

Vernieuwen in Verbinding

Strategisch plan 2016 - 2020

**share your talent.
move the world.**



Vernieuwen in Verbinding

Strategisch plan 2016 - 2020

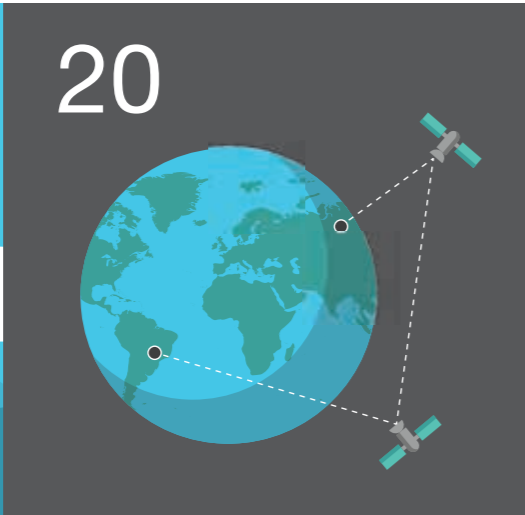
share your talent.
move the world.

16



De Hanze- hogeschool Groningen in 2015

20



Ontwikkelingen en opgaven

Ontwikkelingen
Opgaven

24



Waar we voor staan

Waarden
Missie
Visie

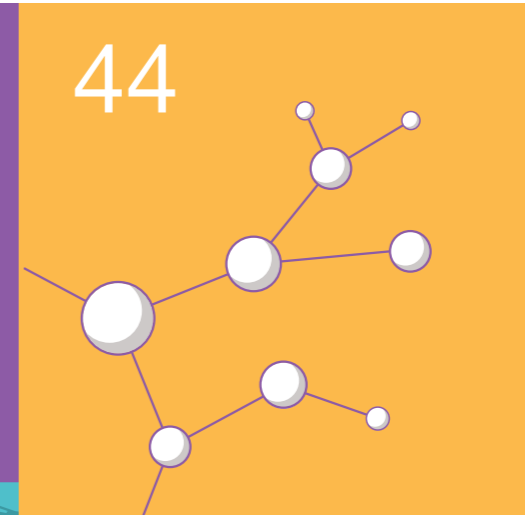
30



Wat we gaan doen

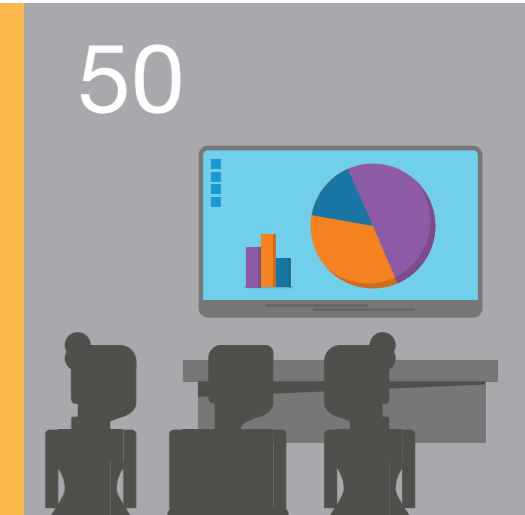
Onderwijs
Onderzoek
Beroepspraktijk
Organisatieontwikkeling
Bedrijfsvoering
Profiel

44



Indicatoren

50



Financiën

Samenvatting



Maatschappelijke opdracht

Het is onze maatschappelijke opdracht om studenten op te leiden voor de beroepspraktijk en hen te stimuleren in hun ontwikkeling tot zelfstandige, kritische en verantwoordelijke individuen. Daarnaast vraagt de samenleving ons om kennis uit fundamenteel onderzoek te vertalen naar innovatie in de beroepspraktijk. We geven gehoor aan deze opdrachten door onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk met elkaar te verbinden in een leergemeenschap. In deze leergemeenschap handelen we vanuit onze waarden, die tot uitdrukking komen in ons motto: *Share your talent. Move the world.*

Leergemeenschap

De leergemeenschap is ons antwoord op wat er binnen onze hogeschool en om ons heen gebeurt. Digitalisering, veranderende economische verhoudingen, internationalisering, duurzaamheid en samenwerking in netwerken zijn ontwikkelingen waar wij ons toe moeten verhouden en waaraan we mede richting kunnen geven. De leergemeenschap krijgt in de praktijk vorm in innovatiewerkplaatsen: een fysieke of virtuele vorm waar onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk bij elkaar komen. Studenten passen kennis in de praktijk toe, leren onderzoeksvaardigheden en werken samen met mensen uit het werkveld. Daarom participeren studenten in 2020 tijdens hun studie ten minste één keer in een innovatiewerkplaats en is elke school in 2020 betrokken bij een initiatief dat op deze wijze onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk verbindt.

Onderwijs

Ons onderwijs brengt studenten kennis en vaardigheden bij, opdat zij straks goed zijn toegerust om een bijdrage te leveren aan de beroepspraktijk en aan de samenleving van de 21e eeuw. Onderwijs is meer dan alleen kennisoverdracht, daarom stimuleren we persoonlijke en maatschappelijke vorming. Onze docent-onderzoekers zijn daarbij het belangrijkste. Zij verbinden het onderwijs met onderzoek en met de beroepspraktijk en ondersteunen studenten in hun ontwikkeling tot volwaardige, ondernemende en verantwoordelijke professionals.

**We verbinden
onderwijs, onderzoek
en beroepspraktijk in
een leergemeenschap.**

We kunnen alleen innovatieve professionals opleiden, als we zelf innovatief zijn.

We richten daarom het programma Onderwijsinnovatie in, dat onderwijsinnovaties stimuleert en faciliteert, de eigen onderwijspraktijk onderzoekt en portfoliomanagement introduceert. Zo ontwikkelen we ons tot een lerende organisatie die de eigen onderwijspraktijk steeds verbetert.

Studenten willen steeds vaker zelf bepalen wanneer en waar ze welk onderwijs volgen. We flexibiliseren daarom ons onderwijs. *Blended learning* en internationaal georiënteerd onderwijs zorgen ervoor dat ons onderwijs aan kwaliteit wint, maatwerk mogelijk wordt en studenten voorbereid zijn op een internationale beroepspraktijk.

We versterken de kwaliteit van onderwijs en stimuleren een praktijkgerichte onderzoeks-cultuur door het aantal masteropleidingen uit te breiden. We maken het mogelijk om vanuit elke bacheloropleiding door te stromen naar een master binnen de hogeschool.

Praktijkgericht onderzoek

We breiden ons praktijkgerichte onderzoek uit en stellen onze onderzoeksagenda op met onze partners en de samenleving. Deze agenda is gericht op valorisatie: het genereren en toepassen van nieuwe kennis of inzichten, die leiden tot producten, diensten, publicaties of andere resultaten die waarde toevoegen aan de samenleving, kennis ontwikkelen of het onderwijs verbeteren.

Beroepspraktijk

De relatie met de beroepspraktijk is van groot belang voor ons onderwijs en onderzoek. We bouwen deze relaties uit en zorgen voor structurele samenwerking, bijvoorbeeld door stages onderdeel te laten zijn van langere leer- of onderzoekslijnen. We betrekken het midden- en kleinbedrijf intensiever bij ons onderwijs en bieden hun medewerkers mogelijkheden voor een leven lang leren. We maken het eenvoudiger voor ondernemers om samen met ons onderzoek te doen. Daarnaast sluiten we convenanten met bedrijven en organisaties om samenwerking in onderwijs en onderzoek te bevorderen.

Organisatie

Voor het realiseren van onze doelstellingen is een professionele cultuur de belangrijkste randvoorwaarde. Deze kenmerkt zich door een inhoudelijke ambitie die gedeeld en gedragen wordt door een netwerk van professionals. Zij vinden kwaliteit vanzelfsprekend, spreken elkaar aan op gedrag en resultaten en leggen verantwoording af aan de samenleving. In deze cultuur staat vertrouwen in vakmanschap centraal. Dit vertrouwen vertalen we naar ruimte en verantwoordelijkheid voor de professional, zodat medewerkers en teams meer grip op hun werk krijgen.

Daarnaast investeren we in onze mensen, zodat zij hun kennis en vaardigheden op peil houden en zich kunnen ontwikkelen om ook in de toekomst hun werk vakkundig en met plezier te blijven doen. Mensen ruimte bieden en het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling vraagt leiderschap dat vertrouwen geeft, ruimte maakt en doelstellingen helpt realiseren. Een professionele cultuur uit zich daarnaast in professionals die meedenken en meebeslissen over de toekomst van hun werk en organisatie. Medezeggenschap is dan ook een intrinsiek onderdeel van de leergemeenschap.

In de bedrijfsvoering richten we ons op huisvesting, duurzaamheid en procesverbetering met behulp van ICT. We werken aan een digitale infrastructuur die het gebruik van nieuwe technologieën en toepassingen mogelijk maakt. Onze gebouwen en de inrichting van onze omgeving weerspiegelen onze onderwijsvisie. Samen met bedrijven en organisaties starten we open innovatieve leeromgevingen op en buiten onze campus. Tot slot willen we in 2020 een voorbeeldrol vervullen als het gaat om duurzaamheid.

Profiel

Inhoudelijk richten we ons op drie speerpunten die nauw verbonden zijn met de Noord-Nederlandse regio: Energie, Healthy Ageing en Ondernemerschap. Hiermee hebben we meerwaarde voor onze omgeving en versterken we ons profiel. In 2020 starten jaarlijks 500 nieuwe ondernemingen vanuit de Hanzehogeschool Groningen die 5000 nieuwe banen opleveren. We ontwikkelen en testen jaarlijks 15 prototypes van producten of diensten. Daarnaast profileren we ons met ons honoursonderwijs en –onderzoek en de buitengewone positie die de kunsten innemen in ons onderwijs en onderzoek.

Inleiding

An illustration of a grey road with white dashed lines leading towards the horizon. On the left side of the road, there is a grey building with purple and orange windows, a green tree, and a brown building. The year '2020' is written in large white numbers in the background. The sky is blue with two white clouds.

2020

Voor u ligt het nieuwe strategische plan *Vernieuwen in Verbinding* van de Hanzehogeschool Groningen. Hierin spreken we de ambitie uit om in 2020 een leergemeenschap te zijn, waar onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk onlosmakelijk verbonden zijn. We bestendigen hiermee de hoofdlijnen uit ons vorige strategische plan, *Koers op Kwaliteit*, en onze *Onderwijsvisie 2020*. In de gesprekken die we met studenten en medewerkers voerden over het nieuwe strategische plan, bleek dat de huidige koers en de onderwijsvisie breed worden gedragen.

Het afgelopen jaar hebben we met studenten, medewerkers en mensen van buiten onze hogeschool gesproken over wat er de komende jaren op ons afkomt en wat daarbij de opdracht is van onze hogeschool. De antwoorden op deze vragen zijn niet eenduidig, maar de kern is dat onze samenleving voortdurend verandert en complexer wordt door tal van ongelijksoortige en op elkaar inwerkende ontwikkelingen. Een deel daarvan zien we aankomen, zoals digitalisering en internationalisering, een ander deel is onvoorspelbaar.

Dit strategische plan geeft weer hoe de Hanzehogeschool Groningen zich verhoudt tot deze veranderingen, maar ook hoe we ze mede richting geven. Dat doen we in de eerste plaats door het verder ontwikkelen van onze leergemeenschap. In die gemeenschap bereidt ons onderwijs studenten voor op deelname aan de beroepspraktijk en de samenleving, en vormt hen tot zelfstandige, kritische en verantwoordelijke mensen. Wij geven hen de bagage mee om ons motto in de praktijk te brengen: *Share your talent. Move the world.* Ons praktijkgerichte

Wat kom er op ons af? Wat is daarbij de opdracht van onze hogeschool?

onderzoek richt zich op het vertalen van fundamentele kennis naar toepassing in de praktijk en draagt zo bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en innovatie in de beroepspraktijk. De samenwerking met de beroepspraktijk krijgt vorm in netwerken waar co-creatie het uitgangspunt is. Dit alles vraagt wendbaarheid van onze organisatie.

De Hanzehogeschool Groningen is sterk verankerd in de Noord-Nederlandse regio en in Groningen in het bijzonder. Deze regio kent zijn eigen opgaven voor de komende jaren, waarbij onder meer de aardbevingen in het oog springen. We nemen de verantwoordelijkheid om met onze omgeving op zoek te gaan naar oplossingen voor de aardbevingsproblematiek. Ook bij andere maatschappelijke uitdagingen, bijvoorbeeld rondom energie, gezondheid, duurzaamheid, digitalisering en leefbaarheid, kunnen en willen wij een rol van betekenis spelen, steeds samen met betrokken mensen, organisaties en bedrijven.

Vernieuwing in Verbinding bestaat uit drie delen. Het eerste deel vertelt waar we vandaan komen, wat we hebben bereikt en wat onze positie in de regio is. Het tweede deel geeft weer wat onze omgeving, onze medewerkers en studenten de komende jaren van de Hanzehogeschool Groningen verwachten. In het derde deel leest u hoe wij aan die verwachtingen willen voldoen.

De komende jaren zullen studenten en medewerkers op hun eigen manier invulling geven aan het realiseren van onze strategie. Dit document is richtinggevend bij het doen van ons werk. Het is niet dichtgetimmerd. Er is ruimte om na te denken over wat we gaan doen en hoe we het gaan doen. Dit past ook bij een van de bewegingen die we de komende jaren in willen zetten, namelijk het creëren van ruimte in de organisatie, zodat onze professionals meer grip krijgen op hun werk. Hierover leest u meer in het derde deel.

Dit plan geeft weer hoe de Hanzehogeschool Groningen zich verhoudt tot veranderingen, maar ook hoe we ze mede richting geven.

Tot slot danken wij de vele mensen die betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van dit strategische plan: docent-onderzoekers, studenten, lectoren, deans, directeuren, teamleiders, ondersteunend personeel, de Hogeschool-medezeggenschapsraad, de Raad van Toezicht en heel veel anderen.

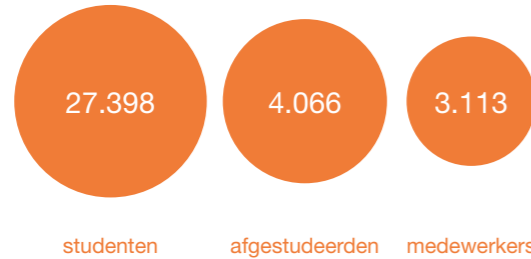
Groningen, januari 2016

College van Bestuur

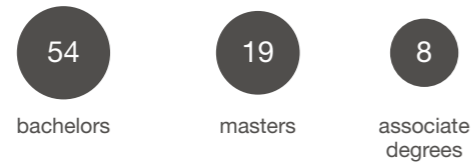
Henk Pijlman (voorzitter)
Marian van Os
Rob Verhofstad
Paul van der Wijk

Hanzehogeschool Groningen resultaten in 2015

Organisatie



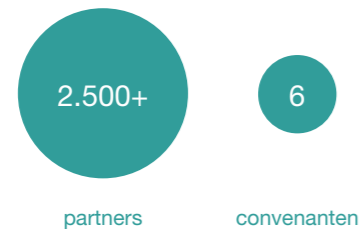
Onderwijs



Onderzoek



Beroepspraktijk



Nationale Studenten Enquête



HBO Keuzegids 2016

13 14 15
topopleidingen

Elsevier Beste Studies

3^e
plaats

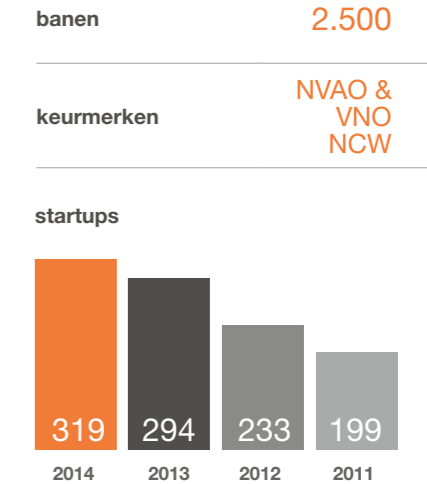
6%
marktaandeel

1:20
docent : student

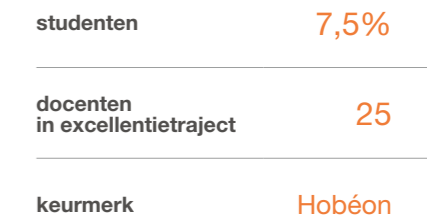
Resultaten onderzoek speerpunten

	Energie	Healthy Ageing
lectoren	12	30
promovendi	19	50
omvang (in euro)	4.500.000	5.000.000
masters	3	3
studenten	+2.500	5.000
(strategische) partners	8	150
projectpartners	+100	25
start-ups (per jaar)	12	14
	innovatiewerkplaatsen	

Ondernemerschap



Excellentie



14
Engels- of Duitstalige opleidingen

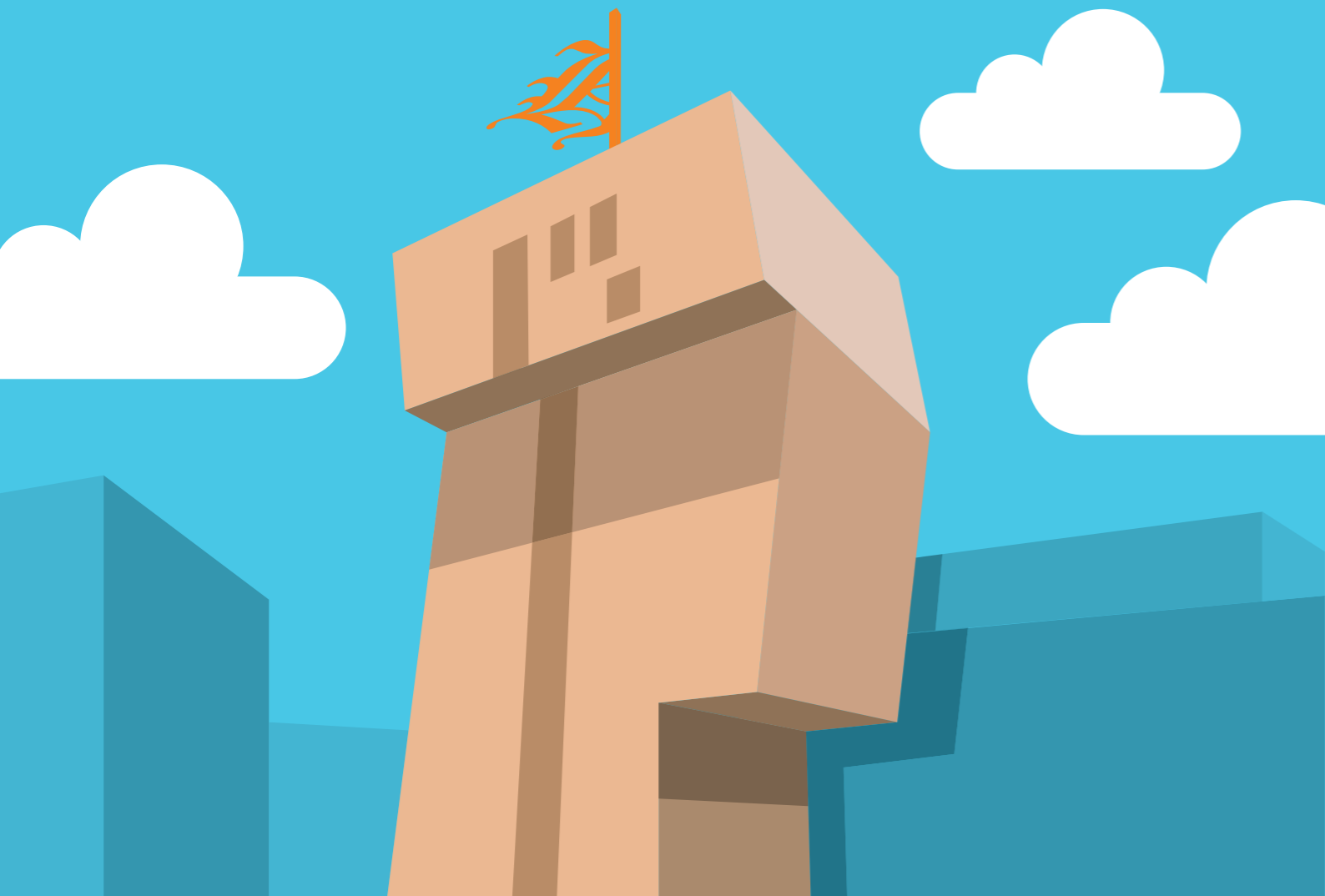
7,7%
buitenlandse studenten

27,5%
studenten die naar het buitenland gaan

14.000
onderzoeksmiddelen

1

De Hanzehogeschool Groningen in 2015



De Hanzehogeschool Groningen is een grote en brede hogeschool die al meer dan twee eeuwen kundige en betrokken professionals opleidt. Zij verrijken mens en maatschappij, delen hun talenten en brengen de wereld in beweging. De wereld bleef in die tweehonderd jaar niet dezelfde en onze instelling veranderde mee.

Naast alle veranderingen is er vanaf het allereerste begin ook een constante: wij willen een bijdrage leveren aan de samenleving. In 1798 richtten zes vooraanstaande burgers van Groningen de Academie voor Teeken-, Bouw- en Zeevaartkunde op, die ongeveer dertig jaar later de naam Academie Minerva ging dragen. Deze academie kreeg later de naam Hanzehogeschool Groningen. Het doel van de oprichters was dat men “zowel aan min- als meervermogenen gelegenheid verschaffen konde om licht verkrijgbaar en geregelder Onderwijs te bekomen”. In de oprichtingsakte stond de maatschappelijke en emanciperende taak van de academie al centraal. Maar ook: ondernemerschap, ontplooiing, toepassing, nut, bekwaamheid en vakmanschap. Deze waarden passen nog steeds bij de Hanzehogeschool Groningen. Ze vormen de basis van onze missie en komen terug in ons motto: *Share your talent. Move the world.*

Vanuit deze traditie leiden we professionals op in meer dan 70 opleidingen, van *Associate degree* tot master, voltijd en deeltijd. Ons onderwijs is de afgelopen jaren steeds meer vervlochten geraakt met praktijkgericht onderzoek en de beroepspraktijk. In vier kenniscentra en twee Centres of Expertise werken we aan praktijkgericht onderzoek dat in dienst staat van de samenleving.

Koers op Kwaliteit

In de afgelopen periode realiseerden we veel van onze ambities uit *Koers op Kwaliteit*. Veel docent-onderzoekers haalden een mastergraad, promoveerden of versterkten hun toets-, taal- en onderzoeksvaardigheden. We verankerden het onderzoek in al

ons onderwijs en we stelden meer lectoren en promovendi aan. Meer bedrijven werkten samen met onze docent-onderzoekers en studenten, bijvoorbeeld in het Energy Transition Centre (EnTranCe), de Health Hub in Roden, en in de vijftientig innovatiewerkplaatsen Healthy Ageing. Elk jaar begonnen zo'n driehonderd studenten van de Hanzehogeschool Groningen een eigen bedrijf. Als eerste hogeschool in Nederland kregen wij het kwaliteitslabel *Ondernemen* van VNO-NCW Noord. We slaagden erin ons honoursonderwijs gestalte te geven en kregen hier externe erkenning voor in de vorm van het *Hobéon Keurmerk voor Kwaliteit*.

In 2012 kregen we te maken met de prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Deze gingen over onderwijskwaliteit en studiesucces, profilering van het onderwijs en onderzoek en valorisatie. Ons voorstel voor het prestatiecontract kreeg een excellente beoordeling. In 2016 leverden we de resultaten op en volgt een evaluatie.

Onderwijsvisie 2020

In 2014 presenteerden we onze *Onderwijsvisie 2020*. Hierin staat de verdere verplechting van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk tot een leergemeenschap centraal. Het realiseren van deze visie zal de nodige inspanningen van ons vragen. De ideeën en ambities uit de onderwijsvisie vormen dan ook de kern van dit strategische plan.

Hanzehogeschool Groningen in de regio



Hanzehogeschool Groningen als werkgever



22 culturele projecten
2 festivals

- Peter de Grote festival
- Swingin' Groningen
- Master Gala 2016
- Prins Claus Conservatorium

Geworteld in Noord-Nederland

De Hanzehogeschool Groningen is stevig geworteld in Noord-Nederland. Veel van onze studenten en medewerkers wonen in de regio en voelen zich verbonden met het gebied. Dat zien we terug in de cultuur van onze hogeschool en de mentaliteit van onze mensen: nuchter, direct en ondernemend. Veel van onze studenten blijven ook na hun studie werken bij bedrijven en organisaties in de regio. Zo draagt onze hogeschool bij aan de *Human Capital Agenda* voor Noord-Nederland, die er op gericht is de aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren. Met 3100 medewerkers is de Hanzehogeschool Groningen een van de grootste werkgevers in de regio.

Ons onderzoek richt zich inhoudelijk op thema's die voor de regio van betekenis zijn, in het bijzonder Energie en Healthy Ageing. Ook de lectoren en kenniscentra met een andere inhoudelijke focus sluiten aan bij maatschappelijke opgaven en kansrijke sectoren in de omgeving. Onze inspanningen op deze terreinen dienen bovendien een breder belang: veel resultaten die we boeken in de regio zijn ook internationaal toepasbaar.

Samenwerken aan een sterke regio

We werken samen met en versterken onze omgeving op verschillende manieren: in overkoepelende verbanden, met lokale en regionale overheden en kennisinstellingen, met het mkb, ondernemers en grotere organisaties en door de bijdrage van onze kunstopleidingen.

Zo geven we met ons onderwijs en onderzoek direct gestalte aan de *Noordelijke Innovatie Agenda* (NIA). Hierin formuleerden Noord-Nederlandse bedrijven, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties de ambitie om Noord-Nederland te "ontwikkelen tot, en [te] profileren als, een veerkrachtige regio die bekend staat om de vernieuwende manier waarop maatschappelijk en economisch voordeel behaald wordt uit innovatie op het gebied van gezond leven en duurzame productie in een aantrekkelijke omgeving."

Samen met de gemeente Groningen, de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) en het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) sloten we het Akkoord van Groningen. Vanuit een gezamenlijke visie en agenda stimuleren de deelnemers de ontwikkeling van Groningen als dé kennis- en innovatiestad van Noord-Nederland (*City of Talent*). In het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) van de drie noordelijke provincies, werken wij met bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid aan het versterken van de regionale kenniseconomie.

Ondernemers en ondernemerschap

De afgelopen jaren zijn we vaker en intensiever gaan samenwerken met het midden- en kleinbedrijf in de regio, bijvoorbeeld in stages en in gezamenlijk praktijkgericht onderzoek. Ook stimuleren we het ondernemerschap van onze studenten. Dit leidt jaarlijks tot 300 startups, die op hun beurt zorgen voor duizenden banen. Zo verzilveren we de economische potentie van Noord-Nederland.

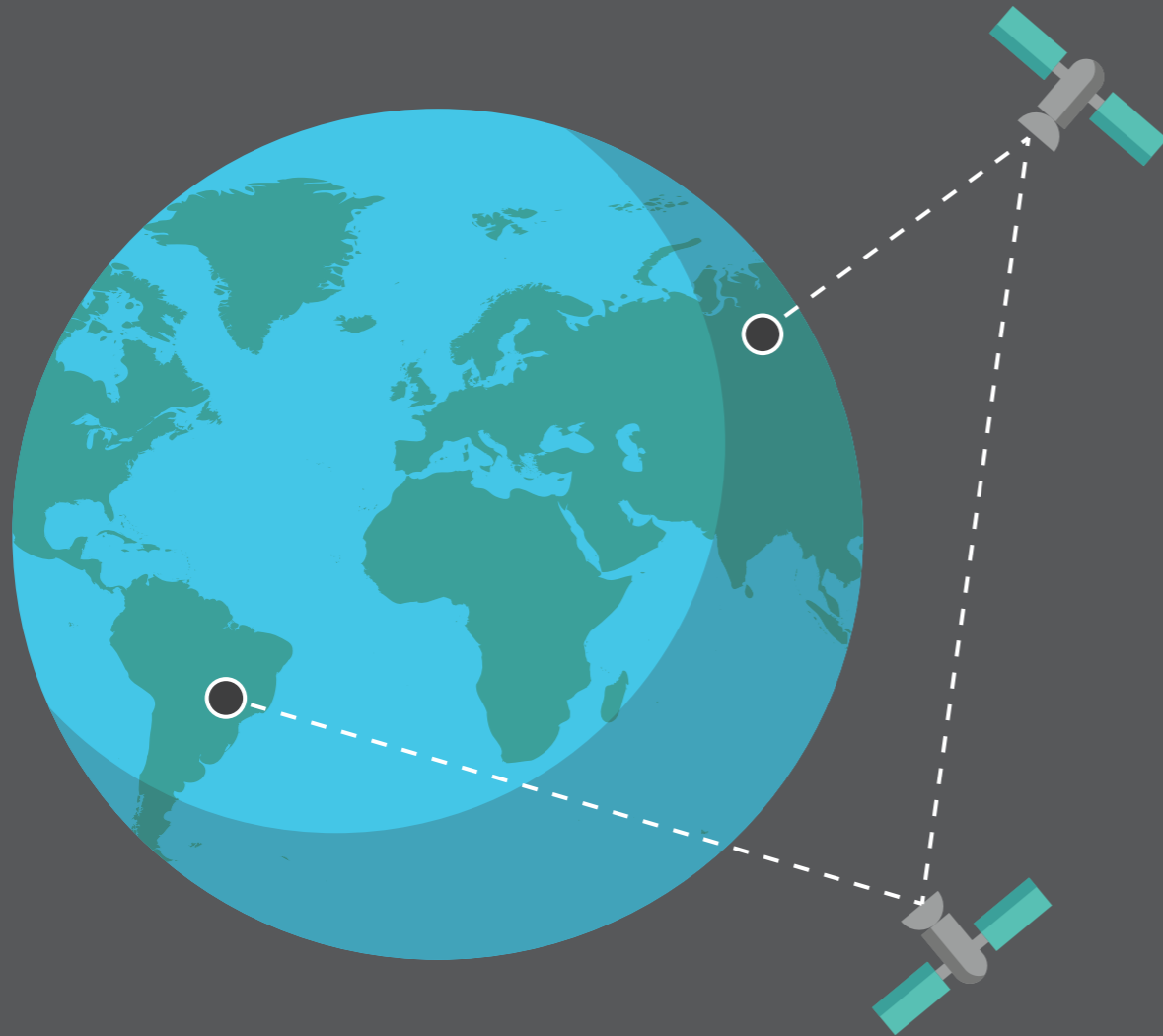
Convenanten

We hebben met verschillende grote organisaties in Noord-Nederland een convenant afgesloten, waarin we samenwerking in onderwijs en onderzoek bevorderen. De hogeschool verzorgt onderwijs, de partners bieden docent-onderzoekers de gelegenheid praktijkervaring op te doen en ze leveren gastdocenten en lectoren. Gezamenlijk voeren we onderzoeksprojecten uit. Inmiddels zijn convenanten gesloten met Rabobank, Samenwerking Noord, Martiniziekenhuis, DUO, Tinten Welzijnsgroep en Menzis. Nieuwe convenanten zijn in voorbereiding, onder andere in de technische sector.

Kunstopleidingen

Tot slot hebben onze kunstopleidingen een belangrijke impact in de regio. Het Prins Claus Conservatorium en Academie Minerva in Groningen, Minerva Academie voor Popcultuur in Leeuwarden en Dansacademie Lucia Marthas in Groningen en Amsterdam, leveren met uitvoeringen, tentoonstellingen, festivals en praktijkgericht onderzoek een belangrijke bijdrage aan het vestigingsklimaat en de leefbaarheid in de regio.

2 Ontwikkelingen en opgaven



Ontwikkelingen in de wereld en de regio beïnvloeden ons onderwijs en ons onderzoek. Nieuwe kennis en mogelijkheden dienen zich aan, de praktijk waarvoor we opleiden verandert en maatschappelijke vraagstukken raken ook onze hogeschool. Wat komt er op ons af en hoe moeten we ons hiertoe verhouden? Deze vraag legden we voor aan onze medewerkers en studenten en aan experts en betrokkenen van buiten de hogeschool. Onderstaande vat hun inbreng samen.

2.1 Ontwikkelingen

Ontwikkelingen in de wereld

Vooral nieuwe technologieën grijpen in op hoe wij ons leven organiseren. We hebben op elk moment van de dag toegang tot elkaar en tot enorme hoeveelheden informatie, producten en diensten. De hele wereld ligt binnen ons handbereik via social media. We kijken al niet meer op van 3d-printers, zelfsturende auto's en robots in de zorg.

De praktijk waarvoor we opleiden verandert en maatschappelijke vraagstukken raken ook onze hogeschool.

Ook de economie past zich aan. Revolutionaire bedrijfsmodellen zetten de afgelopen jaren muziek-, taxi- en hotelbranches op de kop. Productieprocessen worden steeds vaker uit elkaar getrokken en over de wereld verspreid. Bedrijven groeien en krimpen eerder en sneller. Dit heeft de nodige gevolgen voor de arbeidsmarkt: bestaande banen veranderen of verdwijnen en nieuwe ontstaan.

Grenzen doen er bij dit alles steeds minder toe: personeel, consumenten en concurrenten van bedrijven en organisaties komen overal vandaan. Het onderscheid tussen regionaal, nationaal en mondiaal vervaagt, ook in het onderwijs en in de beroepspraktijk waar we voor opleiden. Vraagstukken rondom bevolkingsopbouw, klimaatverandering, grondstoffen, gezondheid, water en voedsel zijn niet aan grenzen gebonden en raken direct of indirect ook de Hanzehogeschool Groningen, denk bijvoorbeeld aan de gevolgen van krimp en de aardbevingen.

Om deze veranderingen op te vangen, in te passen en ook om ze mede richting te geven, stelt onze omgeving behoefte te hebben aan duurzame oplossingen. Het gaat hierbij niet zo goed om de natuur, als om maatschappelijke winst, de menselijke maat en bestendige en wederkerige relaties.

Dit krijgt onder andere vorm in een andere manier van samenwerken, waarbij co-creatie in netwerken het uitgangspunt is.

Ontwikkelingen in de regio

Naast de ontwikkelingen in de wereld, kent onze regio in het bijzonder drie uitdagingen. De regio is de belangrijkste energieleverancier van ons land en heeft veel expertise op dit terrein. De gaswinning en -opslag maken de regio tot de grootste gasproducent in de Europese Unie. De keerzijde van de gaswinning is het optreden van aardbevingen.

Ontwikkelingen in de wereld en in onze regio vragen het nodige van de professionals van de toekomst én van de professionals van nu.

Deze zetten de leefbaarheid van het gebied onder druk. Om onze omgeving leefbaar en toekomstbestendig te maken, moeten we de slag naar duurzame energie maken.

Daarnaast worden we steeds ouder en dat vraagt om nieuwe, slimme oplossingen om de kwaliteit van het leven te vergroten en de mens zoveel mogelijk gezonde jaren te geven. Het gaat dan niet alleen om gezondheid, maar ook om domotica, gebouwen, infrastructuur, gezond werken, enzovoorts. Daarmee biedt de vergrijzing ook kansen voor nieuwe producten, diensten en werkgelegenheid – ook wel aangeduid als de *silver economy* en raakt het aan andere regionale uitdagingen, zoals krimp. De regio heeft veel kennis en ervaring in huis om deze opgave te beantwoorden en doet daarbij een beroep op de professionals en het toegepaste onderzoek van de Hanzehogeschool Groningen.

Noord-Nederland heeft de afgelopen jaren aansluiting gevonden bij de economische ontwikkeling van de rest van Nederland. Tegelijkertijd zijn er nog grote achterstanden die niet van vandaag op morgen goed zijn gemaakt, bijvoorbeeld als het gaat om werkloosheid. In sommige krimpgebieden in onze omgeving staat de leefbaarheid blijvend onder druk. Om aansluiting te houden en duurzame en inclusieve groei te realiseren, is er in de regio behoefte aan ondernemerschap. De noordelijke overheden stimuleren daarom startende ondernemers. Ook bij de Hanzehogeschool Groningen is het aantal startende ondernemers de afgelopen jaren sterk gegroeid. Ondernemers en ondernemende mensen zorgen voor innovatie en duurzame groei en vergroten daarmee de wendbaarheid van de regio.

2.2 Opgaven

Digitalisering, veranderende economische verhoudingen, internationalisering, de behoefte aan duurzaamheid, nieuwe manieren van samenwerken en regionale vraagstukken brengen opgaven met zich mee voor onze hogeschool.

Onderwijs

De ontwikkelingen vragen het nodige van de professionals van de toekomst én van de professionals van nu. Daarom moet het onderwijs van een hogeschool toegankelijk en relevant zijn voor studenten van alle leeftijden.

Deze studenten komen steeds vaker van overal ter wereld en ze willen onderwijs kunnen volgen onafhankelijk van tijd en plaats. Studenten willen steeds vaker zelf bepalen hoe, wanneer en wat voor onderwijs ze volgen. Een van de gevolgen is dat *Blended learning*, andere vormen van digitaal onderwijs en onderwijs buiten de campus een steeds belangrijkere plaats innemen naast het klassikale onderwijs. Daarmee bereiden we ons onderwijs ook voor op de voorziene krimp in studentenaantallen na 2020.

Praktijkgericht onderzoek

Adviesraden en overheden zien hogescholen steeds meer als onmisbare schakel bij het vertalen van kennis uit onderzoek naar innovatie in de beroepspraktijk. Daarom stellen zij dat hogescholen zich vooral moeten richten op die fases in innovatietrajecten waarin ze fundamentele kennis in de praktijk toetsen en verbeteren, de zogenoemde *Technology Readiness Levels* 3 tot en met 9, die overigens ook toepasbaar zijn op niet-technologisch onderzoek. Het gaat dan om de fase

waarin de toepasbaarheid van een concept getoetst wordt, tot het moment dat een product of dienst daadwerkelijk in de samenleving of de markt terecht komt. Volgens deze adviesraden en overheden zijn open en innovatieve ecosystemen waar onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk samenkomen nodig om dit doel te realiseren.

Beroepspraktijk

De meerwaarde van de hogeschool bij co-creatie zit volgens onze omgeving in het ontsluiten van menselijk kapitaal, het toegankelijk maken van beschikbare kennis en technologieën en het ontwikkelen van nieuwe bedrijvigheid door het stimuleren van spin-offs en kennisintensieve starters.

Organisatie

Deze verschillende opgaven vragen een flexibele, professionele en naar buiten gerichte organisatie. Het vraagt ook een organisatie die zichzelf verbetert door collectief en individueel lerend vermogen te stimuleren. Dat kan door te investeren in mensen en door te investeren in een cultuur die samenwerken en betrokkenheid aanmoedigt.

Energie, Healthy Ageing en Ondernemerschap

De regio vraagt een stevige inhoudelijke betrokkenheid van onze hogeschool bij de thema's Energie, Healthy Ageing en Ondernemerschap, juist omdat ons praktijkgerichte onderzoek en hogeschoolbrede inspanningen op het gebied van ondernemerschap oplossingen bieden voor de maatschappelijke uitdagingen in Noord-Nederland. Door de positie van het EnTranCe en het Hanzehogeschool Groningen Centre of Expertise Healthy Ageing de komende jaren te verstevigen en ondernemerschap in de hele hogeschool te stimuleren, kan de Hanzehogeschool Groningen een wezenlijke bijdrage blijven leveren aan het opleiden van professionals, innovatie en bedrijvigheid.

Onvoorziene ontwikkelingen

De voorgaande lijst van ontwikkelingen en opgaven is niet uitputtend. Er zullen de komende jaren ook onvoorziene ontwikkelingen zijn op sociaaleconomisch, technologisch en cultureel gebied. Het belang van kennis, innoverend vermogen en wendbaarheid neemt hierbij alleen maar toe. In de volgende hoofdstukken zetten we uiteen hoe we onze ambities gaan realiseren en welke strategische keuzes we maken om hier klaar voor te zijn. Daarbij realiseren we ons dat nieuwe ontwikkelingen er toe kunnen leiden dat we onze ambities en keuzes bij moeten stellen.

De regio vraagt een stevige inhoudelijke betrokkenheid van onze hogeschool bij de thema's Energie, Healthy Ageing en Ondernemerschap.

3 Waar we voor staan



Professionele
leeromgevingen

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo en onze omgeving heeft daarbij hoge verwachtingen van de Hanzehogeschool Groningen. Nu is het aan ons om aan te geven waar we willen staan in 2020. Onze waarden, missie en visie zijn onze ijkpunten.

3.1 Waarden

Waarden bepalen wat we belangrijk vinden, hoe we ons werk doen en hoe we met elkaar omgaan. We ontleen vier kernwaarden aan onze identiteit als brede en diverse hogeschool en aan onze rol als maatschappelijke organisatie: individuele ontplooiing; respect en actieve tolerantie; ondernemend; en verantwoordelijk.

Waarden krijgen pas betekenis als we ernaar handelen. Individuele ontplooiing houdt in dat we studenten en medewerkers stimuleren om hun talenten te ontwikkelen en kansen bieden om uit te blinken. Ze voelen zich erkend en herkend en krijgen de ruimte voor initiatief. Deze ruimte is niet onbeperkt. Onderlinge afspraken en het respecteren van andere achtergronden, culturen en opvattingen bepalen de grens. We stimuleren een constructief-kritische houding en spreken elkaar aan wanneer iemand zijn eigen opvattingen wil opleggen, of geen respect toont voor anderen. Dat verstaan we onder respect en actieve tolerantie.

Van onze studenten en medewerkers verwachten we dat ze ondernemend zijn. Het zijn professionals die hun eigen loopbaan vormgeven en hun vakgebied verder ontwikkelen. Deze ondernemende houding krijgt kleur door de verantwoordelijkheid die we voelen voor elkaar en voor de samenleving. Dit maken we concreet door onze maatschappelijke betrokkenheid in onderwijs en onderzoek, onze relaties met de beroepspraktijk, de aandacht voor duurzaamheid en de bewuste keuze om actief te zijn op het gebied van ontwikkelingssamenwerking.

3.2 Missie

In onze oprichtingsakte staat het leveren van een bijdrage aan de samenleving centraal. In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven wat onze omgeving van ons verwacht. Vanuit dat startpunt en met het oog op die ontwikkelingen, scherpen we onze missie aan en koppelen we onze waarden aan onze ambities. In de missie klinken de uitgangspunten van de oprichtingsakte door, zij geeft aan waar we vandaan komen en wat we willen betekenen:

De Hanzehogeschool Groningen, University of Applied Sciences, leidt kundige en betrokken professionals op, doet praktijkgericht onderzoek en is daarmee in de omgeving en (inter)nationaal een belangrijke partner bij het ontwikkelen van ondernemerschap en innovatieve, toepasbare kennis.

3.3 Visie

Onze visie schetst hoe de Hanzehogeschool Groningen er in de toekomst uitziet. We bouwen hierbij voort op onze Onderwijsvisie 2020 waarin we stelden dat we een leergemeenschap willen zijn: een plek waar studenten, docent-onderzoekers en mensen uit het werkveld van elkaar leren en samen werken aan het oplossen van vraagstukken uit de samenleving.

De leergemeenschap krijgt in de praktijk vorm in innovatiewerkplaatsen: een fysieke of virtuele vorm waar onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk bij elkaar komen.¹

¹ Per sector kan de innovatiewerkplaats een andere naam hebben. Voor de leesbaarheid van dit document gebruiken we in het vervolg "innovatiewerkplaats".

We kunnen alleen innovatieve professionals opleiden, als we zelf ook innovatief zijn.

Innovatiewerkplaatsen zijn bij voorkeur multidisciplinair. Juist op het snijvlak van disciplines ontstaat innovatie. In de samenwerking met andere disciplines leren studenten ook over de grenzen van hun eigen vakgebied en omgeving te kijken en zich in te leven in mensen met andere achtergronden. Innovatiewerkplaatsen zijn een voedingsbodem voor innovatieve producten, diensten en startups. Ze leveren daarmee een waardevolle bijdrage aan valorisatie.

Hieronder beschrijven we hoe ons onderwijs, ons onderzoek, onze relatie met de beroepspraktijk, onze organisatie en ons profiel er in 2020 uitzien.

Onderwijs

Het onderwijs in de leergemeenschap is kleinschalig, uitdagend en van hoge kwaliteit, zodat studenten zich ontwikkelen tot ondernemende professionals die hun weg weten te vinden in de wereld van de 21e eeuw. Studenten die een diploma van de Hanzehogeschool Groningen halen, hebben de vakkennis en vaardigheden om als volwaardig beroepsbeoefenaar aan de slag te gaan. Ze zijn in staat nieuwe en complexe vaardigheden en technologieën onder de knie te krijgen en hier kritisch op te reflecteren. Ons onderwijs is toegankelijk voor alle studenten en sluit goed aan op de arbeidsmarkt. Daarmee dragen we bij aan de Human Capital Agenda voor Noord-Nederland.

Het onderwijs staat of valt met de kwaliteit van docent-onderzoekers. Zij verbinden het onderwijs met onderzoek en de beroepspraktijk en ondersteunen studenten om zich te ontwikkelen tot volwaardige professionals. Docent-onderzoekers komen het meest tot hun recht als ze betrokken zijn en blijven bij de beroepspraktijk, zich professioneel ontwikkelen en de ruimte krijgen om hun vak met bezieling te geven. Onze medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om het beste onderwijs te geven en innovatief onderzoek te doen. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun eigen onderwijs- en onderzoekspraktijk. Dit uit zich in uitdagend onderwijs dat de ontwikkeling van individueel talent en studiesucces bevordert.

We kunnen alleen innovatieve professionals opleiden, als we zelf ook innovatief zijn. Goed, relevant en uitdagend onderwijs dat studenten voorbereidt op de wereld van de 21e eeuw vergt daarom onderwijsinnovatie. Nieuwe kennis, vaardigheden en onderwijsvormen krijgen een plek, waardoor het onderwijs aansluit bij ontwikkelingen in de beroepspraktijk en de samenleving. Door successen én geleerde lessen van onderwijsinnovaties in de hogeschool te delen, ontwikkelen we ons tot een lerende organisatie die de eigen onderwijspraktijk steeds weet te verbeteren.

De leergemeenschap draait niet alleen om kennis en innovatie. Persoonlijke en maatschappelijke vorming van studenten en medewerkers is net zo belangrijk. Zij zijn in staat om kritisch te denken en te reflecteren, ook op zichzelf. Studenten voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan en krijgen meer ruimte om hun onderwijsprogramma af te stemmen op de eigen ambities. Deelnemers in de leergemeenschap voelen zich betrokken bij elkaar, hun werkveld en de wereld om hen heen. Studenten en medewerkers zijn verantwoordelijke burgers in onze democratie, die om weten te gaan met verandering en zich in kunnen leven in een ander. Zij geven daarmee zowel tijdens als na hun studie, in hun werk en in de maatschappij concreet invulling aan het motto van de hogeschool: *Share your talent. Move the world.*

Breng de wereld in beweging. Ons motto toont onze internationale blik. Net als het begrip Hanze, waarin een internationale ondernemersmentaliteit besloten ligt. Deze internationale houding wint aan belang. We werken daarom aan een internationale cultuur in onze hogeschool, omdat internationalisering ons onderwijs uitdagender maakt en bijdraagt aan slimmere, innovatievere en ondernemende studenten die sneller een baan vinden na hun studie.

In het begrip Hanze ligt een internationale ondernemersmentaliteit besloten.

Onderzoek

De vervlechting van onderwijs en onderzoek uit zich in de onderzoekende houding die wij onze studenten bijbrengen en die wij verwachten van onze medewerkers. Deze houding kenmerkt zich door probleemoplossend vermogen, het willen weten, het blijven stellen van kritische vragen aan anderen en jezelf, en een sterke motivatie om te blijven innoveren.

Het praktijkgerichte onderzoek van de Hanzehogeschool Groningen is over de gehele breedte van hoog niveau. Onze professionele onderzoekscultuur is een rijke voedingsbodem voor talent en maakt toponderzoek mogelijk: onderzoeksgroepen, aangevoerd door beeldbepalende lectoren met een internationale reputatie.

Het praktijkgerichte onderzoek is gekoppeld aan innovatiewerkplaatsen en gericht op valorisatie: het genereren en benutten van nieuwe kennis of inzichten, die leiden tot producten, diensten, publicaties of andere resultaten die waarde toevoegen aan de samenleving, kennis ontwikkelen of het onderwijs verbeteren. Deze waarde kan zowel financieel als maatschappelijk zijn. Deze toegevoegde waarde is de alfa en omega van ons onderzoek.

Beroepspraktijk

Onze relatie met de beroepspraktijk is de basis voor ons onderwijs en onderzoek. Onze studenten gaan er aan de slag, en we halen er actuele kennis en onderzoeksvragen op. Docent-onderzoekers en lectoren spelen een sleutelrol in de verbinding met de beroepspraktijk. Zij leggen actief contacten, onderhouden relaties en zijn een aanspreekpunt voor studenten en werkveldpartners. De Hanzehogeschool Groningen draagt bij aan de wendbaarheid van de omgeving en het realiseren van de economische potentie van Noord-Nederland door kennis beschikbaar te stellen en mogelijkheden te bieden voor een leven lang leren.

Het midden- en kleinbedrijf is sterk vertegenwoordigd in Noord-Nederland. Deze ondernemingen hebben vaak niet de middelen of de capaciteit om kennis te ontwikkelen. Door ons onderwijs toegankelijker en flexibeler aan te bieden, ondersteunen we mkb'ers bij een leven lang leren. Andersom is het mkb belangrijk voor ons om het onderwijs aansluiting te laten houden bij de snel veranderende beroepspraktijk. Behalve onderwijs, past ook het onderzoek van de hogeschool goed bij het mkb: het is kortdurend, multidisciplinair en heeft direct meerwaarde voor de praktijk. Daarom doen we in 2020 meer onderzoek samen met het mkb.

Organisatie

In 2020 zijn we een flexibele, professionele en naar buiten gerichte organisatie. De cultuur van de Hanzehogeschool Groningen kenmerkt zich door een inhoudelijke ambitie die gedeeld en gedragen wordt door een netwerk van professionals. Zij vinden kwaliteit vanzelfsprekend, denken kritisch mee, spreken elkaar aan op gedrag en resultaten en voelen de verantwoordelijkheid om verantwoording af te leggen aan de samenleving. Vertrouwen in vakmanschap, oftewel vertrouwen dat een ieder zijn eigen rol naar beste vermogen vervult, is de basis van deze cultuur. Dit vertrouwen zien we terug in ruimte voor de professional. Ruimte om binnen een team mede richting en invulling te geven aan het werk. Kaders kunnen randvoorwaarden bieden voor goed onderwijs, maar uiteindelijk zijn het onze medewerkers en studenten die gezamenlijk zorg dragen voor de onderwijskwaliteit.

Vertrouwen in vakmanschap is de basis van onze cultuur.

Profiel

De Hanzehogeschool Groningen is herkenbaar door onze waarden, missie en visie. Onze instituten en academies hebben daarbij een duidelijke eigen identiteit, waardoor studenten en docent-onderzoekers zich erkend en herkend voelen in een kleinschalige omgeving, en zich onderdeel weten van het grotere verband dat de Hanzehogeschool Groningen vormt.

Energie, Healthy Ageing en Ondernemerschap

Inhoudelijk richten we ons op drie speerpunten: Energie, Healthy Ageing en Ondernemerschap.

In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven voor welke opgaven de regio staat, specifiek als het gaat om Energie en Healthy Ageing. Door ons onderwijs en onderzoek te richten op juist deze thema's, zijn we van meerwaarde voor onze omgeving en realiseren we tegelijkertijd een onderscheidend inhoudelijk profiel.

Ondernemerschap is van oudsher verbonden met het begrip Hanze. We vinden het belangrijk om onze studenten op te leiden tot ondernemende en innovatieve professionals. Door studenten vanaf hun eerste dag te stimuleren en te begeleiden bij het starten van een onderneming, ontwikkelen zij zich tot ondernemende professionals en professionele ondernemers.

Honours en kunsten

De Hanzehogeschool Groningen stimuleert honours-onderwijs, waarin getalenteerde en ambitieuze studenten en docent-onderzoekers zich optimaal kunnen ontwikkelen. Het gaat hierbij niet alleen om hoge cijfers, maar ook om een ambitieuze studiecultuur die er op gericht is het talent van een ieder optimaal tot zijn recht te laten komen. Het honoursonderwijs loopt voorop in het realiseren van uitdagende leeromgevingen waarin studenten en docent-onderzoekers zich persoonlijk en maatschappelijk vormen.

In 2020 onderscheiden wij ons meer dan nu door de buitengewone positie die de kunsten innemen in ons onderwijs en onderzoek. De verschillende kunstopleidingen staan hoog aangeschreven, hebben een hoge studenttevredenheid en lopen in Nederland voorop in toegepast onderzoek. De aanwezigheid van de kunstopleidingen levert dynamiek op voor de hele hogeschool. De kunstopleidingen zijn bovendien een onmisbaar onderdeel van de culturele infrastructuur in onze regio en zorgen voor een aantrekkelijke woon- en leefomgeving die bijdraagt aan het innovatieve vermogen en het economische succes van onze omgeving.

STRATEGISCHE DOELSTELLING

Vanuit deze traditie, met onze missie als rode draad en de visie als perspectief, formuleren we nu de strategische doelstelling voor de komende periode.

Ons onderwijs, ons onderzoek en onze relatie met de beroepspraktijk komen het beste tot hun recht als deze onlosmakelijk verbonden zijn in de leergemeenschap. Daarom vervlechten we ons onderwijs verder met ons onderzoek en met de beroepspraktijk. We intensiveren het onderzoek en verdiepen en verstevigen de samenwerking met de beroepspraktijk. Wanneer onze leergemeenschap zich ontwikkelt in relatie tot onze omgeving en zich kenmerkt door een professionele, internationaal georiënteerde cultuur, zorgt de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek ervoor dat de Hanzehogeschool Groningen gezien en erkend wordt als een gerespecteerde University of Applied Sciences.

4

Wat we gaan doen

organisatie-ontwikkeling

onderwijs

beroepspraktijk

onderzoek



In de vorige hoofdstukken is beschreven wat er in de wereld om ons heen gebeurt, welke opgaven daaruit voortvloeien, en waar de Hanzehogeschool Groningen in 2020 wil staan. In dit hoofdstuk beschrijven we wat we willen bereiken en hoe we dat gaan doen.

4.1 Onderwijs

Uit onze onderwijsvisie volgt dat we de komende jaren in het bijzonder aandacht hebben voor de kwaliteit van ons onderwijs, onderwijsinnovatie en ons onderwijsaanbod.

4.1.1 Kwaliteit

Kwaliteit versterken

De zorg voor hoge kwaliteit van ons onderwijs blijft voor ons leidend. De maatregelen die we in deze paragraaf voorstellen, zijn gericht op het versterken van de onderwijskwaliteit. De genoemde acties moeten in 2020 resulteren in een toename van het aantal goede en excellente beoordelingen bij accreditaties. Goed onderwijs uit zich ook in tevreden medewerkers en studenten. Deze tevredenheid zien we terug in blijvend goede beoordelingen.

Stimuleren persoonlijke en maatschappelijke vorming

De Hanzehogeschool Groningen stimuleert persoonlijke en maatschappelijke vorming. Dat doen we door situaties te creëren en vraagstukken voor te leggen die nuance, inlevingsvermogen en vindingrijkheid vragen: bijvoorbeeld door studenten en docent-onderzoekers deel te laten nemen aan multidisciplinaire projecten en door het stimuleren van internationale uitwisseling en stages. We moedigen studenten aan zich te onderscheiden en actief te zijn in studie- en studentenverenigingen of in medezeggenschapsraden en we bieden faciliteiten voor (top)sport, culturele ontplooiing, zingeving en ondernemerschap. Ons kunst-, sport- en

ondernemerschapsonderwijs en ook de aan onze hogeschool gelieerde organisaties spelen hierbij een aanjagende en verbindende rol. Zo leren studenten en medewerkers van zichzelf en van anderen.

4.1.2 Innovatie

Programma Onderwijsinnovatie

Om innovatieve professionals op te leiden, moeten we een innovatieve hogeschool zijn. Daarom starten we het programma Onderwijsinnovatie. Dit programma stroomlijnt, inspireert en faciliteert onderwijsinnovatie, mobiliseert innovatiekracht en ondersteunt onderzoek naar onze eigen onderwijspraktijk. Zo draagt dit programma bij aan ons lerend vermogen en aan het realiseren van onze strategische doelen, bijvoorbeeld met betrekking tot innovatiewerkplaatsen, flexibilisering, internationalisering en digitalisering. Het programma zorgt daarnaast voor de introductie van portfoliomanagement, waar we aandacht aan besteden in de volgende paragraaf.

Innovatiewerkplaatsen inrichten

In innovatiewerkplaatsen brengen we de leergemeenschap in de praktijk. Studenten passen kennis in de praktijk toe, leren onderzoeksvaardigheden en werken samen met mensen uit het werkveld. Daarom participeren studenten in 2020 tijdens hun studie ten minste één keer in een innovatiewerkplaats en is elke school in 2020 betrokken bij een initiatief dat op deze wijze onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk verbindt.

Leven lang leren

Ons onderwijs is relevant voor alle professionals, zodat ze een leven lang leren. We flexibiliseren ons onderwijs en maken maatwerk mogelijk door middel van modules en *blended learning*. We onderzoeken de mogelijkheden voor stapelbare en schakelbare onderwijsroutes en melden ons aan voor pilots rondom flexibilisering.

Stimuleren internationale cultuur

We stimuleren een internationale cultuur in onze hogeschool. Internationalisering is voor ons echter meer dan tweetaligheid. Wel zijn Engelstalige opleidingen een indicatie van geslaagde internationalisering. In 2020 willen we dat elke school een

opleiding in het Engels aanbiedt. We stimuleren de mobiliteit van studenten en medewerkers, zodat zij internationale ervaring krijgen en deze doorgeven binnen onze hogeschool.

Internationalisering doen we niet alleen binnen onze eigen hogeschool. Via het *Hanze Centre for Development Cooperation* zoeken we actief partners in ontwikkelingslanden.

Daarmee dragen we bij aan goed onderwijs elders in de wereld. Ook bieden we docent-onderzoekers en studenten met uitwisselingen een unieke leerervaring en de gelegenheid om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid vorm te geven.



ENTRANCE Bij EnTranCe, het Energie Transitie Centrum, werken studenten, docenten en partners uit het bedrijfsleven samen aan praktijkgerichte vraagstukken rond de transitie naar duurzame energie. Open innovatie is hierbij het sleutelwoord. Door vraagstukken multidisciplinair aan te pakken en nieuwe samenwerkingsverbanden te vormen, komen we sneller tot oplossingen die direct hun weg vinden naar de markt en de samenleving. Bedrijven en studenten gebruiken EnTranCe als een

podium om hun ideeën uit te dragen. EnTranCe is een platform voor een open gesprek en de discussie met onze omgeving en daarmee een thermometer voor ontwikkelingen om ons heen.

WIJS Wijk Inzet door Jongeren en Studenten (WIJS) is een initiatief van de gemeente Groningen, de Academie voor Sociale Studies en de Stichting Maatschappelijke & Juridische Dienstverlening. In dit project werken

studenten van verschillende opleidingen met bewoners, basisscholen, woningbouwverenigingen, politie, wijkteams en andere betrokkenen aan de leefbaarheid van wijken in de Stad. In een atelier in de wijk werken studenten aan vragen uit de wijk en ondernemen vervolgens (onderzoeks)activiteiten om deze te beantwoorden. Zo leren ze hun kennis en vaardigheden toe te passen en om hun talenten in te zetten om maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

Ontwikkelen digitaal onderwijs

Digitaal onderwijs moet ons onderwijs beter en toegankelijker maken en het leren vergemakkelijken. Daarom maakt elke opleiding in 2020 gebruik van *blended learning*. Digitaal onderwijs is een aanvulling op persoonlijk contact op de campus. Juist in de combinatie van *on campus* en *off campus* onderwijs creëren we meerwaarde.

Versterken onderwijsketen

De kwaliteit van ons onderwijs hangt samen met de kwaliteit van de hele onderwijsketen. We werken nauw samen met Regionale Opleidingscentra (ROC's) om de aansluiting tussen mbo en hbo te verbeteren en de mogelijkheden voor *Associate degrees* te benutten.

Met de RUG zorgen we ervoor dat studenten met een minimum aan barrières en tijdsverlies van de ene naar de andere instelling voor hoger onderwijs kunnen overstappen. We intensiveren de samenwerking met al onze partners in het onderwijs om inhoudelijke aansluiting te waarborgen en studiekeuzevoorbereiding te optimaliseren, bijvoorbeeld via keuzedelen in het mbo en proefcolleges voor middelbare scholieren.



GROTIUS MINOR

In het najaar van 2015 vluchten honderdduizenden mensen uit Syrië en Afrika naar Europa. Om hen te ondersteunen bij de opbouw van een nieuw leven, nemen docenten het initiatief voor de Grotius-minor. In november 2015 starten de eerste 40 vluchtelingen met het programma. Een half jaar lang volgen zij onderwijs op hbo-niveau, gericht op het leren van Nederlands, Engels en interculturele vaardigheden. Ook kunnen ze zich verdiepen in onderwerpen variërend van kunst tot politiek, van ondernemerschap tot gezondheidszorg en ICT. De minor is tot stand gekomen dankzij de vrijwillige inzet van bijna honderd docenten en medewerkers en ruim vijftig Hanze-studenten.

BLENDED LEARNING

Studenten van het Instituut voor Financieel Economisch Management werken in het project *Going Abroad with STM!* samen met Russische studenten van de Universiteit van Belgorod. In dit project adviseren zij het midden- en kleinbedrijf in Groningen of Belgorod over maatschappelijk verantwoord ondernemen. In een internationale en multidisciplinaire context analyseren zij gezamenlijk strategische vraagstukken en formuleren ze oplossingen voor de gesignaleerde vraagstukken. Studenten en docenten gebruiken digitale applicaties en sociale media om contacten te leggen, te overleggen en onderzoek te doen. Als de studenten het project succesvol afronden, krijgen ze de gelegenheid om een *summer school* te volgen in Belgorod.

4.1.3 Aanbod

Ons onderwijsaanbod is herkenbaar en afgestemd op de beroepspraktijk en de instroom van toeleverende onderwijsinstellingen. Met een breed en kwalitatief goed bacheloraanbod bedienen we de omgeving.

Nieuwe bacheloropleidingen, maar ook *Associate degrees* en andere vormen van onderwijs zoals majors, minoren, cursussen en post-hbo opleidingen moeten voortkomen uit een stevige vraag van de samenleving. Zo komt een vraaggestuurd onderwijsportfolio tot stand.

De *Associate degrees* (Ad) zijn tweejarige programma's in het hoger beroepsonderwijs, met een opleidingsniveau tussen mbo-4 en een hbo-bachelor in. De Ad's die we

aanbieden, komen tot stand in nauwe samenwerking met de ROC's en het werkveld en hebben een helder profiel, massa en arbeidsmarktrelevantie. We zorgen voor goede doorstroommogelijkheden vanuit de Ad naar relevante bacheloropleidingen. Ad's bieden vooral mbo-4 studenten en mensen met werkervaring de mogelijkheid om zich te ontwikkelen en een betere positie op de arbeidsmarkt te verwerven. Zo ondersteunen Ad's ook een leven lang leren.

We maken het mogelijk om vanuit elke bacheloropleiding door te stromen naar een master binnen de hogeschool. Daartoe breiden we het aantal masteropleidingen uit. Nieuwe masters zijn bij voorkeur bekostigd, Engelstalig, hebben een sterke relatie met het werkveld, een beeldbepalende lector als trekker en zijn verankerd in de schools.

De verbinding met de beroepspraktijk maakt de hbo-master uniek en aantrekkelijk, zowel voor studenten als voor professionals. Masters ondersteunen daarnaast de ontwikkeling van een praktijkgerichte onderzoekscultuur en maken het mogelijk studenten in te zetten voor complexere opdrachten uit de beroepspraktijk. Masters bieden onze docent-onderzoekers en lectoren nieuwe mogelijkheden voor hun onderwijs en onderzoek en dragen zo bij aan hun carrièreperspectief.

Instream en doorstroom verbeteren

Het is onze opdracht om te zorgen dat de talenten van elke student tot hun recht komen. Dat vraagt maatwerk, want het instroomniveau van studenten in het hoger beroepsonderwijs varieert van mbo tot wo. Daarom zetten we in op een optimale

aansluiting met het toeleverende onderwijs, een gericht aanbod voor het verbeteren van basisvaardigheden, aanvullend onderwijs voor studenten die dat nodig hebben, summer schools, 3-jarige routes voor vwo'ers en honourstrajecten voor alle studenten die meer uit hun studie en zichzelf willen halen.

4.2 Onderzoek

Praktijkgericht onderzoek uitbreiden

We geven gehoor aan de maatschappelijke vraag om als schakel tussen fundamentele wetenschappelijke kennis en innovatie in de beroepspraktijk te fungeren. Dat doen we door ons praktijkgerichte onderzoek uit te breiden. We geven hierbij voorrang aan het versterken van bestaande lectoraten, in



AD In 2013 is samen met het bedrijfsleven de *Associate degree* Projectleider Techniek gestart. Deze tweejarige opleiding op hbo-niveau richt zich op werknemers in de techniek. Met de Ad verbeteren zij hun carrièreperspectieven, omdat het de opleidingsvraag van werkgevers beantwoordt. Veel studenten zijn al tijdens de opleiding doorgroeid naar hogere functies.

Met de Ad op zak kan de student doorstromen naar een bacheloropleiding zoals Elektrotechniek, Technische Bedrijfskunde of Werktuigbouwkunde. Het is ook mogelijk deze opleiding op afstand te volgen, dankzij de samenwerking met de Leidse Onderwijsinstellingen.



MASTER Met de masteropleiding Healthy Ageing Professional leidt de Hanzehogeschool Groningen professionals op die een actieve voortrekkersrol spelen bij veranderingen in de zorg, in het bijzonder de beweging naar meer aandacht voor gezondheid, participatie en sport en bewegen. In de masteropleiding leren studenten verschillende disciplines en werkvelden met elkaar te verbinden en onderzoek te doen in een veranderende omgeving die vraagt om nieuwe inzichten en oplossingen. Bij de ontwikkeling en uitvoering van de master zijn vier schools betrokken en wordt nauw samengewerkt met het Centre of Expertise Healthy Ageing.

DOORSTROOM ENGINEERING Een goede aansluiting op het hbo geeft mbo-studenten een betere kans op het halen van een hbo-diploma. Daarom biedt het Instituut voor Engineering in samenwerking met het Alfa-college en de Noorderpoort bijscholing aan mbo'ers in de laatste fase van hun studie. Door goede onderlinge afspraken hebben de studenten ruimte in hun rooster om colleges wiskunde en toegepaste techniek te volgen op de locatie van de Hanzehogeschool. Zij krijgen les van docenten van de ROC's en de Hanzehogeschool Groningen. Zo spijkeren ze hun inhoudelijke kennis bij en leren ze de bijbehorende hbo-studievaardigheden, waardoor ze goed voorbereid beginnen aan een hbo-opleiding.

plaats van nieuwe te beginnen. Docent-onderzoekers krijgen meer tijd voor onderzoek. Onderzoekers hebben ook een onderwijstaak, zodat ze onderwijs en onderzoek verbinden. Zo realiseren we lectoraten die kwalitatief goed onderzoek doen, succesvolle onderzoeksvoorstellen schrijven en onderzoek verbinden met onderwijs en de beroepspraktijk.

Onderzoeksagenda opstellen met onze omgeving

Onze onderzoeksagenda stellen we op samen met de beroepspraktijk en de samenleving. Deze agenda is gericht op valorisatie. We geven onze omgeving toegang tot kennis en faciliteren het ontwikkelen van nieuwe kennis en innovaties. Nieuwe inzichten uit onderzoek vloeien altijd terug naar het onderwijs.

Onderzoek bundelen in Centres of Expertise en kenniscentra

Ons onderzoek is gebundeld in kenniscentra en Centres of Expertise. In deze centra vindt innovatief praktijkgericht onderzoek plaats naar gezond ouder worden, energie, kunst en samenleving, gebouwde omgeving in het Noorden, en arbeid en ondernemerschap. In onze regio is een toenemende vraag naar onderzoek dat chemie, landbouw, energie en duurzaamheid verbindt. Daarom starten we met het kenniscentrum *Biobased Economy*. Tegelijkertijd herijken we de inrichting van de bestaande kenniscentra, zodat de verdeling van mensen en middelen aansluit bij wat onze omgeving van ons vraagt.

HANZE INVENT Hanze Invent richt zich op innovatie en valorisatie. Met colleges, workshops en gerichte ondersteuning helpt Hanze Invent studenten en docenten om innovatieve resultaten van toegepast onderzoek, stages en scripties uit te werken tot prototypes, producten, diensten en nieuwe ondernemingen. Een voorbeeld is het onderzoek naar het gebruik van krukken bij patiënten die een bepaald deel van hun lichaam niet kunnen belasten.

Tot nu toe moest de patiënt deze belasting zelf inschatten. Een groep studenten heeft onderzocht hoe de belasting afleesbaar gemaakt kan worden. Van deze krukken zijn prototypes gemaakt en inmiddels onderzoekt Hanze Invent hoe deze innovatie naar de markt gebracht kan worden.

Onderzoek internationaliseren

Vooraf voor de speerpunten Energie en Healthy Ageing geldt dat de onderzoeksagenda zich richt op Europese programma's. Dit vraagt om onderzoeksgroepen met internationaal aanzien, met onderzoekers die beschikken over een internationaal trackrecord. Kenniscentra moeten er naar streven om in ten minste één internationaal project deel te nemen, waarbij het opbouwen van duurzame relaties met internationale partners een belangrijk doel is. Bij de werving van onderzoekers komt meer aandacht voor internationale ervaring en vaardigheden. De Hanzehogeschool Groningen bevordert de komst van *visiting professors* en de internationale mobiliteit van het eigen personeel.

Onderzoeksinformatiesysteem implementeren

Een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van deze ambities, is een solide infrastructuur voor onderzoek. Daarom implementeren we een onderzoeksinformatiesysteem (*Current Research Information System*). Het aanvragen van subsidies, het bijhouden van onderzoeksvoortgang- en resultaten, en het beschikbaar stellen van uitkomsten wordt daardoor eenvoudiger en minder tijdrovend.

4.3 Beroepspraktijk

Beroepspraktijk betrekken

Studenten, docent-onderzoekers en partners uit de regio werken samen aan vraagstukken die in Noord-Nederland, nationaal en internationaal spelen. We versterken ons strategisch relatiebeheer, zodat het voor bedrijven en organisaties eenvoudiger wordt om toegang te krijgen tot onze instelling en we van elkaar weten welke contacten er zijn. We blijven een actieve partner in samenwerkingsverbanden, zoals het Akkoord van Groningen en de Noordelijke Innovatieagenda. De verbinding met de beroepspraktijk uit zich onder meer in stages, afstudeeronderzoeken en gezamenlijk onderzoek.

Stages

Stages in de beroepspraktijk bieden studenten een inkijk in het toekomstige werkveld en onze partners komen in aanraking met jonge professionals en de Hanzehogeschool Groningen. We investeren in goede begeleiding en voorbereiding van studenten, zodat zij het meeste uit hun stage halen. We gaan langdurige relaties aan met de beroepspraktijk. Stages staan dan niet op zichzelf, maar maken deel uit van langere leer- of onderzoeklijnen. Hiertoe koppelen we stages vaker dan nu aan lectoraten. De stafdiensten van de Hanzehogeschool Groningen nemen studenten aan als stagiairs, zo houden zij binding met de schools en vernieuwing in de beroepspraktijk.

Meer convenanten sluiten

Convenanten tussen de hogeschool en organisaties versterken het onderwijs en onderzoek. In de komende jaren breiden we het aantal convenantpartners uit. In deze samenwerkingsverbanden verzorgt de hogeschool onderwijs voor de partners en leveren de partners kennis en expertise die ons onderwijs verrijken. Gezamenlijk voeren we onderzoek uit dat de praktijk van de partners versterkt of verdiept. In 2020 is elke school betrokken bij een hogeschoolbrede samenwerking met een convenantpartner.

Versterken relatie mkb

De komende jaren versterken we onze relatie met het mkb, door het makkelijker te maken voor mkb'ers om deel te nemen aan onderzoek of om zelf onderzoek te initiëren en door het stimuleren van docentstages en detachering van professionals bij de hogeschool.

Alumni binden

Studenten blijven ook na het behalen van hun diploma onderdeel van onze leergemeenschap. Zij zijn onze ambassadeurs in de wereld. Hun kennis, ervaring, netwerk en middelen kunnen onze hogeschool versterken, bijvoorbeeld door gezamenlijk onderzoeksopdrachten uit te voeren of door stageplekken aan te bieden. Andersom kunnen wij alumni mogelijkheden bieden voor een leven lang leren of samenwerking op andere vlakken, bijvoorbeeld door het faciliteren van traineeships direct na de opleiding of het beschikbaar stellen van onderzoeksfaciliteiten. Om beter gebruik te maken van dit netwerk in zowel binnen- als buitenland, komen we met nieuwe initiatieven gericht op de verdere versterking van ons alumni-beleid. We gebruiken ons lustrum in 2018 om onze band met alumni te versterken.

4.4 Organisatieontwikkeling

Ruimte voor de professional maken

Door excellent personeelsbeleid zorgen we voor een gezond werkklimaat, zodat oude en jonge medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Maatwerk voor oudere medewerkers kan ruimte creëren voor jongere medewerkers. Om medewerkers meer grip op hun eigen werk te geven en de werkdruk te verminderen, gaan we in gesprek over dit onderwerp en starten we pilots om teams meer regie te geven. De teams doen dit waar mogelijk in samenspraak met studenten. De resultaten van deze pilots delen we in de hogeschool. In 2020 blijft het ziekteverzuim laag, is de werkdruk acceptabel en de tevredenheid van medewerkers bovengemiddeld.

Investeren in persoonlijke ontwikkeling

We investeren in onze mensen, zodat zij in de toekomst hun werk vakkundig en met plezier blijven doen. Wij bieden medewerkers de gelegenheid om een masteropleiding te volgen of te promoveren, kwalificaties rondom examinering te behalen en hun taal- of onderzoeksvaardigheden te

verbeteren, of zich op een andere manier professioneel te ontwikkelen. Het uitgangspunt is dat onze docent-onderzoekers beschikken over het masterniveau. In 2020 zijn meer docent-onderzoekers gepromoveerd.

Ondersteunend leiderschap

De ontwikkeling van een professionele cultuur vraagt leiderschap dat vertrouwen geeft, ruimte maakt en doelstellingen helpt realiseren. Goed leiderschap weet visie en strategie naar de dagelijkse onderwijs- en onderzoekspraktijk te vertalen. Leidinggevend van onze hogeschool zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie en handelen vanuit de kernwaarden. Ze zetten inhoud, de relatie en de menselijke maat centraal. Zo dragen leidinggevend bij aan goed opgeleide docent-onderzoekers en medewerkers, en aan een omgeving die lesgeven, onderzoek doen en leren ondersteunt. Zij brengen kleinschaligheid in de praktijk en faciliteren de samenwerking met andere disciplines.

Medezeggenschap stimuleren

Door met elkaar te spreken over wat we verstaan onder kwaliteit en professionaliteit, komen we tot gezamenlijke ambities. Een professionele cultuur uit zich in professionals die meedenken en meebeslissen over de toekomst van hun werk, team en organisatieonderdeel. Medezeggenschap is dan ook een intrinsiek onderdeel van een leergemeenschap. We faciliteren de medezeggenschap met scholing, organisatorische ondersteuning en voor studenten een gepaste vergoeding. Medezeggenschap beperkt zich niet enkel tot formele organen, daarom stimuleren we actieve participatie, informele medezeggenschap en deelname in opleidingscommissies.

Governance versterken

Nieuwe manieren van samenwerken binnen en buiten onze hogeschool hebben invloed op onze governance. Het gaat hierbij in het bijzonder om het functioneren als netwerkorganisatie, de besturing van innovatiewerkplaatsen en de samenwerking tussen schools en staven. We werken nieuwe organisatorische concepten uit en streven naar een cultuur en structuur die gericht zijn op netwerken, innovatie en verbeteren.

Diversiteit koesteren en bevorderen

Diversiteit geeft mensen met verschillende achtergronden en mogelijkheden de gelegenheid om hun eigen invalshoeken in te brengen in de leergemeenschap. Daarmee zorgt diversiteit voor creativiteit en innovatie, en helpt het ons om wendbaar te zijn. We benaderen diversiteit dan ook positief: verschil is in de eerste plaats een bron van mogelijkheden en nieuwe ideeën. Diversiteit betekent voor ons ook dat we mensen met beperkingen ondersteunen, opdat iedereen zijn potentie kan realiseren. Iedere student, medewerker of partner is een volwaardig lid van de leergemeenschap, ongeacht zijn of haar achtergrond of mogelijkheden. We brengen diversiteit in de praktijk door mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.

Inrichten International Office

We willen een internationaal georiënteerde cultuur ontwikkelen binnen onze hogeschool. Dat vraagt het nodige van ons HRM-beleid en van onze faciliteiten, zoals verblijven, bewegwijzering en servicepunten. Internationalisering speelt dus door de hele organisatie heen. Daarom richten we een *International Office* in om alle inspanningen op het gebied van internationalisering te bundelen. We zorgen voor een gastvrije ontvangst van onze buitenlandse medewerkers en studenten, bijvoorbeeld door ondersteuning bij huisvesting en administratieve verplichtingen.

MKB Johannes Wolters is CEO van Lode Holding, gevestigd op de Zernike Campus. Lode produceert onder meer ergometrische apparatuur. Lode heeft elk jaar zo'n twintig stagiairs van de Hanzehogeschool Groningen. Een aantal alumni werkt inmiddels bij het bedrijf. Lode is ook actief in verschillende innovatiewerkplaatsen.

Wolters was ook betrokken bij het opzetten van het Centre of Expertise Healthy Ageing en zit in de Adviesraad van het CoE HA. Wolters over de samenwerking: "best uniek, voor ons is het heel interessant dat het echt gaat om toegepaste kennis, om projecten die op korte termijn maatschappelijk relevant zijn."



4.5 Bedrijfsvoering

Digitale infrastructuur gericht op gebruiksgemak

We willen een digitale infrastructuur realiseren die het gebruik van nieuwe technologieën en toepassingen mogelijk maakt, die verbindingen legt binnen de organisatie en die gericht is op het bedienen van verschillende behoeften. Daarom bieden we een digitale werkplek aan medewerkers, studenten en bezoekers, gericht op gebruiksgemak. Tegelijkertijd zorgen we voor een solide basisinfrastructuur voor al het online onderwijsmateriaal en voor de archiefstukken.

Huisvesting ondersteunt onderwijsvisie

Op al onze locaties weerspiegelen gebouwen en de inrichting van de omgeving onze onderwijsvisie. Bij nieuw- of verbouw houden we rekening met het realiseren van onze doelstellingen, zoals kleinschaligheid. We ontwikkelden de Zernike Campus en andere locaties tot een aantrekkelijkere vestigingsplaats voor bedrijven. Samen met bedrijven en

organisaties starten we innovatiewerkplaatsen op en buiten onze campus. De campus is niet alleen om te studeren en te werken, we streven de komende jaren naar het realiseren van studentenhuysvesting en verblijfsmogelijkheden op of nabij de campus.

Duurzaamheid

De Hanzehogeschool Groningen vervult in 2020 een voorbeeldrol als het gaat om duurzaamheid. Duurzaamheid krijgt in alle curricula een plek, waardoor we professionals opleiden die duurzaamheid als vanzelfsprekend beschouwen en daar naar handelen. We streven naar BREEAM-certificering voor onze gebouwen, een breed erkend duurzaamheidskenmerk voor huisvesting. Onze bedrijfsvoering mag de belangen van toekomstige generaties zo min mogelijk schaden. Dit uit zich in onze status als *fair trade* hogeschool, goede klasseringen in duurzaamheidsranglijsten zoals SustainaBUL en de HBO Benchmark, maar ook in solide financieel beleid en duurzaam personeelsbeleid.

HUISVESTINGSPLAN

De Hanzehogeschool Groningen investeert in toekomstbestendige en inspirerende huisvesting, omdat we het delen van kennis, praktijkgericht onderzoek, ontmoeten, verbinden en leren van en met elkaar willen faciliteren. Zo krijgt het Wiebengacomplex een nieuw gebouw in het hart van het complex, waarin de samenwerking in de

zorg zichtbaar is. Het Prins Claus Conservatorium krijgt een hoofdingang die het conservatorium verbindt met de Stad en daarnaast voorzieningen die passen bij een toonaangevend conservatorium. Zernikeplein 7 wordt ingrijpend aangepast, onder andere de Dansacademie krijgt daar een plek. We zorgen ten slotte voor vermenging van onderwijs en bedrijfsleven op de campus.



4.6 Profiel

Energie

De Hanzehogeschool Groningen wil een duurzame toekomst dichterbij brengen. EnTranCe bouwt daartoe de positie als hotspot voor praktijkgericht onderzoek, bedrijvigheid en innovatie op het gebied van de energietransitie de komende jaren verder uit. Allereerst in onze regio, waar we in 2020 vijf dorpen volledig energieneutraal hebben gemaakt. Tevens willen we 25 miljoen euro aan investeringen uitlokken. In 2020 hebben 1100 studenten energie-onderwijs gevolgd en beginnen er 15 energie-startups per jaar. De komende jaren bezoeken 20.000 mensen EnTranCe om daar te leren over, of bij te dragen aan de energietransitie.

Healthy Ageing

De komende jaren versterken we de stevige positie die Healthy Ageing binnen onze hogeschool heeft, zodat het Hanzehogeschool Groningen Centre of Expertise Healthy Ageing in 2020 hét hbo-kenniscentrum is voor praktijkgericht onderzoek, onderwijs en ondernemerschap op het gebied

van Healthy Ageing. Dit zien we terug in de 175 partners die in 2020 betrokken zijn bij innovatiewerkplaatsen Healthy Ageing. De financiële bijdrage van partners aan onderzoek neemt toe tot drie miljoen euro per jaar. Tegelijkertijd zorgen we ervoor dat 7500 studenten in aanraking komen met Healthy Ageing onderwijs. Jaarlijks starten 30 jonge ondernemers een bedrijf gerelateerd aan Healthy Ageing.

Ondernemerschap

De Hanzehogeschool Groningen stimuleert het ondernemerschap van studenten en medewerkers. Hierbij hebben we in het bijzonder aandacht voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Het gaat hierbij om ecologische doelstellingen, maatschappelijke waarde, ethisch handelen, de menselijke maat en persoonlijke ontwikkeling. Door duurzaamheid in alle curricula een plek te geven, kunnen we professionals opleiden die duurzaamheid als vanzelfsprekend beschouwen en daar naar handelen.

STARTUP ENIE.NL

Enie.nl levert sinds 2012 zonne-energie aan mensen en organisaties en stelt hen daarmee in staat zelf in hun energie te voorzien, zonder tussenkomst van anderen. Enie.nl streeft naar een wereld waar duurzame energie de belangrijkste bron van energie is. Inmiddels hebben ze duizenden tevreden klanten.

De onderneming is van een alumnus van de Hanzehogeschool Groningen. De startup begon in de incubator van de hogeschool. Het Groningse bedrijf heeft in 2015 ruim dertig werknemers, vijf nevenvestigingen en een omzet van bijna 10 miljoen euro. Enie.nl is verbonden aan het *Climate Reality Project* van Al Gore, voormalig vicepresident van de Verenigde Staten.



Studenten stippelen een route uit om een ondernemende professional of professionele ondernemer te worden. De Hanzehogeschool Groningen stimuleert het uitwerken van onderzoek, stages en scripties tot prototypes, producten, diensten en nieuwe ondernemingen. Het Centre of Entrepreneurship Valueo50 en de incubator Cubeo50 adviseren en ondersteunen opleidingen en studenten en faciliteren startups. In 2020 starten jaarlijks 500 nieuwe ondernemingen vanuit de Hanzehogeschool Groningen die 5000 nieuwe banen opleveren. We ontwikkelen en testen jaarlijks 15 prototypes van producten of diensten.

Honours

Honoursonderwijs daagt studenten en medewerkers uit het beste uit zichzelf te halen. Talentontwikkeling begint bij docent-onderzoekers. In 2020 volgen jaarlijks 40 docent-onderzoekers het programma *A Teacher's Road to Excellence*. Het lectoraat *Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving* en het Hanze Honours College vernieuwen en verbeteren onze kennis over honoursdidactiek, de ontwikkeling van wereldburgerschap en het profiel van de excellente professional. Zo werken we aan een ambitieuze studiecultuur waarin talent tot bloei komt. Het programma *Onderwijsinnovatie* ondersteunt onderzoek naar ons onderwijs en zorgt ervoor dat goede resultaten en methoden uit het honoursonderwijs hun weg vinden naar het reguliere onderwijs, waarmee de kwaliteit van ons onderwijs verder omhoog gaat. We stimuleren honoursonderwijs ook bij onze partners in het voorgezet onderwijs en het mbo.

Onze kunstopleidingen verrijken ons onderwijs en onderzoek.

Kunstopleidingen

Onze kunstopleidingen stellen ons in staat om ons te profileren en ons onderwijs en onderzoek te verrijken. We verbinden de kunstopleidingen vaker met andere opleidingen en onderzoeksthema's. Zo versterken en versnellen de creatieve processen die de kunsten kenmerken innovaties in andere domeinen en dragen zij bij aan persoonlijke en maatschappelijke vorming in de hele hogeschool. Het praktijkgerichte onderzoek in de kunsten stelt professionele kunstenaars in staat op een zinvolle manier te reageren op de snelle veranderingen in de maatschappij, in het bijzonder in onze omgeving. Met festivals, concerten, optredens en tentoonstellingen dragen de kunsten bij aan de culturele en innovatieve dynamiek van de regio.



IWP WESTERBORK

Samen met het herinneringscentrum Westerbork richt de Hanzehogeschool Groningen een innovatiewerkplaats in. Daarmee bouwen we de samenwerking uit die begon met de betrokkenheid van honoursstudenten bij de restauratie van drie treinwagons en het organiseren van een Europese reis voor deze wagons. In de komende jaren zullen studenten van de HG en studenten van andere instellingen, geïnteresseerden en deskundigen in multidisciplinaire teams samenwerken aan onderwerpen die gelieerd zijn

aan de Tweede Wereldoorlog en aan vraagstukken die verbonden zijn met het herinneringscentrum zelf. Dat doen zij in een veelvormige en levendige gemeenschap, gedreven door de wens om niet te vergeten.

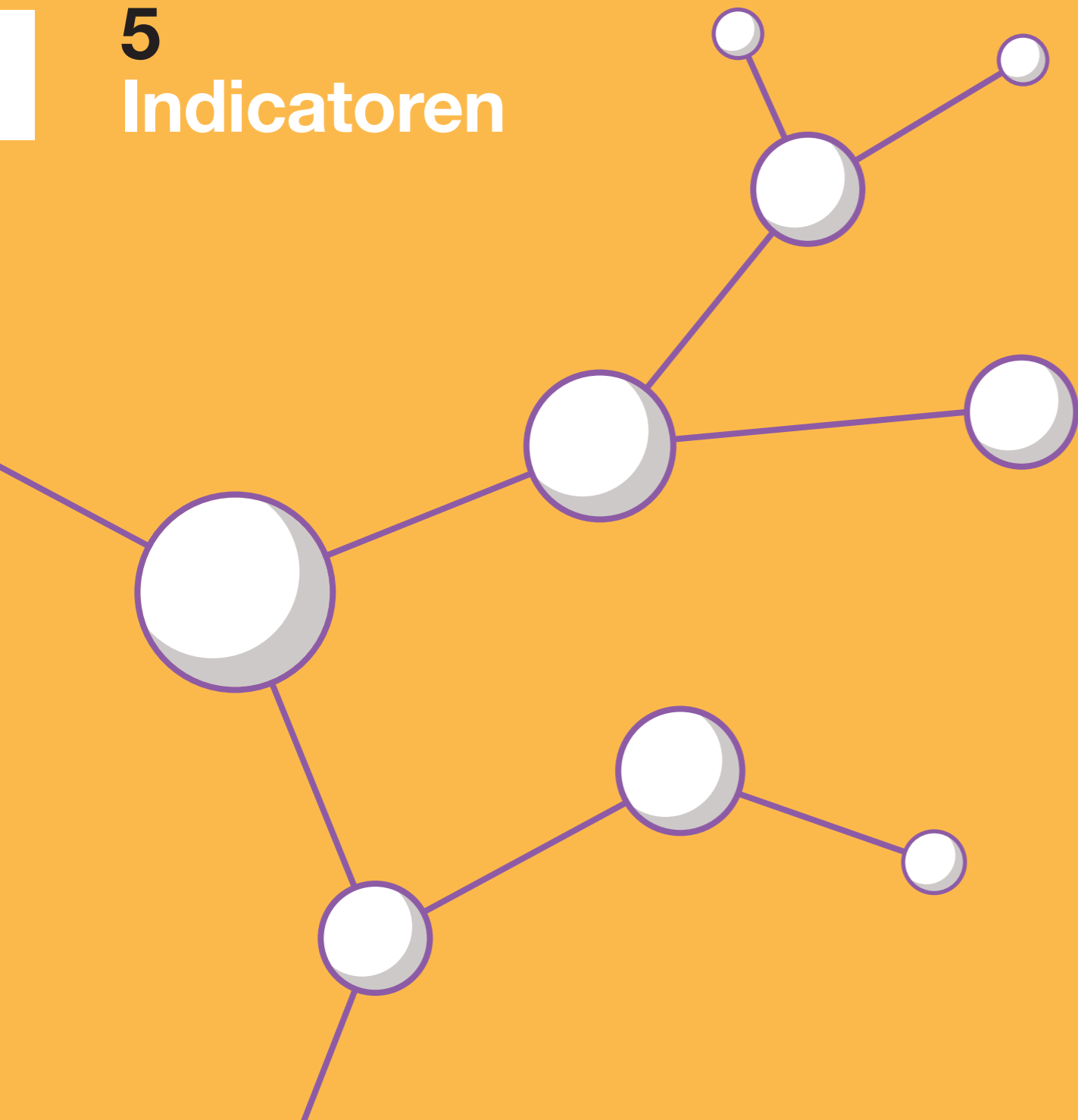
LIFELONG LEARNING IN MUSIC

Het lectoraat Lifelong Learning in Music ontwikkelt in samenwerking met het UMCG een innovatieve artistieke praktijk, waarbij musici werken met patiënten tijdens een ziekenhuisopname. Met kleinschalige muziekworkshops wordt het welzijn van patiënten en dat van verpleegkundigen bevorderd. Improvisatie, afgestemd op de patiënten, wordt hierbij gebruikt als communicatiemiddel en levert voor de patiënten mooie en betekenisvolle momenten op. In het samen met het

UMCG uitgevoerde onderzoek wordt tevens gekeken of de muziekworkshops een gunstige invloed kunnen hebben op het verminderen van delier (acute verwardheid) bij ouderen. De onderzoekers ontwikkelen door middel van pilots met verschillende patiëntgroepen een trainingsprogramma voor masterstudenten.



5 Indicatoren



We blijven in gesprek over onze doelen en indicatoren en stellen deze bij wanneer dat nodig is.

Wij willen de voortgang van dit strategisch plan inzichtelijk maken, sturen op specifieke doelstellingen en ook als lerende organisatie onszelf blijven verbeteren. Daarvoor gebruiken we de indicatoren die op de volgende pagina's zijn weergegeven.

De prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap hebben laten zien dat het sturen op concrete en meetbare doelen kan helpen bij het behalen van doelen. Nu is een proces als dit niet volledig te meten of te plannen en sommige indicatoren zijn nog in ontwikkeling. Daarom blijven we in gesprek over onze doelen en indicatoren en stellen deze bij wanneer dat nodig is.

Schools, stafdiensten, het facilitair bedrijf, kenniscentra en de Centres of Expertise vertalen dit strategisch plan naar meerjarenplannen voor hun eigen organisatieonderdeel. Daarbij is ruimte voor eigen prioriteiten en accenten. We zijn een brede hogeschool en per organisatieonderdeel verschilt wat nodig en mogelijk is. Gezamenlijk werken we aan het behalen van onze doelen.

Indicatoren

Onderwijs

1	Studiesucces a. Uitval b. Rendement
2	Internationale mobiliteit a. Uitgaande mobiliteit b. Inkomende mobiliteit
3	Aantal uitgereikte honourscertificaten
4	Aantal uitgereikte Masterdiploma's
5	Studenten in aanraking met Energie, Healthy Ageing en Ondernemerschap a. Energie b. Healthy Ageing c. Ondernemerschap
6	Accreditaties goed of excellent

Onderzoek

7	Verhouding intern – extern verworven middelen
8	Aantal docent-onderzoekers / promovendi (gepromoveerden) / lectoren

Beroepspraktijk

9	Samenwerking met bedrijven
10	Leven lang leren a. Cursisten b. Deeltijdstudenten c. Maatwerktrajecten
11	Aantal startups a. Totaal b. Kwalitatief - Energie - Healthy Ageing
12	Valorisatie: a. Kwaliteit – stakeholder tevredenheid b. Ouput c. Outcome d. Impact

Overkoepelend

13	Totaal aantal innovatiewerkplaatsen
14	Tevredenheid medewerkers en studenten a. Nationale Studenten Enquête b. Werkbelevingsonderzoek
15	Regionale betrokkenheid: Aantal culturele en maatschappelijke projecten en festivals

Onderwijs

1 Studiesucces

Uitval en rendement

De Hanzehogeschool Groningen heeft een emanciperende functie. Vanuit die gedachte benaderen we de relatie tussen rendement en uitval. We vinden het belangrijker dat onze studenten een diploma halen, dan dat ze zo snel mogelijk een diploma halen. Deze koers zetten we voort. Daarbij houden we rekening met het feit dat 15% van onze bekostiging samenhangt met het aantal verleende graden.

2 Internationale mobiliteit

We meten de inkomende en uitgaande mobiliteit van onze studenten en medewerkers. Deze indicator geeft een indruk van de internationale oriëntatie van onze hogeschool.

3 Aantal uitgereikte certificaten honourstrajecten

Honourstrajecten bieden studenten de mogelijkheid om zich naast hun studie breder te ontwikkelen en zich persoonlijk en maatschappelijk te vormen.

4 Aantal uitgereikte Masterdiploma's

Het aantal uitgereikte Masterdiploma's is een indicator van de toename van het aantal masterstudenten. In combinatie met de doelstelling in het strategisch plan dat elke school een doorstroommaster realiseert, biedt deze indicator inzicht in het realiseren van dit punt.

5 Studenten in aanraking met Energie-, Healthy Ageing en Ondernemerschapsonderwijs

We meten hoeveel studenten onderwijs volgen dat gerelateerd is aan onze speerpunten.

6 Accreditaties goed of excellent

Accreditaties zijn een extern gevalideerde indicator voor de kwaliteit van het onderwijs. We meten de verhouding goed/excellent ten opzichte van het totaal aantal verleende accreditaties.

Onderzoek

7 Verhouding intern – extern verworven middelen

De verhouding tussen intern en extern verworven middelen is een indicatie van de mate waarin we voor de samenleving relevant onderzoek doen. We maken met de Centres of Expertise en de kenniscentra afspraken over specifieke streefwaarden. Hun gezamenlijk inzet bepaalt de geaggregeerde streefwaarde.

8 Aantal docent-onderzoekers / promovendi / gepromoveerden / lectoren

Met deze indicator richten we ons op het uitbreiden van het aantal docent-onderzoekers, promovendi en gepromoveerde medewerkers, omdat we daarmee inzichtelijk kunnen maken of we er in slagen om zowel de onderzoekspiramide te verbreden als meer gepromoveerde medewerkers in dienst te hebben.

Beroepspraktijk

9 Aantal bedrijven waar mee wordt samengewerkt

We ontwikkelen deze indicator om te monitoren of we ons strategische doel om de samenwerking met de beroepspraktijk te intensiveren behalen. De indicator geeft inzicht in de omvang van de relaties en in de mate waarin we structurele samenwerkingsverbanden realiseren.

10 Leven Lang Leren

Leven Lang Leren is een belangrijk strategisch thema de komende jaren. Daarom meten we het aantal cursisten en studenten in deeltijdonderwijs en maatwerktrajecten.

11 Aantal startups

Het aantal startups is een indicator voor het succes van ons ondernemerschapsonderwijs en van onze economische impact. We meten specifiek het aantal startups voor de speerpunten.

12 Valorisatie

a. Kwaliteit – stakeholder tevredenheid

Met deze kwalitatieve indicator maken we inzichtelijk wat de betekenis van ons onderzoek voor de beroepspraktijk is.

b. Ouput; c. Outcome; d. Impact

We meten output (publicaties en presentaties) en outcome van onderzoek. Daarnaast willen we inzicht in de impact van ons onderzoek. Het meten van impact bevindt zich nog in een beginfase, dat betekent dat we deze indicator de komende jaren moeten ontwikkelen.

Overkoepelend

13 Totaal aantal innovatiewerkplaatsen

Het totaal aantal gerealiseerde innovatiewerkplaatsen is een indicatie van het realiseren van de strategische doelstelling om een leergemeenschap te zijn.

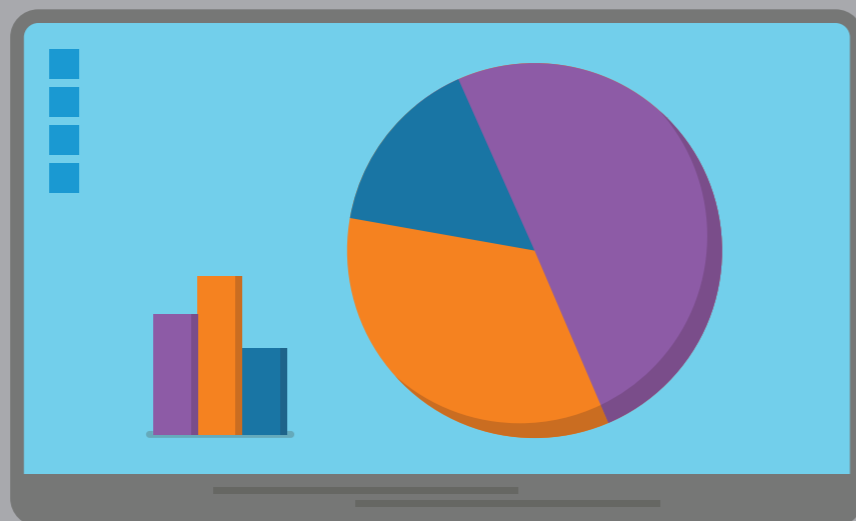
14 Tevredenheid medewerkers en studenten

We meten de tevredenheid van onze studenten en medewerkers met de Nationale Studentenenquête (NSE) en het Werkbelevingsonderzoek.

15 Regionale betrokkenheid

Het aantal culturele en maatschappelijke projecten en festivals dat we organiseren maakt onze maatschappelijke bijdrage inzichtelijk.

6 Financiën



In dit hoofdstuk beschrijven we de financiële consequenties van dit strategisch plan op hoofdlijnen. Het gaat hier alleen om de extra middelen die nodig zijn voor de uitvoering van het strategisch plan. Daarmee is dit het financiële kader voor de uitwerking van de strategische plannen van de *schools*, de *staven*, het *facilitair bedrijf*, de *kenniscentra* en de *Centres of Expertise*.

Dit kader werken we verder uit bij het opstellen van de verschillende jaarplannen. In de begrotingen beoordelen we jaarlijks of we met de beschikbare financiële middelen

onze strategische doelen kunnen bereiken. Uit dit overzicht blijkt dat gemiddeld 18 miljoen euro per jaar nodig is.

Benodigde strategische gelden in k€	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal
Onderwijs						
- onderwijsinnovatie	190	375	375	375	0	1.315
- nieuwe opleidingen/routes	975	1.050	1.050	1.050	1.050	5.175
- deeltijd	275	475	475	475	475	2.175
- internationalisering	800	1.200	1.200	1.200	1.100	5.500
- blended learning onderwijs	1.300	1.600	1.400	1.200	1.200	6.700
- overige strategische projecten schools	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	12.750
- overige strategische projecten staven/CvB	500	500	500	500	500	2.500
- organisatieontwikkeling/ werkdrukvermindering	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
TOTAAL ONDERWIJS	6.590	7.750	7.550	7.350	6.875	36.115
Onderzoek						
beschikbare onderzoeksmiddelen	3.500	4.000	4.500	5.000	5.500	22.500
TOTAAL ONDERZOEK	3.500	4.000	4.500	5.000	5.500	22.500
IT-projecten	7.100	7.100	6.000	6.000	5.000	31.200
TOTAAL BENODIGDE STRATEGISCHE GELDEN	17.190	18.850	18.050	18.350	17.375	89.815

We onderscheiden uitgaven voor onderwijs, onderzoek, en IT-projecten

Onderwijs

We zetten onze middelen in om onze voornemens met betrekking kwaliteit, innovatie en aanbod te realiseren. Voor deeltijd geldt dat het gaat om het flexibiliseren en modulariseren van alle deeltijdopleidingen. De verwachting is dat de helft van de kosten voor deze ontwikkeling gedekt worden uit OCW-subsidies. De kosten van internationalisering bestaan voor het merendeel uit de ontwikkeling van Engelstalige opleidingen. Voor het *blended* maken van het curriculum trekken we per jaar gemiddeld 1,3 miljoen euro uit. De IT-kosten voor digitalisering van ons onderwijs financieren we uit het budget voor IT-projecten.

Vooralsnog zijn de posten werkdrukvermindering en organisatieontwikkeling pro memorie opgenomen. Afhankelijk van de voortgang van verschillende projecten die raken aan deze onderwerpen, worden deze posten later nader ingevuld. Wel dient hier opgemerkt te worden dat het totaal aan beschikbare financiële middelen voor de uitvoering van de strategie vaststaat.

De schools hebben ook budget voor het uitvoeren van eigen strategisch beleid. In het overzicht is daarvoor 2,5 miljoen euro per jaar opgenomen.

Onderzoek

We investeren in ons onderzoek, specifiek in het versterken van de lectoraten en het vervlechten van ons onderzoek met ons onderwijs en de beroepspraktijk. De omvang van externe middelen moet ook toenemen om deze versterking te realiseren.

Vanuit de profileringsgelden is 1,0 miljoen euro beschikbaar voor de speerpunten Energie en Healthy Ageing. Vanuit de HG-middelen is 0,4 miljoen euro beschikbaar om valorisatie van onderzoek tot een succes te maken. We zetten 0,9 miljoen euro in voor de verdere internationalisering van onderzoek.

We houden rekening met de kosten van onderhoud en beheer van een onderzoeksinformatiesysteem, ter waarde van 1,0 miljoen euro. Ook is geld beschikbaar om nieuwe initiatieven te kunnen financieren (*seed capital*) en voor het matchen van externe subsidies met eigen bijdragen.

IT-projecten

Op dit moment maken we een inhaalslag op het gebied van IT. We investeren in *blended learning*, *virtual classroom*, digitaal studentportfolio, digitaal onderwijs- en onderzoeksmateriaal, digitaal dynamisch en statisch archief, digitale werkplek, iHub en iLab, Workflow en zaakgericht werken. We verwachten dat in loop van de strategische periode de investeringen voor IT omlaag kunnen, omdat deze inhaalslag dan heeft plaatsgevonden.

Beschikbare financiële middelen

In de begroting 2015/16 is 20,0 miljoen euro gereserveerd voor het strategisch beleid. De meerjarenbegroting kent in 2016, 2017 en 2018 een tekort. Dit betekent dat we in de eerste jaren de algemene reserve van de Hanzehogeschool aanspreken. Vanaf 2019 verwachten we een positief exploitatieresultaat, als gevolg van extra middelen die beschikbaar komen van het Rijk door de invoering van het sociaal leenstelsel.

Extra middelen tov kaderstelling 2015/16 (in k€)	2016	2017	2018	2019	2020
Exploitatieresultaat obv begroting 2015-16	-7.006	-9.773	-2.953	2.319	-1.126
Rijksbijdragebrief 2016	800	800	800	800	800
	-6.206	-8.973	-2.153	3.119	-326
Strategisch plan					
Beschikbaar uit kaderstelling	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Benodigd uit strategisch plan	17.190	18.850	18.050	18.350	17.375
Extra benodigde strategische middelen	2.810	1.150	1.950	1.650	2.625
TOTAAL BESCHIKBAAR	-3.396	-7.823	-203	4.769	2.299

Colofon

Hanzehogeschool Groningen
Zernikeplein 7
Postbus 30030, 9700 RM Groningen

T (050) 595 55 55

facebook.com/Hanzehogeschool
twitter.com/hanze
www.hanze.nl

