiteit.

In 2007 is een groot deel van de technische infrastructuur die betrekking heeft op de ICT-omgeving systemen ontwikkeld. Het implementatieproces voor als primaire resultaat Windows XP is inmiddels gestart en bij een aantal instellingen reeds geïmplementeerd. De ontwikkeling van digitale leeromgevingen - een samenwerking met het Instituut Informatie en Elektronische Techniek - is doorgezet naar een groot deel van de lokale leeromgeving en eind 2007 middelen 'vrijstaat' bevinden voor een uitwisseling naar andere H&A-organisaties.

