

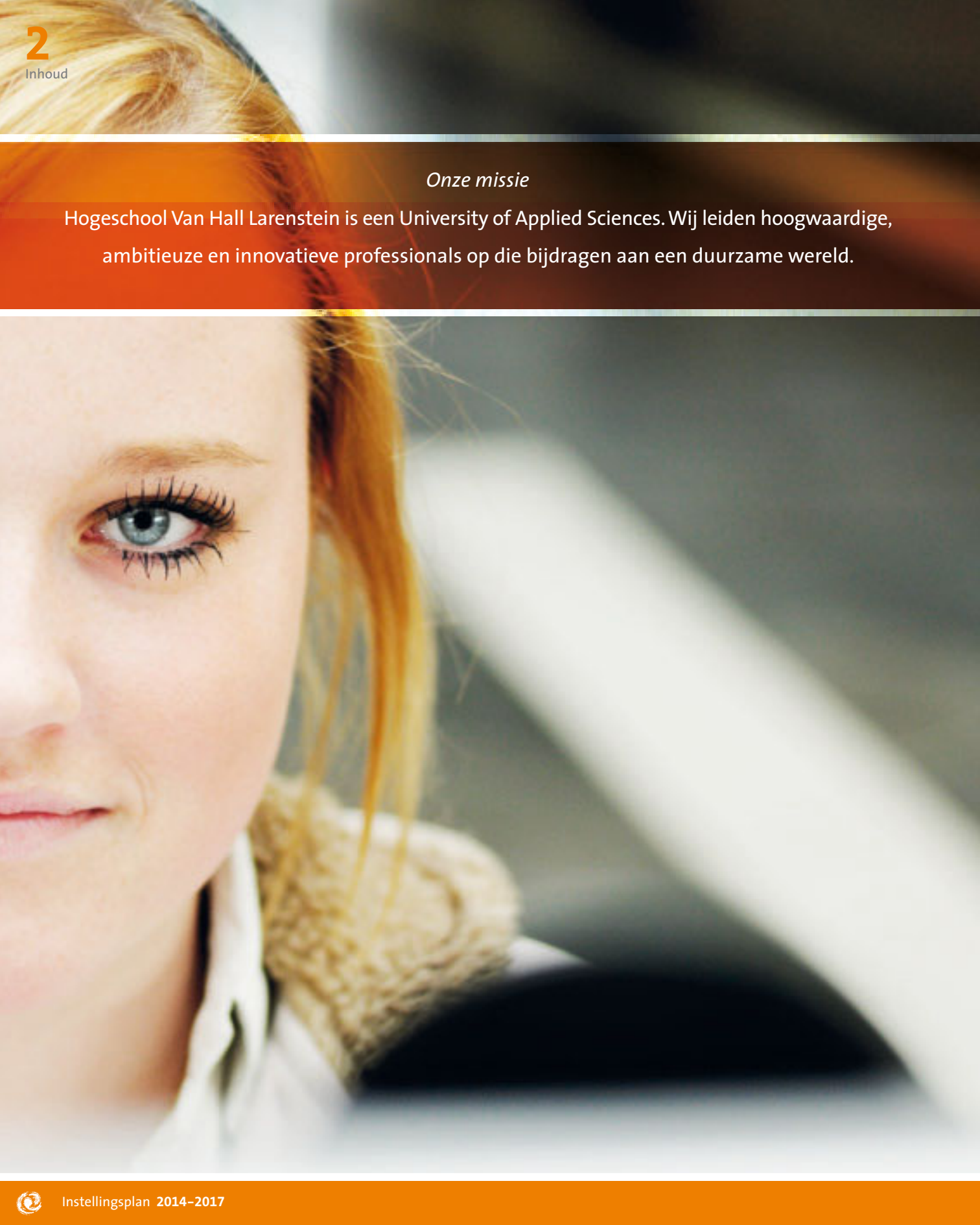


Hogeschool
VHL
University of Applied Sciences

Instellingsplan Hogeschool Van Hall Larenstein 2014–2017

Op weg naar de groenste hogeschool





Onze missie

Hogeschool Van Hall Larenstein is een University of Applied Sciences. Wij leiden hoogwaardige, ambitieuze en innovatieve professionals op die bijdragen aan een duurzame wereld.

Inhoud

4	1. Inleiding
6	2. Omgevingsanalyse
8	3. Missie, visie en kernwaarden
10	4. Het profiel van Hogeschool VHL
12	5. Strategische doelen
14	6. Onderwijs en kwaliteit
16	7. Onderzoek, kennisvalorisatie en kwaliteit
18	8. Meerjarig financieel kader
19	9. Ondersteunende processen
20	10. Organisatie
22	11. Overzicht doelen en kritische prestatie-indicatoren
23	Bijlage Meerjarenbegroting VHL 2014 – 2017

Het instellingsplan 'Op weg naar de groenste hogeschool' beschrijft de missie, visie en de strategische doelen van Hogeschool Van Hall Larenstein (Hogeschool VHL) voor de periode 2014-2017. Bij Hogeschool VHL en haar rechtsvoorgangers wordt al meer dan 100 jaar agrarisch onderwijs gegeven. Het onderwijs sloot toen aan bij vragen vanuit het werkveld. De wereld, het werkveld en dus ook de vragen vanuit het werkveld zijn in deze lange periode natuurlijk sterk veranderd. En Hogeschool VHL heeft zich ook doorontwikkeld.

Op basis van de vragen uit de omgeving kiezen wij een inhoudelijk profiel en zetten nadrukkelijk de ambitie neer om de meest duurzame hogeschool te zijn. Dit komt tot uiting in ons profiel, maar dit willen we ook kunnen aantonen in alle opleidingen en in onze bedrijfsvoering. Wij streven daarbij naar duurzame samenwerking op ons profiel met strategische partners; regionaal, nationaal en internationaal. Belangrijke partners zijn daarbij in Nederland vanzelfsprekend andere (agrarische) hogescholen, Wageningen UR en andere universiteiten. Ook zoeken wij nadrukkelijk verbinding met het werkveld; regionaal, nationaal en internationaal.

In het Instellingsplan 2014-2017 maakt Hogeschool VHL strategische keuzes en formuleert de kaders voor de invulling daarvan. Het plan is in een compacte tijdspanne tot stand gekomen nadat VHL en Wageningen UR na een periode van bijna 10 jaar van bestuurlijke unie in november 2012 uit elkaar zijn gegaan. In deze periode was de strategie van Wageningen UR leidend voor VHL. De hoofdlijnen van dit instellingsplan zijn besproken in bijeenkomsten met studenten, medewerkers en externe stakeholders. De komende periode zal jaarlijks worden bepaald op welke doelstellingen extra energie gezet zal worden met specifieke projecten. Op korte termijn zal daarnaast een aantal onderliggende beleidsdocumenten worden opgesteld, zoals onderwijsconcept, kadernotitie onderzoek, kadernotitie internationalisering, besturingsfilosofie en organisatiestructuur.

Op basis van de vragen uit de omgeving kiezen wij een inhoudelijk profiel en zetten nadrukkelijk de ambitie neer om de meest duurzame hogeschool te zijn.

1. Inleiding



Klimaatverandering, globalisering, een groeiende wereldbevolking en digitalisering hebben wereldwijd gevolgen. Wereldwijd is er behoefte aan kennis en goed opgeleide mensen, die in staat zijn een bijdrage te leveren aan oplossingen voor problemen op het gebied van behoud en duurzaam gebruik van land en water, biodiversiteit, voedselzekerheid en een overgang naar een biobased economy.

In de regio wil Hogeschool VHL aansluiten bij de regionale opleidingsvraag. In Nederland is er een aantal regio's, waar door demografische ontwikkelingen een krimp in studentenaantallen zal plaatsvinden. Dit heeft consequenties voor de regionale instroom van opleidingen die grenzen aan krimpregio's. Voor VHL heeft dat betekenis ten aanzien van de instroom. Omdat wij ook voor een groot deel van onze opleidingen nationaal en soms ook internationaal werven, is een geringe groei voor VHL mogelijk.

Nationaal is er een duidelijke vraag naar meer aandacht voor ondernemerschap en internationale competenties in de lesprogramma's. Van het hoger beroepsonderwijs wordt verwacht dat het klaar is voor de toekomst en dat hogescholen zich meer specialiseren. Hogescholen moeten zich dan ook omvormen van klassieke onderwijsinstellingen naar ondernemende kennisinstellingen, waar kennis wordt verworven en gedeeld, praktijkgericht onderzoek vorm krijgt en voortdurend aan innovatie wordt gewerkt, zowel in het onderwijs zelf als in de sectoren waarvoor wordt opgeleid. De snelle technologische veranderingen en ontwikkeling van kennis hebben tot gevolg dat alleen het volgen van een Bachelor of Masteropleiding na de middelbare school onvoldoende is voor de gehele carrière. Het is noodzakelijk om regelmatig bij te scholen om zo 'up to date' te blijven met betrekking tot de recente ontwikkelingen.

Hogeschool VHL kan vanuit haar positie als hogeschool in het 'groene' domein met meerdere locaties en een internationaal netwerk een bijdrage leveren aan het adresseren van de nationale en internationale vraagstukken. Aansluitend op de agenda's van de topsectoren participeren hogescholen in Centres of Expertise (CoE's). In de CoE's werken ondernemers, onderzoekers, docenten en studenten samen aan het bevorderen van de kwaliteit van het hbo-onderwijs. Nationaal sluiten wij aan bij de topsectoren Agrofood, Water en Life Sciences. In Noord-Nederland werken wij nauw samen met andere kennisinstellingen en het bedrijfsleven aan de noordelijke speerpunten: agribusiness, watertechnologie en 'healthy ageing'. In Oost- en Midden-Nederland dragen we bij aan de ambitie de innovatieve food-, health- en maaksectoren te versterken. VHL is daarbij vooral betrokken bij activiteiten rond Food Valley.

Gelet op de ontwikkelingen in de internationale werkvelden van het Nederlandse bedrijfsleven en het profiel van onze instelling zijn er in het internationale veld volop nieuwe mogelijkheden voor VHL.

2. Omgevingsanalyse

A photograph of three students in a garden. A male student in a blue sweater and tan pants is leaning over, pointing at a plant. A female student in a red shirt is standing behind him, holding a notebook. Another female student with blonde hair, wearing a beige cardigan and a patterned scarf, is sitting on the ground, also holding a notebook. They are surrounded by tall green grass and purple and white flowers. The background is a dense green forest.

Van het hoger beroepsonderwijs wordt verwacht dat het klaar is voor de toekomst en dat hogescholen zich meer specialiseren.

Als University of Applied Sciences doen wij kwalitatief hoogwaardig praktijkgericht onderzoek, dat zowel ons onderwijs versterkt als onze positie als kennisinstelling. Als kennisinstelling leveren wij praktijkgerichte oplossingen voor vraagstukken uit het (internationale) bedrijfsleven en de maatschappij. En verzorgen wij, naast reguliere hbo-opleidingen, masteropleidingen, post-hbo-opleidingen en cursussen voor zowel regionale, nationale als internationale studenten.

Wat we zijn en wat we willen bereiken als Hogeschool VHL is verankerd in de onderstaande acht punten die gezamenlijk onze visie vormen:

- **VHL** is de meest duurzame hogeschool van Nederland en laat dit zien in elke opleiding, in de inhoud van haar onderzoek en in haar bedrijfsvoering;
- **VHL** kiest een duidelijk inhoudelijk profiel dat het kader vormt voor alle strategische keuzes op het gebied van onderwijs en praktijkgericht onderzoek;
- Elke opleiding van **VHL** levert een bijdrage aan minimaal één van de speerpunten van het profiel, waarbij alle studenten leren multi- en interdisciplinair te werken;
- **VHL** is gericht op regionale, nationale en internationale studenten;
- Naast het reguliere onderwijs wil **VHL** in de vraag van het werkveld voor scholing voorzien;
- **VHL** is een persoonlijke hogeschool en wil daarom ruimte geven aan de individuele student voor het ontwikkelen van zijn talenten in een inspirerende omgeving;
- **VHL** levert met onderzoek en kennisvalorisatie een bijdrage aan innovatieve en duurzame ontwikkelingen in samenwerking met partners uit het werkveld;
- **VHL** is een financieel solide en toekomstbestendige organisatie.

De kernwaarden vormen de basis van de identiteit van VHL. Onze kernwaarden zijn:

- **Duurzaam:** Bij alles wat we doen worden wij gedreven door de ambitie een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving, waarbij de aspecten people, planet en profit in evenwicht zijn;
- **Betrokken:** Wij zijn betrokken bij de student, bij elkaar, bij de organisatie en bij onze samenwerkingspartners. We zijn ook inhoudelijk betrokken bij het domein van VHL;
- **Ondernemend:** Wij zijn innovatief, we volgen wat er om ons heen gebeurt en grijpen kansen aan om onze doelen te realiseren;
- **Verantwoordelijk:** We doen wat we zeggen en laten zien wat we doen. We zijn aanspreekbaar op de bijdrage die wij leveren aan de te realiseren doelstellingen.

3. **Missie, visie en kernwaarden**

Onze missie

Hogeschool Van Hall Larenstein is een University of Applied Sciences. Wij leiden hoogwaardige, ambitieuze en innovatieve professionals op die bijdragen aan een duurzame wereld.

4. Het profiel van Hogeschool VHL

In onze visie is verwoord dat Hogeschool VHL een duidelijk profiel kiest waarmee wij ons kwalitatief en inhoudelijk onderscheiden van andere hogescholen. Op basis van de omgevingsanalyse kiest VHL een profiel met drie samenhangende speerpunten.

Met onze speerpunten willen wij een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een duurzame samenleving, waarbij de duurzaamheidsaspecten people, planet en profit in evenwicht zijn.

Water & land / natuur

De helft van de wereldbevolking leeft in delta-gebieden. De delta geeft ruimte voor natuur, voedselproductie en stedelijke ontwikkelingen. De Nederlandse delta kan een uniek voorbeeld zijn voor andere internationale delta's. Met onze kennis van watermanagement, natuurontwikkeling, landschapsinrichting, procesmanagement en voedselproductie zijn we in staat multidisciplinaire kennis te leveren voor duurzame en gedragen oplossingen voor vraagstukken in de delta. VHL kiest ervoor de combinatie van *land en water ten behoeve van natuur en voedselproductie in drukbevolkte gebieden en delta's* het meer geprononceerde speerpunt van ontwikkeling te maken.

Voedsel / dairy

De complete voedselketen (lokaal, nationaal en internationaal) is een belangrijk onderwerp in vele opleidingen van VHL, zowel plantaardig als dierlijk. Vanuit de consument gaat het om voldoende (Food Security), veilig (Food Safety) en gezond (Health, o.a. voldoende mineralen en proteïnen) voedsel. Duurzaamheid is daarbij een belangrijk thema, waarbij het erom gaat om in de keten op een verantwoordelijke manier om te gaan met mensen, dieren, leefgemeenschappen en natuurlijke hulpbronnen. De Nederlandse agribusiness is sterk in deze integrale ketenbenadering. VHL en haar directe omgeving hebben onderscheidende expertise op het gebied van de zuivelketen. Wij kiezen er als VHL voor om in toenemende mate met partners in onze directe omgeving op het gebied van Dairy innovatieve kennis te ontwikkelen en toe te passen. VHL richt zich daarbij op de volledige keten: van duurzame melkveehouderij, logistics, processing tot detailhandel en de consument.

Dier / dierenwelzijn

VHL is een belangrijk kenniscentrum op het gebied van Dierenwelzijn. Internationaal is de acceptatie van dierenwelzijnsconcepten in de omgang met zowel productie- als niet-productiedieren nog beperkt. We verwachten dat deze acceptatie alleen maar zal groeien. Tevens verwachten wij meer aandacht voor diervoeding van zowel productie- als niet-productiedieren. Wat betreft productiedieren is dierenwelzijn integraal onderdeel van duurzame dierlijke agroketens. VHL richt zich enerzijds op de integratie van dierenwelzijn in kwaliteitszorgsystemen en anderzijds op de ontwikkeling en co-creatie met gebruikers van in de praktijk toepasbare meetmethoden. De aandacht voor niet-productiedieren waarbij zowel het welzijn van de mens als van het dier het doel is, groeit zodra de primaire behoefte van de mens vervuld is. Over paarden, gezelschapsdieren, dierentuindieren, proefdieren en dieren in het wild (inclusief het zeeleven) is op vele plekken binnen VHL veel expertise. VHL wil vooraanstaand zijn en blijven op het gehele terrein van dierenwelzijn in de maatschappelijke context.

De drie speerpunten in de profilering van VHL krijgen vorm doordat de profielkenmerken de kaders geven voor alle (strategische) beleidskeuzes van de instelling op het terrein van onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten. Door gezamenlijke activiteiten, onderlinge afstemming en gerichte investering wordt de inzet van lectoraten op de profielen verstevigd. In ons onderwijsaanbod onderscheiden we profielopleidingen, die direct bij één van de drie speerpunten van het profiel aansluiten, en kernopleidingen, die een of meerdere speerpunten van het profiel ondersteunen. Bij profielopleidingen onderscheiden we ons niet alleen door kwaliteit, maar ook door het unieke van het aanbod. Ook alle majors en minors ondersteunen een of meerdere speerpunten van het profiel en worden over de opleidingen heen vastgesteld.



Om onze visie te realiseren maakt Hogeschool VHL scherpe keuzes in de externe profilering en definiëren wij een duidelijk aanbod voor regionale, nationale, internationale initiële studenten en werkenden. Wij willen daarbij aan het eind van deze planperiode een aantal strategische hoofddoelen realiseren.

In onze missie hebben we aangegeven dat wij professionals willen opleiden die bijdragen aan een duurzame wereld. Dit heeft ook consequenties voor de wijze waarop wij ons onderwijs en onze organisatie inrichten. Wij willen aan het eind van onze planperiode kunnen aantonen dat VHL de meest duurzame hogeschool van Nederland is door investeringen en onderbouwing via certificering. We doen dat op de volgende terreinen:

- Onderwijs: al onze opleidingen hebben aan het einde van de planperiode 3 AISHE sterren. Dit betekent onder andere dat de visie op duurzame ontwikkeling in het onderwijs zichtbaar is en dat expertise op het gebied van duurzame ontwikkeling breed aanwezig is in de opleiding;
- Bedrijfsvoering: door onze bedrijfsvoering op duurzame wijze in te richten, komen wij in combinatie met onze opleidingen in aanmerking voor het keurmerk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het doel is om in 2014 het niveau 'ingestapt' te bereiken en in 2017 het niveau 'erkend';
- Gebiedsontwikkeling: uiterlijk in 2017 verwerven wij voor onze locaties in Velp en Leeuwarden, waar onze eigen gebouwen staan, het certificaat van BREEAM duurzame gebiedsontwikkeling;
- Uiterlijk aan het eind van de planperiode opteren wij voor het bijzondere kenmerk 'duurzaam onderwijs' van de NVAO voor de afzonderlijke opleidingen en voor VHL als geheel.

Hogeschool VHL wil een persoonlijke hogeschool zijn, waar studenten tevreden zijn over hun opleiding.

De strategische doelen voor het onderwijs zijn:

- de kwaliteit van de opleidingen, zoals die blijkt uit de ranglijsten, verbeteren. We willen dat:
 - VHL als instelling in de Top 5 van de HBO Keuzegids staat;
 - VHL in de NSE-enquête een gemiddelde instellingscore behaalt van 3,8;
- minimaal 4500 studenten aan het eind van de planperiode.

Hogeschool VHL levert toegepast onderzoek met betekenis voor ons onderwijs en onze omgeving.

Dit realiseren we door:

- Het verwerven van opdrachten bij bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties met een omzet in 2017 van minimaal 15% van de totale omzet van VHL;
- Kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren te ontwikkelen en in beoogde resultaten te definiëren voor de kwaliteit van het onderzoek en de betekenis van het onderzoek voor het onderwijs, stakeholders en klanten. Hierbij moet aan indicatoren gedacht worden voor de mate van participatie van studenten in onderzoeksprojecten, het creëren van exposure op het profiel en klanttevredenheid.

Hogeschool VHL is een financieel solide en toekomstbestendige organisatie.

Dit realiseren we door:

- een solvabiliteit van 30% vanaf eind 2015 en een liquiditeit op basis van de current ratio met een onder-/bovengrens van 0,5-1,5 gedurende de gehele planperiode.

5. Strategische doelen



Hogeschool VHL wil een persoonlijke hogeschool zijn, waar studenten tevreden zijn over hun opleiding.



De ontwikkelingen in de omgeving hebben consequenties voor het onderwijs van Hogeschool VHL. Om aan de vraag van de arbeidsmarkt én studenten te kunnen voldoen, biedt VHL meer dan alleen voltijd-opleidingen. De toenemende mate van digitalisering in de wereld moet ook in het onderwijs terug te zien zijn. En om een goede aansluiting op het werkveld te kunnen realiseren, zullen studenten in staat moeten zijn om vanuit een stevige vakinhoudelijke basis inter- en transdisciplinair te werken. Daarnaast willen wij dat studenten bij alle opleidingen tijdens hun studie competenties verwerven op het gebied van internationalisering, onderzoek en ondernemerschap.

Om bovenstaande te kunnen realiseren en de samenwerking tussen opleidingen te faciliteren, heeft VHL een nieuw onderwijsconcept nodig. Aangezien VHL een persoonlijke hogeschool met een beperkte omvang blijft, moet het onderwijsconcept ons in staat stellen om efficiënt te kunnen werken, waarbij individuele leerroutes voor studenten mogelijk gemaakt worden en direct contact tussen student en begeleider gefaciliteerd wordt. Door 'learning in communities' zal de verbinding tussen student, docent en werkveld versterkt worden. Digitaal onderwijsmateriaal willen we niet zelf ontwikkelen. Daarvoor zoeken we partners met bewezen kennis en ervaring, waarbij wij didactische expertise en inhoudelijke content aanleveren. De digitalisering van de maatschappij heeft ook consequenties voor de wijze waarop studenten leren en dus ook voor de wijze waarop het onderwijs is ingericht. Een mogelijke vorm is dat pure kennisoverdracht digitaal wordt aangeboden en in praktische werkvormen met de stof geoefend wordt, waardoor direct contact tussen student en docent intensiever is.

Bij de ontwikkeling van het onderwijsaanbod is het profiel van Hogeschool VHL leidend. Vastgesteld wordt welke opleidingen een kernopleiding zijn die een of meerdere speerpunten van het profiel ondersteunen en welke opleidingen een profielopleiding zijn die inhoudelijk direct bij één van de drie speerpunten van het profiel aansluiten. Vanuit het profiel komt duurzaamheid terug in alle opleidingen. Onderzocht zal worden op welke speerpunten we een masteropleiding willen ontwikkelen. De majors en minors van de opleidingen worden over de opleidingen heen afgestemd op het profiel en de vereiste competenties van studenten. Opleidingen met een minimale instroom zullen kritisch tegen het licht gehouden worden, waarbij de bijdrage aan het profiel een belangrijke factor zal zijn in de overweging om opleidingen eventueel af te stoten. Op basis van het profiel en nauw aansluitend bij de beleving en wensen van aankomend studenten wordt een wervingsplan opgesteld, op basis waarvan VHL haar opleidingen onder de aandacht van aankomende studenten brengt.

6. Onderwijs en kwaliteit

Naast de opleidingen voor de initiële student verzorgt Hogeschool VHL op onze inhoudelijke speerpunten marktgerichte en actuele post-initiële onderwijsactiviteiten zoals maatwerk, in-company trainingen, cursussen, masterclasses, evenementen en contractonderwijs voor zowel het (internationale) bedrijfsleven als de maatschappij. Ook bij onze post-initiële activiteiten is studenttevredenheid belangrijk. Wij willen dat minimaal 70% van de deelnemers tevreden is over de post-initiële activiteiten.

Hogeschool VHL wil onderwijs van een goede kwaliteit bieden. Een bewuste studiekeuze en een goede opbouw van de studie voorkomen studie-uitval en verhogen het studierendement. VHL definieert goede kwaliteit aan de hand van de volgende kwaliteitsnormen:

- Alle opleidingen scoren minimaal een 3,8 in de Nationale Studenten Enquête op de vraag 'Wat vind je van je studie in het algemeen?' (schaal 1-5);

Een nieuw onderwijsconcept moet ons in staat stellen om efficiënt te kunnen werken, waarbij individuele leerroutes voor studenten mogelijk gemaakt worden en direct contact tussen student en begeleider gefaciliteerd wordt.

- Minimaal 70% van de studenten is tevreden over de onderwijseenheden;
- In de HBO-monitor is 70% van de ondervraagde alumni (zeer) tevreden over de studie;
- Minimaal 75% van de voltijd bachelorstudenten¹ haalt het diploma binnen vijf jaar;
- Elke docent met een vaste aanstelling heeft een didactische aantekening en 80% van de docenten heeft een mastergraad of is gepromoveerd.

Het kwaliteitszorgsysteem van VHL ondersteunt en borgt de realisatie van bovenstaande kwaliteitsnormen.

¹ Voltijd bachelor studenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven

Praktijkgericht onderzoek zoals dat door lectoren, onderzoekers, docenten en studenten wordt gedaan, is bij Hogeschool VHL altijd gericht op verbetering van de beroepspraktijk. De uitkomsten van het onderzoek moeten toepasbaar zijn voor bedrijven en voor professionals in de publieke sector. Door een goede band met bedrijven en instellingen in de regio en daarbuiten, ondersteunen we hen met innovatieve oplossingen voor praktijkvragen en zorgen we voor voldoende hoogopgeleide professionals. Tevens dragen de lectoraten bij aan innovatie van het curriculum. Kennisvalorisatie komt tot stand door de wisselwerking tussen theorie en praktijk, wat leidt tot innovatie en kennisontwikkeling.

Sinds 2010 is de onderzoeksfunctie binnen het hbo verankerd en beschreven in de WHW. In het Brancheprotocol HBO (2009) worden de drie doelstellingen van het praktijkgericht onderzoek geborgd: 1. bijdrage aan maatschappelijk relevante kennis; 2. bijdrage aan actualiteit en onderzoekscompetenties in het hbo-onderwijs; 3. vragen beantwoorden uit het werkveld. Onze ambitie is de ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek binnen de onderwijsorganisatie verder uit te bouwen. Door verbinding te leggen tussen het onderwijs, praktijkgericht onderzoek en het werkveld worden onderzoeksresultaten gebruikt in het onderwijs en verwerven studenten competenties die aansluiten bij de vraag van het werkveld. Lectoren spelen in het kader van Life Long Learning een rol in de professionalisering van docenten en het werkveld. De aard van het praktijkgerichte onderzoek bij VHL wordt gekenmerkt door: 1. relevantie en impact voor de beroepspraktijk; 2. wetenschappelijke validiteit en met aandacht voor de bijdrage aan de algemene kennis ten behoeve van maatschappij en beroepspraktijk; 3. onderwijs-gerelateerd; 4. internationale oriëntatie.

Hogeschool VHL kiest er nadrukkelijk voor onderscheidend te zijn op het gekozen profiel: Water & land / natuur, Voedsel / dairy en Dier / dierenwelzijn. Het onderzoek van VHL levert een bijdrage aan een

duurzame wereld. Rond de profielen stimuleren wij het ontstaan van onderzoeksgroepen, waarvan verwacht wordt dat deze een aanzienlijke tweede en derde geldstroom aan trekken. Op ons profiel willen we langdurige en duurzame samenwerkingsrelaties met een beperkt aantal preferente partners aangaan. Het profiel geeft richting aan de mate van onze participatie in CoE's. Nationaal zijn we, conform het HAO-plan, in ieder geval trekker op de domeinen Dier en Natuur & Leefomgeving, waarbij wij penvoerder zijn voor het Centre of Expertise Agrodier en de trekkersrol invullen bij de Human Capital Agenda Natuur & Leefomgeving. We willen samen met de AOC's in de regio Noord-Nederland en Oost-/Midden-Nederland een hecht netwerk opbouwen dat onder meer uitmondt in personeel-/expertise-uitwisseling, gezamenlijke kenniskringen, doorlopende leerlijnen (waaronder Ad's) en gedeelde faciliteiten. Ook internationaal willen we preferente partnerschappen aangaan.

De internationale oriëntatie van het onderzoek en de verbinding daarvan met het onderwijs zal verder uitgewerkt worden in een kader stellende notitie. In die kaderstelling wordt nader uitgewerkt in welke landen en met welke partners we een strategische en duurzame samenwerking willen aangaan.

7. Onderzoek, kennisvalorisatie en kwaliteit

Door verbinding te leggen tussen het onderwijs, praktijkgericht onderzoek en het werkveld worden onderzoeksresultaten gebruikt in het onderwijs en verwerven studenten competenties die aansluiten bij de vraag van het werkveld.

8. Meerjarig financieel kader

Het meerjarige financiële kader van Hogeschool VHL is erop gericht om vanuit een solide financiële basis de continuïteit van VHL te waarborgen, met voldoende financiële ruimte voor onderwijs- en onderzoekontwikkeling. Vanaf 2014 krijgt het risicomanagement een plaats in de bedrijfsvoering en de P&C-cyclus van VHL. In aanvulling daarop wordt in 2014 een aanvang gemaakt met integrale controle door o.a. het uitvoeren van kwaliteitsaudits.

Eind 2015 voldoen wij aan onze solvabiliteitsnorm van 30%. De liquiditeit, uitgedrukt in de current ratio, blijft daarbij minimaal 0,5 en maximaal 1,5. In de meerjarenbegrotingen is vanaf 2015 5% gereserveerd voor onderwijs- en onderzoekontwikkeling en onvoorzien. Door ons opleidingsaanbod verwachten wij dat ons marktaandeel binnen het groene HAO vanaf 2015 een stijgende lijn zal vertonen. Naast de meerjarige exploitatieontwikkeling zal ook de ontwikkeling in de kasstroom en de balans meerjarig uitgewerkt worden en als onderdeel van de P&C-cyclus gemonitord worden. In de bijlage is de meerjarige financiële raming over de planperiode opgenomen.

9. Ondersteunende processen

De bedrijfsvoering van Hogeschool VHL wordt duurzaam ingericht. Onze strategische doelen op het gebied van duurzaamheid zijn daarbij leidend. Duurzaam betekent ook dat we sturen op de inrichting van efficiënte ondersteunende processen.

Gelet op de beperkte omvang van onze hogeschool streven we bij het inrichten van de ondersteunende processen en systemen maximale synergie en optimale middeleninzet na.

De ondersteunende diensten leveren kwaliteit binnen de formatieve en financiële kaderstelling. Voor de omvang van de overhead is de landelijke benchmark het referentiekader. Inhoudelijk wordt gekeken naar de kwaliteit van onze dienstverlening aan studenten en ons karakter als persoonlijke hogeschool. Ondersteunende processen zijn cruciaal voor de tevredenheid van studenten, medewerkers en externe stakeholders. Het op orde krijgen van de 'kleine kwaliteit' zal gerealiseerd worden door een goede samenwerking tussen opleidingen en ondersteunende diensten. Voor de onderzoeksprojecten is projectmatig werken en

optimalisatie van de bijbehorende processen en administratieve ondersteuning essentieel. Gelet op de beperkte omvang van onze hogeschool streven we bij het inrichten van de ondersteunende processen en systemen maximale synergie en optimale middeleninzet na. We kiezen daarbij voor gestandaardiseerde ondersteunende processen en systemen. Inhoudelijk zal de komende periode bij de ondersteunende processen de verdere digitalisering van de maatschappij en het onderwijs een belangrijke rol spelen. Er wordt een integraal plan opgesteld voor communicatie met studenten, medewerkers en stakeholders via internet, intranet en sociale media.

10. Organisatie

Onze kernwaarden zijn leidend voor hoe wij binnen Hogeschool VHL met elkaar willen omgaan. Elke medewerker en leidinggevende is op de kernwaarden aanspreekbaar.

Duurzaam betekent verantwoord omgaan met de natuur en de beschikbare bronnen, maar ook werken aan duurzame relaties. En aan het centraal stellen van een langetermijnvisie voor de hogeschool. Door **betrokken** medewerkers kunnen we onze ambities realiseren. Wij zijn **ondernemend**, innovatief en grijpen kansen aan om onze doelen te realiseren. Dit kan niet zonder het nauwlettend volgen van de (internationale) ontwikkelingen om ons heen. Ontwikkelingen bij scholieren en studenten, maar ook ontwikkelingen in het werkveld, bij onze partners en in de brede wereld om ons heen. **Verantwoordelijk** betekent verantwoordelijkheid nemen, maar ook verantwoording willen afleggen. Voor het realiseren van de ambitie en doelen van VHL, worden op alle niveaus in de organisatie resultaatsafspraken gemaakt. Het is belangrijk elkaar te kunnen aanspreken op resultaten, zonder dat het de persoonlijke verhoudingen schaadt. De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal in de organisatie. De tevredenheid van medewerkers is daarmee voor VHL belangrijk.

Voor het realiseren van onze ambities zal de inrichting van de organisatie geënt worden op ons profiel. In het onderwijs en onderzoek is multidisciplinair werken essentieel. Dit is ook terug te vinden in de inrichting van de organisatie. Om het profiel goed te kunnen vormgeven, willen wij synergie in de aansturing van onderwijs en onderzoek. Wij werken met echte opdrachten, met een nauwe samenwerking tussen werkveld, onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Dit betekent dat we in netwerken moeten kunnen opereren. Per locatie kunnen er verschillen zijn in het opleidings- en onderzoeksportfolio. Deze dragen

echter allemaal bij aan het gezamenlijk profiel van VHL. VHL kent op alle beleidsterreinen één VHL-beleidskader dat voor alle locaties van toepassing is. De staf heeft daarbij als opdracht om in overleg met het primaire proces te komen tot efficiënte en, voor zover relevant, gestandaardiseerde en uniforme werkprocessen.

Hogeschool VHL streeft naar een zo eenvoudig mogelijke sturing, waarbij elke medewerker één direct leidinggevende heeft. Verantwoordelijkheden worden binnen een duidelijk kader zo laag mogelijk in de organisatie belegd. Een noodzakelijke voorwaarde hierbij is dat verantwoordelijken op elk niveau kunnen beschikken over de daarbij behorende bevoegdheden, middelen en ondersteuning. In de teams van de opleidingen ligt de kennis van de inhoud, daar moet dus ook de verantwoordelijkheid liggen voor inhoudelijke ontwikkelingen in het onderwijs en onderzoek. Deze teams zijn resultaatverantwoordelijk. Dit betekent dat er een individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor te realiseren resultaten. De P&C-cyclus is daarbij het sturings- en verantwoordingsmechanisme binnen VHL. In 2014 wordt bovenstaande uitgewerkt in de besturingsfilosofie van VHL en in een plan voor de inrichting van de organisatie.



Onze kernwaarden zijn leidend voor hoe wij binnen Hogeschool VHL met elkaar willen omgaan. Voor het realiseren van onze ambities zal de inrichting van de organisatie geënt worden op ons profiel, met resultaatverantwoordelijke teams.

11. Overzicht doelen en kritische prestatie-indicatoren

Een aantal onderdelen moet nog in beleid uitgewerkt worden, waarbij een nadere definiëring plaatsvindt van de kritische prestatie-indicatoren (kpi's).

Onderwijs

Al onze opleidingen hebben 3 AISHE sterren	Ster verworven	1 januari 2018
VHL als instelling in de HBO Keuzegids	Top 5	In 2017
Gemiddelde instellingscore in de NSE-enquête	3,8	In 2017
Totale aantal studenten	4500	31 oktober 2017
% Buitenlandse studenten	15%	In 2017
Nieuw onderwijsconcept	Plan gereed	1 september 2014
	Start implementatie	1 september 2015
Klanttevredenheid post-initiële activiteiten.	70% 'tevreden'	In 2017
Elke opleiding is van goede kwaliteit conform onze definitie	Opleiding scoort op alle indicatoren positief	In 2017
Wervingsplan	Plan gereed	1 januari 2015

Organisatie

Besturingsfilosofie	Plan gereed	1 maart 2014
Organisatie-inrichting	Plan gereed	1 maart 2014
	Organisatie ingericht conform plan	1 september 2014

Financieel

Solvabiliteit	30%	Eind 2015
Liquiditeit op basis van de current ratio	0,5-1,5	Gedurende gehele planperiode

Onderzoek

Omzet opdrachten bij bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties	Minimaal 15% van de totale omzet van VHL	In 2017
Ontwikkeling kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren voor onderzoek	Kadernotitie onderzoek gereed	1 september 2014
Implementatie indicatoren	Implementatie in P&C-cyclus	Start per 1 september 2014
Internationale oriëntatie van het onderzoek en de verbinding daarvan met het onderwijs	Kadernotitie internationalisering gereed	1 september 2014
	Participatie in min. 1 Europees subsidie-project Groei van de internationale instroom op alle locaties	In 2016

Ondersteunende processen en bedrijfsvoering

Keurmerk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.	Niveau 'ingestapt' Niveau 'erkend'	In 2014 In 2017
Certificaat van BREEAM duurzame gebieds-ontwikkeling.	Certificaat verworven	In 2017
Verhouding OP/OOP incl. inhuur	2,6	Gedurende gehele planperiode

Bijlage **Meerjarenbegroting VHL 2014–2018**

Meerjarenbegroting VHL jaren 2014–2018							
In bedragen x € 1.000	Jaarrekening	Prognose	Begroting	Inschatting			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Opbrengsten							
- Contractresearch	6.783	9.281	8.465	8.465	8.465	8.465	8.465
- Rijksbijdrage & collegegelden	40.338	42.130	42.796	43.562	38.271	38.461	38.651
- Overige baten	2.985	2.628	2.869	2.854	2.934	2.931	2.928
Totaal opbrengsten	50.106	54.039	54.130	54.881	49.670	49.857	50.044
Kosten							
- Personele kosten	30.723	31.713	33.512	34.831	31.667	31.793	31.945
- Algemene kosten	15.276	15.995	15.796	15.902	14.235	14.336	14.379
- Specifieke kosten	2.671	4.584	3.832	3.982	3.630	3.630	3.630
Totaal kosten	48.670	52.292	53.140	54.715	49.532	49.759	49.954
Bedrijfsresultaat	1.436	1.747	990	166	138	98	90
Financiële baten en lasten	-164	-197	-176	-166	-138	-98	-90
Netto resultaat	1.272	1.550	814	0	0	0	0

Recapitulatie belangrijkste uitgangspunten

Algemeen:

- de begroting 2014 is als uitgangspunt genomen voor de jaren 2015 t/m 2018;
- de verwachting is dat eind 2014 wordt voldaan aan de intern gestelde minimale solvabiliteitsnorm van 30%. Om die reden zijn de resultaten vanaf 2015 op nihil begroot;
- stijging van het aantal studenten met 0,5% per jaar.

Uitgangspunten opbrengsten:

- dat de huuropbrengsten in de jaren 2015 t/m 2018 op hetzelfde niveau blijven als in de begroting 2014;
- dat de omzet van contractactiviteiten in de jaren 2015 t/m 2018 gehandhaafd blijft op het niveau van de begroting 2014;
- dat de rijksbijdrage fors daalt in 2016 als gevolg van de bezuinigingen van EZ op het HAO budget.

Uitgangspunten kosten:

- dat de personele kosten van onderwijzend personeel recht evenredig stijgen c.q. dalen met de omzet;
- dat bij de personele kosten van de stafdiensten verdere efficiency mogelijkheden worden nagegaan;
- dat de kosten van praktijkleren jaarlijks afnemen, zodat in 2018 nog een beperkt gedeelte aan out of pocket kosten resteert. De overige werkzaamheden kunnen worden opgevangen met de eigen personele bezetting c.q. worden niet meer ingekocht;
- dat de algemene kosten recht evenredig muteren met de omzet, met uitzondering van de huisvestingskosten, waarbij het niveau van de begroting 2014 is gehandhaafd.



Leeuwarden

Agora 1

Telefoon (058) 284 61 00

Velp

Larensteinselaan 26a

Telefoon (026) 369 56 95

Wageningen

Droevendaalsesteeg 2

Telefoon (0317) 48 26 30

info@hogeschoolVHL.nl