

GROEIEN ALS EXPERTS IN TRANSITIE

INSTELLINGSPLAN 2022-2025





VOORWOORD

“Met ambitieuze professionals het verschil maken in de wereld van morgen. Die uitdaging gaan we graag aan!”

JAN VAN IERSEL
Voorzitter CvB

Dit Instellingsplan ‘Groeien als experts in transitie’ beschrijft hoe Hogeschool Van Hall Larenstein de toekomst in gaat. We verbinden onze missie, kernwaarden en visie aan de grote uitdagingen waar de samenleving nu voor staat. We helpen onze studenten zich optimaal te ontwikkelen tot de transitie-experts die de wereld nodig heeft. Daarvoor moeten we ook onszelf ontwikkelen en voortdurend als experts in transitie blijven. Het is immers een uitdaging om het groene en blauwe domein vruchtbaar en rendabel te combineren met ondernemerschap, samenwerking en persoonlijke vorming.

Voor het College van Bestuur is het heel bemoedigend om te zien hoe dit ambitieuze verhaal is ontstaan, in gesprek met de hele hogeschool en haar partners. Die betrokkenheid blijkt ook uit het willen vasthouden aan alle goede dingen die we al doen en uit de grote ambities voor wat we anders en beter willen. U leest hier wat ons inspireert. Dit is Hogeschool Van Hall Larenstein.

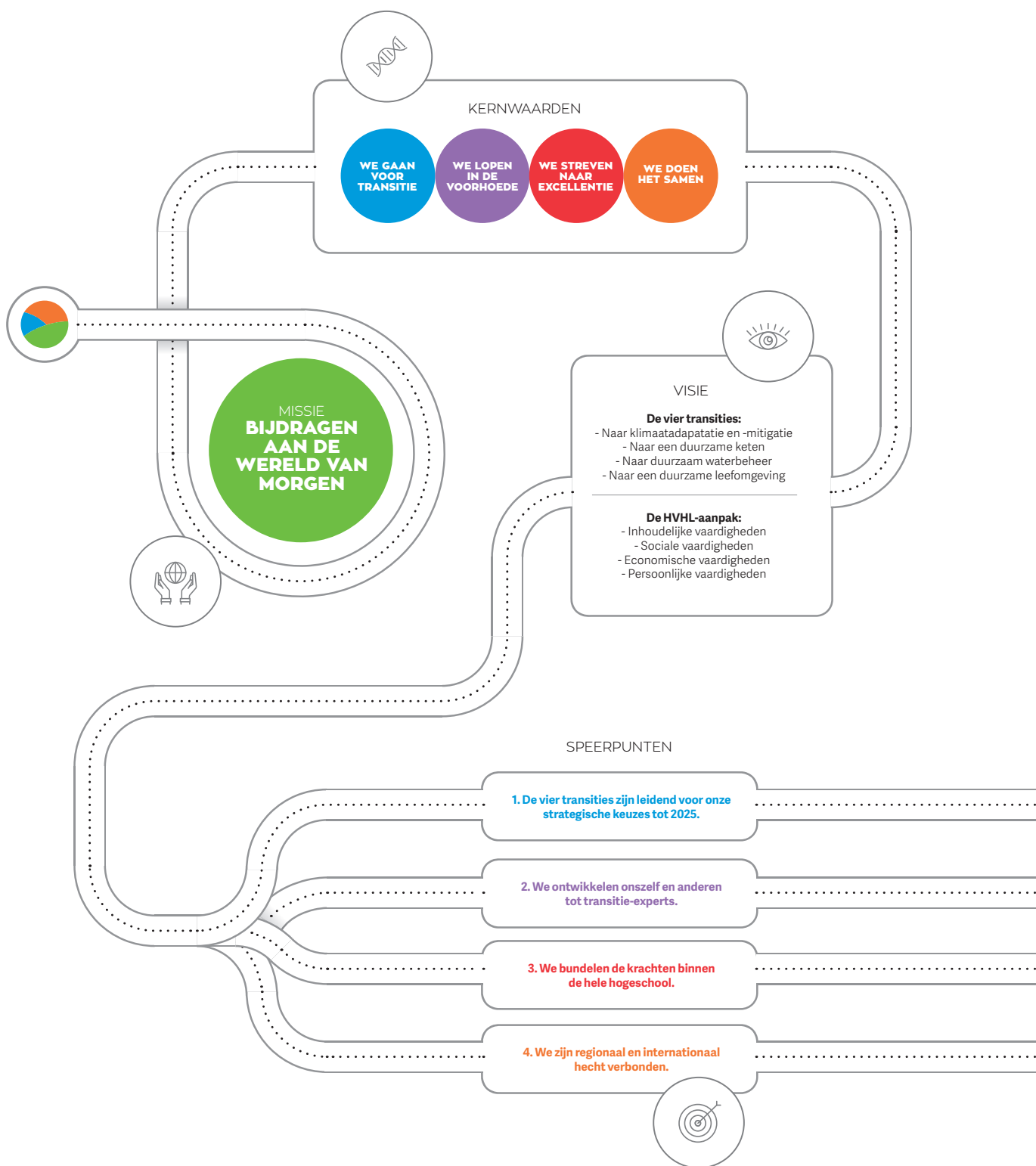
Meer nog dan in het voorgaande Instellingsplan ‘Grenzeloos groen’ geeft dit Instellingsplan richting én ruimte om keuzes te maken, prioriteiten te bepalen en gezamenlijk de HVHL-aanpak vorm te geven in onderwijs, onderzoek en samenwerking. Het bewijs dat we menen wat we zeggen, zal straks blijken in de uitvoering. We gebruiken dit Instellingsplan dan ook als leidraad voor de beleidsplannen van de jaren 2022-2025 en voor de jaarlijkse evaluaties.

Dank aan de honderden studenten, collega’s, alumni, werkveldpartners, medezeggenschap, toezichthouders en leidinggevenden die in het afgelopen jaar intensief hebben meegedacht! Het was mede door corona een roerig jaar, dus we zijn extra trots op hoe we dit Instellingsplan samen hebben kunnen ontwikkelen.

Dit Instellingsplan is een uitnodiging aan iedereen om samen op te blijven trekken en bij te dragen aan de wereld van morgen en overmorgen.

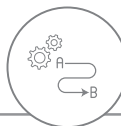
College van Bestuur,

Jan van Iersel, Kitty Kwakman en Anneke Luijten



INSTELLINGSPLAN

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
Beeld van de toekomst	7
Inleiding: Groeien als experts in transitie	8
Missie	10
Kernwaarden	11
Visie: Experts in duurzaamheidstransities	12
Hoe de wereld er beter van wordt: de transities	12
Ontwikkelen van transitie-experts: de HVHL-aanpak	13
Onze speerpunten voor 2022-2025	14
Strategie: Richting geven en ruimte bieden	15
Strategie voor Speerpunt 1: bijdragen aan vier transities	15
Strategie voor Speerpunt 2: ontwikkelen tot transitie-experts	18
Strategie voor Speerpunt 3: bundeling van krachten binnen de hele hogeschool	20
Strategie voor Speerpunt 4: verbonden met onze omgeving	22
Implementatie: Zo ziet de komende stap eruit	24
Hogeschool Van Hall Larenstein in kengetallen	27



STRATEGIE

1. We realiseren de verbinding tussen onderwijs en transities.
2. We zetten een Leven Lang Leren centraal om transities blijvend te kunnen aanjagen.
3. Onze onderzoeksfilosofie verankert relevantie voor de transities.
4. Onze locaties zijn Living Labs van duurzaamheidsinnovatie.

1. We realiseren een onderscheidend en aantrekkelijk onderwijsconcept met een inhoudelijk op transitie-experts gericht profiel.
2. We ontwikkelen onze sociale vaardigheden door multidisciplinariteit en inclusiviteit, waarbij we vanuit meerdere perspectieven kunnen kijken.
3. We ontwikkelen de basisvaardigheden van ondernemerschap bij onze studenten.
4. We bieden ruimte voor persoonlijke ontwikkeling volgens maatwerk-ontwikkelpaden.

1. We realiseren sterkere verbindingen tussen onderwijs en onderzoek.
2. We uniformeren de werkwijze op onze beide locaties waar mogelijk, waarbij we zorgen dat de basis op orde is.
3. We versterken de samenwerking tussen OP (primaire proces) en OOP (de diensten).
4. We realiseren een optimale combinatie van fysiek en digitaal contact.
5. We ontwikkelen onze teams tot excellente voorbeelden van transitie-experts.

1. We versterken onze verbinding met de regio door een beperkt aantal hechte samenwerkingen.
2. Wij staan bekend als één van de beste groene hogescholen in Europa.
3. We vergroten onze naamsbekendheid.
4. We intensiveren de samenwerking met de groene HBO's en regionale kennisinstellingen.



BEELD VAN DE TOEKOMST

In 2022...

Een geïnteresseerde havist die overweegt om een studie te volgen in Velp, is verbaasd als zij het landgoed oploopt. Zijn de collegezalen niet binnen? Iedereen loopt rond en bespreekt een vraag van een ondernemer uit de regio die bij een vijver zijn probleem toelicht. Ze wordt gelijk aangesproken door een derdejaars, want alle jaren werken samen. Die jongen dacht dat ze hier al studeerde!

De informatiespecialist komt moe maar voldaan de mediatheek binnen. Zijn tweede gastcollege ging nog beter dan het eerste! Hij was er al aan gewend om met collega's uit het onderwijs samen te werken in vakken en onderzoeksprojecten, maar had het best spannend gevonden toen de vraag kwam om ook colleges te geven. Maar met coaching door een ervaren docent was het echt goed geworden.

In 2023...

Een CEO vertelt op het jaarcongres van haar bedrijf enthousiast hoe het was om *entrepreneur in residence* te zijn in Leeuwarden. Ze had eerst wel even gek opgekeken, want wat moest zij daar nou, als bedrijfskundige? Het bleek HVHL serieus te zijn, en voor ze het wist stond ze op de payroll. Ze heeft zo'n goede tijd gehad, alleen al door de stagiairs die ze binnenhaalde! Bij de borrel na afloop van het congres vraagt een man - die eerst een grote criticus was - of hij niet haar opvolger kan worden bij HVHL.

De lector heeft een moeilijke keuze te maken: welke student uit haar vakgebied mag deelnemen in de kenniskring? Ze zou het ze allemaal wel gunnen. Uiteindelijk kiest ze voor de jongen die zo'n slim businessmodel heeft bedacht, "hoe je met een groen hart prima een goede boterham kunt verdienen", omdat ze er zeker van is dat hij haar nog wat kan leren.

In 2024...

Wat de oudgediende opvalt is hoe de sfeer de afgelopen jaren is veranderd. HVHL had altijd al een betrokken en positieve sfeer, maar de laatste tijd is daar iets bijgekomen dat nieuw is: rust. De duidelijkheid over de procedures en de focus op wat echt belangrijk is, hebben een veiligheid gegeven waardoor het vertrouwen vanzelfsprekend is geworden. Heerlijk om mee te maken.

De delegatie uit Bangladesh wordt hartelijk ontvangen. De minister ontmoette de projectgroep vorig jaar al op haar ministerie, maar het is prachtig om nu ook het landgoed te bekijken waar die innovatieve waterzuivering is bedacht en getest. Indrukwekkend hoe een onderwijsmodule die zo klein begon, nu de hub is voor samenwerking van onderwijs, onderzoek en samenwerking in vijf verschillende landen!

In 2025...

De wachtlijst van partners die samen bijdragen aan het expertisecentrum 'Interprofessional collaboration' begint nu echt schrikbarend lang te worden. De oplossing wordt gevonden in de door studenten gerunde spin-off. De studenten hebben een volledig online platform gebouwd om het expertisecentrum ook helemaal digitaal te faciliteren.

De projectgroep voor het Instellingsplan 2026-2030 komt voor het eerst bij elkaar. Glimlachend bladeren ze het Instellingsplan 'Groeien als experts in transitie' door. Ze zien wat een grote stappen er zijn gemaakt, hoe de afstemming synergie heeft gecreëerd en de transities echt leidend zijn voor iedereen. Wie had kunnen denken dat de afgelopen jaren tot dit resultaat hebben geleid? Ze zien ernaar uit om de volgende stap te zetten. Want de toekomst is nooit af.



JORRICK KALTER

Student - Lid OPCO

“Docenten en studenten hebben passie voor hun vak en willen dat graag delen met anderen. Zo leren we ook heel veel van elkaar!”

INLEIDING:

GROEIEN ALS EXPERTS IN TRANSITIE

Mensen hebben echt invloed op hun omgeving. Dat is een startpunt voor een hogeschool, want door leren en doceren, onderzoeken en ontwikkelen weten we dat we verschil kunnen maken. Maar menselijke invloed is ook de oorzaak van grote problemen. Het is de invloed van mensen die ecosystemen steeds verder bedreigt. We zijn niet eens meer verrast door de heftige en vaker voorkomende extremen in het weer. We houden al rekening met wereldwijde veranderingen die ook onze directe omgeving raken. Er zijn grote transities nodig, en ook daar hebben mensen invloed op. Ziedaar de grote opgave voor een hogeschool in deze tijd: door onderwijs, onderzoek en samenwerking positief bijdragen aan de transities waarmee de problemen die mensen veroorzaken, kunnen worden verminderd of zelfs worden omgekeerd.

Hogeschool Van Hall Larenstein gaat voor een maximale positieve invloed, allereerst door het opleiden van professionals tot transitie-experts voor de toekomst. We zijn ons ervan bewust dat de uitdagingen vragen om professionele expertise uit vele hoeken: van milieu tot mens, van bos tot business, en van traditie tot transitie. Terecht dat er naar ons wordt gekeken voor oplossingen, want wij leiden mensen op die oplossingen bedenken, ontwikkelen en uitvoeren.

Wij zijn al decennia de plek waar de denkers en doeners vandaan komen. Voor ons is duurzaamheid geen trend, maar een traditie. Geen hype, maar het hart van alles wat we doen.

We zijn de veilige plek voor coalities. Docenten, studenten en onderzoekers weten dat we moeten samenwerken, binnen en buiten onze hogeschool, omdat er grote veranderingen nodig zijn in het hele systeem. Daarom richten we ons onderwijs en onderzoek op transities. Dat vraagt om verdiepen, experimenteren, testen en opschalen. Dat kan bij ons.

Wij zijn de innovatieve plek voor talent. We zijn al de gekende experts in duurzame ontwikkeling voor de samenleving: op het gebied van land en water, bos en stad, vruchtbaarheid en technologie. Daarom willen we kennis blijven ontwikkelen en delen, en zo bijdragen aan passend beleid, waardoor systemen op alle niveaus toekomstbestendig worden.

We weten dat de vraagstukken niet meer alleen gaan over het groene, het blauwe of het grijze domein. *De aarde is het domein.* Dat maakt de wereldwijde opdracht urgent en extreem complex. Ieders toewijding is nodig om samen de duurzaamheidstransities te realiseren. Hogeschool Van Hall Larenstein maakt het verschil door studenten uit de hele wereld op te leiden om deze bijdrage te kunnen leveren. Vertrouwend op eigen expertise, samen optrekkend met partners uit alle disciplines, werkend richting oplossingen waar idealen en businessmodellen hand in hand gaan.

De toekomst van de aarde vraagt dat we vandaag alles op alles zetten om kansen te grijpen en problemen op te lossen. De samenleving vraagt om partijen die de handen ineenslaan om die toekomst te realiseren. Die ambitie botst vaak met de realiteit van weerbarstige problemen, gevestigde belangen en ingesleten gewoontes. Daarom werken we als hogeschool aan sterke coalities met een hoopvolle, realistische visie, waarbinnen studenten een plek vinden om voorbereid te worden op hun positie in het hart van de maatschappelijke vraagstukken. Om als transitie-experts bij te dragen aan een bloeiende wereld.

Wat mag de maatschappij verwachten van Hogeschool Van Hall Larenstein? Daarover gaat dit Instellingsplan. We beschrijven hierin hoe we ons werkveld future-proof maken:

- We leiden mensen op die hun specialisme hebben en tegelijk integraal en internationaal kunnen denken;
- Vanuit onze expertises bouwen we aan participatie en samenwerking in de regio en (inter)nationaal;
- We combineren de sterktes van onderwijs en onderzoek;

- Onze idealen gaan hand in hand met doordachte businessmodellen. We snappen de markt en sluiten aan bij de consument.

Het zijn roerige tijden voor een wereld waarin zoveel op het spel staat en tegelijk zoveel mogelijk is. Daarin is een duidelijke partner nodig die met gerichte passie en ervaring op sleutelplekken het verschil kan maken. Studenten, medewerkers en partners verdienen die helderheid. Dit Instellingsplan geeft onze missie, onze kernwaarden en onze visie voor het komende decennium. We maken strategische keuzes ten aanzien van de onderwerpen die voor ons het belangrijkste zijn, en baseren deze op onze speerpunten voor de periode tot 2025. Zodat iedereen weet waar we voor staan en wat we gaan doen. Dit zijn wij. Dit is Hogeschool Van Hall Larenstein.

“De wereld van morgen vraagt om een duidelijke partner, die met gerichte passie en jarenlange ervaring op sleutelplekken het verschil kan maken. Van Hall Larenstein is die partner.”



PERRY HEIJNE

CFO Wereld
Natuur Fonds

MISSIE



Als University of Applied Sciences verbindt Hogeschool Van Hall Larenstein mensen die willen samenwerken aan een betere aarde. Met ons onderwijs en onderzoek leiden we mensen op die als ambitieuze professionals het verschil maken bij de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken over de hele wereld. Professionals die hun idealen kunnen vertalen in innovaties, beleid, verdienmodellen en impact. Ons praktijkgerichte onderzoek maakt ons een betrouwbare partner binnen onze netwerken, waar we onze kennis toepassen en gezamenlijk ontdekken wat onze optimale bijdrage is aan de wereld van morgen.

“Met onderwijs en onderzoek dat de nieuwste inzichten omzet in praktische toepassingen, vervult Van Hall Larenstein een belangrijke gidsrol in de wereld.”

ATZE SCHAAP

Owner Power
in Partnership





KERNWAARDEN

Onze passie voor de aarde vormt ons karakter als instelling. Dit karakter is samen te vatten in de volgende elementen die wij - en anderen - het meest waarderen in onze houding en gedrag:

We gaan voor de transitie

Wij bepalen de waarde van wat we doen door het verschil dat we maken in de praktijk. Iedereen mag verwachten dat onze experts keuzes maken die tot echte verbeteringen leiden in kwaliteit van leven en leefomstandigheden.

We durven keuzes te maken, benutten onze kennis, en trekken samen op. De opgedane ervaringen uit de praktijk gebruiken we weer in ons onderwijs en onderzoek.

We lopen in de voorhoede

Wij zijn proactief in gebieden waar onze expertise ligt. Iedereen mag verwachten dat we op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen en dat we grenzen verleggen door te blijven zoeken naar hoe het beter kan. We zijn nieuwsgierig, ondernemend en gefocust.

We streven naar excellentie

Wij leiden gemotiveerde professionals op. Iedereen mag de hoogste kwaliteit verwachten in de dingen die we doen. In ons streven bieden we een veilige plaats voor het nemen van leerzame risico's. We zijn verantwoordelijk, deskundig en betrouwbaar.

We doen het samen

Wij zijn een persoonlijke hogeschool met korte lijnen.

We koesteren de relatie met onze studenten, onze collega's, onze partners en de markt. Iedereen mag verwachten persoonlijk gehoord en gezien te worden in onze inclusieve organisatie. We zijn in gesprek, leveren waar mogelijk maatwerk, werken vanuit de kracht van ondernemerschap, en zien diversiteit als een voordeel.



NIENKE OUDIJK

Student - Lid OPCO

“We zijn een kleinschalige hogeschool. Docenten kennen je bij naam en zijn oprecht geïnteresseerd. Je wordt hier gezien.”

VISIE: EXPERTS IN DUURZAME TRANSITIES



De aarde is kwetsbaar en moet beschermd worden. Hogeschool Van Hall Larenstein ziet de immense complexiteit van de vragen die daarbij op ons afkomen. Om ook overmorgen het best denkbare onderwijs en onderzoek te kunnen leveren, moeten we vandaag al voorsorteren en strategische keuzes maken. Die keuzes baseren we op twee aspecten: de impact op de wereld (de transities waaraan we willen bijdragen) en de HVHL-aanpak (de vaardigheden van transitie-experts).

Hoe de wereld er beter van wordt: de transities

Alle activiteiten van Hogeschool Van Hall Larenstein zijn gericht op impact. Onze omgeving heeft ons daarop bevestigd: Waar kunnen wij op rekenen? Wat wordt de wereld er beter van? Hoe kan de hogeschool ons (partners, bedrijven, overheden, regio's) helpen om future-proof te worden? Dit is ons antwoord: We zetten in op de volgende vier transities. Daar is verandering het hardst nodig en kan onze bijdrage het grootst worden:

1. Klimaatverandering vereist grote aanpassingen: een transitie naar adaptatie (aanpassing) en mitigatie (tegengaan van verdere verandering)

Dit is natuurlijk de grote uitdaging van deze tijd: hoe houden we wereldwijd onze prachtige aarde voor mens, dier en natuur gezond en leefbaar? We werken aan praktische oplossingen om verdere klimaatverandering tegen te gaan (mitigatie) en aan manieren om ons land aan te passen aan klimaatverandering (adaptatie).

2. Duurzame landbouw en voedsel: een transitie naar een duurzame keten

Onze landbouw en voedselvoorziening zijn innovatieve oplossingen die echter ook nieuwe problemen opwerpen voor de toekomst. Om ook volgende generaties de vruchten te laten plukken, werken we aan doorontwikkeling naar een duurzame, veilige, rechtvaardige en gezonde landbouw en voedselketen, met aandacht voor welzijn van dier, mens en natuur. Zo blijft een goed en rendabel leven mogelijk voor alle betrokkenen.

3. Goed leven met het water: een transitie naar duurzaam waterbeheer

We hebben hoge ambities voor onze omgang met water. Wij werken aan een robuuste samenleving waarin de waterkringloop haar natuurlijke plek heeft. Wij begrijpen en managen het belang van water voor land, mens en dier, in de volle breedte.

4. Biodiversiteit en (dieren)welzijn in landelijke en stedelijke gebieden: transitie naar een duurzame leefomgeving

Er moeten nieuwe en integrale antwoorden komen op hoe we onze leefomgeving ontwikkelen, waarbij mens, dier en natuur samen de ruimte delen en interacteren in duurzame harmonie. We werken aan een goede samenhang tussen stad en platteland, cultuur en natuur, mens en dier. Een goede leefomgeving is de bodem onder welzijn en gezondheid voor mens en dier. We maken een integrale invulling haalbaar, doordat we ecologische, sociale en economische kennis bijeenbrengen.

“Wil je echt impact maken, dan moet je ook het transitieproces kunnen begeleiden. Dat vraagt om competenties als inlevingsvermogen, openheid en lef, maar ook een oog voor maatschappelijke baten.”

PAUL VAN EIJK

Lector Duurzaam water
in de omgevingswet
Programmaleider
Waterschap
Vallei en Veluwe

Ontwikkelen van transitie-experts: de HVHL-aanpak

Om onze impact op de transities zo groot mogelijk te maken, hanteren we de 'HVHL-aanpak'. Door die aanpak ontwikkelen we transitie-experts die over een uniek, professioneel en globaal perspectief beschikken en zich makkelijk kunnen bewegen op het internationale speelveld. We onderscheiden vier soorten vaardigheden van transitie-experts:

1. **Inhoudelijke vaardigheden:** een HVHL'er beschikt over de vakkennis die nodig is, begrijpt hoe ecosystemen functioneren, beheerst analysetechnieken (in veld en laboratoria), kent de dynamiek van de problemen en de best practices voor oplossingen. Hierbij gaat het om de kennis van de problemen, de benodigde transities en de samenhang tussen de transities. Deze vakkennis delen we binnen en tussen onze opleidingen.
2. **Sociale vaardigheden:** een HVHL'er heeft de vaardigheid om intercultureel samen te werken, verschillende belangen te onderkennen en te verbinden en zo integratief te bouwen aan oplossingen. Daarom selecteren we multidisciplinaire projecten om gezamenlijk aan te pakken: in de regio's van onze locaties en met onze internationale samenwerkingsrelaties.
3. **Economische vaardigheden:** hoge idealen kunnen prima samengaan met solide businessmodellen. Een HVHL'er snapt dat wie duurzaam wil bijdragen aan transities, ook op de langere termijn een zaak overeind moet kunnen houden. De grote transities slagen alleen als markt en consument meedoen. Daarom moeten we ook die taal kunnen spreken.
4. **Persoonlijke vaardigheden:** het realiseren van transities vraagt doorzettingsvermogen, openheid, lef en veerkracht die alleen op te brengen zijn als de motivatie diep zit. HVHL'ers zijn experts die hun hart op de goede plaats hebben, hun koppie erbij houden, en met beide benen op de grond staan. Zo sluiten we aan bij waar iedereen het voor doet.



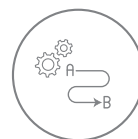
ONZE SPEERPUNTEN VOOR 2022-2025



Wat betekent dit nou concreet? De missie, kernwaarden en visie met transities en transitie-experts verwoorden de houding, motivatie en cultuur van Hogeschool Van Hall Larenstein. De volgende stap beschrijft onze strategische agenda, met richting-gevende uitspraken over de keuzes die we maken op de belangrijkste onderwerpen. Door eerst een aantal speerpunten te benoemen brengen we focus aan in onze strategie. Ze slaan een brug tussen missie, kernwaarden en visie enerzijds en de strategische keuzes anderzijds. We zijn er nu klaar voor om vier samenhangende speerpunten voor Hogeschool Van Hall Larenstein te kiezen en deze door te vertalen naar de strategie.

- 1. De vier transities zijn leidend voor onze strategische keuzes tot 2025.** We willen een belangrijk verschil maken en dat is ook hét criterium voor de beoordeling van wat we doen en of we op de goede weg zijn. Die beoordeling laten we aan anderen. Zij moeten ons herkennen als organisatie met impact op de transities: grote ambities, een gedegen plan om die ambities waar te maken, en aantoonbare resultaten, geleverd door overtuigende professionals.
- 2. We ontwikkelen onszelf en anderen tot transitie-experts.** Een cruciale vaardigheid voor de toekomst is het kunnen omgaan met veranderingen. Wij gaan de HVHL-aanpak tot 2025 zo ontwikkelen dat wij zelf transitie-experts zijn en dat we onze studenten de bagage geven om in samenwerking een beslissende invloed te hebben op de loop van transities. Dat vraagt brede inhoudelijke en economische kennis, en een reeks cruciale professionele competenties. Daarbij maken we gebruik van onze schaalgrootte: we zijn groot genoeg om de variatie in huis te hebben, tegelijk biedt onze schaal de ruimte om persoonlijk te kunnen blijven en contact te kunnen maken.
- 3. We bundelen de krachten binnen de hele hogeschool.** We organiseren ons optimaal binnen de collegiale en inclusieve hogeschool die we steeds meer worden. We optimaliseren de synergie tussen groepen, afdelingen, locaties en diensten. Onderwijs en onderzoek trekken samen op – er is geen onderzoek zonder link met onderwijs, en elke opleiding draagt bij aan onze onderzoeksagenda. We ontwikkelen het gedeelde eigenaarschap en we hebben de basis op orde. Op de locaties wordt kennis gedeeld en uitgewerkt, en op hogeschoolniveau organiseren we de diensten en de kennisontwikkeling. Daardoor weten we elkaar makkelijker te vinden en wordt de samenwerking aan transities sterk en concreet.
- 4. We zijn regionaal en internationaal hecht verbonden.** We ontwikkelen allianties met regionale, landelijke en internationale partners die onze visie delen. Zo wisselen wij kennis uit over duurzame transities, bouwen aan gezamenlijke onderwijsprogramma's en onderzoek, en leren samen de impact in onze regio's en ver daarbuiten te vergroten. Onze kennis en expertise worden exportproducten.

STRATEGIE: RICHTING GEVEN EN RUIMTE BIEDEN



Hieronder werken we de strategie uit voor elk van de vier speerpunten. Daarbij zijn twee aspecten van belang: richting geven en ruimte bieden. Elk speerpunt is vertaald naar een aantal strategische doelen. Aan de ene kant zijn deze doelen *richtinggevend*. Uit alle gesprekken komt dit beeld naar voren over de keuzes die we samen willen maken. Aan de andere kant willen we ook *ruimte bieden* voor interpretatie en uitwerking. Het meest gedetailleerde niveau zal moeten worden gerealiseerd in onze beleids- en jaarplannen voor de komende jaren. Bij elk doel staat een kader met inspiratie uit het voortraject. Dit vinden we goede ideeën die we meenemen bij het schrijven van die beleids- en jaarplannen.

“Ons onderzoek draagt bij aan de kennis en innovatie die nodig zijn om de transities te realiseren en het onderwijs te voeden met de nieuwste inzichten.

We zijn koersbepalend in het werkveld en in het onderwijs. Wij lopen voorop!”

**NIEK
DE BOER**

Directeur
Onderzoek



STRATEGIE VOOR SPEERPUNT 1:

De vier transities zijn leidend voor onze strategische keuzes tot 2025

We herkennen de inzet voor duurzaamheidstransities in onze partners, wereldwijd en in onze directe omgeving. We sluiten aan bij de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Europese Unie en de Verenigde Naties. De roep om transities werkt door in alle lagen van de organisatie: in ons onderwijs ontwikkelen studenten zich tot verantwoordelijke professionals in de wereld van morgen. Ons onderzoek draagt bij aan de kennis en innovatie die nodig zijn om de transities te realiseren en om het onderwijs te voeden met de nieuwste inzichten. Bij de manier waarop we onze organisatie inrichten zijn we ons er steeds van bewust dat de keuzes die we maken ook het verschil maken voor onze omgeving. We zijn transitie-bewust, en herkennen in onze samenwerkingen de urgentie en het verlangen om van de transities de nieuwe realiteit te maken.

Hogeschool Van Hall Larenstein wil zich in het komende decennium ontwikkelen tot een gemeenschap die voortdurend cruciale bijdragen levert aan de vier transities. De strategie richting 2025 is er dus op gericht dat we ons hardmaken voor een duidelijker impact binnen elk van deze vier transities. Dat vraagt dat we de blik meer naar buiten richten. Studenten werken niet (alleen) voor studiepunten, maar voor impact. Docenten geven niet zomaar vakken, maar bieden ook vorming. Onderzoek borgt validiteit, met het oog op vernieuwing.

Dit zijn onze vier doelen richting 2025:

1. We realiseren de verbinding tussen onderwijs en transities.

Goede ideeën uit het voortraject:

- Docenten krijgen de tijd om hun expertises te ontwikkelen in de richting van transities.
- Opleidingen die nog geen toegevoegde waarde voor transities en/of duurzaamheidsambities hebben, worden omgevormd om die waarde wel te realiseren.
- We ontwikkelen transitie-relevante minors voor al onze studenten.
- Een minor-ontwikkelprogramma faciliteert snelle aanpassing van bestaande minors op de veranderende vraag vanuit werkveld/maatschappij.
- Om onze expertise op het gebied van transities te benutten als exportproduct, ontwikkelen we (Engelstalige) transitie-relevante minors in een internationale context. Deze kunnen worden gevolgd door studenten van alle opleidingen en daarbuiten.
- Iedere opleiding stelt internationale kaders en leerdoelen vast, zodat studenten kunnen voldoen aan internationale en interculturele competenties. Het op peil houden van de Engelse taalvaardigheid is daarbij van belang.

2. We zetten een Leven Lang Leren centraal om transities blijvend te kunnen aanjagen.

Goede ideeën uit het voortraject:

- We richten onderwijsprogramma's flexibel in - voor meerdere doelgroepen en op meerdere tempo's te volgen - zodat we klaar zijn voor een maatschappij waarin een leven lang ontwikkelen gewoon is.
- We passen een Leven Lang Leren ook toe op alle medewerkers. Een tijdige om- of bijscholing draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling en langere inzetbaarheid.
- Het flexibiliseren van diplomagericht hbo-onderwijs heeft een nieuwe impuls gegeven aan een leven lang ontwikkelen en daarmee aan de toegankelijkheid en betaalbaarheid van het hoger onderwijs. We verkennen de mogelijkheden om te gaan werken met een persoonlijke leerrekening voor professionals, microcredentials, modulair hbo-onderwijs op basis van het wettelijk collegegeld en een digitale diploma-omgeving voor iedereen.

3. Onze onderzoeksfilosofie verankert relevantie voor de transities.

Goede ideeën uit het voortraject:

- Van 2022-2025 starten we jaarlijks op elke locatie een nieuw lectoraat uit de eerste geldstroom, op een kernthema van de transities.
- We evalueren elk jaar de programma's binnen de lectoraten om zo de best practices te verzamelen en daar gezamenlijk van te leren.
- We zoeken de samenwerking voor opdrachten, stages en projecten bij vaste partners die ook gefocust zijn op de transities in het groene en blauwe domein. Ook de financiering van onderzoek koppelen we principieel aan transities.
- We starten een expertpanel van externe partijen die de verbinding tussen onderzoekprogramma's en de urgente uitdagingen van de transities waarborgt.
- We richten een fonds op voor spin-offs van onze onderwijs- en onderzoeksprojecten waarvan de producten en diensten een bijdrage leveren aan de transities.

4. Onze locaties zijn Living Labs van duurzaamheidsinnovatie.

Goede ideeën uit het voortraject:

- Er komt jaarlijks een budget voor technologische en maatschappelijke innovaties, die significante effecten realiseren richting klimaatneutraliteit, dierenwelzijn, waterkringloop en negatieve CO₂ emissies.
- We stellen onze locaties ter beschikking voor experimenten door externe partners.
- We treden meer naar buiten met wat we gedaan hebben en wat we doen. We streven een voorbeeldfunctie na en willen geconsulteerd worden door andere organisaties.
- We realiseren nieuwe Living Labs buiten onze campus, in de regio (zie het voorbeeld van de Dairy Campus en de plannen voor De Marke) en in het buitenland i.s.m. onze internationale partners (o.a. INVEST).
- We winnen weer de SustainaBul als duurzaamste hogeschool, maar eindigen ook in de top drie bij verkiezingen voor duurzaamste organisaties buiten het hoger onderwijs.

“Bij het opleiden van transitie-experts moet je als medewerker ook zelf in beweging blijven, en je persoonlijk en professioneel blijven ontwikkelen. Met de VHL-academy spelen we hierop in.”

**ANTOINETTE
WOLTERS**
Hoofd HR

**CATRINUS
VAN DER SLUIS**
Docent
Voedingsmiddelen-
technologie



“Het FACT is een proeftuin voor voedings-middelentechnologie. We ontwikkelen er nieuwe product- en procesconcepten zoals vleesvervangers, die onze ecologische voetafdruk verkleinen.”

STRATEGIE VOOR SPEERPUNT 2:

We ontwikkelen onszelf en anderen tot transitie-experts

Het is ons menens met de transitie. We pakken de handschoenen op om vraagstukken rond klimaat in al haar complexiteit te lijf te gaan. Daarvoor hebben we slimme, ondernemende professionals nodig: die werken bij ons, die leiden we op, en daar werken we graag mee samen. De urgentie van een duurzaamheidstransitie maakt dat we kiezen voor innovatie, om met het beste dat we hebben de grootst mogelijke bijdrage te leveren aan de wereldwijde, interdisciplinaire opgaven van de toekomst. Zo leggen we de lat hoog. Om transities te kunnen realiseren is veelzijdige professionaliteit nodig. Bij Hogeschool Van Hall Larenstein richten we ons op vier dimensies: inhoudelijk vooroplopen (expertise), sociaal bewust (samenwerking), economisch verstandig (rendabel), en persoonlijk betrokken (intrinsieke motivatie).

Hogeschool Van Hall Larenstein wil zich in het komende decennium ontwikkelen tot een gemeenschap van transitie-experts die zich blijven ontwikkelen.

De strategie richting 2025 is er dus op gericht dat we de vier kernvaardigheden ontwikkelen: we blijven vooroplopen als inhoudelijk experts, sociaal bewust, persoonlijk betrokken en economisch verstandig.

Dit zijn onze vier doelen richting 2025:

1. INHOUD We realiseren een onderscheidend en aantrekkelijk onderwijsconcept met een inhoudelijk op transitie-experts gericht profiel.

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. We ontwikkelen in de jaren 2022 en 2023 gezamenlijk een integrale onderwijsvisie waarin het realiseren van de transities centraal staat. De jaren 2024 en 2025 implementeren we die visie voor onderwijsontwikkeling en -uitvoering in de hele organisatie. Deze onderwijsvisie heeft onder andere de volgende aspecten:
 - (1) Studeerbaarheid (met o.a. flexibiliteit, helderheid, persoonlijke leergangen, deeltijd)
 - (2) Doceerbaarheid (met o.a. beperkt aantal toetsen, tijd voor verdieping)
 - (3) Nieuwe vorm van eindwerken (minder thesis-rapporten) die direct relevant zijn voor de transities.
 - (4) De kwaliteit van onze toetsing blijft hoog, terwijl het aantal toetsen is verminderd.
 - (5) Een praktijkleerlijn transitie-expert (met echte opdrachten van echte opdrachtgevers) is vanaf de propedeuse een vast onderdeel van elke opleiding. Elke student studeert dus af als transitie-expert in een kennisdomein. Over de eindtermen van deze leerlijn voeren we een hogeschoolbrede discussie.
- b. We verkennen een brede propedeuse voor een bredere/integrale landing, verdieping volgt daarna.
- c. We versterken de doorlopende leerlijnen VO/MBO-HBO-Universiteit/bedrijfsleven. Daarbij geven we prioriteit aan regionale samenwerking in projectgroepen van VO/MBO en HBO binnen regionale opgaven.

“De Student Training Academy komt voort uit de Studievoorschotmiddelen. Met de cursussen en trainingen van de STA kunnen studenten zelf invulling geven aan hun persoonlijke ontwikkeling.”

**KIRA
JONCKHEERE**
Student
Ondersteuner STA



- d. We stemmen studeerbaarheid en doceerbaarheid in samenhang af.
- e. We zetten in op een hoge studenttevredenheid en scoren met alle opleidingen bovengemiddeld in de Keuzegids.

2. SOCIAAL We ontwikkelen onze sociale vaardigheden door multidisciplinariteit en inclusiviteit, waarbij we vanuit meerdere perspectieven kunnen kijken.

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. Onze studenten oefenen elk jaar met meerdere rollen: katalysator (ondernemend creëren van nieuwe mogelijkheden), activist (de luis in de pels), leider (vooropgaand en coördinerend) en een reflectieve rol (onderzoekend en overzicht houdend).
- b. We bieden opleidingsoverstijgend onderwijs door interdisciplinaire projecten in elk leerjaar.
- c. Onze alumni verzorgen gastlessen met ervaringsverhalen uit hun praktijk.
- d. We maken afspraken over aantallen stages bij vaste externe partners.
- e. We reiken onze studenten expertise aan op het vlak van governance, ondernemerschap, digitalisering en (burger)participatieprocessen.
- f. We bieden iedere student de mogelijkheid om een internationale/interculturele ervaring op te doen.
- g. Ter vergroting van het maatschappelijk bewustzijn organiseren we open debatten over de belangrijkste thema's op de snijvlakken tussen onze vakgebieden, waarbij docenten en lectoren een voorbeeld stellen voor de complexiteit en benodigde professionele houding.
- h. Medewerkers geven het voorbeeld van de professionele attitude die bij transitie-experts hoort in de manier waarop zij het onderwijs en onderzoek ontwikkelen en uitvoeren.

3. ECONOMISCH We ontwikkelen de basisvaardigheden van ondernemerschap bij onze studenten.

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. Alle opleidingen nemen bedrijfskundige onderdelen op in hun curriculum, gebruikmakend van (de expertise binnen) het Centrum voor Ondernemerschap.
- b. Economische afwegingen zijn een vast onderdeel van de integrale afweging die we maken bij projecten.

4. PERSOONLIJK We bieden ruimte voor persoonlijke ontwikkeling volgens maatwerk-ontwikkelpaden.

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. We flexibiliseren het onderwijs en bieden onze studenten meer vrije ruimte.
- b. We ontwikkelen het zelfsturend leren van onze studenten om zo hun ontwikkeling mede vorm te geven.
- c. We richten de studieloopbaanbegeleiding meer op ieders talentontwikkeling.
- d. We richten meer deeltijdopleidingen in, zowel nieuwe als variaties van bestaande voltijdsopleidingen.
- e. We ontwikkelen een cultuur van eigenaarschap voor onze eigen ontwikkeling, zowel bij studenten als bij medewerkers. Eigen verantwoordelijkheid wordt de norm.
- f. We bieden specialistische hulp voor studenten die vanwege persoonlijke omstandigheden het gewone programma niet kunnen volgen.
- g. Ons HR-beleid faciliteert de ontwikkeling tot transitie-experts voor eigen medewerkers en teams.
- h. We gaan onze internationalisering verder professionaliseren (personeels- en scholingsbeleid).

STRATEGIE VOOR SPEERPUNT 3:

We bundelen de krachten binnen de hele hogeschool

Hogeschool Van Hall Larenstein levert al lang excellente bijdragen aan onderwijs en onderzoek op meerdere gebieden. De toenemende complexiteit van de maatschappelijke vraagstukken vraagt nu wel dat we die gebieden beter en slimmer combineren en zo een nog grotere meerwaarde creëren. Dit betekent soms verrassende combinaties op inhoud, soms ook vanzelfsprekende combinaties die nu - door focus uit het verleden - nog niet worden gemaakt. We verzamelen ons rond onze missie en halen eruit wat erin zit door erin te stoppen wie we zijn.

Hogeschool Van Hall Larenstein wil zich in het komende decennium ontwikkelen tot een gemeenschap waar de krachten optimaal gebundeld zijn. De strategie richting 2025 is er dus op gericht dat we de vitaliteit van onze interne samenwerkingen verhogen. We doen dat door nieuwe combinaties en verdere integratie van bestaande verbindingen.

Dit zijn onze vijf doelen richting 2025:

1. We realiseren sterkere verbindingen tussen onderwijs en onderzoek.

Goede ideeën uit het voortraject:

- We financieren de lectoren en docentonderzoekers deels vanuit de primaire geldstroom. Elk docententeam heeft tenminste één docent-onderzoeker en we ontwikkelen transparante normen voor de inzet daarvan.
- We versterken het onderzoekend vermogen van studenten bij de diverse opleidingen en alle studenten participeren op enig moment in hun studie ook in onderzoek.
- Aan de hand van best practices leren we over de link tussen onderwijs en onderzoek.
- Onze lectoren participeren actief in onderwijs en onderwijsontwikkeling, bv. door deel te nemen in curriculumcommissies. Lectoren committeren zich aan modules en leveren structureel geschikte projecten aan.
- We organiseren lezingenreeksen waarbij duo's van docenten en lectoren een thema bespreken.

2. We uniformeren de werkwijze op onze beide locaties waar mogelijk, waarbij we zorgen dat de basis op orde is.

Goede ideeën uit het voortraject:

- We bepalen gezamenlijk wat we centraal regelen en wat we doen op locatieniveau.
- We optimaliseren de systemen bij de diensten hogeschoolbreed, met lokale variatie waar nodig.
- We stimuleren en faciliteren overleg en verbinding tussen diensten en directie over cases, met vergelijking van oplossingen.
- We stellen extra budget beschikbaar voor de ontwikkeling van locatieoverstijgend onderwijs.
- We zetten Blended onderwijs in als brug tussen de locaties: de inzet van digitale middelen maakt het mogelijk om vanuit de ene locatie onderwijsseenheden en minoren op de andere locatie te volgen.

JAN FLIERVOET

Coördinator Master
RDD-Onderzoeker
CoPSEL

“De master River Delta Development is een best practice bij uitstek: docenten en lectoren verzorgen samen het onderwijs en studenten werken in living labs aan relevante onderzoeksopdrachten.”

3. We versterken de samenwerking tussen OP (primaire proces) en OOP (de diensten).

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. We zorgen dat de basis op orde is, maken effectief en uniform gebruik van onderwijssystemen en creëren voorspelbaarheid in onze informatievoorziening aan de hand van een draaiboek per kalender- en studiejaar, duidelijk voor alle afdelingen en gremia.
- b. De directeuren, opleidingsmanagers en lectoren zijn integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en werken daartoe nauw samen met de relevante experts uit de diensten (informatiespecialisten, O&O-medewerkers, financiën, HR, internationalisering, marketing, subsidieadviseurs).
- c. We zijn voortdurend voorbereid op de instellingstoets kwaliteitszorg, door het sluiten van de PDCA-cyclus op alle verschillende niveaus (team, opleiding, afdeling, directie en CvB).
- d. We hebben duidelijke aanspreekpunten bij de stafafdelingen, zowel voor studenten als voor docenten.

4. We realiseren een optimale combinatie van fysiek en digitaal contact.

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. De leerpunten vanuit de coronatijd verwerken we in onze visie op blended learning.
- b. We investeren in afwisselende modules waarbij verschillende didactische methoden worden gebruikt.
- c. We evalueren welke digitale tools studenten graag gebruiken en maken deze beter beschikbaar.
- d. We bevorderen flexibiliteit door beleid, bijvoorbeeld via het 'bring your own device'-project en andere vormen van ondersteuning.

5. We ontwikkelen onze teams tot excellente voorbeelden van transitie-experts.

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. Onze teams van medewerkers geven het voorbeeld van de samenwerking die bij transitie hoort.
- b. De HVHL-Academy draagt bij aan de teamtransities en het ontwikkelen van medewerkers tot voorbeeld transitie-experts.
- c. We stellen leiderschap centraal, het management faciliteert medewerkers in hun ontwikkeling die aansluit op de transities door dienend leiderschap toe te passen.



STRATEGIE VOOR SPEERPUNT 4:

We zijn regionaal en internationaal hecht verbonden

Door de gerichtheid naar buiten hebben we een regionale inbedding en een netwerk over de hele wereld. We hebben in de afgelopen jaren betrouwbare partners gevonden en zijn zelf ook een betrouwbare partner in nieuwe samenwerkingen. Allround professional zijn, betekent ook goed zijn in verbinding. We leren studenten om te denken als ondernemer, projectleider of onderzoeker in een internationale markt. De combinatie van fysiek en online onderwijs maakt dat we maatwerk kunnen leveren voor iedereen die bij ons betrokken is. Dat geldt ook voor onderwijs en onderzoek; doordat we samen optrekken worden beiden beter en relevanter. Omdat we doen wat we doceren zijn we trekkers van projecten in de regio met meerdere partijen.

Hogeschool Van Hall Larenstein wil zich in het komende decennium ontwikkelen tot een gemeenschap die een onmisbare partner is binnen haar ecosystemen. De strategie richting 2025 is er dus op gericht dat we de vitaliteit van onze externe samenwerkingen verhogen: we zijn geïnteresseerd aan een beperkt aantal strategische samenwerkingen in onze regio's. Internationaal worden we gevraagd om onze kennis te delen.

“De intensieve samenwerking binnen INVEST* zorgt voor nieuwe inzichten en een frisse blik op ons vakgebied. Het draagt bij aan onze ambitie om een van de beste groene hogescholen in Europa te zijn.”

**RUTH
VAN DER BEEK**

Directeur
Onderwijs

* INVEST staat voor *Innovation of Regional Sustainability: European University Alliance* en heeft als doel een moderne Europese universiteit te creëren, die voldoet aan de behoeften en eisen van de nieuwe generatie Europeanen die het voortouw wil nemen bij het introduceren en ondersteunen van duurzaamheid in regio's door heel Europa.

Dit zijn onze vier doelen richting 2025:

1. We versterken onze verbinding met de regio door een beperkt aantal hechte samenwerkingen.

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. We ontwikkelen relatiemanagement om de contacten te onderhouden met onze partners in de regio, ook ter ondersteuning van docenten en management.
- b. We stimuleren de Living Labs in de regio met aandacht, budget en mensen.
- c. In samenspraak met partners ontwikkelen we de contacttijd in onderwijs buiten de klaslokalen verder.
- d. Om een betrouwbare partner te zijn voor onze omgeving mag geen enkel lectoraat afhankelijk zijn van slechts een persoon.
- e. We nodigen elk jaar 'Entrepreneurs in residence' uit om het werkveld te verbinden aan onze instelling.
- f. Elke locatie gaat de samenwerking aan met innovatieve bedrijven die vooroplopen in de gekozen transitie.
- g. Onze terreinen worden opengesteld voor transitie-relevante activiteiten van de buurt en wij initiëren (buiten)activiteiten voor diverse externe stakeholders.
- h. We kiezen meerjarenprojecten boven korte projecten.
- i. We faciliteren stages en afstudeerprojecten vooral binnen bedrijven waarmee we hechte samenwerkingsverbanden hebben.
- j. Professionalisering en 'bijblijven' doen we in samenspraak met de omgeving. We organiseren externe feedback om scherp te blijven en om onszelf te verbeteren.

2. Wij staan bekend als één van de beste groene hogescholen in Europa.

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. We kiezen voor internationale samenwerking via duurzaam-strategische internationale partner-netwerken waaronder INVEST* en de continuering van capaciteitsopbouw en onderzoek via o.a. het Orange Knowledge Program en de bestaande internationale netwerken zoals we die hebben in India, Indonesië en de Hoorn van Afrika.
- b. We borgen de internationaliseringskennis in de organisatie, zorgen ervoor dat de ondersteuning van onze mobiliteitsprocessen op orde is en stellen de beleving van de student centraal.
- c. We stimuleren de participatie van onze studenten aan (een) internationaal project(en).
- d. We stellen onze internationale partners en organisaties in staat om hun kennis en kunde met ons te delen als gastdocenten en sprekers.
- e. We faciliteren buitenlandse studenten om naar onze opleidingen te komen. We zetten in op beurzen voor kernlanden en een passend Engelstalig (online) onderwijsaanbod.
- f. We zoeken aansluiting bij het beleid van de Nederlandse en Europese overheid en de uitvoering/ondersteuning op de inzet van beschikbare instrumenten zoals a) Erasmus+, b) Horizon Europe, c) OKP en d) MENA.
- g. We vergroten onze vakinhoudelijke internationale expertise en laten ons naar buiten toe zien door onze deelname en bijdrage aan internationale congressen en publicaties.
- h. We ontwikkelen onze opleidingen en onderzoek zodanig dat we in 2025 gepositioneerd staan om bij de NVAO het bijzonder kwaliteitskenmerk internationalisering op te kunnen starten.



3. We vergroten onze naamsbekendheid.

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. We bouwen de (wervings)campagne 'Building your world' verder uit.
- b. We voeren campagne in de regio om duidelijk te maken waar we voor staan, met een uitnodiging om betrokken te zijn.
- c. We investeren in zichtbaarheid op de plekken waar we nationaal en in Europa samenwerken door bezoeken en media.
- d. We evalueren de namen van onze opleidingen en vakken (zijn dit de juiste en aansprekende labels voor onze doelgroepen).

4. We intensiveren de samenwerking met de groene HBO's en regionale kennisinstellingen.

Goede ideeën uit het voortraject:

- a. We zoeken bewust naar synergie met partners om samen de transitie in de regio te kunnen vormgeven.
- b. In onze regionale projecten nodigen we de hele onderwijsketen uit.
- c. We zijn scherp op onze inbreng. We richten ons op samenwerkingen waarbij ons onderscheidende profiel en de HVHL-aanpak de grootste meerwaarde hebben.

IMPLEMENTATIE: ZO ZIET DE VOLGENDE STAP ERUIT

Voor de toekomst van Hogeschool Van Hall Larenstein is deze strategie slechts de eerste stap. Het echte werk moet nu beginnen: het realiseren van de doelen in de geest van onze visie. We implementeren de strategie als volgt:

In de eerste plaats zal het implementatieproces het karakter weerspiegelen van onze visie. Ondanks de corona-pandemie hebben we alles in het werk gesteld om samen op te trekken en zoveel mogelijk interne en externe mensen en groepen te betrekken bij de strategie-ontwikkeling. We waren ervan overtuigd dat het proces moet passen bij de inhoud. Dus: samen ambitieuze doelen durven stellen. Het implementatieproces organiseren we ook op de manier die past bij de organisatie die we voor ogen hebben. Dat betekent drie dingen:

1. **Partners.** We maken de vertaling van visie naar actie gezamenlijk. Help mee om de beste Hogeschool Van Hall Larenstein te worden. We gebruiken de strategische doelen als toetssteen voor ons beleid, onze prioriteiten, en de manier waarop we werken. Als we meerdere perspectieven zien, hakken we daar samen knopen over door. De beste vertaling van deze visie in ons beleid doen we in samenspraak met docenten, studenten en externe partners, met lectoren, management en de diensten. We blijven in nauw contact met studentenvertegenwoordigers (zoals de OPCO's) om steeds te bespreken of we samen op de goede weg zijn.
2. **Leren.** De implementatie is een kans om te leren. Laten we elkaar hierop aanspreken en samen zoeken naar de beste manieren om een open blik te hebben.
3. **Keuzes.** Hoge doelen haal je met rust in de tent. Op een aantal punten kan de basis nog worden versterkt, zodat we allemaal weten waar we aan toe zijn. Die keuzes vragen eigenaarschap en verantwoordelijkheid van ons allemaal.

In de tweede plaats moet nog veel uitgewerkt worden. Dit Instellingsplan schetst vooral de uitgangspunten en grote lijnen. De specifieke doelen in het strategiedeel zijn mede bedoeld om een voorbeeld te geven van hoe de strategie kan worden uitgewerkt. Voor de beleidsplannen van 2022 betekent dit dat elke eenheid wordt gevraagd om de visie en strategie te vertalen naar consequenties voor de eigen groep. Hierbij moeten we een balans zoeken tussen het intern organiseren en de blik naar buiten richten, daar waar de transities moeten plaatsvinden. Een regiegroep zal helpen bij het vertalen van dit Instellingsplan naar de realiteit van elke dag voor elke groep, waardoor we ook de samenhang bewaken.

In het voortraject hebben veel mensen meegedacht. Er is een schat aan voorbeelden van concrete doelen en ideeën voor de beleidsplannen. Deze informatie is geordend beschikbaar en wordt zeer aangeraden om te bestuderen bij het maken van de beleidsplannen.

In de derde plaats betekent het dat we anderen nodig hebben. Onze ambities zijn serieus, maar onmogelijk te realiseren zonder partnerships met andere partijen. Dit Instellingsplan mag niet uitsluitend een intern document worden, maar is zeker bedoeld als een uitnodiging aan partijen die zich herkennen in onze ambities. Overheden, bedrijven, NGOs, andere onderwijsinstellingen, burgers en andere spelers in de regio's worden van harte uitgenodigd om deelnemer te worden of te blijven, om het verschil te maken op school, voor de nieuwe generatie studenten, en voor de aarde die ons allemaal zo dierbaar is.

“We hebben ambitieuze doelen gesteld in ons Instellingsplan. De vertaalslag vindt nu plaats in de beleidsplannen voor de komende jaren. Door de samenhang daarvan te bewaken kan de implementatie succesvol verlopen. Daar heb ik alle vertrouwen in!”

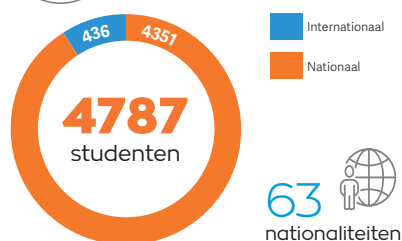
**JAN
VAN IERSEL**

Voorzitter CvB





KENGETALLEN



29

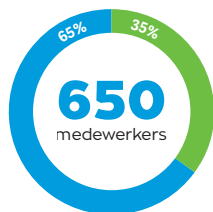
opleidingen

- 8 associate degrees
- 15 bachelors
- 6 masters

4x

Duurzaamste hogeschool van Nederland

Volgens de SustainaBul



Totaal **507 fte**



NATIONALE STUDENTEN ENQUETE



- Algemene tevredenheid studenten is **3,88** (schaal 1 – 5) - landelijk gemiddelde is 3,65
- Score Studiebegeleiding zelfs **3,94** en score Betrokkenheid en contact **3,95**



15 lectoraten

Onderzoekszwaartepunten:

- Landbouw (van gangbare tot kringloop tot biologische landbouw)
- Voeding (van productie tot verwerking tot gezondheid)
- Natuur, milieu en leefomgeving (van biodiversiteit tot leefbare groene stad)
- Water en klimaat (van inrichting tot beleid tot beheer)
- Dierwelzijn en -gedrag (van landbouwdieren tot huisdieren tot wildlife)

14% omzet HVHL afkomstig uit onderzoek
333 studenten zijn betrokken bij onderzoek

Internationale erkenning

- Internationale masters erkend door European Association of Development Research and Training Institutes (EADI)
- Partner in het European University Initiative (EUI) INVEST



40%

solvabiliteit
per 31-12-2020





**van hall
larenstein**

university of applied sciences

Leeuwarden

Agora 1
Postbus 1528
8901 BV Leeuwarden
Telefoon 058 284 61 00
E-mail info@hvhl.nl

Velp

Larensteinselaan 26a
Postbus 9001
6880 GB Velp
Telefoon 026 369 56 95
E-mail info@hvhl.nl

www.hvhl.nl



Printed on
BioTop