

Kwaliteits- afspraken

**Hanzehogeschool
Groningen**

2020

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

Kwaliteits- afspraken

**Hanzehogeschool
Groningen**

2020

share your talent.
move the world.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding 6

1 Aanpak 8

2 De HG: missie, visie en strategie 12

2.1 Missie en visie 12

2.2 Strategie in uitvoering 13

3 Kwaliteitsafspraken 15

3.1 Studentbegeleiding en -welzijn 17

3.2 Ontwikkeling van medewerkers 22

3.3 Passende en goede onderwijsfaciliteiten 28

4 Financieel 34

5 Monitoring 38

6 Vervolg 42

Bijlage A. Overzicht van gehouden pitches 43

Bijlage B. Instemmingsbrief HMR 44

Bijlage C. Chronologisch overzicht betrokkenheid stakeholders 47

Bijlage D. Voorinvesteringen HG 48

Bijlage E. Financiële uitwerking voorgenomen maatregelen 50

Bijlage F. Monitoring voorgenomen maatregelen 51

Bronnenlijst 58



INLEIDING

Hogescholen, universiteiten en studentenbonden hebben in 2018 afspraken gemaakt met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) over de besteding van de middelen die vrijkomen door het studievoorschot. Deze investering moet leiden tot een merkbare kwaliteitsverbetering in het onderwijs.

Hiertoe maken instellingen kwaliteitsafspraken met hun studenten, docenten en omgeving, waarin de partijen vastleggen hoe zij de studievoorschotmiddelen gaan inzetten op een of meerdere van de zes landelijk overeengekomen thema's:

- intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit);
- meer en betere begeleiding van studenten;
- studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen.
- onderwijsdifferentiatie, waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie;
- passende en goede onderwijsfaciliteiten;
- verdere professionalisering van docenten (docentprofessionalisering);

De Hanzehogeschool Groningen (HG) was in 2018 de eerste hbo-instelling die de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) succesvol afrondde. De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) beschreef in het eindrapport de kwaliteitscultuur bij de HG als volgt: *Het panel heeft kennisgemaakt met een eigen cultuur van kwaliteit en professionaliteit die tot uiting komt in het enthousiasme en de passie van de verschillende gesprekspartners, in de actieve aanwezigheid van het werkveld en in de systematische aandacht voor elkaar, om 'samen' en 'in dialoog' kwaliteit te realiseren. Die gezamenlijkheid, het samen aan de weg timmeren, vindt het panel een bijzonder sterk kenmerk van de hogeschool.*

De nu voorliggende kwaliteitsafspraken zijn een uiting van deze cultuur: passend bij onze hogeschool, tot stand gekomen door dialoog en gericht op kwaliteit. Net als bij de totstandkoming van onze onderwijsvisie en ons strategisch plan, hebben we ook nu 'samen aan de weg getimmerd'. Het is een aanpak die bij ons past en die ons in staat stelt ervoor te zorgen dat studenten, medewerkers en het werkveld zich gehoord weten en herkennen in de plannen die we maken. Hun wensen, behoeften en ideeën zijn de belangrijkste leidraad geweest bij de totstandkoming van het voorliggende plan. Dit plan heeft de instemming van de Hogeschoolmedezeggenschapsraad (HMR) en de goedkeuring van Raad van Toezicht (RvT).

Het plan is als volgt opgebouwd:

- **Hoofdstuk 1** vertelt hoe de kwaliteitsafspraken in samenspraak met de medezeggenschap, de toezichthouders en externe belanghebbenden tot stand zijn gekomen. Ook is er aandacht voor hoe de brede betrokkenheid van hogeschoolgemeenschap is georganiseerd (criterium 2).
- **Hoofdstuk 2** beschrijft de missie, visie en strategie van de HG die de basis vormen voor de kwaliteitsafspraken (criterium 1).
- **Hoofdstuk 3** bevat de voorgenomen kwaliteitsafspraken, motiveert de voorgestelde investeringen en laat beredeneerd zien hoe deze bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In dit hoofdstuk is ook de vertaling naar concrete beleidsacties- en processen zichtbaar (criterium 1 en 3).
- **Hoofdstuk 4** geeft inzicht in de financiële planning en consequenties van de voorgenomen kwaliteitsafspraken (criterium 3).
- **Hoofdstuk 5** maakt inzichtelijk hoe de voortgang van de afspraken en het behalen van de doelstelling gevolgd worden (criterium 3).

Tot slot is er in een afsluitend hoofdstuk aandacht voor de relatie van de nu gemaakte kwaliteitsafspraken tot de volgende strategische planperiode van de HG.

epunt

Stels



Binnen 3 jaar
je bachelor

show your talent, move the world

1 AANPAK

De kwaliteitsafspraken moeten in de eerste plaats leiden tot een merkbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs bij studenten en medewerkers. Daarom is het College van Bestuur langs alle organisatieonderdelen gegaan om met studenten en medewerkers in gesprek te gaan over de kwaliteitsafspraken. Ook is een studentsymposium georganiseerd, onder leiding van de studentenfracties uit de HMR en in samenwerking met het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO).



Studentsymposium

Tijdens de 26 sessies hielden studenten en medewerkers (gezamenlijke) pitches over hoe zij de middelen willen investeren in de verbetering van het onderwijs (in totaal 83 pitches, zie ook bijlage A). Vervolgens gingen de aanwezigen met elkaar in gesprek over de gewenste investeringen. In totaal namen ruim duizend medewerkers en studenten deel aan deze gesprekken.

In de pitches reflecteerden studenten en medewerkers op een van de tien onderwerpen waarvan eerder was vastgesteld dat ze bij de HG pasten en die tevens aansloten op de zes landelijk aangereikte thema's voor de kwaliteitsafspraken.¹ Deze tien onderwerpen waren geformuleerd op grond van ophaalsessies met de HMR en het HG Overleg (HG-O; overleg met deans, directeuren en teamleiders); ervaringen met werkdrukexperimenten binnen de hogeschool; een analyse van de uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête (NSE), het Medewerker Tevredenheidsonderzoek (MTO) en van de verkiezingsprogramma's van de studenten- en medewerkersfracties van de HMR; en tot slot op grond van een analyse van de voortgang van het strategisch instellingsplan.

¹ Docentontwikkeling; Leren in leergemeenschappen; Studentenwelzijn / begeleiding van studenten; Onderwijsfaciliteiten; Flexibele leerroutes; Onderzoek naar eigen onderwijs; Blended Learning; Maatschappelijke opdracht van het onderwijs; Zelfsturing van leren; Aanbod en vaardigheden van internationalisering.

Ook kwam tijdens verschillende sessies de wens naar voren om hernieuwde aandacht te hebben voor 'beleefde kleinschaligheid': het idee dat studenten en medewerkers zich gekend en erkend weten, ook al lopen zij rond in een grote hogeschool. Zij voelen zich verbonden met hun eigen opleiding en school. Deze verbondenheid en de beleving van kleinschaligheid dragen bij aan een positief onderwijsklimaat.

Om tot investeringslijnen en concrete maatregelen te komen, is vervolgens gekeken welke onderwerpen in de pitches het meest genoemd werden, hoe deze zouden kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en aan beleefde kleinschaligheid, en hoe ze zich verhouden tot reeds ingezette ontwikkelingen. Dit heeft geleid tot een drietal voorgenomen investeringslijnen: studentbegeleiding en -welzijn, ontwikkeling van medewerkers, en passende en goede onderwijsfaciliteiten (zie hoofdstuk 3).

Naast de drie genoemde investeringslijnen die dit plan omvat, heeft de HG eerder al via voorinvesteringen 10,2 miljoen euro geïnvesteerd in het aantrekken van meer docenten, betere afstudeerbegeleiding, blended learning en betere tentamenruimtes (zie hoofdstuk 3). Een deel van deze voorinvesteringen is opgenomen in de kwaliteitsafspraken. Ook is en wordt er binnen de HG in andere activiteiten, projecten en programma's geïnvesteerd die raken aan de zes thema's uit het sectorakkoord of aan onderwerpen die in de pitches naar voren zijn gebracht. Zo hebben we de afgelopen jaren met het programma *Verbinden en Vernieuwen in Onderwijs* (VeViO) gewerkt aan het realiseren van ons strategisch plan en het in de praktijk brengen van onze onderwijsvisie, onder andere door de ontwikkeling van innovatiewerkplaatsen. Ook is met dit programma geïnvesteerd in blended learning, het onderwijs- en onderzoeksportfolio, internationalisering en persoonlijke en maatschappelijke vorming (zie ook Kritische Reflectie ITK paragraaf 7.2 en 7.3 [bron 01]). Verder heeft de HG de afgelopen jaren geïnvesteerd in digitaal toetsen en in het verbeteren van studiesucces, bijvoorbeeld door een minimum van 16 contacturen per week in het 1e en 2e studiejaar van alle bacheloropleidingen te hanteren. De deeltijdopleidingen van de HG zijn gemodulariseerd en worden steeds meer flexibel ingericht. Het speelveld en de spelregels voor flexibilisering binnen de HG zijn vastgesteld. Er volgt een impactanalyse, bijvoorbeeld naar de gevolgen van invoering van modules van 5 EC's. Zo zijn er verschillende onderwerpen die elders al onze aandacht hebben en daarom geen onderdeel zijn van deze afspraken.

De drie gekozen bestedingsrichtingen en bijpassende concrete maatregelen zijn in twee klankbordsessies voorgelegd aan de studenten, docenten en medewerkers die eerder een pitch hadden gehouden. Voor deze sessies waren ook de strategiegroep (zie hieronder), teamleiders onderwijs uit alle HG-domeinen en voorzitters van de decentrale medezeggenschapsraden van de verschillende schools uitgenodigd. Deze sessies bevestigden de gekozen investeringslijnen.

Daarnaast zijn de kwaliteitsafspraken ter sprake gekomen in reguliere overleggen met deans, directeuren en teamleiders, zoals het portefeuilleoverleg onderwijs (PO Onderwijs), het HG-O en het Stafdirecteuren Overleg (SDO). Conceptversies van het plan zijn besproken met het HG-O en het SDO.

Medezeggenschap en toezichthouders

De HMR is gedurende de totstandkoming van de afspraken bevraagd op hun ideeën en wensen. Ook is de HMR gevraagd om te reflecteren op een conceptversie van het plan (3 juni 2019). Daarnaast is de HMR gedurende het proces meermaals geïnformeerd over de voortgang en de voorgenomen investeringen. Zo zijn de kwaliteitsafspraken geagendeerd in reguliere CvB-HMR-overleggen en zijn er Benen Op Tafel-sessies geweest over de kwaliteitsafspraken in het algemeen en over studentenwelzijn in het bijzonder. De HMR heeft zelf ook actief betrokkenheid getoond, niet alleen in de dialoog, maar bijvoorbeeld ook door het presenteren van een plan voor studentenwelzijn. Tot slot was de HMR actief betrokken in de strategiegroep (zie hieronder). Op 1 juli 2019 heeft de HMR ingestemd met het plan (bijlage B). De wijze waarop de HMR de komende jaren medezeggenschap heeft over de kwaliteitsafspraken komt aan bod in hoofdstuk 5.

De RvT is meermaals geïnformeerd over de voortgang en heeft met het CvB de voorgenomen investeringen besproken. Op 17 juni 2019 heeft de RvT gereflecteerd op een conceptplan. Op 9 september 2019 heeft de RvT goedkeuring verleend aan het plan. De rol van de RvT bij de monitoring en herijking van de plannen wordt beschreven in hoofdstuk 5.

Externe partijen

Aan alle schools is gevraagd om hun Werkveldadviescommissies (WACs) te betrekken bij de kwaliteitsafspraken. Tot slot zijn de voorgenomen afspraken voorgelegd in de stuurgroep van het Akkoord van Groningen, een samenwerkingsverband van de HG, de Rijksuniversiteit Groningen, de Gemeente Groningen, de provincie Groningen, het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG), het Noorderpoort en het Alfa-college. De Akkoordpartners hebben hun steun uitgesproken voor het voorliggende plan [bron 02].

Werkveldadviescommissies

In verschillende Werkveldadviescommissies zijn de kwaliteitsafspraken geagendeerd. Twee van deze commissies hebben hun reactie op schrift gesteld.

Instituut voor Life Science & Technology (SILS)

De WAC van SILS heeft een brief opgesteld die is voorgedragen tijdens het bezoek van het CvB aan dit instituut. In die brief [bron 03] vraagt de WAC om investeringen in de actualisering van onderwijsfaciliteiten en docentontwikkeling.

Instituut voor Financieel Economisch Management (SIFE)

De WAC van SIFE steunt in een brief [bron 04] de investeringen in onder andere de ontwikkeling van medewerkers en studentenwelzijn.

Strategiegroep en projectgroep

Om de kwaliteitsafspraken te kunnen opstellen, is er in opdracht van het College van Bestuur een projectgroep ingericht, met vertegenwoordigers uit het onderwijs en de stafdiensten. Daarnaast is er een strategiegroep gevormd, eveneens met vertegenwoordigers uit het onderwijs en de stafdiensten, en met een personeels- en student-lid uit de HMR. Deze strategiegroep bewaakte de voortgang, de strategische koers en diende als klankbord voor de projectgroep. De projectleider fungeerde als 'linking pin' tussen beide groepen.

In bijlage C is een chronologisch overzicht opgenomen van de betrokkenheid van de verschillende stakeholders.



Share
your talent.
move the
world.

2 DE HG: MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

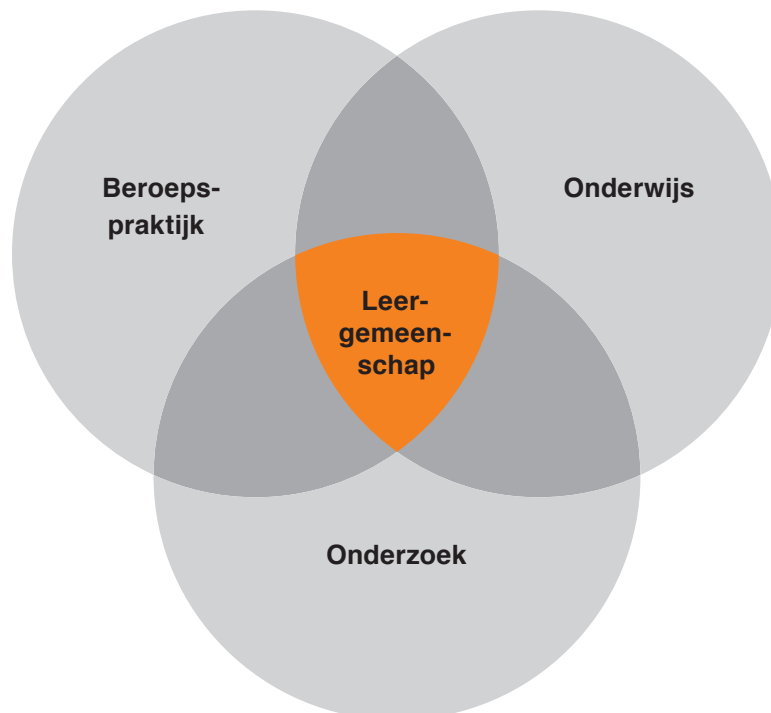
2.1 MISSIE EN VISIE

De Hanzehogeschool Groningen is de oudste multisectorale hogeschool van Nederland. In 2018 vierde zij haar 220-jarig bestaan met het thema 'Empowerment', dat de wil uitdrukt om mensen de kans te bieden om zichzelf te verwezenlijken en daarmee ook de samenleving als geheel vooruit te brengen. Dat was in 1798 de drijfveer van de oprichters van de Academie voor Teeken-, Bouw- en Zeevaartkunde en het is nog steeds de maatschappelijke opdracht van de HG vandaag de dag.

De HG wil kwaliteitsafspraken formuleren die passen bij de context, historie en de visie van onze instelling. De Onderwijsvisie 2020 [bron 05] en het strategisch plan *Vernieuwen in Verbinding* [bron 06] beschrijven de missie en de visie van de HG. De missie van de HG luidt:

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.

In de visie van de HG is de hogeschool de 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. In de leergemeenschap handelen we vanuit onze waarden, die tot uitdrukking komen in ons motto: **Share your talent. Move the world.** Deze leergemeenschap krijgt in de praktijk vorm in innovatiewerkplaatsen: een fysieke of virtuele vorm waar onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk bij elkaar komen.



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 HG 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.

Goed onderwijs staat of valt met de kwaliteit van onze 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.

2.2 STRATEGIE IN UITVOERING

In het strategisch plan staat onze maatschappelijke opdracht centraal 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.

Daarnaast hebben we een overkoepelende strategische doelstelling geformuleerd.

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 HG gezien en erkend wordt als een gerespecteerde University of Applied Sciences.

Deze doelstelling is vervolgens vertaald in strategische doelen en indicatoren, die op hun beurt weer zijn uitgewerkt in een Charter [bron 07]. In dat Charter zijn gezamenlijk concrete doelstellingen geformuleerd bij onze strategische ambities. Alle deans, directeuren en het CvB hebben dit Charter ondertekend. Door het charter te onderschrijven, hebben we samen de verantwoordelijkheid genomen voor het realiseren van deze doelstellingen, binnen de kaders en werkwijze van onze hogeschool. Mede naar aanleiding van het advies van het ITK-panel [bron 08] in 2018, is besloten de looptijd van het strategisch plan met een jaar te verlengen tot 2021.

STUDENTEN SUCCES

SPECIALIST := BEVOEGD

- DECAAN
- PSYCHOLOOG
- SLB (PO)
- STUDENTEN/BUDDY
- EXAMEN C'IE
- STRESS PREU' F'IS
- SPORT (-TOP)

KLANKBORD:

- STUDENT
- CURRICULUM

BORGING:

- INTRODUCTIE
- SCHAKEL

LEVEN? $\frac{1}{2}$ JAAR

FUNCTIONEEL / SOCIAAL

SOCIAAL WELZIJN:

- IBK-BREED
- FUNCTIONEEL
- SOCIAAL

"BEWUSTZIJN"

SLB: SPECIALIST "COACH"

- WEINIG GROEP (5)

WELZIJN - DESKUNDIG

WEERBAAR

AANDACHT OPRECHT
BEWUSTWORDING

3 KWALITEITSAFSPRAKEN

Voorinvesteringen 2015-2017

Het ministerie van OCW heeft ons verzocht om vanaf 2015 voor te investeren in de kwaliteit van het onderwijs. We liepen daarmee vooruit op de investeringen die nu mogelijk worden door de invoering van het leenstelsel. Het bedrag dat we vanuit onze reserves hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van ons onderwijs bedraagt 13,8 miljoen euro. De Algemene Rekenkamer heeft deze voorinvesteringen in 2018 positief beoordeeld [bron 09].

De HG heeft dankzij deze voorinvesteringen bijvoorbeeld extra docenten aan kunnen nemen, waardoor de docent/student ratio HG-breed verbeterde naar gemiddeld 1:20. Ook investeerden we in betere afstudeerbegeleiding, blended learning en betere tentamenruimtes.

Van deze voorinvesteringen continueren we 7,2 miljoen euro via de kwaliteitsafspraken. Welke voorinvesteringen dat betreft is te vinden in bijlage D.

Drie investeringslijnen

We willen de kwaliteitsafspraken gebruiken om te investeren op drie thema's:

- Studentbegeleiding en -welzijn
- Ontwikkeling van medewerkers
- Onderwijsfaciliteiten

We kiezen hier voor termen die herkenbaar zijn voor onze hogeschoolgemeenschap en aansluiten bij ons strategisch plan en onze onderwijsvisie. Om inzichtelijk te maken hoe deze termen aansluiten bij de zes thema's uit het sectorakkoord, is aan het begin van de beschrijving van elke investeringslijn inzichtelijk gemaakt hoe deze zich tot het thema verhoudt. Op hoofdlijnen zijn de onderwerpen uit het sectorakkoord als volgt terug te vinden in de drie investeringslijnen:

OI = Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)

BS = Meer en betere begeleiding van studenten

SS = Studiesucces

OD = Onderwijsdifferentiatie

OF = Passende en goede onderwijsfaciliteiten

DP = Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)

#	Omschrijving	OI	BS	SS	OD	OF	DP
1	Studentbegeleiding- en welzijn	xv	x	x			x
2	Ontwikkeling van medewerkers				x		x
3	Onderwijsfaciliteiten		x			x	

Ook is aan het einde van dit hoofdstuk een overzichtstabel opgenomen, waarin duidelijk wordt hoe de afzonderlijke maatregelen raken aan de zes thema's.

Hogeschoolbrede aanpak en schoolspecifieke invulling

Voor de HG is het gebruikelijk om te werken met hogeschoolbrede kaders en doelen, waarbij er veel ruimte is voor verschillende schools om op hun eigen wijze en tempo te werken aan het behalen van deze doelen. Deze werkwijze hanteren we onder andere bij de realisatie van ons strategisch plan, de uitvoering van het Charter, en in het programma *Vernieuwen en Verbinden In Onderwijs* (VEVIO). Vaak gebruiken we de metafoor 'flottielje zeilen' om deze werkwijze te illustreren: bij flottielje zeilen heeft een vloot een gezamenlijk einddoel, maar de afzonderlijke boten bepalen voor een groot deel hun eigen koers en tempo naar dat doel.

De HG kiest er daarom voor om op hogeschoolniveau de kaders en maatregelen te formuleren voor de investeringen van de kwaliteitsafspraken, en de investeringen zowel op hogeschoolniveau als in schools te laten plaatsvinden, afhankelijk van het onderwerp. Hogeschoolbrede kaders voorkomen dubbel werk, maken kennisdeling en -uitwisseling eenvoudiger en helpen bij het monitoren en evalueren van resultaten. Bovendien kunnen we daarmee voor studenten ook duidelijk maken wat ze mogen verwachten, bijvoorbeeld rondom studentbegeleiding. Door binnen die kaders bandbreedtes toe te staan waarbinnen schools zelf kunnen bepalen hoe ze een bepaald onderwerp invullen, bieden we ruimte voor maatwerk en interventies die passen bij de context en behoeftes van opleidingen.

Schools hoeven niet in alle investeringslijnen te investeren, maar kunnen beredeneerd aangeven welke investeringen binnen hun specifieke context nodig zijn om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Zij zullen dit doen in hun jaarplannen en (meerjaren)professionaliseringsplannen, waarmee de kwaliteitsafspraken een plek krijgen in de reguliere PDCA-cyclus (zie ook hoofdstuk 5).

De verschillende investeringslijnen zijn in dit hoofdstuk nader uitgewerkt.



3.1 STUDENTBEGELEIDING EN -WELZIJN

#	Omschrijving	OI	BS	SS	OD	OF	DP
1	Studentbegeleiding- en welzijn	x	x	x			X

Relatie tot sectorakkoord

Deze investeringslijn raakt aan de volgende thema's uit het sectorakkoord:

Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)

"Dit kan bijvoorbeeld (..) door meer tijd vrij te maken voor persoonlijke feedback en individuele begeleiding."

Meer en betere begeleiding van studenten

"Het is de verantwoordelijkheid van de universiteiten en hogescholen om alle studenten gelijke kansen te bieden, ongeacht achtergrond, herkomst en vooropleiding. Niet alleen incidenteel, als het mis dreigt te gaan, maar ook proactief en structureel. Daarvoor wordt gedacht aan intensieve begeleiding en ondersteuning door bijvoorbeeld professioneel opgeleide tutores, studieadviseurs, student-psychologen, student-decanen en studieloopbaanbegeleiders. Betere begeleiding voorkomt problemen en zorgt voor optimale ontwikkeling van alle studenten."

Studiesucces

"Alle studenten die daarvoor de capaciteiten hebben moeten de kans krijgen om hun studie succesvol te starten en te voltooien. (..) het voorkomen van uitval en het bevorderen van studiesucces blijven belangrijke thema's voor het hoger onderwijs."

Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)

"Goede en betrokken docenten zijn de sleutel tot kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Ingezet kan worden op verdere professionalisering van docenten. (..) Docenten moeten ook op de hoogte kunnen blijven van de laatste inhoudelijke, didactische en digitale ontwikkelingen."

Tijdens de voorjaarsrondes hebben vrijwel alle betrokken studenten aandacht gevraagd voor de begeleiding en het welzijn van studenten - of dat nu gaat om de begeleiding van talent, van studenten met een functiebeperking, of om studenten die extra ondersteuning nodig hebben. De studentenfracties van de HMR hebben bovendien verschillende handreikingen gedaan voor het oplossen van knelpunten waar studenten mee te maken hebben. Zij signaleren dat studenten een hoge prestatiedruk ervaren en dat sommige studenten een steun in de rug nodig hebben om hun studie goed af te kunnen ronden. Dit is een landelijke trend die de laatste jaren nadrukkelijk onder de aandacht is gekomen.

Bijdragen aan een studieklimaat dat leidt tot gezonde, weerbare en goed presterende studenten is in de eerste plaats een intrinsieke opdracht van de HG. Door het verhogen van studentenwelzijn en het intensiveren van studentbegeleiding, zorgen we ervoor dat studenten beter in staat zijn om hun studie af te ronden en een plek in de samenleving te verwerven. Daarnaast kan het leiden tot voor de HG positieve effecten: hogere studenttevredenheid, minder uitval, meer student- en studiesucces.

Daarom investeert de HG in studentenwelzijn en de begeleiding van studenten. We kiezen ervoor om vooral in te zetten op ondersteuning en preventie, door studenten vaardigheden mee te geven om de studie én een toekomstige rol in de maatschappij adequaat tegemoet te kunnen treden. We hanteren daarbij het uitgangspunt dat studenten bij de HG in de eerste plaats student zijn en blijven, en geen patiënt worden. We bewaken dit bijvoorbeeld door bij studenten die hulp nodig hebben, een *stepped support*-methodiek te hanteren. Met deze methodiek hebben we de nodige ervaring opgedaan in de begeleiding van studenten met een functiebeperking.

Begeleid Leren

Ongeveer 10% van de studenten in het hoger onderwijs kampt met psychische klachten. Iets meer dan de helft daarvan geeft aan dat studeren zonder hulp niet lukt. Tot nu toe beschikten onderwijs- en GGZ-professionals nauwelijks over expertise om deze groep jongeren te ondersteunen bij het (ver)volgen van een reguliere opleiding. Met voortijdig schoolverlaten en geringere kansen op de arbeidsmarkt als gevolg.

Het lectoraat Rehabilitatie, onder leiding van Lector van het Jaar 2019 Lies Korevaar, heeft daarom de Begeleid Leren methode ontwikkeld. Begeleid Leren ondersteunt jongeren met psychische problemen bij het kiezen, verkrijgen en voltooien van een reguliere opleiding. Begeleid Leren is erkend als effectieve jeugdinterventie. Zowel onderwijs- als GGZ-professionals in het mbo, hbo en wo zijn in deze methode geschoold. Samen met Stichting Cosis is een online basiscursus Begeleid Leren ontwikkeld voor professionals. De Begeleid Leren methode wordt inmiddels ook in het buitenland toegepast, onder andere in Tsjechië, Zweden en Zuid-Afrika.

De interventie is op maat gemaakt, gericht op de studentrol en niet op de patiëntrol en kan individueel of groepsgewijs plaatsvinden. De jongere krijgt hulp bij het bepalen of hij/zij eraan toe is om een opleiding te gaan kiezen; bij het maken van een weloverwogen keuze voor een opleiding; bij het verkrijgen van de opleiding en bij het ontwikkelen en coördineren van vaardigheden en hulpbronnen om met succes en naar tevredenheid de opleiding vol te houden en af te ronden.

Meer informatie is te vinden op www.begeleidleren.nl

Vanwege het belang dat de HG hecht aan studentenwelzijn, zijn we in 2018 het project Healthy Life Skills (HLS) gestart, dat samen met studenten verkent welke gezondheidsvaardigheden studenten nodig hebben om hun studie goed te kunnen doorlopen. Het doel van dit project is om tot een gezonder studieklimaat te komen, bijvoorbeeld door het beter ontsluiten van relevante informatie en trainingen, gericht op vitaliteit en veerkracht [bron 10]. Met de kwaliteitsafspraken kunnen we het vervolg op dit project een impuls geven.

Studentbegeleiding gaat ook om de juiste begeleiding op het juiste moment, ook voor studenten die het goed doen of die al verder zijn in hun studie. Dat kan bijvoorbeeld gaan om het kiezen van een goede stageplek of een passend afstudeeronderwerp, maar ook om het erkennen van de diversiteit van studenten en het bieden van maatwerk. Studenten kunnen elkaar ook helpen, bijvoorbeeld in coachgroepen, als buddy's en tutoren. Dit zorgt er voor dat studenten zich gekend en erkend weten en zich verbonden voelen met hun eigen opleiding en school. Zo creëren we een leergemeenschap en bevorderen we beleefde kleinschaligheid.

Kortom, we willen het studentenwelzijn verhogen, studenten ondersteunen om hun studie zo goed mogelijk te kunnen doorlopen, uitval voorkomen en voor studenten die het nodig hebben tijdig de juiste begeleiding bieden, al dan niet buiten de HG. Daarmee sluiten we ook aan bij de thema's uit het Landelijk Actieplan Studentenwelzijn.

Wat gaan we doen

Intensiveren van studentbegeleiding

Zowel studenten als docenten geven aan dat zij de studieloopbaanbegeleiding willen verbeteren. Enerzijds door te zorgen dat er meer ruimte en tijd is voor studenten en hun studieloopbaanbegeleiders om de begeleiding te verzorgen die nodig is, anderzijds door het gericht opleiden en selectiever aanwijzen van docenten die fungeren als studieloopbaanbegeleiders. In de kern gaat het om betere begeleiding van studenten, daarom willen we vanaf nu ook spreken van studentbegeleiding en studentbegeleiders. We gebruiken het jaar 2019/2020 om een professionaliseringsprogramma voor studentbegeleiders te ontwikkelen.

We willen dat studenten langere tijd dezelfde studentbegeleider hebben, die hen kan helpen met individuele coaching, het maken van keuzes op belangrijke momenten in de studie, of die er is om een gesprek te voeren over problemen die het volgen van de studie belemmeren. In meerdere schools is het voorstel geopperd om naar voorbeeld van de Academie voor Verpleegkunde en het Instituut voor Communicatie, Media & IT een SLB-bureau of Study Desk in te richten, waar kort gezegd meer expertise bij minder mensen zit, die er bovendien goed in zijn, er voldoende tijd voor hebben en er goed op zijn toegerust. Deze twee voorbeelden nemen we als uitgangspunt voor de wijze waarop schools hun studentbegeleiding inrichten. Wel kunnen schools daar beredeneerd van afwijken als hun situatie dat rechtvaardigt. De precieze invulling binnen de schools beschrijven ze in het jaarplan 2020-2021. We evalueren deze werkwijze bij de herijking in 2021. Daarnaast kunnen studenten ook nog steeds terecht bij de bestaande voorzieningen voor diverse doelgroepen, zoals het studentendecanaat en de aandachtsfunctionarissen in elke school.

Study Desk en SLB-Bureau

Instituut voor Communicatie, Media & IT

Een docente van het Instituut voor Communicatie, Media & IT pitchte tijdens de voorjaarsrondes over de Study Desk: *“Het hebben van een Study Desk per opleiding heeft een aantal voordelen; er is veel expertise aanwezig (ervaren SLB-ers), je draagt een gezamenlijke visie en het is een laagdrempelige plek om aan te kloppen met hulpvragen. De Study Desk bij CMD is al gestart, om dit breder te trekken is er meer nodig. Met meer mensen, meer expertise, een geschikte ruimte en voldoende tijd, hoeft goede begeleiding van studenten geen kwestie van geluk meer te zijn.”*

Academie voor Verpleegkunde

De Academie voor Verpleegkunde heeft een SLB-bureau ingericht waar studenten terecht kunnen als ze ondersteuning nodig hebben bij de studie. Studenten krijgen advies over stages, masters of andere studieloopbaankeuzes. Ook kunnen ze hulp krijgen als ze studievertraging oplopen, mantelzorg geven of informatie zoeken over studeren met een functiebeperking. Aan de hand van persoonlijke gesprekken tussen een student en een goed toegeruste begeleider, krijgt de student advies op maat, zoals bijvoorbeeld een coach of een studiematje.

Laagdrempelige toegang tot studentpsychologen realiseren

In verschillende pitches van studenten in schools, in een notitie van een van de studentenfracties van de HMR en in een bot-sessie met de HMR is gevraagd om de drempel die studenten voelen om psychische hulp te zoeken te verlagen. Deze drempel kent twee elementen: studenten ervaren het als lastig om hun mentale problemen bespreekbaar te maken en daarnaast is psychologische hulp vaak te duur.

Op dit moment biedt de HG voor een beperkte groep studenten de gelegenheid om in gesprek te gaan met een psycholoog. Het gaat nu nog om een eenmalig gesprek, dat is bedoeld om te beoordelen of een student verdere begeleiding nodig heeft, die dan plaatsvindt buiten de HG. Om deze begeleiding voor meer studenten toegankelijk te maken, zorgt de HG dat er drie studentpsychologen beschikbaar komen voor studenten, waarbij ook meerdere gesprekken mogelijk zijn.

Investeren in begeleiding, coaching en ondersteuning van studenten

Het Study Succes Centre (SSC) van de HG biedt cursussen en begeleiding die studenten helpen om beter te kunnen studeren. Het gaat bijvoorbeeld om effectief studeren, omgaan met stress, faalangst en individuele coaching. Het eerder genoemde project Healthy Life Skills leidt tot een uitbreiding van het aanbod, gericht op gezond studeren. Het aanbod wordt tevens uitgebreid met cursussen omtrent financiële planning. Zo ontstaat er een aanbod op drie samenhangende thema's: studievaardigheden, persoonlijke vaardigheden en gezondheidsvaardigheden.

Tegelijkertijd is breed vastgesteld dat studenten het SSC moeilijk kunnen vinden, of soms moeite hebben om het aanbod te relateren aan hun behoeften. Ook geven studenten aan dat de naam van het centrum een drempel is: het is (ook al) gericht op *studiesucces*. De HG wil daarom het SSC herpositioneren als Hanze Student Support [bron 11], het aanbod en individuele coaching uitbreiden en aan laten sluiten op de specifieke wensen van studenten. We nemen maatregelen om te zorgen dat studenten Hanze Student Support weten te vinden als ze het nodig hebben. Hanze Student Support zal ook een rol spelen in het faciliteren van 'studenten die studenten helpen'.

Hanze Student Support zal kortlopende, periodieke campagnes uitvoeren over zaken waar studenten mee te maken hebben, zoals omgaan met schulden, middelen ge-/misbruik, seksueel misbruik, gezinsproblematiek en huiselijk geweld.

We investeren in de volgende maatregelen:

	Maatregel	Resultaat
1.1	Opleiding en ontwikkeling van studentbegeleiders	In 2019/2020 ontwikkelen we een professionaliseringsprogramma voor studentbegeleiders; In 2020/2021 is in elke <i>school</i> 15% van alle studentbegeleiders opgeleid; In 2024 zijn in elke <i>school</i> alle studentbegeleiders opgeleid.
1.2	Faciliteren van ruimte en tijd voor studentbegeleiders	In 2020/21 is op HG-niveau een verruiming van 20% aan uren voor studentbegeleiders gerealiseerd, die oploopt tot 35% in 2024 (ten opzichte van 2019/2020).
1.3	Toegang tot drie studentpsychologen in 2020	Studenten hebben vanaf 2020 laagdrempelig toegang tot psychologische begeleiding.
1.4	De uitbreiding van het aanbod en coachingsmogelijkheden van Hanze Student Support; herprofilering en betere vindbaarheid van Hanze Student Support	In 2021 heeft Hanze Student Support het aanbod uitgebreid en opnieuw gepositioneerd. Uit kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie in 2021 blijkt dat het bereik en de vindbaarheid van Hanze Student Support zijn verbeterd.

Voorinvesteringen

Vanuit de voorinvesteringen voegen we de volgende maatregelen aan de investeringslijn Studentbegeleiding en -welzijn toe. Het budget van deze maatregelen is sinds 2014-2015 structureel beschikbaar gekomen voor het onderwijs.

	Maatregel	Resultaat
1.5	Verbeteren/begeleiding stage en afstuderen: extra uren voor de stage- en af-studeerbegeleiding	In studiejaar 2020/21 is de studenttevredenheid op het thema 'Studiebegeleiding' gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de NSE meting van 2018. In studiejaar 2024 is de studenttevredenheid op het thema 'Studiebegeleiding' gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de NSE meting van 2020/21.
1.6	Verhoging onderwijsintensiteit: extra budget per student	In studiejaar 2020/21 en in studiejaar 2023/24 is het relatieve aandeel van de schools in het totale batenbudget (rijksbijdrage en collegegeld) minimaal gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de begroting 2019/20.



Wat merken studenten en docenten van deze investeringen?²

Studenten

- ervaren dat ze tijdens hun studie op het juiste moment contact hebben met een studentbegeleider, die ze kennen en die ook in staat is om de vragen van de studenten op een goede manier te beantwoorden;
- weten dat ze bij Hanze Student Support terecht kunnen voor scholing of coaching op het gebied van studie, gezondheid of persoonlijke kwesties en maken daar ook gebruik van, omdat het aanbod relevant en toegankelijk is;
- kunnen, als ze in de knel komen, binnen korte tijd terecht bij een studentpsycholoog.

Docenten

- merken dat ze als studentbegeleider beter in positie zijn om aandacht voor verschillende soorten studenten te hebben en hen ook te helpen met hun vragen;
- hebben meer tijd om hun werk als studentbegeleider te kunnen doen;
- en kunnen zich ontwikkelen op een manier die hen ondersteunt bij het uitvoeren van deze taak;
- of ervaren dat ze studenten beter en sneller betere begeleiding kunnen bieden, dankzij collega's die studentbegeleider zijn.

3.2 ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS

#	Omschrijving	OI	BS	SS	OD	OF	DP
2	Ontwikkeling van medewerkers				x		x

Relatie tot sectorakkoord

Deze investeringslijn raakt aan de volgende thema's uit het sectorakkoord:

Onderwijsdifferentiatie

“(.) Daarnaast kunnen hogescholen en universiteiten differentiëren in didactische onderwijsconcepten.”

Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)

“Goede en betrokken docenten zijn de sleutel tot kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Ingezet kan worden op verdere professionalisering van docenten. (..) Docenten moeten ook op de hoogte kunnen blijven van de laatste inhoudelijke, didactische en digitale ontwikkelingen. Hierbij helpt het om het eigen onderwijsmateriaal te mogen delen en dat van anderen te kunnen benutten. Docenten zouden meer mogelijkheden moeten hebben om zichzelf te ontwikkelen, bijvoorbeeld – in het geval van hbo-docenten - door zelf onderzoek te gaan doen.”

Goed onderwijs staat of valt met onze docenten, zij zijn doorslaggevend voor de kwaliteit van ons onderwijs. Een investering in docenten is dan ook een directe investering in de verbetering van onderwijskwaliteit en in de realisatie van onze onderwijsvisie. Dat geldt net zo zeer voor de medewerkers die hen ondersteunen: zij stellen docenten in staat om goed onderwijs te kunnen geven, onderzoek te kunnen doen en relaties met het werkveld aan te gaan. Daarnaast zijn onze onderzoekers onlosmakelijk verbonden met het onderwijs, hun onderzoek versterkt ons onderwijs en zorgt ervoor dat het aansluit bij de beroepspraktijk.



In de voorjaarsrondes is aandacht gevraagd voor de ontwikkeling van zowel nieuwe als ervaren medewerkers. De gedeelde noemer daarbij is: geef ons ruimte en tijd om ons te ontwikkelen op een manier die past bij onze school, bij ons team en bij de fase van ons leven waar we in zitten. Deze wensen passen bij de beweging die de HG de afgelopen jaren heeft gemaakt naar een professionele cultuur en zelforganisatie, zodat teams meer eigenaar zijn van hun onderwijs en van hun eigen ontwikkeling ('Zelforganisatie in de Hanzehogeschool', 2018 [bron 12]).

De HG investeert bovendien al flink in haar medewerkers: waar de CAO vraagt om 6% van het jaarinkomen te besteden aan professionalisering, is dat bij de HG 10%. In de praktijk blijkt dat een groot deel van deze middelen nu wordt besteed aan verplichte scholing, zoals de basiskwalificering voor beginnende docenten (in concreto: de BDB-leergang). Hierdoor ervaren individuele medewerkers en teams niet altijd de ruimte om zich te ontwikkelen op de onderwerpen die voor hen van belang zijn.

BDB-leergang

De HG hecht veel waarde aan de kwaliteit van haar docenten en vraagt een basiskwalificering van docenten wanneer de hogeschool een vast dienstverband aangaat. Deze basiskwalificatie wordt BKO genoemd (BasisKwalificatie Onderwijs) en bestaat uit drie elementen: didactische vaardigheden (BDB), onderzoeksvaardigheden en werkveldervaring (de vereisten hiervoor worden door de school of opleiding zelf gedefinieerd).

De BDB-leergang leidt docenten op tot de zogenoemde 'startbekwame' docent. Dit houdt in dat een docent minimaal op toepassingsniveau en deels op analyseniveau bekwaamheid op een aantal docentcompetenties ontwikkelt en aantoonbaar maakt. De leergang legt een basis, ondersteunt de doorgaande ontwikkeling van het docentschap en leidt op tot onderwijsprofessionals die open staan voor feedback, reflecteren op de bij hun rol horende taken en zich daarmee gericht kunnen verbeteren. En die vanuit praktische ervaringen en theoretische kaders op zoek gaan en gebruik maken van nieuwe werkwijzen, methodes en aanpakken voor de eigen onderwijspraktijk.

Doel van de leergang is om de deelnemers te begeleiden in hun proces om startbekwaam te worden op de landelijk vastgestelde docentcompetenties binnen het hbo.

Medewerkers willen met en van elkaar leren, bijvoorbeeld door *lesson study*, teamcoaching, intervisie en feedbacksessies. Een betere medewerker wordt je niet in je eentje, maar juist door het leren in interactie met collega's en het werkveld, of door leren en werken te combineren. Docenten willen meer tijd in de praktijk doorbrengen door bijvoorbeeld uitwisseling of detachering, of juist tijd om meer onderzoek te doen. Ook is er behoefte om samen te leren hoe we onze onderwijsvisie in de praktijk kunnen vormgeven in leergemeenschappen. Zowel door medewerkers als studenten is daarnaast de wens geuit om aandacht te hebben voor digitale vaardigheden en vakgerichte ontwikkeling. Tot slot is in het bijzonder aandacht gevraagd voor het goed begeleiden van nieuwe docenten, zodat zij zich thuis voelen bij onze hogeschool en ook in staat gesteld worden om het vak van docent te leren. Zodat we ook de uitval onder nieuwe docenten kunnen verlagen.

Wat gaan we doen

Ruimte en tijd creëren

We willen dat organisatieonderdelen de ruimte voor deskundigheidsbevordering beter kunnen inzetten voor medewerker, team- en schoolspecifieke ontwikkelbehoeften. Dit doen we door de BDB-leergang centraal te organiseren. *Schools*³, Centres of Expertise, de stafbureaus en het Facilitair Bedrijf geven in hun professionaliseringsplannen aan waar ze in gaan investeren, zowel waar het docenten, onderzoekers als ondersteunend personeel betreft, passend bij het strategisch plan en het jaarplan van de verschillende organisatieonderdelen - en in lijn met de vastgestelde HG-beleidsnotitie 'Doorgaande professionalisering in teams' (2016) [bron 13]. Hiermee doen we recht aan de ingezette ontwikkelingen naar meer zelfsturing en -regie voor teams binnen de HG. Een bijkomend voordeel is dat we de administratieve lasten voor *schools* verminderen en de professionalisering van medewerkers onderdeel maken van onze reguliere P&C-cyclus (zie hoofdstuk 5). We ondersteunen *schools* in het eerste jaar om goede en haalbare professionaliseringsplannen op te stellen.

In het najaar van 2019 verscheen een nieuw strategisch personeelsplan [bron 14] voor de hogeschool. Ook wordt er gewerkt aan een nieuw functiegebouw, ter ondersteuning van de ontwikkeling van de medewerkers. In het voorjaar van 2020 verschijnen een nieuwe visie en een plan van aanpak voor de ontwikkeling van medewerkers van de HG. Behalve de BDB-leergang bestaan er meer noodzakelijke scholingen, zoals masterscholing of scholing in verband met de Algemene Verordening Gegevensbescherming. We willen onderzoeken of we door deze noodzakelijke, HG-brede scholing centraal te organiseren, meer ruimte kunnen creëren voor *schools*. We willen het herijkingsmoment van de kwaliteitsafspraken in 2021 gebruiken om te evalueren of de centralisatie van de BDB-leergang ook daadwerkelijk meer ruimte en tijd heeft gecreëerd en of er aanleiding is om onze plannen daarop bij te stellen.

Ontwikkelen van scholingsaanbod

Juist nu er meer ruimte komt voor medewerkers en teams om zich te ontwikkelen, vraagt dat ook een uitbreiding en verdieping van ons bestaande aanbod van de PL.Academy, een leer- en ontwikkelplatform van de HG met opleidingen, trainingen en bijvoorbeeld informatie over relevante conferenties voor iedere HG medewerker, gericht op persoonlijke, professionele, team- en organisatieontwikkelbehoeften en -wensen. Veel van het aanbod van de PL.Academy wordt in de *schools* ontwikkeld. Het nieuwe aanbod zal hogeschoolbreed worden ontsloten via de PL.Academy. Dit stelt ons in staat om van en met elkaar te leren. Daarnaast willen we onderzoeken of een leermanagementsysteem ons kan helpen een digitale leeromgeving te ontwikkelen die onze medewerkers faciliteert in hun ontwikkeling.

Leren in de leergemeenschap faciliteren

In de gesprekken over docentprofessionalisering is er in het bijzonder aandacht gevraagd voor de rol en positie van docenten en medewerkers in het vormgeven van de leergemeenschap uit onze onderwijsvisie, bijvoorbeeld in de innovatiewerkplaatsen. Dit onderwijsconcept realiseert een verbinding van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk en vraagt vaak specifieke didactische en pedagogische vaardigheden en ook innovatief vermogen, bijvoorbeeld als het gaat om de begeleiding van studenten, toetsing, de integratie in curricula, het doen van onderzoek en het samen werken en leren met het werkveld. Ook vergt de uitwerking van dit onderwijsconcept interdisciplinaire samenwerking tussen medewerkers van *schools*, Centres of Expertise, kenniscentra en de ondersteunende staven. We ondersteunen daarom *schools* om de leergemeenschap interdisciplinair vorm te geven en we faciliteren docenten om onderzoek te doen naar de succesfactoren van onze leergemeenschap, hun onderwijspraktijk en het leren van docent-onderzoekers. De resultaten van deze onderzoeken helpen ons om onze onderwijspraktijk te verbeteren en onze leergemeenschap te versterken en zullen we gebruiken bij de herijking van de kwaliteitsafspraken in 2021. Daartoe verbinden we deze bevindingen ook met het onderzoek van de lectoraten die onderzoek doen naar onze eigen onderwijspraktijk.

We investeren daarom in de volgende maatregelen:

	Maatregel	Resultaat
2.1	Het centraliseren van de BDB-leergang en het faciliteren van <i>schools</i> , Centres of Expertise, stafbureaus en het Facilitair Bedrijf in het eerste jaar om tot goede professionaliseringsplannen te komen	Opleidingen en teams krijgen meer zeggenschap over de besteding van middelen voor deskundigheidsbevordering. Dit bedrag loopt op tot 1,5 miljoen euro in 2021/2022. Opleidingen en teams zijn in staat in hun professionaliseringsplannen gedetailleerd aandacht te hebben voor de scholing van teams en medewerkers, passend bij het strategisch plan en het jaarplan van de <i>school</i> .
2.2	Het mogelijk maken van docentuitwisseling, -detachering of -stages in de praktijk of in leergemeenschappen	In 2021 heeft 5% van de docenten met een aanstelling van 0.5 fte of hoger een uitwisseling, detachering of docentstage gehad om ervaring op te doen in de beroepspraktijk, in 2021/2022, 2022/2023 en 2023/2024 gaat het om 20% van de docenten per jaar, en in 2024/2025 om 15% van de docenten per jaar; In 2024/2025 heeft 80% van alle docenten met een aanstelling van 0.5 fte of hoger een uitwisseling, detachering of docentstage gehad om ervaring op te doen in de beroepspraktijk.
2.3	20% taakreductie voor startende docenten	Vanaf 2020/2021 krijgen nieuwe docenten van de HG die voor eerst in het hbo werkzaam zijn, in het 1e jaar 20% taakreductie en worden zij begeleid door ervaren docenten.
2.4	Het ontwikkelen en aanbieden van stimulerende en inspirerende modules en activiteiten die medewerkers helpen bij hun professionalisering, waarbij de PL.Academy het platform is dat aanbod zichtbaar maakt	In 2021 is het aanbod van de PL.Academy uitgebreid voor alle medewerkers.
2.5	Het faciliteren van <i>schools</i> om interdisciplinair samenwerken van studenten in de leergemeenschap vorm te geven	In 2021 heeft elke <i>school</i> 0,2 fte beschikbaar om interdisciplinair samenwerken van studenten in de leergemeenschap te realiseren.
2.6	Het faciliteren van docenten om te onderzoeken wat de succesfactoren zijn van leergemeenschappen en hun onderwijspraktijk, inclusief het leren van docent-onderzoekers	Vanaf 2019/2020 is in elke <i>school</i> 0,1 fte beschikbaar voor docent-onderzoekers die onderzoek doen naar de succesfactoren van leergemeenschappen en hun eigen onderwijspraktijk, inclusief het leren van docent-onderzoekers. We verbinden deze onderzoeken met het onderzoek van de lectoraten in samenwerking met het lectoraat Leren in de leergemeenschap en het lectoraat Wederkerigheid in innovatieve en duurzame leergemeenschappen.

Voorinvesteringen

We continueren drie maatregelen vanuit de voorinvesteringen bij de investeringslijn Ontwikkeling van medewerkers.

Ten eerste is er vanaf 2015 structureel in personeel geïnvesteerd zodat een evenwichtig competent personeelsbestand kan worden ontwikkeld. Ten tweede worden er door de komst van het kenniscentrum Biobased Economy en de roadmaps voor de Centres of Expertise loopbaantrajecten voor docenten gecreëerd om zich te ontwikkelen als docent-onderzoeker of promovendus. Ten slotte wordt de student in de gelegenheid gesteld om in aanraking te komen met de speerpunten van de hogeschool en met actuele vragen uit de beroepspraktijk in een innovatiewerkplaats door het bieden van onderzoek binnen de Centres of Expertise.

	Maatregel	Resultaat
2.6	Verhoging docentkwaliteit	In studiejaar 2020/21 is de studenttevredenheid op het thema 'Docenten' gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de NSE meting van 2018. In studiejaar 2024 is de studenttevredenheid op het thema 'Docenten' gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de NSE meting van 2020/21.
2.7	Kenniscentrum Biobased Economy - impact van onderzoek op onderwijs	In studiejaar 2020/21 is het aantal studenten dat in aanraking komt met onderzoek ten minste 120. In studiejaar 2020/21 is de formatie aan docentonderzoekers, promovendi en gepromoveerden in het kenniscentrum tenminste 8,5 fte (docentonderzoekers), 2 fte (promovendi) en 6 fte (gepromoveerden). In 2024 is het aantal studenten dat in aanraking komt met onderzoek ten minste 120. In 2024 is de formatie aan docentonderzoekers, promovendi en gepromoveerden in het kenniscentrum ten minste tenminste 10 fte (docentonderzoekers), 3 fte (promovendi) en 7 fte (gepromoveerden).
2.8	Uitvoering roadmap CoE Healthy Ageing en CoE Energie - impact van onderzoek op onderwijs	In studiejaar 2020/21 is het aantal studenten dat in aanraking komt met het speerpunt Healthy Ageing resp. Energie toegenomen ten opzichte van 2018. In studiejaar 2024 is het aantal studenten dat in aanraking komt met het speerpunt Healthy Ageing resp. Energie toegenomen ten opzichte van 2020/21.

Wat merken studenten en docenten van deze investeringen?

Studenten

- hebben meer docenten voor de klas die de kennis, vaardigheden, relevante praktijkervaring en binding met het werkveld hebben om activerend, eigentijds en inspirerend onderwijs te verzorgen, onderwijs dat hen voorbereidt op de maatschappij en het werkveld van nu;
- ervaren dat meer docenten sterke professionals zijn en daarmee een voorbeeld zijn voor hen als aankomende professional;
- ervaren dat het onderwijs(concept) goed doordacht, afgestemd en georganiseerd wordt en dat de docenten die hen daarin begeleiden, goed uitgerust zijn om dat te doen.
- kunnen in een optimale situatie samenwerken met studenten van andere disciplines en leren wat hun eigen rol is in een interdisciplinair team;
- ervaren wat het is om onderdeel uit te maken van langdurende onderzoeksthema's.

Docenten en medewerkers

- ervaren tijd en ruimte om te werken aan hun eigen professionele ontwikkeling en identiteit en die van hun teams;
- ervaren tijd en ruimte om met collega's in gesprekken te gaan over de kwaliteit van het onderwijs en hun eigen rol en taken daarin;
- kunnen gebruik maken van een divers en kwalitatief goed aanbod aan ontwikkelingsactiviteiten, waardoor ze zich kunnen ontwikkelen op thema's en onderwerpen die voor hen relevant en/of noodzakelijk zijn en die passen bij de HG strategische koers;
- ervaren dat ontwikkelen binnen de HG laagdrempelig en makkelijk toegankelijk is, en goed geregeld en gefaciliteerd wordt;
- krijgen ruimte, tijd en ontwikkelingsmogelijkheden om als startende docent te slagen;
- hebben meer relevante ervaring en kennis opgedaan door te werken in de leergemeenschap, zoals in het werkveld, in een innovatiewerkplaats, of aan een langdurend onderzoeksthema in een kenniscentrum of Centre of Expertise. Deze ervaringen worden ingebracht in het onderwijs;
- ervaren dat zij als docenten gesteund en gefaciliteerd worden in het vormgeven van de leergemeenschap en het gezamenlijk daarvan leren.



3.3 PASSENDE EN GOEDE ONDERWIJSFACILITEITEN

#	Omschrijving	OI	BS	SS	OD	OF	DP
3	Onderwijsfaciliteiten		x			x	

Relatie tot sectorakkoord

Deze investeringslijn raakt aan de volgende thema's uit het sectorakkoord:

Meer en betere begeleiding van studenten

“Betere begeleiding voorkomt problemen en zorgt voor optimale ontwikkeling van alle studenten.”

Passende en goede onderwijsfaciliteiten

“Het is van belang dat de studiefaciliteiten en –infrastructuur intensief en kleinschalig onderwijs bevorderen. Digitale bronnen kunnen nog beter worden geïntegreerd in het onderwijsproces: studenten moeten de onderwijsomgeving, zowel fysiek als digitaal, optimaal kunnen benutten in hun studieproces. De studiefaciliteiten en -infrastructuur moeten aansluiten op de eisen van het onderwijs van de toekomst.”

De HG zet in haar onderwijsvisie en strategisch plan het leren in leergemeenschappen centraal. Leren doe je in ontmoeting. Dit is bijvoorbeeld goed zichtbaar in de verschillende innovatiewerkplaatsen van de HG waar onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk samen komen. Onze ruimtes en faciliteiten moeten bijdragen aan leren in ontmoeting en beleefde kleinschaligheid stimuleren.

Passende en goede onderwijsfaciliteiten zijn daarnaast voorwaardelijk voor goed onderwijs, in het bijzonder in innovatiewerkplaatsen. Het is belangrijk voor docenten en studenten dat ruimtes, materiaal, instrumenten en digitale faciliteiten goed afgestemd zijn op de onderwijsvisie, de werkvormen en de beroepspraktijk. De IT-infrastructuur en de digitale leeromgeving zijn hierbij randvoorwaardelijk. De HG heeft een groot aanbod aan digitale onderwijstools en heeft de afgelopen jaren significant geïnvesteerd in de IT-infrastructuur. In de voorjaarsrondes geven studenten aan dat zij aanvullende wensen hebben met betrekking tot de beschikbaarheid van ruimtes en de mogelijkheid om in die ruimtes hun eigen *devices* mee te kunnen brengen.

In verschillende pitches is door zowel studenten als medewerkers gevraagd om investeringen in faciliteiten. Met name - maar uitdrukkelijk niet alleen - opleidingen in het technische domein hebben deze behoefte geuit. De snelheid van technologische innovaties is hoog, waardoor het technisch onderwijs snel veroudert. Opleidingen moeten op deze veranderingen kunnen inspelen en studenten leren om te gaan met vele ontwikkelingen en hoe zij hierop kunnen anticiperen. Daarnaast is het ‘maken’ terug in hoger beroepsonderwijs: studenten moeten kunnen experimenteren, bouwen en ontwerpen om tot innovatie te komen. Complexe vraagstukken rondom energietransitie, health en smart industry stellen nieuwe eisen aan studenten en daarmee ook aan de begeleiding, het onderwijsaanbod en de bijbehorende faciliteiten: de student moet kunnen experimenteren, leert door te doen en moet het gemaakte werk kunnen toetsen - en dit alles steeds vaker in een interdisciplinaire setting. Om maken en experimenteren in het onderwijs te kunnen vormgeven is meer tijd en ruimte nodig voor studenten in maakplaatsen. Dit stelt eisen aan begeleiding, middelen en aan de fysieke onderwijsomgeving. Daarom investeren we in een maakplaats voor de technische opleidingen.



Deze investeringen passen bij ons Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan (SVHP) [bron 15]. De investeringen die we nu doen dankzij de kwaliteitsafspraken zijn er op gericht om de zowel door studenten als medewerkers gewenste investeringen naar voren te halen, maar ook om tegemoet te kunnen komen aan toekomstige wensen. Op die manier kunnen we onze strategische en kwalitatieve doelen vertalen naar huisvestingsbeleid.

Tegelijkertijd is bij het opstellen van het meest recente SVHP *Fundament onder talent* de behoefte ontstaan om te kunnen werken met een meer flexibel instrumentarium. De ervaringen met het vorige SVHP lieten zien dat het vrijwel onmogelijk is om de ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek - en de consequenties daarvan voor huisvesting - voor een periode van 5 à 7 jaren goed genoeg te voorspellen. De ontwikkelingen gaan zo snel en komen soms zo onverwacht, dat flexibiliteit - inhoudelijk en financieel - eerste voorwaarde is bij het nieuwe strategisch vastgoed- en huisvestingsplan. Dit geldt nog meer voor de specifieke situatie in Groningen, waar we te maken hebben met de gevolgen van aardbevingen en krimp. De uitdaging voor vastgoed en huisvesting is dan ook om een antwoord te geven op de toegenomen onvoorspelbaarheid. In de praktijk betekent dit dat wij jaarlijks de behoeften van de gebruikers van gebouwen inventariseren en deze koppelen aan de prognoses voor studentenaantallen. Dit levert een huisvestingsanalyse [bron 16] op, die aan de hand van een waardematrix [bron 17] richtinggevend is voor de specifieke inzet het jaar daarop.

We worden in deze kwaliteitsafspraken concreet voor de periode tot 2021. Voor de periode daarna schetsen we de contouren; daarmee blijven we flexibel. We gebruiken de herijking in 2021 om de plannen voor onderwijsfaciliteiten te concretiseren voor de jaren daarna.

Wat gaan we doen

Meer, betere en flexibel inzetbare studieruimtes en werkplekken

Studenten hebben behoefte aan meer projectruimte en ruimte om zelf te studeren. Om inzichtelijk te maken welke (semi)stille studieruimtes beschikbaar zijn, breiden we de functionaliteit van *webroombooking* uit en maken we meer ruimtes geschikt om via dit systeem te kunnen worden geboekt. We gaan bestaande ruimtes op de campus inzetten als stiltewerkplekken en faciliteren de toezichthouders hiervoor. Om meer werkplekken voor medewerkers te realiseren, versnellen we de invoering van de vitale werkomgeving. Leren in ontmoeting faciliteren we door bestaande onderwijsruimtes daarvoor geschikt te maken. Omdat het gebruik van eigen apparatuur steeds belangrijker wordt, is er ook een groeiende behoefte aan de bijbehorende stroomvoorziening. We investeren daarom in meer stroompunten in alle gebouwen.

Investeren in state-of-the-art faciliteiten

We willen investeren in de faciliteiten van onze opleidingen en in het bijzonder van onze innovatiewerkplaatsen, zodat onze studenten opgeleid worden in een leergemeenschap die aansluit bij hun toekomstige beroepspraktijk en die een interessante omgeving biedt voor organisaties en bedrijven uit de regio om naar de hogeschool toe te komen. Dit heeft niet alleen meerwaarde voor onszelf, maar ook voor ons werkveld en onze regio. We gaan daarom op zoek naar slimme manieren om te investeren in state-of-the-art faciliteiten voor onze opleidingen, zodat zij de aansluiting met de beroepspraktijk houden. We willen deze faciliteiten samen met het werkveld of andere partijen vormgeven. Dit betekent ook dat we samen met het werkveld afspraken willen maken over gezamenlijke investeringen in deze voorzieningen.

We willen deze aanpak starten in het technische domein. De betrokken *schools* in dit domein hebben hiertoe een plan [bron 18] opgesteld, waarin zij een voorstel doen om te investeren in een 'maakplaats': een stimulerende omgeving met een veelheid aan apparatuur, waar studenten onder deskundige begeleiding kunnen experimenteren, ontwerpen en innoveren. Deze maakplaats is voor een deel opleidingspecifiek, en voor een deel opleidingoverstijgend. Zowel voor deze maakplaats als voor de bestaande labs zorgen we voor ruime openingstijden en de aanwezigheid van deskundige begeleiding om buiten de geroosterde lessen gebruik te maken van de specifieke maakfaciliteiten. In 2021 onderzoeken we of de nieuwe maakplaats aanleiding geeft om de klassengrootte te herzien. We gebruiken de herijking in 2021 daarnaast om te beoordelen hoe we op basis van de opgedane ervaringen ook investeren in de faciliteiten in andere domeinen.

We investeren daarom in de volgende maatregelen:

	Maatregel	Resultaat
3.1	Flexibele werkplekken door versneld invoeren van de vitale werkomgeving	In 2021 zijn er 200 extra flexibele werkplekken voor medewerkers gerealiseerd
3.2	Meer stroompunten in elk gebouw	Eind 2021 zijn er 1500 extra stroompunten in onze gebouwen gerealiseerd. Eind 2023 hebben we 3000 extra stroompunten in onze gebouwen gerealiseerd.
3.3	Uitbreiden functionaliteit <i>webroombooking</i> en meer ruimtes boekbaar maken	Studenten kunnen in 2021 ca. 60 ruimtes meer boeken voor studie via <i>webroombooking</i> .
3.4	Bestaande ruimten op de Campus inzetten als stiltewerkplek tijdens tentamenperiodes met toezichthouders	In 2021 zijn 500 meer stiltewerkplekken beschikbaar tijdens tentamenperiodes, inclusief toezichthouders.
3.5	Leren in ontmoeting en projectmatig werken faciliteren door algemene onderwijsruimten aan te passen	In 2021 is 4000m ² aangepast (ca. 80 ruimtes). Dit loopt op naar 12.000m ² in 2024.
3.6	Het aanpassen van practicaruumtes	In 2020/2021 wordt 2000m ² practicaruumte aangepast; In 2021/2022 wordt 2000m ² practicaruumte aangepast; In 2022/2023 wordt 1000m ² practicaruumte aangepast.
3.7	Verbouwen en inrichten van generieke labs/werkplaatsen ten behoeve van de technische opleidingen	Eind 2021 is de maakplaats voor het technisch domein ingericht met bijbehorend beheer.
3.8	En reserveren we investeringsmiddelen voor na 2021, in te zetten in andere domeinen, op basis van de ontwikkelde werkwijze.	In 2024 hebben aanvullende investeringen plaatsgevonden in de faciliteiten van opleidingen buiten het technisch domein.

Wat merken studenten en docenten van deze investeringen?

Studenten

- ervaren dat er meer studieplekken beschikbaar zijn, dat duidelijk is waar de beschikbare plekken zijn en dat ze deze ook eenvoudig online kunnen boeken;
- merken dat in alle gebouwen voldoende stroompunten zijn om hun eigen *devices* op aan te sluiten;
- werken tijdens de studie met apparatuur en faciliteiten die ze ook in het werkveld tegen komen;
- doen ervaring op met 'maken' in werkplaatsen die hen goed voorbereiden op de beroepspraktijk, die gedurende de dag toegankelijk zijn en waar goede begeleiding aanwezig is.

Docenten

- ervaren dat er voldoende goed geëquipeerde werkplekken zijn, waar ze met hun eigen *devices* kunnen werken;
- werken in een omgeving die voorzien is van faciliteiten die studenten goed voorbereiden op de beroepspraktijk en die aansluiten bij de ontwikkelingen van de beroepspraktijk;
- merken dat de beroepspraktijk naar de hogeschool toe komt, om samen te investeren en te werken in eigentijdse werkplaatsen.



Overzicht maatregelen in relatie tot thema's uit het sectorakkoord

OI = Onderwijsintensiteit

BS = Meer en betere begeleiding van studenten

SS = Studiesucces

OD = Onderwijsdifferentiatie

OF = Onderwijsfaciliteiten

DP = Docentprofessionalisering

#	Omschrijving	OI	BS	SS	OD	OF	DP
1.1	Ontwikkeling studentbegeleiders	x	x	x			x
1.2	Ruimte en tijd studentbegeleiders	x	x	x			x
1.3	Studentpsychologen		x	x			
1.4	Hanze Student Support		x	x			
1.5	Verbeteren / begeleiding stage en afstuderen	x	x	x			
1.6	Verhoging onderwijsintensiteit	x					
2.1	Ruimte voor ontwikkeling medewerkers						x
2.2	Docenten in de praktijk						x
2.3	Taakreductie						x
2.4	PL. Academy						x
2.5	Interdisciplinair samenwerken				x		x
2.6	Succesfactoren leergemeenschap				x		x
2.7	Verhoging docentkwaliteit						x
2.8	Kenniscentrum Biobased Economy				x		x
2.9	Uitvoering roadmaps Centres of Expertise Healthy Ageing en Energie				x		x
3.1	Flexibele werkplekken					x	
3.2	Stroompunten					x	
3.3	Webroombooking					x	
3.4	Stiltewerkplekken					x	
3.5	Leren in ontmoeting		x			x	x
3.6	Aanpassen van practica-ruimtes					x	
3.7	Maakplaats techniek		x			x	
3.8	State-of-the art andere domeinen					x	





WILLEM-ALEXANDER SPORTCENTRUM

Verantwoordelijk

4 FINANCIËEL

Voorinvesteringen

De Rekenkamer [bron 09] concludeerde in 2018 dat de HG 13,8 m€ heeft voorgeïnvesteed in de kwaliteit van het onderwijs. Van deze 13,8 m€ heeft 10,2 m€ een structureel karakter. We hebben deze voorinvesteringen betaald uit onze exploitatie, waardoor we in de jaren 2015-2017 een tekort hadden, overeenkomstig het verzoek van de minister. We hebben de eerste tranches van de kwaliteitsgelden ad 7,2 m€ gebruikt om deze structurele uitgaven van de voorinvesteringen te kunnen continueren. In bijlage D is een nadere uitwerking van deze voorinvesteringen opgenomen.

Investerings 2019 – 2022

Voor de jaren 2019/2020, 2020/2021, 2021/2022 zijn de investeringen concreet uitgewerkt. De bestedingen voor 2019/2020 hebben de instemming van de HMR. De begrotingen van 2020/2021 en 2021/2022 worden conform onze jaarcyclus ter instemming aan de HMR voorgelegd. Wel zijn de voorgenomen investeringen voorbesproken met de HMR. Ze dienen daarmee als uitgangspunt voor investeringen in kwaliteit die de HG de komende jaren wil doen.

Deze investeringen zien er per investeringslijn als volgt uit (inclusief voorinvesteringen):

Totaaloverzicht inzet kwaliteitsgelden	2019/20	2020/21	2021/22
Beschikbare gelden	8.400	12.600	16.800
Studentbegeleiding en -welzijn	5.213	6.235	6.973
Ontwikkelen van medewerkers	2.717	5.522	7.108
Onderwijsfaciliteiten	470	843	2.718

Per investeringslijn gaat het om de volgende maatregelen:

Studentbegeleiding en -welzijn

Studentbegeleiding en -welzijn	2019/20	2020/21	2021/22
1.1 Ontwikkeling studentbegeleiders	0	49	82
1.2 Ruimte en tijd studentbegeleiders	0	941	1.646
1.3 Studentpsychologen	195	293	293
1.4 Hanze Student Support	217	152	152
1.5 Verbeteren/begeleiding stage en afstuderen	1.500	1.500	1.500
1.6 Verhoging onderwijsintensiteit	3.300	3.300	3.300
Totaal Studentbegeleiding en -welzijn	5.213	6.235	6.973

In 2019/2020 realiseren we toegang tot drie studentpsychologen per 1 januari 2020. Ook investeren we in meer formatie voor de begeleiding van studenten door Hanze Student Support. In 2019/2020 investeren we bovendien in de ontwikkeling van extra modules voor studenten en de ontwikkeling van een portal. Ook ontwikkelen we in 2019/2020 een scholingsprogramma voor studentbegeleiders. Deze ontwikkelkosten zijn alleen in 2019/2020 van toepassing.

Vanaf 2020/2021 beginnen we met de scholing van studentbegeleiders. In het eerste jaar gaat het om 15% van de begeleiders, oplopend naar 100% in 2024. Daarnaast geven we studentbegeleiders in 2020/21 20% meer begeleidingstijd. Vanaf 2021/2022 bedraagt dit percentage 35%.

Vanaf 2015 is structureel budget beschikbaar gesteld aan schools voor het verbeteren en de begeleiding van stage en afstuderen. Deze voorinvestering wordt in de kwaliteitsafspraken gecontinueerd. Dat geldt eveneens voor de maatregel waarbij extra budget per student vanaf 2016 beschikbaar is gesteld om de onderwijsintensiteit te verhogen.

Ontwikkeling van medewerkers

Ontwikkeling van medewerkers	2019/20	2020/21	2021/22
2.1 Ruimte voor ontwikkeling medewerkers	0	1.560	2.083
2.2 Docenten in de praktijk	0	361	1.425
2.3 Taakreductie	0	575	575
2.4 PL Academy	153	133	133
2.5 Interdisciplinair samenwerken	0	328	328
2.6 Succesfactoren leergemeenschap	164	164	164
2.7 Verhoging docentkwaliteit	1.000	1.000	1.000
2.8 Kenniscentrum Biobased Economy	400	400	400
2.9 Uitvoering roadmaps Centres of Expertise Healthy Ageing en Energie	1.000	1.000	1.000
Totaal ontwikkeling van medewerkers	2.717	5.522	7.108

In 2019/2020 breiden we de formatie van de PL.Academy uit om de toenemende scholingsbehoefte van medewerkers te kunnen faciliteren, organiseren en begeleiden. Verder investeren we in de ontwikkeling van modules. We geven iedere school 0.1 fte voor het doen van onderzoek naar eigen onderwijs. De coördinatie hiervan berust bij het lectoraat Leren in de leergemeenschap.

In de jaren 2020/2021 en 2021/2022 gaan we de kosten van BDB-cursussen uit de kwaliteitsafspraken financieren. Dit biedt ruimte aan schools om het eigen professionaliseringsbudget voor andere doeleinden aan te wenden. Daarnaast hebben we vanaf 2021/2022 ook 600 k€ extra opgenomen voor centraal te organiseren scholing op andere terreinen. Aan de hand van de professionaliseringsplannen van de schools kunnen we nader bepalen waar deze behoefte ligt.

In 2020/2021 maken we tijd voor docenten om in de praktijk of in leergemeenschappen stage te lopen. Vanaf 2021/2022 krijgt ieder jaar 20% van de docenten extra tijd om praktijkervaring op te doen.

In 2020/2021 starten we met het faciliteren van beginnende docenten door hen 20% taakreductie te geven. We financieren tevens de begeleiding door ervaren docenten.

Verder geven we in 2020/2021 iedere school 0.2 fte om interdisciplinair samenwerken van studenten in de leergemeenschap mogelijk te maken.

Ook continueren we de voorinvesteringen in docentkwaliteit en docentprofessionalisering (maatregel 2.7 tot en met 2.9).

Onderwijsfaciliteiten

Passende en goede onderwijsfaciliteiten	2019/20	2020/21	2021/22
3.1 Flexibele werkplekken	0	0	21
3.2 Stroompunten	0	10	20
3.3 Webroombooking	50	0	0
3.4 Stiltewerkplekken	38	38	38
3.5 Leren in ontmoeting	150	273	1.563
3.6 Het aanpassen van practicaruimtes	0	0	33
3.7a Maakplaats techniek	0	228	455
3.7b Uitbreiding beheer bestaande werkplaatsen	232	295	589
3.8 State-of-the art andere domeinen	0	0	0
Totaal passende en goede onderwijsfaciliteiten	470	843	2.718

In 2019/20 doen we een eenmalige investering in Webroombooking om de functionaliteit van deze module te verbeteren zodat we efficiënter met onze ruimte om kunnen gaan. Ook zorgen we dat meer ruimtes geboekt kunnen worden. We investeren in het creëren van meer stiltewerkplekken met bijbehorende toezichthouders. In de zomer van 2019 hebben we reeds algemene onderwijsruimtes geschikt gemaakt als algemene ontmoetingsruimtes.

In 2019/2020 investeren we in meer stroompunten. De afschrijvingskosten van deze investering worden vanaf 2020/21 zichtbaar.

Vanaf 2020/2021 investeren we op basis van de huisvestingsanalyse (zie hoofdstuk 3) in de aanpassingen van bestaande onderwijsruimtes.

Investeringen 2019-2024

Voor de gehele periode van de kwaliteitsafspraken is, op basis van de nu voorziene ontwikkelingen, de volgende meerjareninvestering beoogd, waarbij vanaf 2022/2023 ter indicatie is gerekend met percentages, in verband met de herijking in 2021 en een zekere mate van onvoorspelbaarheid voor jaren verder in de toekomst. In bijlage E is een nader gespecificeerde begroting opgenomen, waarin voor de maatregelen die in de jaren 2019-2022 worden ingezet, wel alvast een perspectief wordt geschetst voor de periode tot en met 2024/2025. We gebruiken de uitkomsten van de herijking in 2021 om de begroting bij te stellen en verder te concretiseren.

Totaaloverzicht inzet kwaliteitsgelden	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
Beschikbare gelden	8.400	12.600	16.800	18.667	20.667	21.500
Studentbegeleiding en -welzijn	5.213	6.235	6.973	42%	42%	42%
Ontwikkelen van medewerkers	2.717	5.522	7.108	42%	42%	42%
Onderwijsfaciliteiten	470	843	2.718	16%	16%	16%





5 MONITORING

Voor het volgen van de implementatie en de effecten van de voorgestelde maatregelen, sluiten we zo veel mogelijk aan bij onze bestaande besturingssystematiek. In deze systematiek is veel aandacht voor resultaatgericht werken en een eenduidige en transparante manier van besturen. Deze ontwikkelgerichte cyclus is uitgebreid besproken in de Kritische Reflectie die is opgesteld voor de ITK.

Besturingssystematiek

We werken volgens de plan-do-check-act (PDCA) methode die resultaatgericht sturen mogelijk maakt. De bijbehorende processen zijn onderdeel van de planning- en controlcyclus [bron 19].

De PDCA-cyclus ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- **(P)lan:** We formuleren doelen en resultaten. We vermelden welke acties nodig zijn om deze resultaten te behalen en welke mensen en middelen daarvoor nodig zijn. Tot slot kijken we hoe we deze inzet financieren.
- **(D)o:** In de uitvoeringsfase zijn de middelen beschikbaar gesteld en taken zijn aan medewerkers toegewezen om de benodigde acties uit te voeren.
- **(C)heck:** We kijken in deze fase of uitvoering nog conform de planning plaatsvindt.
- **(A)ct:** Dit is de fase waarin we (indien nodig) bijsturen. Dit kan door meer mensen of middelen in te zetten, het tijdsplan bij te stellen of het doel aan te passen. Bijstellen kan tijdens het jaar maar ook in de jaren daarna bij een meerjarige activiteit.

Binnen de HG passen we de cyclus als volgt toe. De basis is dat de HG voor haar jaaractiviteiten werkt met plannen per studiejaar. In december begint het proces om tot jaarplannen te komen met de jaarbrief van het CvB. In deze brief staan de hoofdlijnen van het strategisch beleid en de accenten waar het CvB in het komende studiejaar aandacht voor vraagt.

Aan de hand van de jaarbrief, het format voor het jaarplan en de financiële verdeling van de middelen over de organisatieonderdelen gaan de onderdelen in januari aan de slag met het jaarplan voor het aankomende studiejaar. Sinds het studiejaar 2016/17 vormen het strategisch plan en jaarplan een onlosmakelijk geheel dat wordt vormgegeven in één document. In het jaarplan geven de onderdelen weer hoe zij gaan bijdragen aan de strategische doelen. In het plan vragen we per strategisch doel naar de activiteiten en de te behalen resultaten in dat jaar. De medezeggenschapsraad van de betreffende school moet instemmen met het jaarplan van de school.

Gedurende het studiejaar wordt er op twee manieren gerapporteerd. Er is vijf maal per jaar een centrale managementrapportage (MARAP) op hogeschoolniveau: na 2, 4, 6, 8 en 12 maanden. Per MARAP worden verschillende thema's behandeld (prestatie-indicatoren). Deze rapportage wordt geschreven voor het CvB, de HMR en de RvT. Daarnaast bestaat er een rapportage per organisatieonderdeel: 3 maal per jaar, namelijk na 4, 8 en 12 maanden. Er wordt in ieder geval gerapporteerd over de voortgang van het jaarplan en van projecten en op een aantal indicatoren. De rapportage wordt besproken tussen CvB-lid en betreffende dean/directeur en in de decentrale medezeggenschapsraden.

Op basis van de gestelde doelen bepaalt de hogeschool kwalitatieve en kwantitatieve streefwaarden om te kunnen meten of de doelen gehaald worden. De onderdelen leggen in hun rapportages verantwoording af over de gerealiseerde waarden. Indien deze afwijken van de afgesproken waarden worden alsnog acties ondernomen om de afgesproken waarden te realiseren. Op deze wijze wordt de cyclus van plan, do, check en act rondgemaakt.

Bij het volgen van de voortgang van de kwaliteitsafspraken, willen we aansluiten bij deze bestaande P&C cyclus. Dat betekent dat schools in hun jaarplannen en daarbij te voegen professionaliseringsplannen aangeven hoe ze de kwaliteitsafspraken vorm geven. In managementrapportages wordt de voortgang gemonitord. Deze rapportages kunnen aanleiding geven tot het bijstellen van de plannen. De meest geëigende momenten om bijstelling van beleid of bijstelling van inzet van middelen vorm te geven zijn de afspraken die gemaakt worden na bespreking van de managementrapportages en bij de opstelling van nieuwe jaarplannen.

Betrokkenheid medezeggenschap

De HMR heeft een actieve en belangrijke rol gespeeld bij de totstandkoming van deze kwaliteitsafspraken. Ook in de monitoring van de voortgang en in het geval van eventuele bijstelling, blijft de HMR actief betrokken.

De HG is een voorloper wat betreft het instemmingsrecht op de begroting. Bij de HG is het al lange tijd gebruikelijk dat de HMR instemmingsrecht heeft op de hele begroting en niet enkel op de hoofdlijnen. In de begroting zullen wij specifiek aandacht hebben voor de middelen die geïnvesteerd worden in het kader van de kwaliteitsafspraken, zodat de HMR zich hier ook uitdrukkelijk over kan uitspreken.

In de jaarverslagen van de instelling vanaf 2019 leggen wij in een apart hoofdstuk jaarlijks verantwoording af over de voortgang ten aanzien van inhoud en proces, conform de afspraken in het sectorakkoord. De HMR krijgt hierbij de gelegenheid zelfstandig te rapporteren over de besteding van studievoorschotmiddelen. Dit gebeurt in een bijlage van het jaarverslag.

Bij de herijking van de kwaliteitsafspraken in 2021, zal de HMR inspraak en instemming hebben op de voortzetting van de investeringen van de middelen uit de kwaliteitsafspraken.

Organisatieonderdelen van de HG stellen strategische meerjaarplannen op en daaruit voortvloeiende jaarplannen. De in dit stuk genoemde professionaliseringsplannen worden daar ook onderdeel van. Het instemmingsrecht van deze professionaliseringsplannen ligt bij de decentrale medezeggenschapsraden en gaan ter kennisgeving naar de HMR. Voor de Centres of Expertise en de staven geldt dat het instemmingsrecht bij de HMR ligt.

Facilitering HMR

In het sectorakkoord is afgesproken dat hogescholen zorg zullen dragen voor het goed faciliteren van de medezeggenschap om de dialoog met de instelling goed te kunnen voeren. De Hanzehogeschool Groningen onderschrijft deze afspraak. De afgelopen jaren is het takenpakket van de HMR gegroeid, als gevolg van groei van de studentenaantallen en de toename van onderwijs- (masters, Ad's) en onderzoeksactiviteiten (kenniscentra, lectoraten). Bovendien neemt de HMR vaker deel aan werkgroepen, projectgroepen en commissies en wordt zij vaker geconsulteerd binnen de HG. De vigerende faciliteringsregeling stamt uit 2005 en doet geen recht meer aan de situatie van nu. Zowel de studenten- als de personeelsgeleding van de HMR hebben gevraagd om een ruimhartige uitbreiding van de facilitering van de HMR. Het CvB en de HMR zijn in gesprek om te komen tot een nieuwe Regeling Facilitering Medezeggenschap. Het is de verwachting dat er in het najaar van 2019 overeenstemming over deze regeling bereikt wordt.

Betrokkenheid RvT

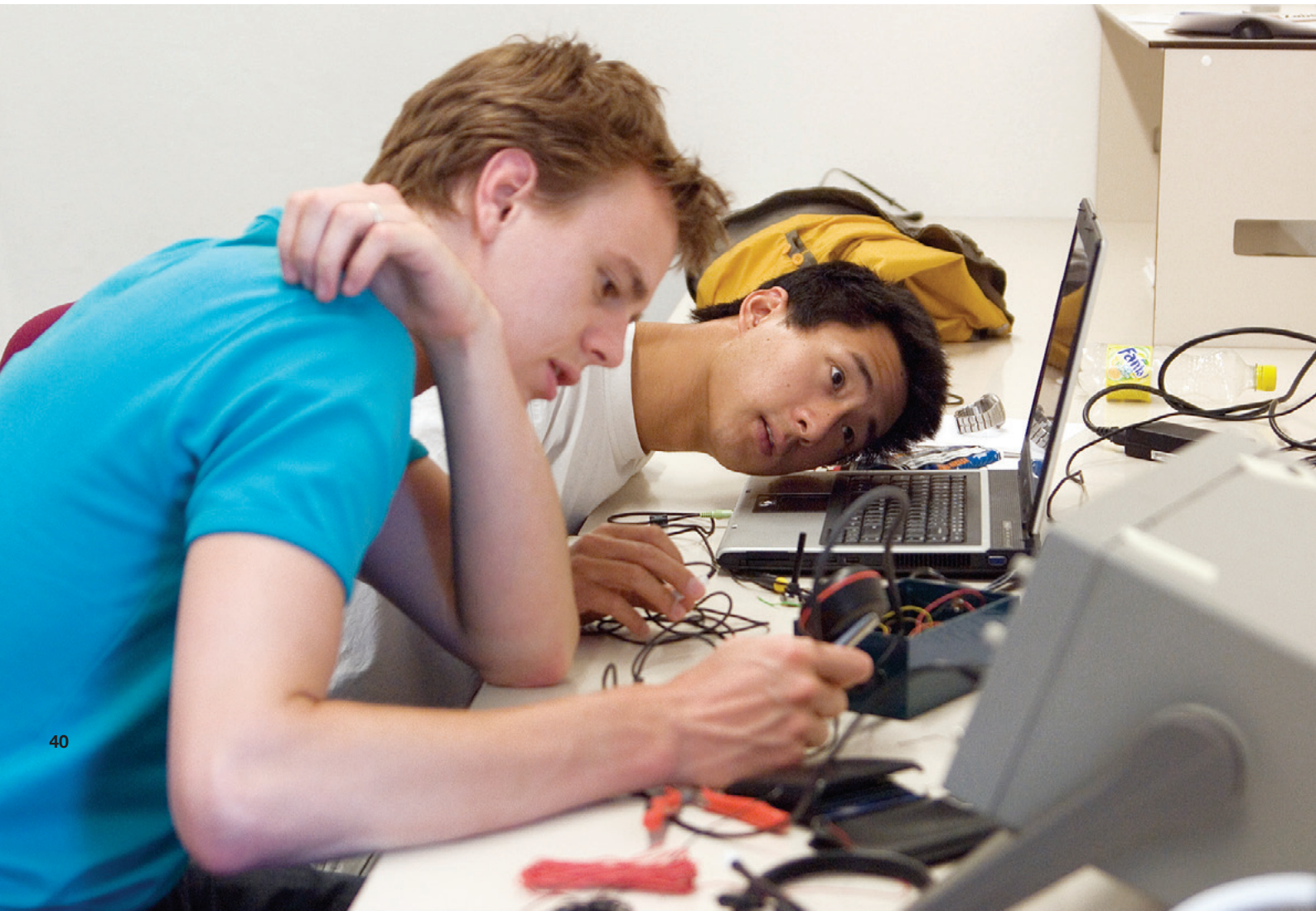
De RvT ziet toe op een adequate besturing van de Hanzehogeschool. De taken van de RvT zijn vastgelegd in de wet en in de statuten van de Stichting Hanzehogeschool Groningen. De RvT hanteert daarbij zijn eigen toetsingskader. De RvT keurt onder andere de (meerjaren)begroting, het jaarverslag en het strategisch personeelsplan goed, conform onze reguliere P&C-cyclus. De RvT is nauw betrokken bij het monitoren van de voortgang van de kwaliteitsafspraken, onder andere via de reguliere managementrapportages. Ook zal de RvT betrokken worden bij de herijking van de kwaliteitsafspraken in 2021.

Voortzetting strategiegroep

De strategiegroep waarin zowel schools, staven als de HMR zijn vertegenwoordigd, heeft een belangrijke inhoudelijke en regisserende rol gespeeld bij de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken. We houden deze strategiegroep in stand om te borgen dat de implementatie van de afspraken goed van start gaat. Ook volgt de strategiegroep aan de hand van de 4-, 8- en 12-maands rapportages de voortgang van de implementatie. Aan het einde van het studiejaar 2019/2020 evalueren we of de inzet van de strategiegroep toegevoegde waarde heeft gehad en of deze voortgezet moet worden.

Monitoring specifieke maatregelen

Voor alle hiervoor geformuleerde maatregelen zijn op detailniveau streefwaarden, de wijze van monitoren en van rapporteren beschreven. Deze zijn te vinden in bijlage F.





6 VERVOLG

De kwaliteitsafspraken stellen ons in staat om de komende jaren te investeren in de begeleiding en het welzijn van onze studenten, de ontwikkeling van onze medewerkers en in onze onderwijsfaciliteiten. Tegelijkertijd staan deze afspraken niet op zichzelf. Zoals we schreven in hoofdstuk 1 en 2, passen de hier gekozen investeringen bij onze onderwijsvisie en onze strategie. Met deze afspraken sorteren we bovendien ook voor op een volgend strategisch plan.

Er zijn vier ontwikkelingen die de komende jaren verweven zullen zijn met de implementatie van de kwaliteitsafspraken. De huidige strategische planperiode van de HG loopt op advies van het ITK-panel tot 2021. Het programma VeViO dat de implementatie van het strategisch plan als doel had, is inmiddels geëindigd en is in juni 2019 geëvalueerd [bron 20]. Deze evaluatie zal in het najaar van 2019 uitmonden in een voorstel voor een vervolg, ook in relatie tot de totstandkoming van een nieuw strategisch plan.

Daarnaast onderzoekt de HG hoe zij zich kan verder kan positioneren en profileren als een *Engaged University*. Ook gebruiken we de aanloop naar de volgende strategische periode om te reflecteren op wat wij de Hanze Leerervaring noemen: wat willen we dat een student of medewerker ervaart als zij of hij bij de HG studeert of werkt en hoe kunnen we dat realiseren.

Met de invulling van de kwaliteitsafspraken zoals die nu voorligt, worden de contouren voor deze ontwikkelingen al geschetst. In de komende periode zullen wij de hier ingezette koers ook onderdeel maken van onze strategische documenten, de ontwikkeling als *Engaged University* en de invulling van de Hanze Leerervaring. Tegelijkertijd gebruiken we de herijking van de kwaliteitsafspraken in 2021 ook als een moment om al deze ontwikkelingen te synchroniseren. Zo zorgen we voor een optimale verbinding tussen lopende en komende investeringen en realiseren we daarmee een doorlopende kwaliteitsverbetering van het onderwijs, waar onze studenten en onze medewerkers van profiteren. Dankzij deze investeringen kunnen wij hen in staat stellen om ons motto in de praktijk te brengen:

share your talent. move the world.

BIJLAGE A.

OVERZICHT VAN GEHOUDEN PITCHES

In totaal zijn er 83 pitches gehouden door studenten en medewerkers. In de pitches reflecteerden studenten en medewerkers op een van de tien onderwerpen waarvan eerder was vastgesteld dat ze bij de HG pasten en die tevens aansloten op de zes landelijk aangereikte thema's voor de kwaliteitsafspraken (zie Hoofdstuk 1 Aanpak). In de tabel hieronder staat hoe vaak een specifiek onderwerp aan bod is gekomen in de pitches. In één pitch kunnen meerdere onderwerpen naar voren zijn gekomen, waardoor het totaal aantal hoger is dan 83.

	medewerkers	studenten	staven	Totaal
Docentontwikkeling	20	7	5	32
Leren in communities / innovatiewerkplaatsen / professionele leergemeenschappen	19	6	3	28
Studentenwelzijn / begeleiding van studenten	10	11	3	24
Onderwijsfaciliteiten	10	6	4	20
Flexibele leerroutes	5	4	-	9
Onderzoek naar eigen onderwijs	5	2	1	8
Blended learning	4	2	1	7
Maatschappelijke opdracht van het onderwijs / Persoonlijke en Maatschappelijke Vorming	4	1	1	6
Zelfsturing van leren	1	1	2	4
Aanbod en vaardigheden van internationalisering	1	1	-	2

BIJLAGE B. INSTEMMINGSBRIEF HMR



Hanzehogeschool Groningen
College van Bestuur
Postbus 30030
9700 RM GRONINGEN

Bezoekadres
Zernikeplein 7, Groningen
Telefoon (050) 595 56 97

Datum
4 juli 2019

Kenmerk
HMR UIT 1819-10

Doorkiesnummer
5697



Onderwerp:
Kwaliteitsafspraken

Geacht College,

De Hogeschoolmedezeggenschapraad (HMR) van de Hanzehogeschool Groningen spreekt zijn waardering uit voor de wijze waarop het definitieve plan Kwaliteitsafspraken tot stand is gekomen. Complimenten voor het goed verlopen proces waarbij medewerkers, studenten, werkveld, toezichthouder en medezeggenschap nauw betrokken zijn geweest. De HMR is positief over het feit dat de raad tijdens het proces goed geïnformeerd is over de vorderingen en de mogelijkheid geboden is om hierover met betrokkenen te discussiëren. Uit de keuze voor de investeringslijnen studentbegeleiding en -welzijn, ontwikkeling van medewerkers en goede en passende onderwijsfaciliteiten, blijkt dat er goed geluisterd is naar de verkregen input van de diverse stakeholders.

Gezien bovenstaande heeft de HMR op 1 juli 2019 unaniem besloten instemming te verlenen op het definitieve plan Kwaliteitsafspraken.

Met vriendelijke groet,
namens de Hogeschool Medezeggenschapraad,

Henk Boer,
voorzitter HMR

NVAO
t.a.v. het bestuur
Parkstraat 28
2514 JK DEN HAAG

Bezoekadres
Zernikeplein 7, Groningen
Telefoon (050) 595 56 97

Datum
16 december 2019

Kenmerk
HMR UIT 1920-11

Doorkiesnummer
5697



Onderwerp:
Voorinvesteringen in de kwaliteitsafspraken

Geacht bestuur,

De Hogeschoolmedezeggenschapsraad (HMR) van de Hanzehogeschool Groningen spreekt steun uit voor het continueren van de voorinvesteringen als onderdeel van de kwaliteitsafspraken van de Hanzehogeschool Groningen. In een eerder stadium hebben wij deze steun al kenbaar gemaakt door in te stemmen met de opeenvolgende begrotingen waarin deze voorinvesteringen een plek hebben gehad.

Het gaat om het continueren van de volgende investeringen als vijf extra maatregelen bij de kwaliteitsafspraken:

- extra uren voor de stage- en afstudeerbegeleiding
- extra budget per student
- verhogen docentkwaliteit door het oplossen van personele knelpunten
- versterken impact van onderzoek in onderwijs door investering in het kenniscentrum Biobased Economy
- versterken impact van onderzoek in onderwijs door uitvoering van de roadmaps bij de Centres of Expertise Healthy Ageing en Energie.

De HMR is de afgelopen jaren nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van deze investeringen. Zoals de Rekenkamer in zijn rapport aangeeft hebben er in mei 2015 Benenop-tafel sessies plaatsgevonden waarin de HMR en het College van Bestuur gesproken hebben over de voorinvesteringen. Uit die gesprekken zijn onderwerpen als meer docenten en extra geld voor afstudeerders naar voren gekomen. Deze heeft het CvB ook meegenomen in de keuzes voor de voorinvesteringen na 2016.

Wij zijn voornemens om in de komende jaren de uitvoering van de maatregelen te volgen via onze rol in de reguliere Planning & Control-cyclus en de strategiegroep kwaliteitsafspraken. In 2021 volgt een herijking van de gemaakte afspraken, waarbij de HMR nauw betrokken zal zijn.

Wij vertrouwen erop dat we met het voortzetten van deze maatregelen in de kwaliteitsafspraken een belangrijke investering doen in de kwaliteit van ons onderwijs.

Met vriendelijke groet,
namens de Hogeschoolmedezeggenschapsraad

Izaak van Jaarsveld
voorzitter HMR



BIJLAGE C.

CHRONOLOGISCH OVERZICHT BETROKKENHEID STAKEHOLDERS

Datum	Stakeholder	Onderwerp
2 juli 2018	HMR	BOT-sessie met CvB over inhoud kwaliteitsafspraken
11 okt 2018	Hoger management (deans, directeuren en CvB, is het klein HGO)	Informeren over kwaliteitsafspraken en formuleren uitgangspunten voor proces
22 nov 2018	Hoger management aangevuld met teamleiders (groot HGO)	Ophaalsessie over inhoud kwaliteitsafspraken
17 dec 2018	HMR	Bespreking proces kwaliteitsafspraken
20 dec 2018	Hoger management (klein HGO)	Voorbereiden opzet en inhoud CvB-voorjaarsrondes
21 januari 2019	Voorzitters deelraden medezeggenschap	Informeren over (tussenstand) kwaliteitsafspraken
Feb t/m juni 2019	Werkveld	Raadplegen werkveldadviescommissies van <i>schools</i> / opleidingen
14 feb 2019	Studentenfracties medezeggenschap	Afstemming over opzet en communicatie studentensymposium
22 jan t/m 2 april 2019	CvB-voorjaarsrondes bij 25 organisatieonderdelen	Medewerkers en studenten van de 25 <i>schools</i> / KC/CoE's en stafbureaus geven in 83 pitches hun inbreng voor de kwaliteitsafspraken
8 maart 2019	Nieuwe leden RvT	Informeren over kwaliteitsafspraken
11 maart 2019	RvT	Informeren over kwaliteitsafspraken en delen tussenstand n.a.v. CvB-voorjaarsronde
14 maart 2019	Studentensymposium	Ophaalsessie met studenten: studenten van de hogeschool bespreken met CvB hun ideeën over de investeringen i.h.k.v. de kwaliteitsafspraken
1 apr 2019	Voorzitters deelraden medezeggenschap	Delen tussenstand kwaliteitsafspraken
15 apr 2019	HMR	Delen tussenstand kwaliteitsafspraken
18 apr 2019	Hoger management (klein HGO)	Delen tussenstand kwaliteitsafspraken
23 en 25 apr 2019	Klankbordbijeenkomst	Feedbackronde op contouren investeringslijnen van studenten en medewerkers die een pitch hebben verzorgd tijdens de CvB-voorjaarsronde
6 mei 2019	Commissie O&O RvT	Delen contouren kwaliteitsafspraken
13 mei 2019	RvT	Delen contouren kwaliteitsafspraken
3 juni 2019	HMR	Consultatie op basis van concept plan
3 juni 2019	Hoger management (klein HGO)	Consultatie op basis van concept plan
4 juni 2019	Commissie O&O RvT	Schriftelijke consultatie op basis van concept plan
1 juli 2019	HMR	Instemmingsvraag bij definitief concept plan
9 sept 2019	RvT	Goedkeuringsverzoek bij definitief concept plan
9 sept 2019	Stuurgroep Akkoord van Groningen	Raadpleging op basis van definitief concept plan

BIJLAGE D.

VOORINVESTERINGEN HG

Voorinvesteringen periode 2015 – 2018

Onderstaande twee tabellen van voorinvesteringen bevat de incidentele en structurele maatregelen, waarvan de structurele voorinvesteringen door de Algemene Rekenkamer zijn vastgesteld op 10,2 m€ (zie bron 09: Nota van Bevindingen Algemene Rekenkamer). Vervolgens zijn de structurele maatregelen weergegeven die gecontinueerd worden in de kwaliteitsafspraken voor 7,2 m€.

Structureel wil hierbij zeggen dat de uitgaven ook in de jaren daarna doorlopen en bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In de jaren 2015-2017 hebben we deze voorinvesteringen gedekt uit onze eigen reserves, dat wil zeggen dat we drie jaar lang een tekort op de exploitatie hebben gelopen. In 2018 en 2019 hebben we de eerste tranche van de kwaliteitsgelden ad 7,2 m€ gebruikt om deze voorinvesteringen te dekken, zodat we geen tekort meer lopen. De extra gelden vanaf 2020 zetten we in om de nieuwe kwaliteitsafspraken te financieren.

Voorinvesteringen (*1000€)				
2015	Structureel	Incidenteel	Totaal	Continueren
Verbeteren stage en afstudeerders (<i>maatregel 1.5</i>)	1.500		1.500	1.500
Verhoging docentkwaliteit (<i>maatregel 2.7</i>)	1.000		1.000	1.000
Verbeteren kwaliteit tentamenruimtes		250	250	
Versterken onderzoek binnen onderwijs (<i>maatregel 2.9</i>)	1.000	250	1.250	1.000
Verbeteren onderzoeksondersteuning door functioneel beheer	500		500	
2016				
Meer geld in onderwijs (extra budget per student) (<i>maatregel 1.6</i>)	2.000		2.000	2.000
Scholing, onderwijslogistiek en blended learning	1.000	2.500	3.500	
Versterken onderzoek door meer lectoren en docentonderzoekers	1.250		1.250	
Versterken onderzoek door integraal onderzoekssysteem		250	250	
2017				
Meer geld in onderwijs (extra budget per student) (<i>maatregel 1.6</i>)	1.300		1.300	1.300
Strategische projecten om onderwijs te verbeteren		300	300	
Versterken onderzoek in onderwijs door meer lectoraten en KC BBE (<i>maatregel 2.8</i>)	700		700	400
Totaal	€ 10.250	€ 3.550	€ 13.800	€ 7.200

Overzicht voorinvesteringen (*1000€)				
	2015	2016	2017	2018
Verbeteren stage en afstudeerders (<i>maatregel 1.5</i>)	1.500	1.500	1.500	1.500
Verhoging docentkwaliteit (<i>maatregel 2.7</i>)	1.000	1.000	1.000	1.000
Uitvoering roadmaps CoE's Healthy Ageing en Energie (<i>maatregel 2.9</i>)	1.000	1.000	1.000	1.000
Verhoging onderwijsintensiteit (extra budget per student) (<i>maatregel 1.6</i>)		2.000	3.300	3.300
Kenniscentrum Biobased Economy (<i>maatregel 2.8</i>)			400	400
Totaal	€ 3.500	€ 5.500	€ 7.200	€ 7.200

Relatie tussen kalenderjaar en studiejaar

In 2018 en 2019 ontvangen we aan kwaliteitsgelden 7,2 m€ per jaar. Dit bedrag loopt in de jaren daarna op tot 21,5 m€ in 2024 en 2025. Het basisbedrag gebruiken we om onze voorinvesteringen te dekken. Het extra geld zetten we in om de investeringslijnen te financieren.

Dit betekent voor 2020 een extra bedrag van 1,8 m€ en in 2021 7,2 m€. Vertaald naar de studiejaar betekent dit een bedrag van 1,2 m€ voor 2019/20 (4 maanden 2019 en 8 maanden 2020). Voor 2020/21 betekent dit een bedrag van 5,4 m€ (1/3 deel van 1,8 m€ en 2/3 deel van 7,2 m€). Op deze wijze hebben we de reeks van de jaren daarop vertaald naar studiejaar.

Overzicht voorinvesteringen (*1000€)							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
totaalbedag	7.200	9.000	14.400	18.000	19.000	21.500	21.500
basisbedrag	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Extra	0	1.800	7.200	10.800	11.800	14.300	14.300

per studiejaar	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
bedrag	8.400	12.600	16.800	18.667	20.667	21.500

BIJLAGE E.

FINANCIËLE UITWERKING

VOORGENOMEN MAATREGELEN

Overzicht doorrekening kwaliteitsafspraken	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
Beschikbare gelden	8.400	12.600	16.800	18.667	20.667	21.500
Studentbegeleiding en -welzijn	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
1.1 Ontwikkeling studentbegeleiders	0	49	82	98	98	33
1.2 Ruimte en tijd studentbegeleiders	0	941	1.646	1.646	1.646	1.646
1.3 Studentpsychologen	195	293	293	293	293	293
1.4 Hanze Student Support	217	152	152	152	152	152
1.5 Verbeteren / begeleiding stage en afstuderen	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
1.6 Verhoging onderwijsintensiteit	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Totaal Studentbegeleiding en -welzijn	5.213	6.235	6.973	6.989	6.989	6.924
Ontwikkeling van medewerkers	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
2.1 Ruimte voor ontwikkeling medewerkers	0	1.560	2.083	2.009	1.939	1.872
2.2 Docenten in de praktijk	0	361	1.425	1.781	1.781	1.781
2.3 Taakreductie	0	575	575	575	575	575
2.4 PL Academy	153	133	133	133	133	133
2.5 Interdisciplinair samenwerken	0	328	328	328	328	328
2.6 Succesfactoren leergemeenschap	164	164	164	164	164	164
2.7 Verhoging docentkwaliteit	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
2.8 Kenniscentrum Biobased Economy	400	400	400	400	400	400
2.9 Uitvoering roadmaps Centres of Expertise Healthy Ageing en Energie	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Totaal ontwikkeling van medewerkers	2.717	5.522	7.108	7.390	7.320	7.253
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
3.1 Flexibele werkplekken	0	0	21	42	63	83
3.2 Stroompunten	0	10	20	30	40	50
3.3 Webroombooking	50	0	0	0	0	0
3.4 Stiltewerkplekken	38	38	38	38	38	38
3.5 Leren in ontmoeting	150	273	1.563	1.563	1.563	1.563
3.6 Het aanpassen van practicaruumtes	0	0	33	98	163	228
3.7a Maakplaats techniek	0	228	455	455	455	455
3.7b Uitbreiding beheer bestaande werkplaatsen	232	295	589	589	589	589
3.8 State-of-the art andere domeinen	0	0	0	133	267	267
Totaal passende en goede onderwijsfaciliteiten	470	843	2.718	2.948	3.177	3.273
Totaaloverzicht inzet kwaliteitsgelden	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
Beschikbare gelden	8.400	12.600	16.800	18.667	20.667	21.500
Cumulatief	15.600	28.200	45.000	63.667	84.333	105.833
Studentbegeleiding en -welzijn	5.213	6.235	6.973	42%	42%	42%
Ontwikkelen van medewerkers	2.717	5.522	7.108	42%	42%	42%
Onderwijsfaciliteiten	470	843	2.718	16%	16%	16%
Totaal	8.400	12.600	16.800	100,0%	100,0%	100,0%

BIJLAGE F.

MONITORING VOORGENOMEN MAATREGELEN

Bestedingplan inzet middelen Kwaliteitsafspraken 2020 - 2024							
Project of maatregel	Maatregel	Wat wil de HG in 2021 bereiken?	Wat wil de HG hierop in 2024 bereiken?	Waar staat de HG nu?	Wijze van monitoren?	Frequentie	wie verantwoordelijk (en rapporteert)
Studentbegeleiding en -welzijn							
Maatregel 1.1	Opleiding en ontwikkeling van studentbegeleiders	In studiejaar 2020/21 is 15% van alle studentbegeleiders opgeleid	In 2024 zijn alle studentbegeleiders opgeleid	Er wordt een scholingsprogramma ontwikkeld	Professionaliseringsplan schools (plan) en via registratie door HR (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Schools in combinatie met HR/ PL-Academy
Maatregel 1.2	Faciliteren van ruimte en tijd voor studentbegeleiders	In studiejaar 2020/21 is op HG-niveau een verruiming van 20% aan uren voor studentbegeleiders gerealiseerd	In 2024 is een verruiming van 35% aan uren op HG-niveau voor studentbegeleiders gerealiseerd	De gemiddelde tijd voor studieloopbaanbegeleiding bedraagt 2,7 uur per student	Vanuit taakplanning schools(plan) en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Schools
Maatregel 1.3	Toegang tot drie studentpsychologen in 2020	Studenten hebben vanaf 2020 laagdrempelige toegang tot psychologische begeleiding	Studenten hebben vanaf 2020 laagdrempelige toegang tot psychologische begeleiding	Voor een beperkte groep studenten bestaat de mogelijkheid om eenmalig in gesprek te gaan met een psycholoog	Voortgang en evaluatie in managementrapportage	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Hanze Student Support
Maatregel 1.4	De uitbreiding van het aanbod en coachingsmogelijkheden van de Hanze Student Support; herprofilering en betere vindbaarheid van Hanze Student Support	In 2021 heeft Hanze Student Support het aanbod uitgebreid en gepositioneerd. Uit kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie in 2021 blijkt dat het bereik en de vindbaarheid van Hanze Student Support zijn verbeterd.	In 2024 is Hanze Student Support voor studenten beter vindbaar dan in 2019	15 cursussen worden aangeboden; 350 studenten volgen deze cursussen	Voortgang en evaluatie in managementrapportage	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Hanze Student Support
Maatregel 1.5	Verbeteren/begeleiding afstuderenden: extra uren voor de stage- en afstudeerbegeleiding	In studiejaar 2020/21 is de studenttevredenheid op het thema 'Studiebegeleiding' gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de NSE meting van 2018.	In studiejaar 2024 is de studenttevredenheid op het thema 'Studiebegeleiding' gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de NSE meting van 2020/21.	De NSE-score (5-puntschaal) op het thema 'Studiebegeleiding' was in 2014 3,5, in 2016 een 3,6 en in 2018 (laatste NSE) scoorde dit thema een 3,5	Voortgang en evaluatie in HG-managementrapportage	1x per jaar	Stafbureau FEZ - Concercontrol

Bestedingplan inzet middelen Kwaliteitsafspraken 2020 - 2024

<i>Project of maatregel</i>	<i>Maatregel</i>	<i>Wat wil de HG in 2021 bereiken?</i>	<i>Wat wil de HG hierop in 2024 bereiken?</i>	<i>Waar staat de HG nu?</i>	<i>Wijze van monitoren?</i>	<i>Frequentie</i>	<i>wie verantwoordelijk (en rapporteert)</i>
Maatregel 1.6	Verhoging onderwijsintensiteit: extra budget per student (het besteedbare budget per school is relatief gezien minimaal gelijk aan het voorafgaande jaar)	In studiejaar 2020/21 is het relatieve aandeel van de schools in het totale batenbudget (rijksbijdrage en collegegeld) minimaal gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de begroting 2019/20.	In studiejaar 2023/24 is het relatieve aandeel van de schools in het totale batenbudget (rijksbijdrage en collegegeld) minimaal gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de begroting 2019/20.	Aandeel schools in % van totaalbudget: 2014/15: 54,6% - budget per ingeschreven student: € 4.268; 2019/20: 55,3% - budget per ingeschreven student: € 4.889	Jaarlijks op basis van de HG-begroting	1x per jaar na vaststelling studiejaarbegroting in juli	Stafbureau FEZ - Concercontrol

Bestedingplan inzet middelen Kwaliteitsafspraken 2020 - 2024							
Project of maatregel	Maatregel	Wat wil de HG in 2021 bereiken?	Wat wil de HG hierop in 2024 bereiken?	Waar staat de HG nu?	Wijze van monitoren?	Frequentie	wie verantwoordelijk (en rapporteert)
Ontwikkeling van medewerkers							
Maatregel 2.1 BDB-cursussen	Het centraliseren van de BDB-leergang...	In 2021 worden 76 BDB-leergangen uit de kwaliteitsgelden gefinancierd	In 2024 worden 65 BDB-leergangen uit de kwaliteitsgelden gefinancierd	Financiering uit budget schools	Professionaliseringsplan schools (plan) en via registratie door HR (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Stafbureau HR
Maatregel 2.1 opstelling prof. plannen	... en het faciliteren van schools, Centres of Expertise, stafbureaus en het facilitair bedrijf in het eerste jaar om tot goede professionaliseringsplannen te komen	Ieder onderdeel heeft als onderdeel van de P&C-cyclus een professionaliseringsplan opgesteld	Jaarlijks wordt het professionaliseringsplan via het jaarplan herijkt en via maraps gevolgd	Plannen maken nog geen integraal deel uit van P&C-cyclus	Professionaliseringsplan schools (plan) en verantwoording via maraps	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Schools / staven
Maatregel 2.2	Het mogelijk maken van docentuitwisseling, -detachering of -stages in de praktijk of in leergemeenschappen	In studiejaar 2020/21 heeft de eerste 5% docenten met een aanstelling van 0.5 fte of hoger ervaring opgedaan in de beroepspraktijk	80% van de docenten met een aanstelling van 0.5 fte of hoger heeft ervaring in de praktijk opgedaan.	Inventarisatie moet vanuit professionaliseringsplannen plaatsvinden	Professionaliseringsplan schools (plan) en verantwoording via maraps	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Schools
Maatregel 2.3	20% Taakreductie voor startende docenten	Taakreductie en begeleiding gerealiseerd	Idem	Geen taakreductie beginnende docenten	Vanuit taakplanning schools(plan) en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Schools
Maatregel 2.4	Het ontwikkelen en aanbieden van stimulerende en inspirerende modules en activiteiten die medewerkers helpen bij hun professionalisering, waarbij de PL.Academy het platform is dat aanbod zichtbaar maakt	Basisformatie opgehoogd	Randvoorwaarden geschapen om extra modules en activiteiten te kunnen aanbieden	Huidige formatie: 2,6 fte adviseur en 1,5 fte ondersteuning	Voortgang en evaluatie in managementrapportage	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Stafbureau HR

Bestedingplan inzet middelen Kwaliteitsafspraken 2020 - 2024

<i>Project of maatregel</i>	<i>Maatregel</i>	<i>Wat wil de HG in 2021 bereiken?</i>	<i>Wat wil de HG hierop in 2024 bereiken?</i>	<i>Waar staat de HG nu?</i>	<i>Wijze van monitoren?</i>	<i>Frequentie</i>	<i>wie verantwoordelijk (en rapporteert)</i>
Maatregel 2.5	Het faciliteren van schools om interdisciplinair samenwerken van studenten in de leergemeenschap vorm te geven	In 2020/21 ontvangt iedere school 0,2 fte om binnen de school interdisciplinair samenwerken van studenten verder vorm te geven	Studenten kunnen in een optimale situatie samenwerken met studenten van andere disciplines en leren wat hun eigen rol is in een interdisciplinair team. Docenten ervaren dat zij gesteund en gefaciliteerd worden in het vormgeven van de leergemeenschap en het gezamenlijk daarvan leren.	Geen extra formatie anders dan wat schools zelf hiervoor beschikbaar stellen.	Vanuit taakplanning schools(plan) en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Schools
Maatregel 2.6	Het faciliteren van docenten om te onderzoeken wat de succesfactoren zijn van leergemeenschappen en hun onderwijspraktijk, inclusief het leren van docent-onderzoekers	In 2021 heeft elke school 0.1 fte beschikbaar om onderzoek te doen naar succesfactoren IWP	De onderwijspraktijk is verbeterd, onze leergemeenschap versterkt, en de uitkomsten van de onderzoeken zullen we gebruiken voor herijking van de kwaliteitsafspraken in 2021. Daartoe verbinden we ook deze resultaten met het onderzoek van de lectoraten gericht op onze eigen leergemeenschap. We blijven zo invulling geven aan de Hanzehogeschool als lerende organisatie die de eigen onderwijspraktijk steeds verbetert.	Financiering vindt nu plaats vanuit strategisch budget Hanze	Vanuit taakplanning schools(plan) en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Schools, staf-bureau O&O en lectoraat leren in de leergemeenschap

Bestedingplan inzet middelen Kwaliteitsafspraken 2020 - 2024							
Project of maatregel	Maatregel	Wat wil de HG in 2021 bereiken?	Wat wil de HG hierop in 2024 bereiken?	Waar staat de HG nu?	Wijze van monitoren?	Frequentie	wie verantwoordelijk (en rapporteert)
Maatregel 2.7	Verhoging docentkwaliteit	In studiejaar 2020/21 is de studenttevredenheid op het thema 'Docenten' gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de NSE meting van 2018.	In studiejaar 2024 is de studenttevredenheid op het thema 'Docenten' gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van de NSE meting van 2020/21.	De NSE-score (5-puntschaal) op het thema 'Docenten' was in 2014 3,6, in 2016 een 3,7 en in 2018 (laatste NSE) scoorde dit thema een 3,7.	Voortgang en evaluatie in managementrapportage	1x per jaar	Stafbureau HR en FEZ-Concerncontrol
Maatregel 2.8	Kenniscentrum Biobased Economy - impact van onderzoek op onderwijs	In studiejaar 2020/21 is het aantal studenten dat in aanraking komt met onderzoek ten minste 120. In studiejaar 2020/21 is de formatie aan docentonderzoekers, promovendi en gepromoveerden in het kenniscentrum tenminste 8,5 fte (docentonderzoekers), 2 fte (promovendi) en 6 fte (gepromoveerden).	In 2024 is het aantal studenten dat in aanraking komt met onderzoek ten minste 120. In 2024 is de formatie aan docentonderzoekers, promovendi en gepromoveerden in het kenniscentrum tenminste 10 fte (docentonderzoekers), 3 fte (promovendi) en 7 fte (gepromoveerden).	In 2018/19 zijn 100 studenten in het kenniscentrum aanraking gekomen met onderzoek. In 2018/19 is de formatie aan docentonderzoekers, promovendi en gepromoveerden dat werkzaam is in het kenniscentrum respectievelijk 7,5fte; 1,5 fte en 5,5 fte.	Voortgang en evaluatie in managementrapportage	1x per jaar	KC BBE
Maatregel 2.9a	Uitvoering roadmap CoE Healthy Ageing - impact van onderzoek op onderwijs	In studiejaar 2020/21 is het aantal studenten dat in aanraking komt met het speerpunt Healthy Ageing toegenomen ten opzichte van 2018	In studiejaar 2024 is het aantal studenten dat in aanraking komt met het speerpunt Healthy Ageing toegenomen ten opzichte van 2020/21.	In totaal zijn in 2018 1.746 studenten in aanraking gekomen met het speerpunt Healthy Ageing.	Voortgang en evaluatie in managementrapportage	1x per jaar	CoE Healthy Ageing
Maatregel 2.9b	Uitvoering roadmap CoE Energie - impact van onderzoek op onderwijs	In studiejaar 2020/21 is het aantal studenten dat in aanraking komt met het speerpunt Energie toegenomen ten opzichte van 2018	In studiejaar 2024 is het aantal studenten dat in aanraking komt met het speerpunt Energie toegenomen ten opzichte van 2020/21.	In totaal zijn in 2018 202 studenten in aanraking gekomen met het speerpunt Energie.	Voortgang en evaluatie in managementrapportage	1x per jaar	CoE Energie

Bestedingplan inzet middelen Kwaliteitsafspraken 2020 - 2024							
Project of maatregel	Maatregel	Wat wil de HG in 2021 bereiken?	Wat wil de HG hierop in 2024 bereiken?	Waar staat de HG nu?	Wijze van monitoren?	Frequentie	wie verantwoordelijk (en rapporteert)
Passende en goede onderwijsfaciliteiten							
Maatregel 3.1	Flexibele werkplekken door versneld invoeren van de vitale werkomgeving	200 flexibele werkplekken voor medewerkers tov huidige situatie	Nadere uitwerking in plan FB voor 2024	Plan FB, schets huidige en toekomstige situatie	Vanuit plan FB en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Facilitair Bedrijf
Maatregel 3.2	Meer stroompunten in elk gebouw	Eind 2021 hebben we 1500 extra stroompunten in onze gebouwen gerealiseerd	Eind 2023 hebben we 3000 extra stroompunten in onze gebouwen gerealiseerd	-	Vanuit plan FB en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Facilitair Bedrijf
Maatregel 3.3	Uitbreiden functionaliteit webroombooking en meer ruimtes boekbaar maken	Studenten kunnen in 2021 60 meer ruimtes kunnen boeken in studie voor webroombooking	Nadere uitwerking in plan FB voor 2024	Na een nulmeting is de uitbreiding van de functionaliteit inmiddels gerealiseerd.	Via marap	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Facilitair Bedrijf
Maatregel 3.4	Bestaande ruimten op de Campus inzetten als stilte-werkplek tijdens tentamenperiodes met toezichthouders	Toezichthouder geregeld en 500 meer stilte-werkplekken beschikbaar tijdens tentamenperiodes	Nadere uitwerking in plan FB voor 2024	Sinds dit najaar zijn er een tweetal lokalen die fungeren als permanente ruimte voor stilte-werkplekken met toezichthouders.	Vanuit plan FB en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Facilitair Bedrijf
Maatregel 3.5	Leren in ontmoeting en projectmatig werken faciliteren door algemene onderwijsruimten aan te passen	4000 m ² aangepast	12000 m ² aangepast	Zie Plan van Aanpak FB	Vanuit plan FB en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Facilitair Bedrijf
Maatregel 3.6	Het aanpassen van practica-ruimtes	2000 m ² aangepast	5000 m ² aangepast	Zie Plan van Aanpak FB	Vanuit plan FB en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Facilitair Bedrijf
Maatregel 3.7a maakplaats	Verbouwen en inrichten van generieke labs/werkplaatsen ten behoeve van de technische opleidingen	Eind 2021 maakplaats ingericht en beheer geregeld	In 2024 is de maakplaats ingericht en wordt gebruikt voor het onderwijs	Geen maakplaats, formatie voor beheer bestaande werkplaatsen niet toereikend	Vanuit taakplanning schools(plan) en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Facilitair Bedrijf / technische schools
Maatregel 3.7b uitbreiding beheer bestaande labs	Verbouwen en inrichten van generieke labs/werkplaatsen ten behoeve van de technische opleidingen	Eind 2021 9.7 fte extra voor beheer bestaande labs	In 2024 is de maakplaats ingericht en wordt gebruikt voor het onderwijs	er is geïnventariseerd wat de huidige omvang van het beheer is	Vanuit taakplanning schools(plan) en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Facilitair Bedrijf / technische schools

Bestedingplan inzet middelen Kwaliteitsafspraken 2020 - 2024

Project of maatregel	Maatregel	Wat wil de HG in 2021 bereiken?	Wat wil de HG hierop in 2024 bereiken?	Waar staat de HG nu?	Wijze van monitoren?	Frequentie	wie verantwoordelijk (en rapporteert)
Maatregel 3.8	Reserveren van investeringsmiddelen voor na 2021, in te zetten in andere domeinen, op basis van de ontwikkelde werkwijze.	Realisatie na 2021 op basis van ervaringen maakplaats Techniek	Nadere uitwerking in plan FB voor 2024	Plan FB, schets huidige en toekomstige situatie	Vanuit plan FB en via maraps (realisatie)	3 keer per jaar; bij de 4, 8- en 12-maands	Facilitair Bedrijf

BRONNENLIJST

Bronnen bij het plan kwaliteitsafspraken, beschikbaar op de Hanze-community Kwaliteitsafspraken en op de USB-stick voor het NVAO-panel.

- 01 Kritische Reflectie bij de ITK Hanzehogeschool Groningen
- 02 Brief Akkoord van Groningen
- 03 Brief Werkveldadviescommissie (WAC) Instituut voor Life Science & Technology
- 04 Brief Werkveldadviescommissie (WAC) Instituut voor Financieel Economisch Management
- 05 HG-Onderwijsvisie 2020
- 06 Strategisch Beleidsplan (SBP) 2016-2020 'Vernieuwen in Verbinding'
- 07 Charter 'Verbinden en Vernieuwen in onderwijs'
- 08 Definitief besluit NVAO ITK
- 09 Nota van Bevindingen Algemene Rekenkamer
- 10 Project Healthy Life Skills
- 11 Plan 'ST Academy Hanze.nl' (nieuwe naam: Hanze Student Support)
- 12 Rapport 'Zelforganisatie in de Hanzehogeschool'
- 13 Beleidsnotitie 'Doorgaande professionalisering in teams bij de Hanzehogeschool'
- 14 Strategisch personeelsplan (definitief plan is medio november beschikbaar)
- 15 Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan (SVHP) 'Ruimte voor talent'
- 16 Huisvestingsanalyse: onderdeel van het Plan van aanpak Ruimtemanagementmodel
- 17 Plan van aanpak Waardematrix
- 18 Notitie maakplaatsen techniekopleidingen
- 19 Beschrijving Planning- en Controlcyclus HG
- 20 Evaluatie programma VeViO

