

BIJDRAGEN AAN EEN BETERE WERELD

Instellingsplan HZ University of Applied Sciences
2022 t/m 2027



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

INHOUD

1	Voorwoord	3
2	Verantwoording	4
3	Onze vier ambities	5
	Ambitie 1: Wij zijn opleider van professionals voor een wereld in transitie	5
	Ambitie 2: Wij zijn een gewaardeerd instituut op het gebied van water, energie en vitaliteit	6
	Ambitie 3: Wij zijn dé partner voor maatschappelijke opgaves in onze regio	7
	Ambitie 4: Wij zijn een bruisende community voor alle partijen	7
4	Omgaan met een wereld in transitie	8
5	Onze missie: bijdragen aan een betere wereld	9
	5.1. Professionals opleiden als persoonlijke hogeschool	10
	5.1.1. Een open, vrije, inclusieve en persoonlijke gemeenschap	10
	5.1.2. Ondernemende, innovatieve en waardengedreven professionals	11
	5.1.3. Persoonlijke en interdisciplinaire ontwikkelroute	12
	5.1.4. Persoonlijke begeleiding door zich blijvend ontwikkelende HZ-medewerkers	12
	5.2. Vraagstukken helpen oplossen als University of Applied Sciences/Kennisinstituut	12
	5.3. Regionaal verbinden als partner in de Zeeuwse delta	13
6	Kernwaarden	14
	6.1. Integriteit en respect	14
	6.2. Vertrouwen en rekenschap	14
	6.3. Samenwerken en kwaliteit	15
7	Hoe gaan we onze missie realiseren?	16
	7.1. Agile transformeren	16
	7.2. Dienend leiderschap	17
	7.3. Flexibele organisatie en infrastructuur	17
	7.4. Tot slot	17

HOOFDSTUK 1

VOORWOORD

Voor je ligt het Instellingsplan van HZ University of Applied Sciences. Een plan waarin we onze missie, visie en ambities beschrijven en aangeven hoe we daarmee verder willen gaan.

Laatst hoorde ik iemand zeggen: "Als je er toch bent, kun je er net zo goed zijn". Deze quote bleef bij me hangen. Wat betekent dat voor de HZ? En wat heeft dit te maken met betekenisvol willen zijn? Die vragen stelde ik me bij de start van dit Instellingsplan (IP).

De afgelopen jaren is binnen de HZ geregeld de behoefte geventileerd om stil te staan bij onze reden van bestaan. Iedereen kent onze maatschappelijke opgaves: we leiden professionals op voor een bepaald vakgebied en verrichten praktijkgericht onderzoek. Daarmee ondersteunen we de human capital agenda en jagen we innovaties aan binnen de regio. En daar moeten we vooral aan blijven werken.

Maar inmiddels rijpt ook de overtuiging dat binnen het hbo arbeidsmarktrelevantie meer en meer plaatsmaakt voor maatschappelijke relevantie. Op welke wijze kunnen onze studerende en professionals in relatie met bedrijven, instellingen, overheden en burgers bijdragen aan een betere samenleving? Met die vraag willen we aan de slag. Vandaar ook de titel van ons IP: Bijdragen aan een betere wereld.

Ik ben buitengewoon trots op dit IP: op de inhoud maar ook op het feit dat het tot stand is gekomen in nauwe samenwerking met onze interne en externe stakeholders. Daarom vertrouw ik erop dat we ook gezamenlijk kunnen werken aan de realisatie van dit plan. Als je er toch bent, kun je er net zo goed zijn!

John Dane
Voorzitter College van Bestuur



Hello, goodbye: bij de HZ is iedereen welkom!

VERANTWOORDING

In dit Instellingsplan kun je lezen welke richting de HZ de komende zes jaar opgaat.

Maar eerst: waarom schrijven we een nieuw Instellingsplan? Niet omdat we het huidige plan aan de dijk zetten. Veel elementen daaruit hebben nog niets aan betekenis ingeboet. We zien ze dan ook als de fundamenteen waarop het nieuwe plan wordt gebouwd. Maar tegelijkertijd is de buitenwereld nogal wat in beweging, om het zacht uit te drukken. Die veranderende wereld stelt nieuwe eisen aan onze collega's en de professionals die wij opleiden.

Gandhi heeft ooit gezegd: "Wees de verandering die je in de wereld wilt zien". Vanuit die gedachte ziet de HZ het als haar taak om met vernieuwend onderwijs en onderzoek bij te dragen aan een betere wereld. Met 'beter' bedoelen wij in dit verband vooral 'duurzamer'. Want als de wereld van dit moment één uitdaging heeft waar onderwijs en onderzoek een rol in kunnen spelen, dan is het wel verduurzaming.

Dit Instellingsplan zet de lijnen voor de komende jaren uit. We hebben gekozen voor een compact plan, waarin we alleen de hoofdlijnen beschrijven. Het Instellingsplan biedt de kaders waarbinnen de strategische keuzes worden gemaakt en de opleidingen en teams binnen de HZ eigen actieplannen kunnen opstellen. Deze werkwijze maakt de HZ wendbaarder en weerbaarder. Wendbaarder omdat de actieplannen snel kunnen worden bijgesteld als dat nodig is. En weerbaarder omdat medewerkers zelf de keuzemogelijkheden in handen hebben. Dat biedt in onze visie een garantie voor acties die aansluiten bij wat de maatschappij op dat moment vraagt.

We hebben het Instellingsplan opgesteld in nauw overleg met onze stakeholders. In meerdere bijeenkomsten (online of fysiek) hebben wij met onze interne en externe stakeholders van gedachten gewisseld over thema's die nu voor hen van belang zijn en de manier waarop de HZ hierbij een rol kan spelen.

Om maximaal wendbaar en weerbaar te zijn, kiezen we voor wat we noemen een cascadering van doelen:

- De missie/visie en ambities van de HZ beslaan een periode van zes jaar.
- De strategische doelen, ook op het niveau van de gehele HZ en afgeleid van de missie/visie en ambities, beslaan een periode van drie jaar.
- De doelen op het niveau van Domeinen, Deeltijdacademie en Bedrijfsvoering, afgeleid van de strategische doelen, gelden voor de periode van één jaar.
- De actieplannen voor opleidingen en teams gelden voor één jaar.

Door de doelen op het niveau van Domeinen, Deeltijdacademie en Bedrijfsvoering en op het niveau van opleidingen/teams een kortere geldingsduur mee te geven, kunnen we sneller en beter inspelen op belangrijke maatschappelijke opgaves. Dit Instellingsplan beperkt zich daarom tot de missie/visie en ambities van de HZ en onze kernwaarden. We starten in het volgende hoofdstuk met een beschrijving van onze ambities, omdat die een mooi overzicht bieden van onze keuzes. Daarna volgt een korte schets van de context waarin de HZ functioneert – de wereld in transitie. In hoofdstuk 5 lees je welke missie aan het Instellingsplan ten grondslag ligt. In hoofdstuk 6 besteden we aandacht aan onze kernwaarden, die centraal staan in (de ontwikkeling van) ons moreel kompas. We eindigen met een beschrijving van de manier waarop we met dit Instellingsplan aan de slag gaan.

We nodigen je graag uit om met ons mee te denken bij de verdere uitwerking van dit Instellingsplan. Want alleen door inbreng van medewerkers, studerenden, werkveld, collega-instellingen, overheden en alle andere organisaties in ons netwerk kunnen we onze taak als HZ waarmaken en daadwerkelijk bijdragen aan een betere wereld.

ONZE VIER AMBITIES

Met dit Instellingsplan wil de HZ duidelijk maken waar onze studerenden, medewerkers, partners of anderszins betrokkenen de komende jaren (2022 – 2027) op kunnen rekenen. Realisatie van deze ambities zien wij als onze bijdrage aan een betere wereld. Je kunt ons erop aanspreken!

Lees hieronder wat onze ambities zijn. In de andere hoofdstukken van dit Instellingsplan lees je meer over de missie en visie waar onze ambities op zijn gebaseerd en over de manier waarop we onze ambities willen waarmaken.

AMBITIE 1:

WIJ ZIJN OPLEIDER VAN PROFESSIONALS VOOR EEN WERELD IN TRANSITIE

- De HZ biedt een breed portfolio aan opleidingen en praktijkgericht onderzoek.
- De HZ - als persoonlijke hogeschool - biedt studerenden en medewerkers een persoonlijke en interdisciplinaire ontwikkelroute en een optimale begeleiding.
- De HZ maakt zich hard voor een Leven Lang Ontwikkelen. Dit betekent dat we ieders talenten maximaal tot ontplooiing willen laten komen, ongeacht leeftijd, ervaring of rol in de maatschappij.
- De HZ biedt innovatief, marktgeoriënteerd en persoonlijk hbo-onderwijs en praktijkgericht onderzoek aan haar studerenden. De HZ leidt de professionals van de toekomst op door continu in dialoog te zijn met het werkveld. In samenwerking met hen wordt vraaggestuurd gewerkt aan de innovatie van onderwijs en onderzoek.
- Het onderwijs en onderzoek aan de HZ kenmerkt zich door beroepsrelevantie, voldoen aan de vraag uit de markt, keuzemogelijkheden passend bij de ambities van studerenden en economische rentabiliteit. De opbouw van ons onderwijs maakt het studerenden mogelijk om zich langs verschillende wegen te kwalificeren voor de arbeidsmarkt (cursorisch, Ad-programma's, bachelor- en masteropleidingen). Anderzijds biedt die modulariteit de HZ de mogelijkheid om sneller in te spelen op de veranderende vraag vanuit de markt.
- Onze kleinschaligheid maakt het mogelijk om snel en persoonlijk in te spelen op de arbeidsmarkt van morgen.



Studerenden opleiding Maritiem Officier op de scheepsbrug in het simulatorencentrum van de HZ.

AMBITIE 2:

WIJ ZIJN EEN GEWAARDEERD INSTITUUT OP HET GEBIED VAN WATER, ENERGIE EN VITALITEIT

- De HZ handhaaft zijn positie als gewaardeerd instituut en verstevigt die waar mogelijk. Aan de top blijven is uitdagender dan aan de top komen.
- De HZ richt zich primair op de thema's water, energie en vitaliteit (van mensen, organisaties, economie en samenleving). De focus ligt zowel op de thema's afzonderlijk als op de onderlinge samenhang. De HZ heeft voor deze thema's gekozen omdat deze een grote sociale, regionale en zelfs globale impact hebben en tot het DNA van deze regio behoren.
- De HZ is een University of Applied Sciences. Dat betekent dat we invloedrijk en praktijkgericht onderzoek uitvoeren dat voortkomt uit onze maatschappelijke opgaves, aangedragen door bedrijven, instellingen en organisaties. We werken samen met regionale, nationale en internationale partners voor de ontwikkeling van kennis en duurzame oplossingen.



Een studente en docent-onderzoeker Tanja Moerdijk bezig met zeewier: een veelzijdige grondstof in de bio-circulaire economie.



Veldonderzoek door studenten in het kader van een Interreg-project in de Hedwige-Prosperpolder in Zeeuws-Vlaanderen. Ze doen internationaal onderzoek naar de sterkte van kustweringen en de gevolgen van een dijkdoorbraak.

AMBITIE 3:

WIJ ZIJN DÉ PARTNER VOOR MAATSCHAPPELIJKE OPGAVES IN ONZE REGIO

- De HZ combineert onderwijs en onderzoek en koppelt dat aan de ontwikkeling van inwoners, instellingen en bedrijven in de regio.
- De HZ is een belangrijke innovatiemotor voor de regio en is daarmee een belangrijke partner.
- De HZ heeft een unieke brugfunctie tussen studerenden, bedrijven/instellingen en de overheid. Co-creatie in een living lab is een sleutelbegrip bij het ontwikkelen van duurzame oplossingen voor onze maatschappelijke opgaves in het werkveld.
- De HZ participeert in verschillende relevante gremia van de regio en levert daar een bijdrage aan.

AMBITIE 4:

WIJ ZIJN EEN BRUISENDE COMMUNITY VOOR ALLE PARTIJEN

- Wij streven naar een fijne en veilige leeromgeving met een cultuur gebaseerd op vertrouwen en inclusiviteit waar studerenden en medewerkers zich uitgenodigd voelen om zich professioneel en persoonlijk te ontplooien.
- De kernwaarden (zie verderop in dit Instellingsplan) vormen de basis van ons gedrag.
- Studerenden, medewerkers en externe stakeholders worden betrokken bij beleidsontwikkeling.
- Onze campussen - zowel fysiek als digitaal - vormen een aantrekkelijke thuishaven en ontmoetingsplek voor studerenden, medewerkers en onze externe relaties.
- De HZ is een aantrekkelijke community. We stimuleren gemeenschapsvorming door middel van digitale activiteiten en on- en off campus-ontmoetingen.

Meer dan 50 nationaliteiten maken deel uit van de community van HZ.





Tijdens de We Explore Together-week 2021 werken studenten onder andere met een zorgrobot. Studenten van verschillende opleidingen in multidisciplinaire teams werken in deze week aan een praktijkopdracht.

HOOFDSTUK 4

OMGAAN MET EEN WERELD IN TRANSITIE

Dat de wereld snel verandert is geen nieuws. Waar het om gaat is hoe we daarmee omgaan. De HZ leidt professionals op die komen te werken in sectoren met enorme uitdagingen. Denk aan de energiesector, de sociaalmaatschappelijke en economische sector of de ICT. Ontwikkelingen als de klimaatverandering, de uitputting van fossiele brandstoffen, maatschappelijke onrust, digitalisering en artificial intelligence zijn bepalend voor de eisen die aan onze professionals en dus aan de HZ worden gesteld. Immers, de hbo'er van de toekomst moet niet alleen zijn of haar beroep kunnen uitoefenen in een complexe omgeving, maar ook kunnen inspelen op veranderingen. Sterker nog, de hbo'er van de toekomst moet die verandering ook mede kunnen stimuleren en vormgeven. Een *change agent* zijn die verder denkt dan de eigen beroepspraktijk en die de relatie met het regionale, nationale en uiteindelijk ook mondiale niveau onderkent.

Al deze nieuwe ontwikkelingen zijn sector- en discipline-overstijgend. Dat betekent dat ook de oplossingen sector- en discipline-overstijgend moeten zijn en dus ook de manier waarop de HZ professionals opleidt en onderzoek doet. Als gevolg van de veranderende wereld zullen bestaande beroepen en functies verdwijnen en nieuwe ontstaan.

De HZ gelooft erin dat we anders kunnen omgaan met deze veranderende wereld. Niet reactief maar proactief: in samenwerking met anderen verantwoordelijkheid nemen voor verbeterinitiatieven. De Britse filosoof Bertrand Russell zei het nog duidelijker: "Het enige waardoor de mensheid gered zal worden, is samenwerking".

HOOFDSTUK 5

ONZE MISSIE: BIJDRAGEN AAN EEN BETERE WERELD

In de veranderende wereld blijft het onze taak om samen met het voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en (inter-)nationale kennisinstituten te zorgen voor een goede kennisinfrastructuur. Maar dan wel afgestemd op de arbeidsmarkt, de behoeften en ontwikkelingen in onze regio. We zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid als regionaal kennisinstituut en als spil in de verbinding tussen bedrijven, instellingen en overheid. Door het combineren van onderwijs en praktijkgericht onderzoek dragen we bij aan de kennisontwikkeling. Daarnaast zijn wij een schakel in de onderwijsketen. Wij zijn de aansluiting met het vervolgonderwijs: van associate degree (Ad) onderwijs naar hbo-bachelor en van hbo-bachelor naar een hbo/wo-master.

Onze missie geeft aan hoe wij vanuit onze taak en verantwoordelijkheid willen bijdragen aan een duurzame wereld.

ONZE MISSIE

De HZ draagt bij aan een betere wereld...

...door als **persoonlijke hogeschool** hbo-professionals op te leiden;

...door als **University of Applied Sciences** samen met partners oplossingen te vinden voor vraagstukken op het gebied van water, energie en vitaliteit;

...door als **regiopartner voor de Zeeuwse delta** de ontwikkelingen in de regio te ondersteunen.

Onze missie rust dus als het ware op drie pijlers. Wie ook ons vorige Instellingsplan kent, zal zien dat daar dezelfde pijlers naar voren kwamen. In dit Instellingsplan zijn ze aangescherpt en geactualiseerd, zoals je in de volgende paragrafen kunt lezen.

5.1. PROFESSIONALS OPLEIDEN ALS PERSOONLIJKE HOGESCHOOL

In deze turbulente wereld kiest de HZ er uitdrukkelijk voor om de persoonlijke hogeschool te blijven. Dat betekent:

- We zijn een open, vrije, inclusieve en persoonlijke gemeenschap van studerenden, medewerkers en partners.
- Studerenden ontwikkelen zich tot ondernemende, innovatieve en waardengedreven professionals, met de ambitie om de wereld beter te maken.
- Zij doen dit via een persoonlijke interdisciplinaire ontwikkelroute, en juist dit maakt de HZ tot een unieke hogeschool.
- Studerenden worden begeleid door zich blijvend ontwikkelende HZ-medewerkers én door partners in de regio.

Elk van deze punten werken we hierna uit.

5.1.1. Een open, vrije, inclusieve en persoonlijke gemeenschap

We zijn een hogeschool waar plaats is voor ieder die zijn of haar talent wil ontwikkelen. Acceptatie van diversiteit en gelijke behandeling zijn essentieel om als persoon vrij te kunnen denken en zich vrij te ontwikkelen, met respect voor de kernwaarden van de HZ. Dit geldt voor medewerkers en partners evenzeer als voor studerenden.

Wij kennen onze studerenden en begeleiden hen in hun ontwikkeling tot professionals. En de studerenden kennen ons. Onze begeleiding is persoonlijk. Onze kleinschaligheid maakt het mogelijk om de individuele ontwikkeling van elke studerende te volgen. Voor medewerkers is onze Community de omgeving waar zij/hij zich thuis voelt. Deze Community maakt het mogelijk om persoonlijke aandacht aan studerenden en collega's te geven. Het werk biedt elke individuele medewerker de kans bij te dragen aan onze missie, een betere wereld.



Studenten van verschillende opleidingen werken aan een project.



Studenten werken al jaren aan en met de zonneboot. De boot vaart op zonne-energie. Teams nemen met de boot, waarvan in de loop der jaren verschillende modellen zijn ontwikkeld, deel aan wedstrijden in binnen- en buitenland.

5.1.2. Ondernemende, innovatieve en waardengedreven professionals

Onze professionals zijn in staat om ook in onzekere tijden en situaties te komen tot een vakkundig oordeel dat gebaseerd is op kennis en reflectie en tot gedrag dat daarop is gebaseerd. Zij ontwikkelen een 'independence of thought and behaviour', om effectief met onzekerheid om te kunnen gaan. Zij laten een onderzoekende houding zien, die het mogelijk maakt om effectief te experimenteren en verantwoord risico's te nemen. Om professionals te vormen tot ondernemende professionals, organiseert de HZ binnen de opleidingen verschillende ondernemersactiviteiten, zoals de Student Company.

Dit altijd gebaseerd op onze kernwaarden en Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Zij vormen het moreel kompas van de HZ (zie hoofdstuk 6). Zo tonen onze professionals bij alles wat ze doen respect voor anderen. En willen en kunnen ze altijd samenwerken met anderen.

Onze professionals zijn in staat om te functioneren in internationale verbanden. Internationalisering in diverse vormen maakt daarom deel uit van de HZ-cultuur. Voorbeelden zijn internationale cases, projecten en stages, maar ook 'internationalization at home'. Onze studerende maken zo kennis met andere culturen en leren andere culturen te begrijpen; dit helpt hen om complexe vraagstukken vanuit meerdere perspectieven te bezien.

Tijdens hun studie werken de studerende aan real-life innovatieprojecten. Daardoor kunnen zij waardevolle praktijkervaring opdoen met state-of-the-art ontwerpmethoden, -processen, -tools en -methoden. En vooral ook met samenwerkingsvormen die innovatie mogelijk maken. Op die manier leren zij zelf ook innovatief te denken en bovendien zich aan te passen als hun werkomgeving verandert of als er nieuwe eisen aan hen worden gesteld.

Ons onderwijs en onderzoek spelen in op deze soms snel veranderende eisen. Al onze studerende ontwikkelen een zogeheten T-profiel. Dat is een combinatie van enerzijds specifieke discipline-expertise en anderzijds een brede set aan kennis en vaardigheden zoals markt/domein/systeemkennis, digitale vaardigheden en samenwerkingsvaardigheden. Die brede set kennis en vaardigheden behoudt zijn waarde bij veranderende eisen en helpt de professional met veranderingen om te gaan.

Wij hebben geconstateerd dat de markt behoefte heeft aan verschillende typen hbo-professionals. We hebben oog voor diversiteit in de instroom en onderkennen dat er dan ook diversiteit in de uitstroom zal zijn. Voor de HZ betekent dit een grotere differentiatie in de ontwikkelroutes: de ene studerende zal kiezen voor een meer gestandaardiseerd onderwijstraject en de ander voor een meer individueel traject.

We zijn uitdrukkelijk een instituut voor Leven Lang Ontwikkelen. De HZ is er voor studerende in verschillende levensfasen en met verschillende ontwikkeldoelen: leerlingen, studerende, alumni, werkenden en andere onderwijsvragenden zoals mensen zonder werk. Zij zijn welkom op de HZ. De HZ zal haar onderwijsaanbod en profiel in de markt hierop blijven afstemmen.

5.1.3. Persoonlijke en interdisciplinaire ontwikkelroute

De HZ is de hogeschool waarin we met en voor iedereen een persoonlijke, interdisciplinaire ontwikkelroute kunnen uitstippelen. Een route waarin we het uiteindelijke doel vastleggen, maar flexibel zijn in de reis die we samen afleggen. Die flexibiliteit zien we terug in het ontwikkelaanbod (opleidingen, cursussen, projecten). Het aanbod is afhankelijk van de ontwikkelbehoefte en ambitie van de studerende en de vraag vanuit het werkveld. Afgestemd op ieders specifieke talent en met ruimte voor ieders persoonlijke ontwikkeling.

De ontwikkelroutes van de HZ zijn niet alleen persoonlijk, maar ook interdisciplinair. Dat is te danken aan de unieke combinatie van sectoroverstijgende thema's - water, energie en vitaliteit - met verschillende opleidingen. Ontwikkelroutes die we gezamenlijk invulling geven en waarin we allemaal onze verantwoordelijkheid nemen: studerenden, docent/onderzoekers van de HZ en partners als overheden, NGO's en bedrijven.

5.1.4. Persoonlijke begeleiding door zich blijvend ontwikkelende HZ-medewerkers

We zijn een lerende organisatie. HZ-medewerkers blijven zich ontwikkelen. De HZ ondersteunt ze bij het realiseren van hun individuele ontwikkelingspaden. De professionaliteit en de kwaliteit van medewerkers is bepalend voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, valorisatie en de bedrijfsvoering. Dit stelt eisen aan het werven, behouden en ontwikkelen van bevoegde, gemotiveerde en competente teams van professionals om daarmee een vitale organisatie te kunnen blijven zijn. Leidinggevendenden bepalen samen met het team het collectieve doel. Medewerkers krijgen ruimte om dit doel te realiseren. Ruimte in de zin van professionele vrijheid, maar ook ruimte in verantwoordelijkheden.

5.2. VRAAGSTUKKEN HELPEN OPLOSSEN ALS UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES/KENNISINSTITUUT

We zijn een kennisinstituut waar opleiding en onderzoek naadloos met elkaar verweven zijn. De HZ heeft voor haar praktijkgericht onderzoek gekozen voor een focus op complexe maatschappelijke vraagstukken op drie gebieden, namelijk water, energie en vitaliteit. Bij de selectie van onderzoeksvraagstukken zijn de Sustainable Development Goals onze leidraad en zoeken we aansluiting bij onder andere de Nationale Wetenschapsagenda, de landelijke Meerjarige Missiegedreven Innovatieprogramma's en de Kennis- en innovatieagenda's Landbouw, Water en Voedsel en Energietransitie & Duurzaamheid.



Lector Jacob van Berkel van het HZ-lectoraat Delta Power en professor Jan de Boer van de Technische Universiteit Eindhoven werken samen met studenten in het getijdenergieproject "Spelen met Strooming".

Onderzoekers, docenten en studerende van de HZ voeren in samenwerking met partnerorganisaties (interdisciplinair) praktijkgericht onderzoek op genoemde terreinen uit. In de komende jaren zullen we de focus nóg meer leggen op actuele complexe (duurzaamheids-) vraagstukken. De regio leent zich uitstekend voor het inrichten van proeftuinen, gelet op onder meer het opgebouwde onderlinge vertrouwen. We doen dat dan ook al volop. We richten ons op praktische en concrete impact van het onderzoek: het helpen oplossen van maatschappelijke vraagstukken dan wel het genereren van nieuwe economische activiteit. Met andere woorden: niet alleen onderzoek, maar ook het verzilveren van de resultaten (valorisatie). We zien dat het praktijkgericht onderzoek om die reden wordt gewaardeerd door het werkveld en de overheid.



Een oesterkweker en student doen bij laag water samen onderzoek naar de oesterboorder, een roofslak die schade toebrengt aan de oesters in de Oosterschelde. Het onderzoek richt zich op het verminderen van de effecten van de oesterboorder.

5.3. REGIONAAL VERBINDEN ALS PARTNER IN DE ZEEUWSE DELTA

Als regiopartner voor Zuidwest Nederland ondersteunen wij de sociaaleconomische ontwikkeling in de regio in de meest brede zin. De Zeeuwse delta kent een unieke interactie tussen water en land. Het maakt de regio Zuidwest Nederland tot een 'living lab'. De unieke positie van de HZ - in het hart van het living lab - is een bron voor ontwikkeling van innovatieve oplossingen.

Onze belangrijkste rol: het opleiden van professionals die aan deze oplossingen kunnen meewerken. Dit is tegelijkertijd belangrijk voor de versterking van de concurrentiepositie van de regio en voor het bevorderen van de werkgelegenheid. En ook niet onbelangrijk: de HZ behoort zelf ook tot de grote werkgevers in de regio. Daarmee draagt de HZ medeverantwoordelijkheid voor de leefbaarheid van de regio.

Verder is de HZ gesprekspartner voor overheden, bedrijven en instellingen. Door middel van praktijkgericht onderzoek en (speciale) opleidingen ondersteunen wij deze partijen in hun zoektocht naar oplossingen voor actuele maatschappelijke vraagstukken. De HZ wil zo met haar expertise als innovatiemotor voor de regio fungeren, in samenwerking met maatschappelijke partners. In de ontwikkelingsactiviteiten van de HZ spelen die partners een grote rol. Zij worden door de HZ nauw betrokken bij de plannen en de realisering daarvan.

Ten slotte vormt de HZ in de regio een belangrijke open community waar betrokken partijen elkaar ontmoeten en samenwerken. In deze gemeenschap kan de HZ diverse rollen vervullen, bijvoorbeeld die van gastheer, regisseur of expert. Dit al naar gelang het vraagstuk en de behoeften in de regio.

HOOFDSTUK 6

KERNWAARDEN

De HZ realiseert het Instellingsplan vanuit kernwaarden. Die hebben we al eerder opgesteld, maar ze zijn nog springlevend. Kernwaarden zijn richtinggevend voor het denken en doen van alle groeperingen binnen de HZ. De kernwaarden hangen met elkaar samen; gezamenlijk bepalen zij de cultuur van de HZ.

6.1. INTEGRITEIT EN RESPECT

Integriteit betekent dat wij eerlijk en betrouwbaar zijn. Studerenden en medewerkers leven de algemeen aanvaarde sociale en ethische normen na die horen bij hun rol of functie. We zijn eerlijk in het werk en in het contact met anderen.

Respect betekent dat wij elkaar zien als waardevolle mensen. Wij hebben ontzag en eerbied voor de ander en tonen hem/haar onze waardering. De ander heeft aanzien. We willen actief investeren in het kennen van elkaar en het respecteren van elkaars expertise.

6.2. VERTROUWEN EN REKENSCHAP

Vertrouwen betekent dat wij geloven dat de ander eerlijk is en dat wij op de ander kunnen rekenen. Als onderdeel van dat vertrouwen zoeken wij naar het goede in de ander. We zijn een betrouwbare partner in de school en in de relatie met anderen buiten de school. Vertrouwen is ook: ruimte geven voor professionele ontwikkeling, professioneel gedrag en het maken van eigen keuzes.

Rekenschap betekent dat wij verantwoording willen afleggen over wat wij doen. Wij beseffen dat wij onze doelen, wensen en ambities alleen kunnen realiseren als wij open zijn over ons werk of onze studie en de voortgang daarin. Rekenschap betekent ook dat wij ontwikkeling, werk en studie bewust sturen en bewaken.



Een studente Verpleegkunde verzorgt in het kader van een stage een patiënt.

6.3. SAMENWERKEN EN KWALITEIT

Samenwerken betekent dat wij vanuit gedeelde beelden afspraken maken over te bereiken resultaten. De in dialoog geformuleerde plannen zetten wij om in concrete acties en afspraken. Op basis van commitment aan deze afspraken realiseren wij gezamenlijk het resultaat. Dit geldt zowel voor interne samenwerking als samenwerking met partners buiten de HZ. Co-creatie is de basis om elkaar te inspireren en te motiveren.

Kwaliteit betekent dat wij aan verwachtingen voldoen en deze zelfs overtreffen. Het gaat dan om zowel de kwaliteit van de opleiding (onderwijs en onderzoek) als om kwaliteit van de omgang met studerenden en stakeholders. Kwaliteit uit zich onder andere in een hoge plaats in de landelijke rankings, versterking van het opleidingsportfolio en de accreditatiewaardigheid van ons complete aanbod van onderwijs en onderzoek. Maar vooral in een hoog studierendement en hoge studenttevredenheid.

Wij blijven ons ontwikkelen en wij helpen anderen zich te ontwikkelen door het delen van kennis en inzicht en het samen doen van onderzoek. Dat doen wij met studerenden maar ook met bedrijfsleven en overheid en anderen in de samenleving.

Samenwerken in de mediatheek.



HOE GAAN WE ONZE MISSIE REALISEREN?

Ons uitgangspunt is dat bij die concretisering en uitvoering ruimte is voor het maken van eigen keuzes. We zien voor ons dat teams van HZ-medewerkers samen met studerenden en het werkveld aan de slag gaan. Maar zo'n uitgangspunt is voor de HZ niet vrijblijvend: als je ruimte wilt scheppen voor eigen keuzes, heeft dat consequenties voor werkwijzen, leiderschap en organisatie van de HZ.

Om te beginnen de consequenties voor de werkwijze. Willen we de HZ wendbaarder maken, dan moeten we afstappen van de top-down aanpak. We doen dat door te kiezen voor Agile Transformeren. Om die reden kiezen we ook voor cascadering van dit Instellingsplan. Dat werkt als volgt:

- Zo ontstaat een organisatie met een duidelijke visie op de toekomst en toch de wendbaarheid die in deze tijd met alle snelle veranderingen is vereist. Het Instellingsplan wordt uitgewerkt in interdisciplinaire teams, waarin verschillende specialismen samenwerken: onderwijs, onderzoek en diensten. Deze ontwikkelteams nemen hun verantwoordelijkheid en toetsen hierbij steeds hun keuzes aan dit plan.



7.2. DIENEND LEIDERSCHAP

Vervolgens de consequenties voor het leiderschap. Het effectief realiseren van onze HZ-missie vereist een daarop aangepast leiderschap. Een top-down leiderschap met grote meerjarenplannen en blauwdrukken als sturingsinstrumenten is niet effectief in een snel veranderende en complexe omgeving. De HZ kiest dan ook voor dienend leiderschap.

In onze visie blijft het strategisch leiderschap bij het Bestuur en Directieteam (BDT), maar ligt het operationeel leiderschap zo laag mogelijk in de organisatie. Het BDT biedt met deze visie een strategisch kader voor alle activiteiten van de HZ. Teams krijgen de autonomie en ruimte om invulling aan de visie te geven en bijpassende besluiten te nemen en uit te voeren binnen de kaders die daarvoor in het Instellingsplan zijn gesteld. Het BDT heeft als taak de teams hierin te faciliteren. Bestuur en directieleden zullen in hun gedrag laten zien dat zij deze vorm van leiderschap serieus nemen (practice what you preach).

7.3. FLEXIBELE ORGANISATIE EN INFRASTRUCTUUR

Gelet op de dynamiek waaraan de HZ onderhevig is, kiezen we voor een wendbare organisatie, die zich snel kan aanpassen. Niet de sterkste of slimste overleeft, maar degene die zich het best kan aanpassen. Met een flexibele organisatie creëren we kansen die ondernemende medewerkers en studerende kunnen benutten. Dat betekent dat we veel moeten uitproberen en dat doen we via kortlopende in de visie verankerde experimenten.

Ook onze infrastructuur – gebouwen, ICT-infra, diensten, financiën, processen en beleid – staat voor de uitdaging om flexibeler te worden. We zullen de HZ steeds zo inrichten en aanpassen dat de organisatie en infrastructuur onze kerntaken onderwijs en onderzoek optimaal ondersteunen.



Studenten Bouwkunde aan de slag met praktijkgericht onderwijs, thema Biobased Economy.

7.4. TOT SLOT

We gaan aan de slag. De HZ wil in nauwe samenwerking met studenten, medewerkers en externe betrokkenen dit Instellingsplan verder vormgeven als bijdrage aan een betere wereld. “Want als je er toch bent, kun je er net zo goed zijn.”

