



Ambitie 2025 HAS Hogeschool

En

Strategie 2016 - 2019

●●●●●

13 juni 2016

Inleiding

In 2017 viert de HAS haar 70-jarig bestaan. In die 70 jaar hebben we ons weten te ontwikkelen tot een persoonlijke en praktijkgerichte top hogeschool. De eerste vijftig jaar kenmerkten zich door een geleidelijke uitbouw van het aantal studenten en het portfolio. De laatste twintig jaar hebben we ons portfolio van opleidingen duidelijk verbreed en heeft een sterke groei van studentenaantallen plaatsgevonden. Daarnaast hebben we de verbinding met het bedrijfsleven verder versterkt door onze kennistransfer activiteiten. Sinds een aantal jaren bouwen we aan onze kennisontwikkeling, daarmee verbinden we ons met de ontwikkelingen in het bedrijfsleven én kunnen we ons meer gaan richten op de voorlopers in onze sector. We hebben daarmee de ontwikkelingen in de sector gevolgd en bij een aantal opleidingen en lectoraten hebben we de toon gezet voor ontwikkelingen in de sector.

Na de stormachtige ontwikkeling van onze Hogeschool in de afgelopen zes jaren, hebben we het studiejaar 2015-2016 gebruikt voor een goede bezinning op de verdere ontwikkeling van de HAS.

Schets ontwikkeling 2008-2015

Uitbouw profiel

- *Toegepaste biologie, Food Innovation, Geo, Media & Design;*
- *Internationaal: International Food and Agribusiness; Horticulture and Business Management; International Farm Management;*
- *Versterking praktijkgerichtheid / samenwerking met bedrijfsleven (voorlopers);*
- *Aanzet opbouw kennisontwikkelingspositie;*
- *Aanzet opbouw internationalisering;*
- *Opbouw regionalisering inclusief vestiging Venlo.*

Forse uitbouw organisatie

- *van 1.500 naar 3.100 studenten, instroom van 400 naar 1.000;*
- *HKT omzet van 2,7 meuro naar 5 meuro;*
- *van <200 medewerkers naar ruim 450 medewerkers.*

Realisatie/opbouw opleidingsoverstijgend open en multidisciplinair 3^e en 4^e jaar

- *alle 3^e jaars minoren multidisciplinair;*
- *uitwisseling nationaal en internationaal via o.m. Kies op maat;*
- *Aanzet voor versterking 'Bildung' studenten. (WDOIT)*

Prof Derk Loorbach, prof Maarten Steinbuch, prof Louise Fresco, prof Wim van der Donk en prof Debbie Jaarsma inspireerden ons na te denken over de ontwikkelingen in de omgeving van de HAS. 9 Van onze lectoren en de oud-voorzitter van de Raad van Toezicht, Antoon Vermeer, reflecteerden op hun speeches. Aanwezig van de HAS en vanuit ons netwerk leverden input voor relevante ontwikkelingen. Op basis van al die input voerden een groep docenten en studenten¹ een scenario-analyse uit en vertaalde die scenario's door naar te ontwikkelen kernkwaliteiten. Tijdens een terugkoppelingssessie aan collega's werden de resultaten daarvan gepresenteerd en werd

¹ **Studenten:** Maurice van Empel (VM); Jan Willem Groen (FD); Johannes Leenders (TA); Koen Verseveldt (TA) en **Medewerkers:** Annelies van Zuidam; Margje Voeten; Peter Scheer; Wim de Koning; Toon Keijzers; Paula Hehewerth; Hans Heesen; Marjo Baeten onder leiding van Jan de Koning (Galan Groep)

² Monique Versteijnen, Annelies Zuidam en Laurens van der Leij

laatste input gegeven. Tijdens dit hele proces voerden collega's² een interne en externe benchmark uit, om daarmee goed zicht te krijgen op onze sterke en minder sterke punten.

Het directieteam van de HAS is vervolgens aan de slag gegaan met de scenario-analyse en benchmark en is tot een ambitie 2025 gekomen, met eveneens de eerste stappen 2016-2019 in de strategie om die ambitie te gaan realiseren.

Schets ontwikkeling 2015-2025

Van uitbouw inhoudelijk profiel en volume naar versterken en uitbouwen profiel van top-hogeschool:

- *Hoge kwaliteit opleidingen; hoge tevredenheid studenten/cursisten, medewerkers, bedrijven;*
- *Zichtbare aanwezigheid in regio;*
- *Implementatie en versterking 'bildungs' aspecten opleidingen;*
- *Adaptiever en flexibeler onderwijssysteem;*
- *Uitbouw Life-long-learning portefeuille;*
- *Realisatie internationaal profiel;*
- *Realisatie profiel als trendsetend en dynamisch kennis- en expertisecentrum voor de sector.*

Versterking organisatie:

- *door uitbouw krachtige, professionele teams;*
- *goed gefaciliteerde professionals;*
- *platte organisatie, zelfsturing/resultaatsverantwoordelijkheid.*

In dit document is de weerslag zichtbaar van dat keuzeproces in Missie en Visie, maar ook de concrete stappen die we gaan zetten in onze strategie in de periode 2016-2019.

We bouwen daarmee voort op het fundament van een succesvolle hogeschool. Diepe wortels in ons domein van agro, food en leefomgeving. Diepe wortels ook – gevoed vanuit het christelijk sociaal denken – als het gaat om onze visie op onderwijs: ieder mens mag er zijn en ieder mens is uniek.

Met het mooie, diverse en ondernemende team van de HAS en de bedrijven en organisaties verbonden aan de HAS, de passie van hen allemaal, zijn wij zeker in staat deze ambitie te realiseren. En – wat zeker zo belangrijk is – zullen we er met elkaar veel plezier aan beleven!

's Hertogenbosch, 10 juni 2016

Dick Pouwels
Jan Denissen
Liz Chermin

² Monique Versteijnen, Annelies Zuidam en Laurens van der Leij

1. Missie en concept

De missie van de HAS is geworteld in zeventig jaar historie, verandert de komende jaren niet en zal ons ook de komende tien jaar inspireren.

Onze missie: waar staan we voor

HAS Hogeschool is hét hoger beroepsopleidings- en expertisecentrum in Zuid Nederland in het domein van agro, food en leefomgeving, dat:

- Voorziet in de behoefte van studenten vanuit specialistische en brede opleidingen;
- Voorziet in de behoefte van het beroepenveld door voldoende hoogwaardig opgeleide professionals op HBO- en HBO+-niveau;
- Voorziet in de behoefte aan toepassingsgericht onderzoek en advies voor het bedrijfsleven;
- Voorziet in de behoefte aan praktijkgerichte trainingen en cursussen voor (werkenden in) het bedrijfsleven op HBO- en HBO+-niveau.

Deze missie hebben we vertaald in een aanpak, in onze 'way of working': het HAS-concept. Deze aanpak onderscheidt ons van veel andere hogescholen. Onze aanpak waarin het persoonlijke karakter, de sterke gerichtheid op de beroepspraktijk en het realiseren van innovatieve oplossingen door jarenlange ervaring hand-in-hand gaan.

HAS concept³:

Een *persoonlijke* hogeschool waarin *Real life innovative solutions* worden gerealiseerd door studenten met bedrijven en docenten. Het vraagstuk van het bedrijf én de leerbehoefte van de student staan centraal in ons onderwijs. Lerend en ontwikkelend voor student én bedrijf. Onze docenten zijn dáár dienstbaar aan.

Persoonlijk: waar zit hem dat in?

- *Kennen én begrijpen van die ene student,*
- *We zetten een stap extra voor die ene student,*
- *Hoge docent – student ratio (veel docenten t.o.v. studenten),*
- *Gelijkwaardigheid / lage drempel / open deuren,*
- *Kleine opleidingen,*
- *Docenten en studenten samen in teams,*
- *Teams i.p.v. individuen,*
- *Relatie met bedrijven geven we vorm o.b.v. persoonlijke relaties.*

Real life innovative solutions: waar zit hem dat in?

- *Bedrijfsopdrachten (resultaatverplicht; oplossing; planbaar; begeleiding door HAS; wij leveren; kwaliteit),*
- *Wij gaan de boer op om opdrachten binnen te halen, (HKTBO; geen loket, maar actief)*
- *Met voorlopers ontwikkelen; doorvertalen naar volgers,*
- *Netwerk in bedrijven (cross overs),*
- *In relatie naar bedrijven (HKTBO) schotten tussen de opleidingen weg, (multidisciplinair)*
- *Midden in de praktijk.*

³ Het HAS-concept zal door de afdeling Marketing & Communicatie worden vertaald in een pakkende tekst; in onderstaande tekst de steekwoorden en –zinnen die daar voeding aan geven

Vormen:

- *Ieder project = met bedrijf vanaf jaar 1;*
- *Partnerbedrijven;*
- *Bedrijfsbezoeken;*
- *(internationale) stages;*
- *Minoren;*
- *TO / IO / Topklas;*
- *Bedrijfsopdracht.*

Gedrag:

- *Intuïtief;*
- *Innovatief;*
- *Midden in de praktijk;*
- *Informeel;*
- *Autonoom.*

2. Visie

Onze missie geeft ons richting als het gaat om 'waar staan we voor'. Het HAS concept geeft inkleuring aan de kern van onze aanpak. In onze visie stralen we uit wat we willen zijn en in onze strategie geven we invulling aan het realiseren van die visie.

Dit is wat we willen zijn:

Een ondernemende top hogeschool: met top opleidingen, hoge waardering van studenten, medewerkers, alumni en bedrijven, trendsettend als expertisecentrum, ingebed in maatschappelijke ontwikkeling. We staan midden in de sector agro, food en leefomgeving en zorgen voor real life solutions.

Context

De dynamiek van student, docent, bedrijfsleven in opleiding en kennisontwikkeling zorgt voor hoge kwaliteit, trendsettendheid en hoge waardering. – De hoge kwaliteit, trendsettendheid en hoge waardering zorgt voor dynamiek tussen student, docent en bedrijf. – Dit zichzelf versterkende mechanisme jagen we aan om daarmee een permanente opgaande ontwikkeling van onszelf en de studenten en bedrijven aan ons verbonden te realiseren. – Waardering bedrijven: oplossingen voor echte vraagstukken. Inspirerend voor studenten en bedrijven. – Dynamiek bij studenten, medewerkers en bedrijven: verfrissende nieuwe inzichten door kritische onderzoekende houding. – Waardering studenten: Inhoud opleiding (persoonlijk, kleinschalig, midden in de praktijk, aansluitend bij nieuwe ontwikkelingen) en kwaliteit docenten (didactiek, kennis praktijk, benaderbaarheid/betrokkenheid) en state of the art praktijkfaciliteiten. – Trendsettend als expertisecentrum: in praktische zin innovatief, permanent signaleren nieuwe ontwikkelingen, gekoppeld aan voorlopers. – Voorlopers permanent in beeld en hierin meebewegen. – We hebben daarmee een voorbeeldrol voor de sector al geheel – hoge waardering betekent > 4 op alle onderdelen, HAS gemiddeld 4,2 of hoger.

De HAS staat stevig: ondernemend, zelfstandig, met een duidelijke missie en visie. Een platte en fitte organisatie, met gemotiveerde en resultaatsverantwoordelijke teams, met zelforganisatie als organiserend principe. Sturing op realisatie van visie en strategie gekoppeld aan ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. Een goede facilitering van professionals in hun werk. Horizontale coördinatie is daarbij een leidend organiserend principe.

Context

Hoge kwaliteit kan alleen gerealiseerd worden met een topfitte organisatie. – Ondernemendheid en de resultaatgerichte verbinding met het werkveld waar we voor opleiden houden ons scherp en geven focus. – Deze houding creëert ambitie en de wil om te presteren. – We leggen de lat hoog. Dat vraagt om een organisatie die er voor zorgt dat de professionals hun werk goed kunnen doen: arbeidsomstandigheden in brede zin moeten topfit zijn en bijdragen aan werkplezier. – We willen verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen. De expertise van de professional is sturend in wat we doen. – Tegelijk willen we de eenheid in de HAS-cultuur en de HAS-manier van werken bewaken. Verkokering en eilandjes willen we vermijden. – Om die eenheid te waarborgen streven we naar een organisatie die niet in de eerste plaats wordt gestuurd vanuit verticale (hiërarchische) verhoudingen, maar vanuit een horizontale coördinatie. Eigenaarschap is daarbij een cruciale term. – Eigenaarschap over het eigen werk en de eigen discipline, maar ook eigenaarschap over het geheel van de HAS. Iedereen in de HAS-community

staat voor het geheel van de HAS. – Een voorbeeld van horizontale coördinatie is de inrichting van de kennistafels om ons onderzoek aan te sturen. Dat kan ook gaan gelden voor onderwijskundige zaken en thema's als kennistransfer, minoren en internationalisering. – Dat vraagt een goede invulling van: eigen en gedeeld leiderschap (wat kan ik / mijn team zelf, waar heb ik andere voor nodig, wat kan ik bijdragen aan het werk van anderen en aan de HAS als geheel), een open feed back cultuur en goed gebruik van ieders expertise. – En van een cruciaal en onderscheidend aspect van de HAS: de sterke verwevenheid met de buitenwereld. We betrekken die bij horizontale coördinatie.

Als het gaat om de verhouding tussen wat we centraal en uniform doen en wat decentraal, is de stelregel: decentraal waar dat kan, centraal als het moet. Maar dat decentrale eigenaarschap functioneert alleen optimaal bij een goed werkende horizontale coördinatie: als elk team zijn eigen ondersteuning gaat regelen, sluiten werkprocessen onvoldoende aan.

Financieel hebben we een gezonde en solide basis en zoeken we actief naar financieringsbronnen voor innovatie: dat geeft ons ruimte om te ondernemen en onze eigen ontwikkeling te initiëren.

Context

Een gezonde financiële situatie is voor een zelfstandige hogeschool – een niche hogeschool – in een dynamische sector cruciaal. – Het niche karakter vraagt om het continue blijven ontwikkelen van het eigen profiel. - Dit nog eens versterkt door de dynamische ontwikkeling van de sector waarin we actief zijn. – De gezonde financiële situatie moet ons de ruimte geven om op eigen initiatief stappen te zetten. – Daarnaast is het realiseren van financieringsbronnen voor innovatie meer-en-meer cruciaal om na eerste stappen – uitproberen – de opbouw en uitbouw van nieuwe ontwikkelingen krachtig te kunnen vormgeven.

Ieder mens is uniek en maakt zijn eigen ontwikkeling door gericht op een actieve loopbaan in onze sector en een actief leven in de maatschappij. Dat uitgangspunt vormt de basis voor onze gehele werkwijze. Ons onderwijs gaat daarom over talentgericht en ondernemend leren in een sterke wisselwerking met de beroepspraktijk. We leiden onze studenten breed op: brede competenties: techniek/vak – maatschappelijke en economische relevantie – personal skills; een breed profielspectrum: adviseurs – innovators/creatieve professionals - ondernemers – vaktechnisch specialisten; internationaal: onze sector is internationaal, de HAS-student studeert daarom in een internationale context

Context

De waarde van ieder mens en de verantwoordelijkheid van ieder mens staat voorop. – We leiden daarom professionals op voor een loopbaan en een actieve rol in de maatschappij. – Dat betekent studenten ontwikkelen in zelfkennis (talentgerichtheid), personal skills en ondernemendheid. – De verbinding met de beroepspraktijk stimuleert en scherpt aan in zingeving en ondernemendheid. – Het betekent ook studenten een breed perspectief meegeven: in beroepsprofielen, maar ook in competenties. – Daarbij is naast het vakmatige het maatschappelijke en economische perspectief van groot belang. – Het brede perspectief vertaalt zich ook in de internationale context waarin de student studeert, om daarmee voorbereid te zijn op een loopbaan in een internationale en steeds meer globale / verder globaliserende sector. – Practice what you preach: de waarde en eigen verantwoordelijkheid van onze collega's staat voorop in onze manier van werken. – Dat straalt ook uit in ons onderwijs en daarmee naar onze studenten.

3. Strategie 2016 – 2019

Om onze visie te realiseren zullen we de komende jaren stappen zetten. Stappen tegen de achtergrond van een duidelijk beeld waar we op dit moment goed in zijn en waar onze minder sterke kanten liggen.

Om die reden hebben we gekozen voor een strategie langs vier lijnen

1. Versterking van onze aanpak, teams en cultuur

Ontwikkelen van onze aanpak en cultuur:

- *Verankeren van de HAS-aanpak: medewerkers ook bij recent ingestroomde medewerkers zijn betrokken, ondernemend en resultaatgericht,*
- *Ontwikkelen van onze cultuur: we benutten de voordelen van het groter zijn en kiezen voor een cultuur die past bij een pionierende en groeiende organisatie. Het gaat om aanjagen pioniersgeest (turbulent, risicozoekend, continue improvisatie) en om alert ondernemen. (flexibel, levendig, strategisch handelend, gerichte innovatie)*

Versterken van onze teams:

- *permanent aandacht voor teamdynamiek en vitaliteit;*
- *Ontwikkelen van de zelfsturendheid en resultaatsverantwoordelijkheid van onze teams.*

2. Versterking van de kwaliteit van ons onderwijs

Het onderwijs binnen HAS Hogeschool blijft zich ontwikkelen. Met de nieuwe derdejaars minors worden uitdagende vraagstukken opgepakt door multidisciplinaire teams. Hiermee dagen we onze studenten uit om over de schutting van hun eigen opleiding te kijken. Een aantal HAS opleidingen geeft ook vorm aan vierdejaars minor. Hierdoor wordt het voor de student mogelijk om zelf het pad naar zijn toekomst te kiezen. Afstuderen vindt bij de HAS plaats in real-life-projecten met een resultaatverplichting (BeroepsOpdrachten (BO's)). Steeds vaker zien we dat deze opdrachten vragen om een multidisciplinaire aanpak met betrokkenheid van studenten (en docenten) van meerdere opleidingen. Daarnaast hebben we Waarden, Duurzaamheid, Ondernemerschap, Internationalisering en Talentgericht werken (WDOIT) ingebed in alle opleidingen van de HAS. Deze ontwikkelingen vragen om een stevig fundament binnen alle opleidingen van de HAS. Iedere opleiding weet waar ze voor opleidt (eindkwalificaties), hoe ze dat doet (onderwijsleeromgeving) en hoe studenten het eindniveau realiseren, geborgd door een pro-actieve examencommissie. Hiermee zijn de HAS-opleidingen continue accreditatie proof. (alle accreditaties op niveau goed)

3. Versterking van onze professionele werkomgeving

Het realiseren van een aanmerkelijke verbetering van alle organisationele aspecten die ondersteunend zijn aan het primaire proces. Hierdoor ontstaat meer gevoelde ruimte om de kwaliteit van dit primaire proces te verhogen.

4. Versterking van ons profiel als dynamisch en trendsettend expertisecentrum

Een tophogeschool vraagt naast een hoge waardering door studenten, medewerkers en bedrijven ook om een profiel als expertisecentrum. Toegepaste kennis, expertise. Wel op een hoog niveau. En passend bij het type bedrijven waar we onze samenwerking mee willen vormgeven: voorlopers. Dat betekent dat ons profiel als expertisecentrum trendsettend en dynamisch moet zijn. We moeten de toon kunnen zetten, op zijn minst mee de muziek maken.

3.1. Ontwikkelen en versterken HAS aanpak en cultuur inclusief versterken teams & sturingsfilosofie

Doelstelling 2019

In het ontwikkelen van onze aanpak en cultuur willen we de volgende doelstellingen realiseren:

- Verankeren van de HAS-aanpak: medewerkers, ook bij recent ingestroomde medewerkers zijn betrokken, ondernemend en resultaatgericht,
- Ontwikkelen van onze cultuur: we benutten de voordelen van het groter zijn en kiezen voor een cultuur die past bij een pionierende en groeiende organisatie. Het gaat om aanjagen pioniersgeest (turbulent, risicozoekend, continue improvisatie) en om alert ondernemen. (flexibel, levendig, strategisch handelend, gerichte innovatie)

Daarnaast willen we onze teams versterken:

- Permanent aandacht voor teamdynamiek en vitaliteit,
- Ontwikkelen van de zelfsturendheid en resultaatsverantwoordelijkheid van onze teams.

Wezenlijk in het bevorderen van de HAS aanpak- en cultuur bij onze medewerkers, individueel en in teamverband, is het goed vormgeven van ons HRM –beleid en de goede implementatie van onze besturingsfilosofie. (zie o.a. ook ons bestuursreglement)

We hebben het dan over:

1. aanname en werving medewerkers,
2. inwerken (introductie) nieuwe medewerkers,
3. coaching en scholing medewerkers,
4. teamsamenstelling en teambuilding,
5. in- en externe mobiliteit,
6. vormgeving besluitvormings- en besturingsprocessen.

Drie specifieke instrumenten gaan we de komende jaren ontwikkelen om hierin (extra) stappen te maken:

Programma 1 Het verbeteren van het **introductieprogramma** voor nieuwe medewerkers (zie 2)

Programma 2 Met de **HAS academie/ vitaliteitsmenu** inzetten op verdere ontwikkeling van de medewerkers (zie 3) uitgaande van het zelfmanagement van de medewerkers

Programma 3 **Versteviging managementaandacht** (centraal, opleidingen en diensten) op genoemde punten 1 t/m 6.

De jaarlijkse managementreview van iedere opleiding geeft zicht op de generieke ontwikkeling van de vitaliteit van ieder team. De uitgebreide ‘vlootschauw’ in de managementreview geeft inzicht in diverse elementen die bepalend zijn voor de vitaliteit van ieder team: leeftijd, gender, expertise, talenten, dynamische capaciteit, organisatie-fase-type.

Programma 1 Opzet van een gedegen **introductieprogramma** voor nieuwe medewerkers.

Voor nieuwe en recent ingestroomde medewerkers ontwikkelen we een gedegen

introductieprogramma gericht op het leren kennen en eigen maken van de HAS-cultuur/- aanpak.

Programma 2 Opzet en invulling HAS academie / vitaliteitsmenu :

1. zelfmanagement bevorderen: time management, ontwikkelen van je talenten, persoonlijk eigenaarschap (professioneel individuele doelen) in verhouding tot gezamenlijke verantwoordelijkheid (gemeenschappelijke doelen),
2. samenwerken bevorderen: effectief gebruik van elkaars talenten, intervisie, feedback geven, elkaar coachen.

Opmerkingen:

Vanuit lijn 2 - verbetering kwaliteit onderwijs- helpen een aantal van voorgenoemde onderwerpen zoals intervisie, coachen en feed back geven ook. Verder komen in het kader van verbetering kwaliteit onderwijs onderwerpen in aanmerking zoals: ontwikkeling in het kader van BKE, SKE vormgeven talentbased learning, kennisclips als ondersteuning van onderwijs, presenteren. En in het kader van duurzame inzetbaarheid onderwerpen gericht op specifieke doelgroepen zoals: terugkomen na burn-out, ouderenbeleid.

Het is belangrijk bij bovenstaande zoveel mogelijk de eigen talenten en expertise uit de HAS organisatie te benutten. Het is mede daarom nodig de kwaliteiten, talenten en expertise van de HAS medewerkers (digitaal) vast te leggen en te ontsluiten zodat ze inzichtelijk worden en bewust en gericht kunnen worden benut.

Programma 3 versteviging managementaandacht (centraal, opleidingen en diensten) op:

- HRM: aanname en werving medewerkers (1.), teamsamenstelling en teambuilding (4.), in- en externe mobiliteit (5.)
- vormgeving besluitvormings- en besturingsprocessen(6).

Er worden hiervoor 4 studiedagen georganiseerd voor de opleidingsdirecteuren, hoofden van dienst en CvB-leden. Met specifieke deskundige inbreng op elk van de onderwerpen en met ruime aandacht voor intervisie verbeteren de deelnemers hun bekwaamheid en wordt waar nodig en mogelijk een (verbetering van de) HAS-brede aanpak afgesproken dan wel worden daartoe projecten geformuleerd.

3.2. Versterking van de kwaliteit van ons onderwijs

Doelstelling 2019

Het onderwijs binnen HAS Hogeschool blijft zich ontwikkelen. Met de nieuwe derdejaars minors worden uitdagende vraagstukken opgepakt door multidisciplinaire teams. Hiermee dagen we onze studenten uit om over de schutting van hun eigen opleiding te kijken. Een aantal HAS opleidingen geeft ook vorm aan vierdejaars minor. Hierdoor wordt het voor de student mogelijk om zelf het pad naar zijn toekomst te kiezen. Afstuderen vindt bij de HAS plaats in real-life-projecten met een resultaatverplichting (BeroepsOpdrachten (BO's)). Steeds vaker zien we dat deze opdrachten vragen om een multidisciplinaire aanpak met betrokkenheid van studenten (en docenten) van meerdere opleidingen. Daarnaast hebben we Waarden, Duurzaamheid, Ondernemerschap, Internationalisering en Talentgericht werken (WDOIT) ingebed in alle opleidingen van de HAS. Deze ontwikkelingen vragen om een stevig fundament binnen alle opleidingen van de HAS. Iedere opleiding weet waar ze voor opleidt (eindkwalificaties), hoe ze dat doet (onderwijsleeromgeving) en hoe studenten het eindniveau realiseren, geborgd door een pro-actieve examencommissie. Hiermee zijn de HAS-opleidingen continue accreditatie proof. (alle accreditaties op niveau goed)

Programma 1 Derdejaars minors en WDOIT

- a. In 2015-2016 vindt de eerste maal uitvoeren van het grootste deel van de derdejaars minors plaats; een aantal minors wordt nog ontwikkeld en zal voor het eerst in 2016-2017 draaien;
- b. WDOIT is in alle opleidingen ingebed.

Programma 2 Professionalisering/scholing docenten (als onderdeel van HAS Academie)

De kracht van de HAS ligt in de kracht van haar medewerkers. Vandaar dat continue scholing en ontwikkeling de belangrijkste manier is om nog verder te verbeteren:

- a. Versterking toetsdeskundigheid (vervolg BKE, SKE en verdieping op thema's waar docenten behoefte aan hebben);
- b. Vervolg trainingen methodologische grondigheid 'praktijkonderzoek' voor projectleiders BO's;
- c. Intervisie over waar de opleiding voor opleidt, hoe ze dat doet en hoe studenten het eindniveau realiseren. (ter vergroting van het collectieve geheugen)

Programma 3 Versterken examencommissies

- a. Deskundigheidsbevordering van examencie's en OMT's: taken en verantwoordelijkheden, afbakening en hoe deze vorm te geven binnen de HAS;
- b. Daar waar wenselijk/bevorderlijk voor kwaliteit: HAS brede afspraken maken.

Programma 4 Toetsbeleid vernieuwen en implementeren

- a. Per opleiding worden de nieuwe inzichten vanuit de scholing (BKE/SKE) geïmplementeerd: de werkwijze van een opleiding m.b.t. de toetsing wordt weergegeven in een toetsplan;
- b. Het HAS breed toetsbeleid wordt vernieuwd op een wijze die past bij de recente inzichten en regelgeving, maar die ook breed draagvlak heeft bij de opleidingen en past bij de HAS-cultuur: aanpak via intervisie;
- c. Iedere opleiding stelt de invulling van het eigen afstudeerprogramma vast;
- d. Voorwaardelijk: de archivering van alle bewijslast ten behoeve van diplomering van (individuele) studenten is binnen de HAS goed ingeregeld.

Programma 5 Inregelen benodigde expertise: juridisch, didactisch, kwaliteit, financiën, vraagbaak accreditaties

- a. Balans centraal vs. per opleiding bepalen;
- b. Schakelpunten benoemen.

De uitwerking van deze doelstelling zullen we starten door een audit te laten uitvoeren op onderwijsprocessen, met nadruk op toetskwaliteit, documentatie/archivering, implementatie regelgeving, hierdoor kunnen we betere keuzes maken in de te zetten vervolgstappen.

3.3. Versterking van onze professionele werkomgeving / herstelprogramma interne organisatie

Doelstelling 2019⁴

Het realiseren van een aanmerkelijke verbetering van alle organisationele aspecten die ondersteunend zijn aan het primaire proces. Hierdoor ontstaat meer gevoelde ruimte om de kwaliteit van dit primaire proces te verhogen.

Wanneer we van enige afstand kijken naar lopende projecten maar ook naar actuele vraagstukken die mogelijk weer tot een project leiden, dan kunnen die in een vijftal programma's worden ingedeeld. Op ieder van deze programma's willen we de bovengenoemde doelstelling realiseren.

Programma 1 Fysieke faciliteiten – hardware

Om het primaire proces mogelijk te maken, heeft een organisatie als de onze fysieke faciliteiten nodig. Overigens ook om het ondersteunende proces mogelijk te maken. Meest duidelijk is dit bij de gebouwen, maar ook ICT hardware, inboedel, dienstauto's, etc. vallen hieronder. Met *Fit for Use* is de HAS belangrijke stappen aan het zetten om de gebouwelijke faciliteiten toekomst proof te maken.

Programma 2 Digitale faciliteiten – software

Een deel van wat voorheen in fysieke zin het onderwijsproces mogelijk maakte, is nu gedigitaliseerd. Sprekend voorbeeld is het archief. Voorheen werd hiervoor nog een deel van het gebouw voor gereserveerd, tegenwoordig is hier slechts digitale ruimte voor nodig. Bedoeld is hier software die het onderwijsproces faciliteert.

Programma 3 Processen inclusief procedures

Processen zijn doelgerichte en samenhangende reeksen van activiteiten. Procedures zijn bijzondere processen waarin activiteiten nauwkeurig en dwingend voorgeschreven zijn. In een organisatie als de onze vinden zeer veel processen plaats. Het gebrek aan doelgerichtheid van en samenhang tussen de vele activiteiten in met name de secundaire processen was de aanleiding voor dit programma.

Procesbeschrijving (m.b.v. geëigende software) met als doel processen effectiever en efficiënter te maken, is een sterk gekoesterde wens en daarmee een prominent project in dit programma.

⁴ HAS Hogeschool heeft zich in de afgelopen tien jaar stormachtig ontwikkeld. Nagenoeg een verdubbeling van het aantal studenten, medewerkers, opleidingen en vestigingen noodzaken de HAS tot een kritische reflectie op de eigen interne organisatie. Met het complexer worden van de organisatie ontstaat de behoefte om werkprocessen te beschrijven en d.m.v. ICT te ondersteunen. Er lijkt echter meer aan de hand te zijn dan slechts geconstateerde tekortkomingen in de werkprocessen. De HAS is langs een organische weg meegegroeid met de genoemde verdubbeling. Kenmerken van de 'oude organisatie' zoals vertrouwen op informele werkwijzen, een grote autonomie van de verschillende afdelingen bij het organiseren van het eigen werk en een hoge tolerantie daar waar het gaat om niet nakomen van interne afspraken, zijn in de huidige organisatie nog steeds volop zichtbaar. De organisatie is echter voorbij een kritisch punt gekomen/gegroeid waarna die kenmerkend belemmerend werken. Momenteel wordt met een zeer groot aantal losse verbeterprojecten getracht te voldoen aan de eisen die wij stellen aan onze eigen organisatie; samenhang en afstemming in de projecten is noodzakelijk. Eisen die we formuleren, hebben hun basis in het primaire proces (onderwijs verzorgen) waarbij de student en docent centraal staan.

Programma 4 Kennis & Kunde

Binnen de HAS vormen de opleidingen de centrale organisatie eenheden. Uitgangspunt is dat voor de realisatie van goed onderwijs alle kennis en kunde in de opleiding aanwezig is. Desalniettemin is het raadzaam om gespecialiseerde kennis en kunde niet op opleidingsniveau te organiseren maar op instellingsniveau. Op enkele terreinen is dat in het verleden al gebeurd (Communicatie, HRM, Finance). Binnen deze categorie vallen de projecten die moeten bijdragen aan verhoging van kennis en kunde waar alle opleidingen behoefte aan hebben en van zullen profiteren.

Programma 5 Gastvrijheid

Wanneer in een organisatie als de onze studenten en docenten (of breder, medewerkers) centraal staan, dan is gastvrijheid vanzelfsprekend. Een aardige definitie is: *Gastvrijheid is het prettige, welkome gevoel dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf.* Vervang gast door student/medewerker en bedrijf door HAS en je hebt een belangrijk uitgangspunt voor ons handelen te pakken.

Aanpak

We kiezen voor een aanpak om de interne organisatie langs deze 5 programma's te verbeteren. Een belangrijke eerste stap is daarbij om bestaande projecten te inventariseren en eventueel nieuwe projecten te benoemen en vervolgens prioritering in die projecten aan te brengen.

Bij een programma aanpak hoort uiteraard een goede fasering en monitoring van voortgang en effectiviteit. Binnen het programma wordt permanent gekeken naar de gevolgen voor (delen van) de organisatie van en in het realiseren van verbeteringen. Tot slot staat boven het hele programma 'De pijl van binnen naar buiten': waarom doen we wat we doen, daarbij is duidelijk dat de student en de docent centraal staan. Meetbaar maken van de verbeteringen in die context is daarbij noodzakelijk.



3.4. Versterking van ons profiel als dynamisch en trendsettend expertisecentrum

Doelstelling 2019

Een tophogeschool vraagt naast een hoge waardering door studenten, medewerkers en bedrijven ook om een profiel als expertisecentrum. Toegepaste kennis, expertise. Wel op een hoog niveau. En passend bij het type bedrijven waar we onze samenwerking mee willen vormgeven: voorlopers. Dat betekent dat ons profiel als expertisecentrum trendsettend en dynamisch moet zijn. We moeten de toon kunnen zetten, op zijn minst mee de muziek maken.

De HAS heeft in 2019 zich een werkwijze eigen gemaakt waarin in de context van open innovatie trendsettende en vernieuwende toegepaste / praktijkgerichte kennis wordt ontwikkeld, gedeeld en toegepast in het onderwijs en bij bedrijven en maatschappelijke organisaties.

In 2019 hebben we ons een werkwijze eigen gemaakt die er toe bijdraagt dat we blijvend de nieuwste ontwikkelingen in economie en maatschappij opsporen en belang van die ontwikkelingen voor de HAS uitproberen ⁵

De HAS heeft in 2019 intern haar organisatie zodanig ingericht dat de kennisontwikkeling in de vijf domeinen structureel tot trendsettende en vernieuwende kennis leidt in sterke verbondenheid met de opleidings- en kennistransferactiviteiten van de HAS⁶. Daarnaast heeft de HAS in 2019 een dekkend geheel van samenwerkingsrelaties ontwikkeld met collega-kennisinstellingen in haar vijf domeinen en de cross-overs vanuit haar vijf domeinen naar relevante aanpalende kennisdomeinen.

In 2019 wordt door studenten, bedrijven en de maatschappij de HAS gezien als trendsettend en vernieuwend Expertisecentrum in het domein van Agro, Food en Leefomgeving (onderwijs, kennisontwikkeling en kennistransfer)

Om die doelstelling te realiseren hebben we twee programma's gedefinieerd.

Programma 1 Hoogwaardige en specialistische toegepaste / praktijkgerichte kennis ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren.

- a. Jaarlijks evalueren van 'Roadmaps' gericht op doorontwikkelen van de thema's relevant voor kennisontwikkeling in de vijf domeinen van de HAS: Plant, Dier, Food, Leefomgeving & Natuur, Business&Ondernemerschap; ieder thema is keuze voor in principe 4 jaar, tenzij er bij jaarlijkse evaluatie voor gekozen wordt een thema te stoppen (niet langer relevant; komt geen energie op);
- b. Organiseren en ontwikkelen werkwijze 15 lectoraten op thema's uit de Roadmaps ieder bestaande uit 1 lector en 4 docent-onderzoekers;

⁵ Eerdere ontwikkelingen binnen de HAS kwamen vaak via collega's tot stand die defacto een verkennersrol hadden; denk aan de ontwikkeling van opleidingen als TB, FD, GMD, IFA; de vestiging in Venlo en activiteiten in ZW Delta; Ondernemerslift+; HIP; Topklas, Innovatieklas, gesloten teelten etc., etc.

⁶ In onze ontwikkeling hebben we het samenspel tussen onze kennistransferactiviteiten en de opleidingen vormgegeven. De opleidingen zijn krachtige teams met een sterke focus op het primaire proces van opleiden. Het tot ontwikkeling brengen van het primaire proces 'kennisontwikkeling' vraagt specifieke aandacht en organisatie, deels door het als het ware uit de opleidingen te tillen en deels door verbinding en massa te zoeken in de vijf domeinen van de HAS.

- c. Zorgdragen voor financiering 10-12 'onderzoekselectoraten' en 3-5 'netwerkelectoraten' permanent: ontwikkelen werkwijze om deze financiering te borgen (->zie bijlage 1; welke lectoraten 2016-2019). Bij een looptijd van 4 jaar betekent dit jaarlijks financiering realiseren voor 3 à 4 nieuwe lectoraten.
- d. Het opbouwen van 'methodologische grondigheid' en 'datavaardigheid' zowel bij docenten als studenten en zowel als het gaat om onderzoek, advies als ontwerp
- e. Ontwikkelprogramma voor toekomstige/potentiële docenten met onderzoekstaken (bijv. Promotieprogramma, diverse niveaus in onderzoeks- en datavaardigheden);
- f. Up-to-date brengen en houden praktijkfaciliteiten HAS: formuleren faciliteitenbeleid (welke faciliteiten, waar, waarvoor); tariefstelling inzet faciliteiten ontwikkelen; externe financiering / externe gebruik faciliteiten mogelijk maken
- g. Inrichting Kennistafel per domein t.b.v. de interne organisatie van de kennisontwikkeling
Bij de start van het studiejaar 2016/2017 heeft ieder van de vijf domeinen een zogenaamde kennistafel ingericht en is een werkplan gereed. In iedere kennistafel worden de werklijnen 1, 2 en 3 vormgegeven. De samenstelling van een kennistafel bestaat uit studenten, hogeschooldocenten, docent met onderzoekstaken, lectoren, medewerkers HKT&BO, bestuur/directie en wordt voorgezeten door de portefeuillehouder kennisontwikkeling in het CvB;
- h. Inrichten 'verkennergroep HAS
Aanstellen van drie tot vijf 'uitprobeerders' op drie onderdelen: didactiek, markten en techniek (op de laatste twee mogelijk twee). Deze 'uitprobeerders' geven de 'uitprobeerfase' vorm, krijgen 'carte blanche' daar waar het gaat om te bepalen welke ontwikkelingen ze i.r.t. de HAS willen 'uitproberen'; ze treffen elkaar van tijd tot tijd om ervaringen en ontwikkelingen uit te wisselen en waar nodig samen op te pakken.
De 'aansturing' (voorzover nodig) ligt in handen van een opleidingsdirecteur, directeur HKT&BO en portefeuillehouder kennisontwikkeling.
- i. Organisatie van de externe samenwerking op het terrein van Kennisontwikkeling
Zomer 2016: definiëren van gewenste samenwerkingspartners op de Roadmap-thema's binnen en buiten het groene domein; vervolgens plan van aanpak ontwikkelen om samenwerking te realiseren.
- j. In 2016 zorgdragen voor helderheid over de doorontwikkeling van de Centres of Expertise tussen de groene Hogescholen: rol van de HAS daarin, doelstellingen, organisatie.

Werklijn 2 HAS krachtig in de markt profileren met trendsettende en vernieuwende kennis, door duidelijk herkenbare expertisedomeinen Agrofood en Leefomgeving.

- a. **Organiseren van krachtige en zichtbare uitingen op de vijf domeinen Plant, Dier, Food, Natuur&Leefomgeving, Business&Ondernemerschap**
 - ✓ Per domein én HAS-breed samenhangend pallet van uitingen organiseren: publicaties, events / symposia;

- ✓ Per domein plan van aanpak definiëren gericht op realisatie van patenten door HAS-onderzoek; (vooralsnog bij studenten/start ups en bedrijven)
- ✓ Per domein samen met HAS Ondernemerschap plan van aanpak definiëren gericht op inhoudelijke inspiratie en begeleiding van 100 startende ondernemers in 2019 HAS-breed.

b. **Delen trendsettende en vernieuwende toegepaste / praktijkgerichte kennis**

- ✓ Ontwikkelen en organiseren kennisdelingswerkwijze en programma binnen de HAS en met bedrijven en collega instellingen
 - Per lectoraat concrete activiteiten en doelstellingen; (zie werklijn 1)
 - Onderdeel van de HAS-Academy voor HAS-collega's; (zie deelplan B)
 - Aansluiten bij cyclus van Masterclasses;
 - Ontwikkeling kennismanagementsysteem.
- ✓ Ontwikkelen webbased omgeving voor cases en cursussen vanuit kennisontwikkelingsdomein.

Een derde punt, *nl de capaciteit om betrouwbare digitale interne en externe kennisplatforms te ontwikkelen, realiseren* we de komende drie jaar nog niet. Dit punt willen we de eerste drie jaar langs al bestaande lijnen gaan verkennen. Een verkenning daarover is opgenomen in bijlage 3.

4. Aanpak

De realisatie van de strategie 2016-2019 willen we vormgeven langs lijnen van 'horizontale coördinatie'. Concreet richten we voor ieder van de vier strategische lijnen 'beslistafels'⁷ in. Deze beslistafels zijn verantwoordelijk voor de verdere uitwerking van iedere lijn en de onderliggende werkprogramma's, realisatie van de resultaten van die programma's, monitoring van de uitvoering en eventuele bijstelling van programma's: een complete PDCA daarmee.

De beslistafels worden bemenst vanuit een dwarsdoorsnede uit onze hogeschool: de verantwoordelijke portefeuillehouders binnen het CvB, één of meerdere directeuren en hoofden van dienst, medewerkers van de HAS en studenten. Medewerkers en studenten nemen deel aan deze beslistafels op basis van expertise en talenten. Bovengenoemde werkwijze leidt niet alleen tot vergaande professionalisering van de organisatie; we willen hiermee eveneens nadrukkelijk de medezeggenschap organiseren.

Van belang is dat de HAS-collega's die deelnemen aan de beslistafels een grote onderlinge diversiteit kennen en persoonlijke stevigheid hebben om de strategische ontwikkeling van onze hogeschool ook daadwerkelijk en met draagvlak vorm te geven.

De beslistafels informeren het Directieoverleg over voortgang en besluiten voor wat betreft hun strategische lijnen, het Directieoverleg heeft daarover geen besluitvormende positie, maar kan op basis van de versterkte informatie wel suggesties meegeven aan de beslistafels.

Het directieoverleg is daarmee het sturend orgaan van de HAS als het gaat om de lopende activiteiten en daaraan verbonden ontwikkelingen.

De managementreviews blijven in de lijnsturing een belangrijke rol spelen. Als eerder benoemt blijft daar de vitaliteit van de teams een belangrijk onderdeel van review en aanpak op opleidingsniveau. Datzelfde zal gelden voor het handhaven en/of verder ontwikkelen van het hoge waarderingsniveau van studenten, bedrijven en medewerkers van de HAS.

⁷ Voor wat betreft de vierde lijn 'expertisecentrum' was eerder al het besluit genomen dergelijke beslistafels in te richten, daar hebben we die 'kennistafels' genoemd

Bijlage 1 - Roadmaps / thema's Kennisontwikkeling

HAS- thema's & lectoraten Nr.	Domein	Thema's (onderzoek)	Lectoren en / of docenten met onderzoekstaken (cursief: te ontwikkelen)
1	Plantaardige productie Domeinbreedte: tuinbouw – akkerbouw – vollegrondsgroente – boomteelt – fruitteelt- etc.	Plant sturen met licht; Gezonde plant op een gezonde bodem; Inhoudstoffen planten; Precision farming; Groene hightech / lifesciences (o.m. veredeling)	1. Nieuwe teeltsystemen 2. <i>Bodemgezondheid</i> 3. Groene Gezondheid ? via Precision Livestock Farming / Location Intelligence 5. <i>Groene Hightech (samen met Dier)</i>
2	Dierlijke productie Domeinbreedte: melkvee – varkens – pluimvee – geiten – insecten – vis	Precision livestock farming; Bedrijfsgezondheid / One Health; Nieuwe eiwitbronnen; Groene high tech / lifesciences (o.m. fokkerij)	6. Precision Livestock farming / Location Intelligence 7. <i>Healty Farming</i> 8. <i>Nieuwe eiwitbronnen</i> <i>Groene Hightech (samen met Plant)</i>
3	Voedsel, gezondheid en voedselproductie en product- en conceptontwikkeling Domeinbreedte: zuivel – groente/fruit – bakkerij – dranken – vlees – productie – marketing – packaging – conceptontwikkeling – foodservice - retail	Food ingredients; Food safety; Duurzaam produceren; <i>alle drie inclusief onderliggende technologische ontwikkeling (bijv. biorefinery, nano);</i> Doelgroepenvoeding; Food Taste; Consumentgerichtheid & waardecreatie	9. <i>Food Ingrediënts</i> 10. <i>Food safety</i> 12. <i>Duurzame voedselvoorziening</i> 13. Voeding & Gezondheid; Groene Gezondheid 14. <i>Smaak</i> 15. Agrofood Marketing; Cocreatie
4	Leefomgeving Domeinbreedte: landschapsarchitectuur – management/beheer groen en water (zoet/zout) – ontwikkeling – sociaal maatschappelijke interactie - recreatie	Transitie agrarisch landschap; Natuurlijk kapitaal als waardemodel; Natuurinclusieve landbouw; Innovatieve monitoring	16. <i>Transitie agrarisch landschap</i> 17. Natuurlijk kapitaal (i.o. ism Brabant) 18. <i>Natuurinclusieve landbouw</i> 19. Location Intelligence
5.	Business- en ondernemerschap <u>Domeinbreedte:</u> agro – agribusiness – foodproductie – retail/foodservice – groendiensten – advies	Van bulk naar grootschalige niche producten; Disruptief ondernemen; Groeidend ondernemerschap	? Agrofood Marketing; 20. Cocreatie & Coöperatie Cocreatie 21. Ondernemen in de paardenhouderij

Bijlage 2 – Nadere uitwerking structuur en financiering lectoraten

- ✓ 1 lectoraat is een werkprogramma voor 4 jaar op één thema met evt. meerdere subthema's;
- ✓ Ieder lectoraat kent een bedrijvenkring van minimaal 10 voorlopers in het bedrijfsleven – innovatieve bedrijven, early innovators – , die samen met het lectoraat invulling geven aan het 'kennisgedreven onderzoek' vanuit het perspectief van 'open innovatie';
- ✓ Het werkprogramma bestaat uit ca. 50% meer kennisgedreven onderzoek waarin bedrijven participeren en 50% praktijkgericht onderzoek met bedrijven / organisaties als opdrachtgevende partij (te acquireren via HKT&BO);
- ✓ Het werkprogramma levert resultaten op een aantal vlakken projectresultaten voor bedrijven en opbouw HAS praktijkgericht onderzoek (valorisatie);
 - i. onderwijsontwikkeling: minoren; in modules / casuïstiek van het HAS-curriculum;
 - ii. cursussen / trainingen t.b.v. LLL-markt;
 - iii. publicaties / key-notes t.b.v. externe zichtbaarheid -> zie werklijn 3;
 - iv. patenten (van bedrijven/studenten) -> zie werklijn 3 (valorisatie);
 - v. inhoudelijke begeleiding / inspiratie studenten in ondernemerschapstraject HAS -> zie werklijn 3 (valorisatie);
 - vi. inspireren HAS-collega's o.m. via cursussen / trainingen t.b.v. HAS-academie (medewerkers HAS) -> zie werklijn 2;

Meerdere lectoraten werken samen in een domein.

Basisstructuur 1 lectoraat:

- i. 1 lector 0,4 fte;
 - ii. 4 docent onderzoekers, totaal 2 fte;
 - iii. Onderzoeksfaciliteiten.
- ✓ Financieringsstructuur 1 lectoraat:
- i. 1 lector: HAS of extern (totaal 5 lectoren via HAS-exploitatie);
 - ii. 4 docent onderzoekers, totaal 2 fte: 0,5 fte HAS-exploitatie, 0,5 fte via SIA-raak achtige subsidies, 1 fte uit begeleidingsuren BO's (= 20 BO's per jaar per lectoraat, te acquireren via HKT&BO);
 - iii. Onderzoeksfaciliteiten: financieringsmodel nog uit te werken, richting: deels via exploitatie HAS (onderwijsfaciliteiten in te zetten ook voor onderzoek i.h.k.v. onderwijs), deels subsidies (vernieuwende faciliteiten), deels in-kind levering van bedrijven.

Doelstelling 2025

De HAS is een organisatie die kennis en kennisuitwisseling centraal stelt. Zij heeft dit in 2019 onder meer geconcretiseerd in een (digitaal) kennisplatform. Onder een kennisplatform verstaan we een uitwisselingsconcept dat de stakeholders (docenten, studenten en bedrijven) in staat stelt kennisbronnen (boeken, publicaties, mensen, projectinhouden) met elkaar te delen op een wijze die verder gaat dan raadplegen: de wijze waarop het platform is vormgegeven versterkt en intensificeert de driehoek van opleiden, kennisontwikkeling en – transfer. Uiteindelijke doelen zijn (1) om onze studenten beter te faciliteren in het leerproces en (2) om traffic te genereren tussen HAS en bedrijven.

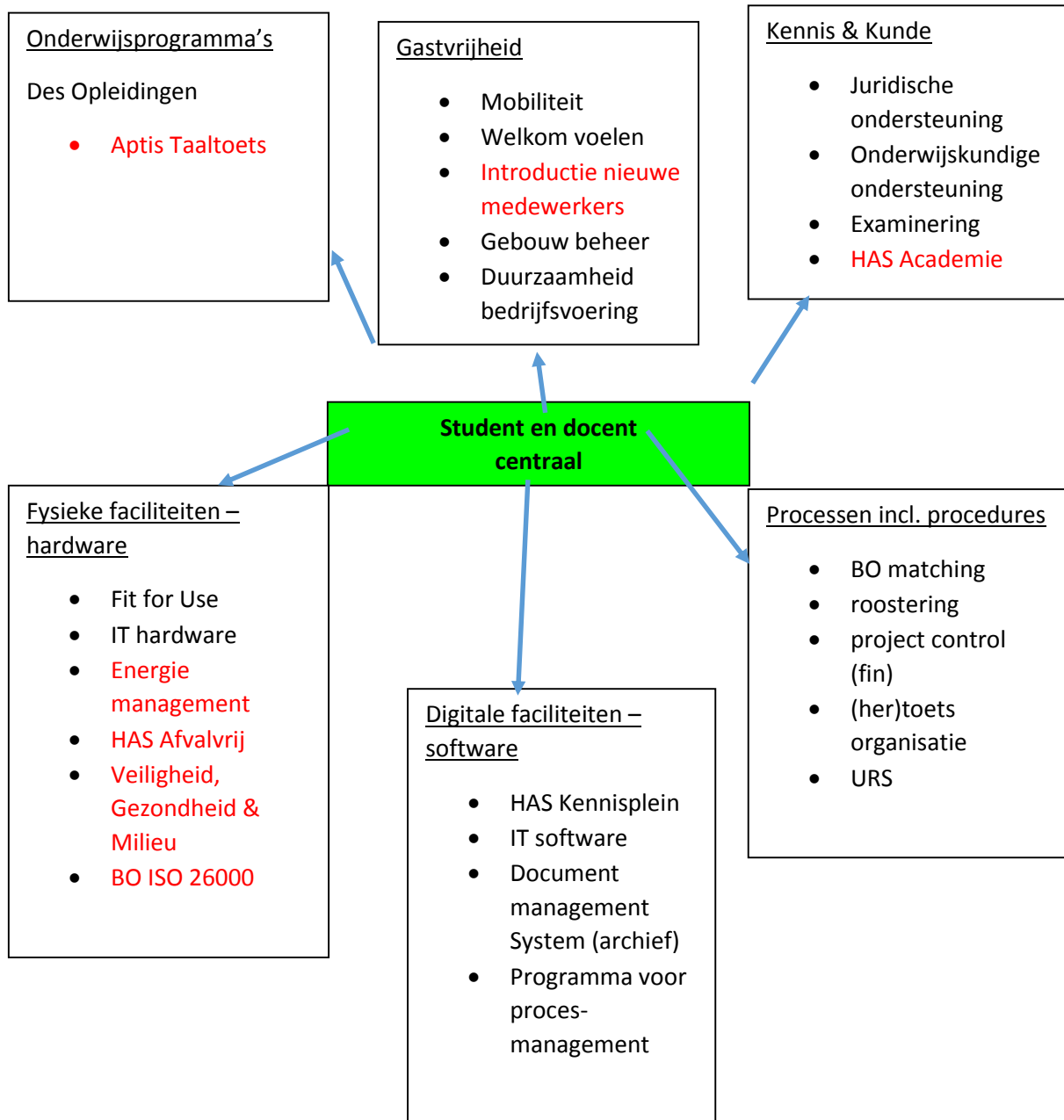
Aspecten van het uitwisselingsconcept zijn in ieder geval:

- ✓ functionaliteiten: kennisbank, delen in inhoud van projecten, actieve interactie;
- ✓ differentiatie: functionaliteiten en wijze van ontsluiting afhankelijk van doelgroep;
- ✓ goed vormgegeven moderatorfuncties: dynamiseert op inhoud en traffic.

Mogelijk is het uiteindelijke resultaat niet één digitaal systeem, maar een concept dat in meerdere uitvoeringsvormen concreet gestalte krijgt. In ieder geval moet rekening gehouden worden met de ‘anarchie’ van de gebruiker: die zal altijd ook zijn eigen (digitale) uitwisselingsplatforms kiezen. Vooralsnog wordt deze ontwikkeling niet integraal opgepakt, maar worden de komende drie jaren drie deelontwikkelingen vormgegeven:

- a. realiseren van content; (werklijn 2 hieronder)
- b. realiseren (delen van) digitale leeromgeving; (ambitie binnen individuele opleidingen)
- c. realiseren kennissysteem intern (strategie punt 1 hierboven)

Bijlage 4 – Inventarisatie huidige projecten verbetering interne organisatie



*Bijlage 5 – Hoofdpijnen van input verkregen ten behoeve van de
Ambitie 2025*

5.1. Hoofdlijn uitkomst benchmark

Op de HAS gaat erg veel goed. De praktijk wordt al jaren binnen gehaald, de HAS heeft een hele goede constructie met de afstudeeropdrachten (HKT&BO), de betrokkenheid van het personeel is enorm hoog en ook de resultaten van de NSE en beste werkgever zijn natuurlijk erg goed. Er moet balans gevonden worden tussen de ene kant groei en de andere kant 'rust' om het onderwijsproces (inclusief accreditatie) op orde te houden en daar waar mogelijk te verbeteren. Omdat er zoveel goed gaat, moet er niet achterover gehangen gaan worden, want stilstand is in deze tijd van veranderingen meteen een achteruitgang. De balans vinden tussen vernieuwing en het kernproces (onderwijs), waarbij de druk niet te groot wordt om teveel en te snel te willen vernieuwen, is belangrijk. Er gaat de komende jaren veel veranderen, digitalisering (Blended learning, flipped learning), technologische ontwikkelingen, studenten veranderen, enz. Voor diegene die de 5 strategiesessies heeft gevolgd is het heel duidelijk. Er gaat veel veranderen en daar moet nu mee begonnen worden. Om als organisatie om te kunnen gaan met deze veranderingen en met verdere groei moeten de fundamenten goed zijn. Eerst zullen deze fundamenten op orde moeten zijn, zodat er geanticipeerd kan worden op verdere groei en veranderingen van buitenaf.

De volgende fundamenten behoeven aandacht als de HAS verder wil groeien:

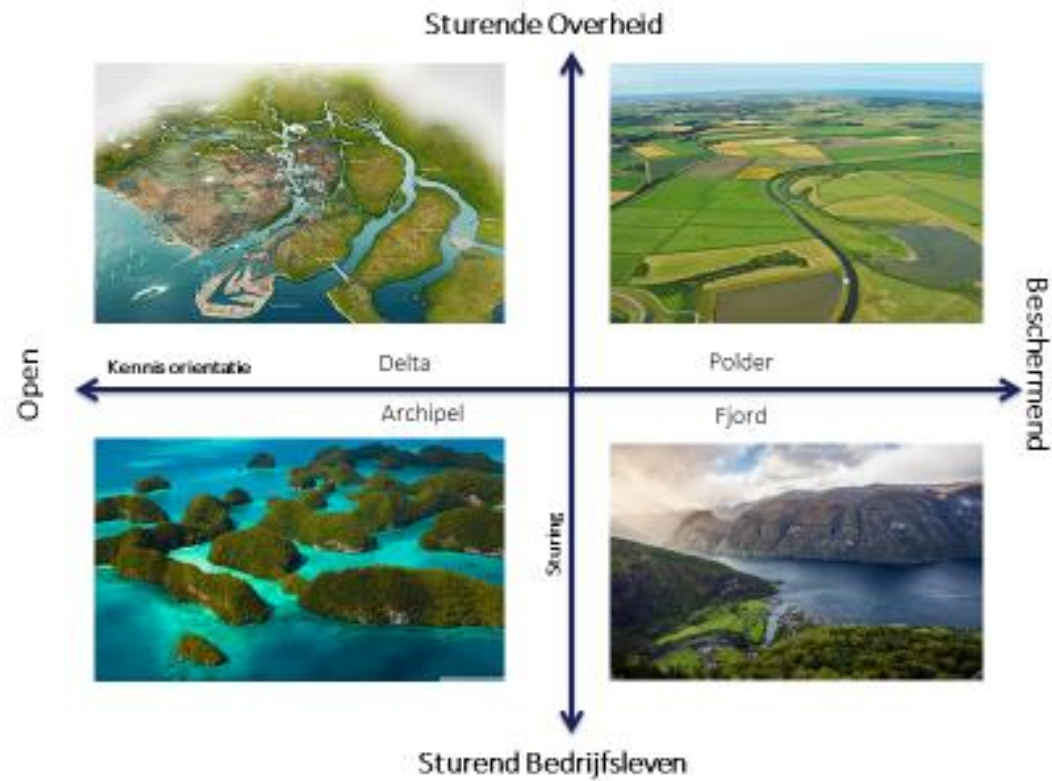
1. ICT: Je kunt niet voorop lopen in het onderwijs als je niet continu blijft investeren in ICT faciliteiten. Je kunt dan niet een volger zijn op ICT gebied. De HAS gaat niet ontkomen aan digitalisering binnen het onderwijs (sterker nog, de HAS loopt al achter), dus de huidige systemen zijn van essentieel belang. Alluris past niet in dit verhaal en ook het huidige netwerk kan verdere groei niet aan. Er worden nu teveel brandjes geblust door ICT.
2. De roostering moet verbeteren omdat zowel de studenten als het personeel hierover ontevreden zijn. Bij de student is niet echt duidelijk wat ze minder goed vinden aan het rooster. Het personeel vindt het controleren van het rooster teveel tijd kosten en het is tijdrovend om die problemen vervolgens op te lossen. Men geeft aan dat dit veel negatieve energie kost. Helemaal tevreden zal men nooit worden, maar dat dit verbeteren kan en moet is duidelijk.
3. Ruimte/gebouw: met name het aantal werkplekken is te beperkt voor zowel de student als de docent. Ook het even ergens kunnen zitten met een student om te praten, moet weer mogelijk worden. Nu moet je door school heen struinen in de hoop een plekje te vinden, waar je samen kunt praten. Daarnaast is het wenselijk dat opleidingsdirecteuren z.s.m. een eigen kamer krijgen i.p.v. met 2 of 3 op een kamer.
4. Personeel:
 - Bij veel personeelsleden wordt de werkdruk als (te) hoog ervaren. Hierdoor wordt het plezier in het werk minder. Bij herhaling van het medewerkers onderzoek zal dit vermoedelijk wel zichtbaar worden.
 - Het personeel ervaart dat het CVB niet goed weet wat er op de werkvloer leeft.
 - Er heerst bij sommige medewerkers het gevoel dat er veel rondom het personeel wordt uitgekleeft. Er moet weer in hen geïnvesteerd worden, want anders zou er ineens een omslag plaats kunnen vinden (men is dan niet meer zo trots op de HAS).
 - Door de diversiteit aan taken ervaren veel medewerkers (niet alleen docenten) dat ze het moeilijk vinden om prioriteiten te stellen.

5. HKT&BO zal vanwege de groei meer bedrijfsopdrachten moeten gaan werven en sommige sectoren kunnen dit op dit moment niet aan. In deze sectoren moet geïnvesteerd worden. Met betrekking tot de bedrijfsopdrachten zal de informatievoorziening (zowel naar studenten als projectleiders) verbeterd moeten worden.
6. Opleidingen: Houd rekening met de groeiwensen van de verschillende opleidingen. Geef met name FD 'rust' om alle lopende processen goed neer te zetten. Als bij hen alles beter gaat lopen, zal dit op termijn zichtbaar worden in de NSE scores. FD studenten trekken de score op dit moment nog wat omlaag, omdat een grote groep van de respondenten van FD zijn.
7. Diensten: als de HAS verder wil groeien, zullen de ondersteunende diensten meer capaciteit moeten krijgen als de organisatiestructuur
8. Zowel bij International office als Studentzaken zullen capaciteitsproblemen ontstaan bij verdere groei.
9. Er is een dalende lijn in de Cedeo scores voor het trainingsmateriaal van de incompany opleidingen en voor het opleidingsprogramma van zowel de incompany opleidingen als de open opleidingen van HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen.
10. Binnen de sectoren Industrie en Dier wordt weinig concurrentie ondervonden op het vlak van onderzoek.
11. Binnen sector Dier en sector Plant zijn onze concurrenten vaak partijen waarmee we ook samenwerken.
12. Er zijn signalen dat de tarieven in de markt onder druk staan waardoor de tarieven van HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen niet meer in de pas lopen met onze concurrenten.

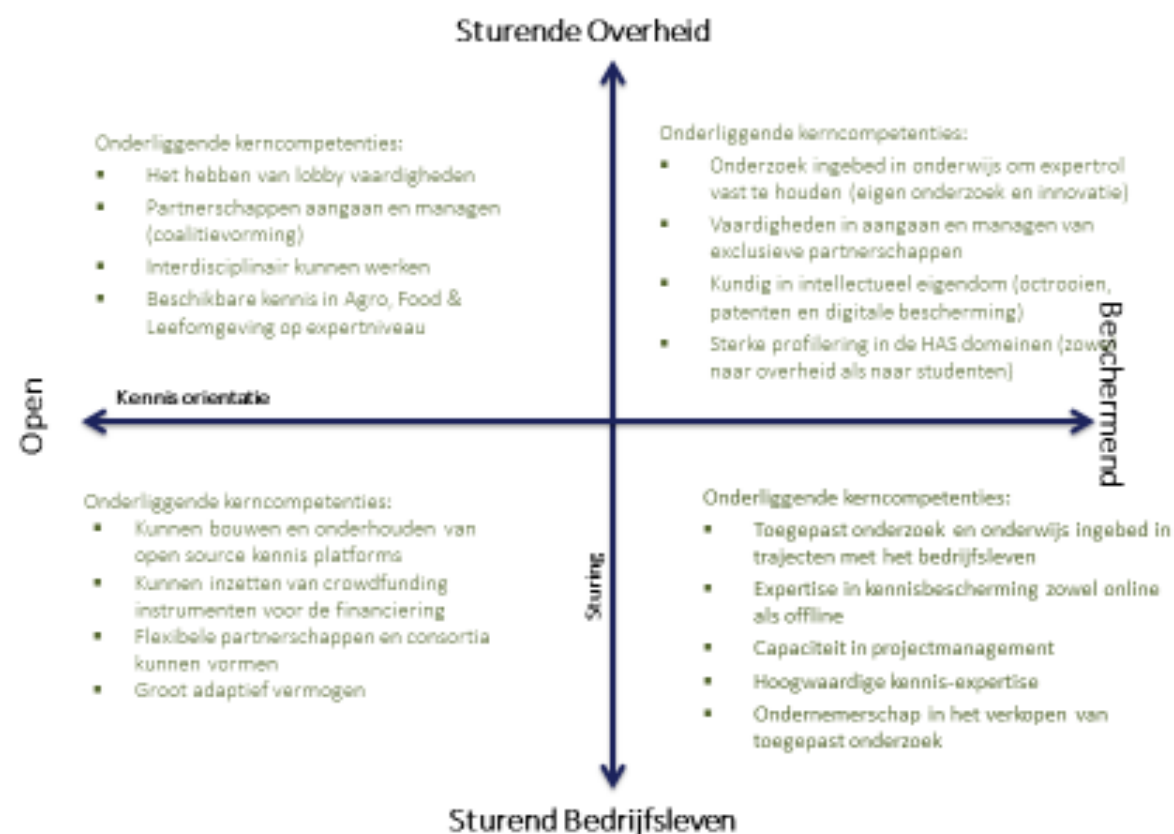
5.2. Trends 'Hoge impact – lage onzekerheid' uit scenario-studie



4. scenario's: HAS 2030



5. Samenvatting kerncompetenties (2)



5.5. Te ontwikkelen kernkwaliteiten uit scenariostudie

In de verschillende scenario's komen verschillende kerncompetenties naar voren. Onafhankelijk van het specifieke scenario, zijn de volgende 6 kerncompetenties cruciaal voor een "Future Proof HAS":

1. Capaciteit om de HAS krachtig in de markt te profileren, door duidelijk herkenbare expertisedomeinen agrofood en leefomgeving.
2. Capaciteit om hoogwaardige en specialistische kennis te ontwikkelen, te delen, toe te passen en te evalueren (kennismanagement).
3. Capaciteit om betrouwbare digitale interne en externe kennisplatforms te ontwikkelen en te beheren.
4. Expertise in het vormen en managen van strategische partnerschappen en netwerken.
5. Expertise in het ontwikkelen van een adaptief, relevant en klantgericht onderwijssysteem.
6. Vasthouden aan de HAS-manier: engaged, ondernemend en resultaatgericht als kennisverbinder/-partner