

Strategisch Plan

2013 - 2016

Gereformeerde Hogeschool, Zwolle

Vastgesteld door het College van Bestuur d.d. 23 april 2013

Drs. J.D. Schaap MPM, voorzitter

Zwolle, 23 april 2013

positief advies Beleidsoverleg d.d. 13 november 2012

goedkeuring Raad van Toezicht d.d. 2 november 2012

instemming Medezeggenschapsraad d.d. 23 april 2013

Inhoudsopgave

| | |
|----------------------------------|----------|
| 1. Inleiding..... | 3 |
| Een nieuw Strategisch Plan..... | 3 |
| Hoofdlijnenakkoord | 3 |
| Prestatieafspraken..... | 3 |
| Onze koers | 4 |
| 2. Onze missie..... | 4 |
| Als je gelooft in je werk | 4 |
| 3. Onze doelgroep..... | 5 |
| 4. Onze omgeving | 5 |
| 5. Onze kernwaarden | 6 |
| 6. Onze visie | 6 |
| 7. Onze focus | 7 |
| 8. Onze ambitie..... | 7 |
| Bijlagen | 11 |

1. Inleiding

Een nieuw Strategisch Plan

In het voorjaar van 2011 is gestart met de voorbereidingen van dit Strategisch Plan. Elke vier jaar vindt een herijking van de strategie van de Gereformeerde Hogeschool plaats. Een belangrijke bijeenkomst in dit kader was een strategie-scenariodag in mei 2011. Toen zijn trends en ontwikkelingen tegen het licht gehouden, samen met medewerkers, studenten en externen, waaronder veel stakeholders vanuit onze werkvelden. Op basis van de resultaten van die dag zijn drie toekomstscenario's ontwikkeld, die met velen binnen en buiten de hogeschool besproken zijn. In die scenario's waren strategieën voor de GH verwerkt. Na uitvoerige discussie, onder andere onder leiding van de directeur Trendbureau van de Provincie Overijssel, kwam de strategie voor de komende jaren helder naar voren. Die is beschreven als een doelscenario, waar een groot draagvlak voor was en is. Daarmee was in 2011 de strategische koers bepaald, maar in een doelscenario, nog niet in een Strategisch Plan. Een belangrijke constatering is dat de missie, visie en de kernwaarden onverminderd sterk, actueel en wat ons betreft toekomstbestendig blijken te zijn. Daarom blijven die de leidraad voor de toekomst (zie paragraaf 2, 5 en 6). Vanuit dit vertrekpunt is het onderhavige Strategisch Plan geformuleerd. Daar komt echter nog iets bij.

Hoofdlijnenakkoord

Voor de input van dit Strategisch Plan en het ontwerpproces daar naartoe kregen we ook te maken met het volgende. In december 2011 werd het zogenaamde "Hoofdlijnenakkoord" gesloten, tussen de staatssecretaris van OCW, de HBO-raad en de VSNU. Op basis van dat Hoofdlijnenakkoord heeft de staatssecretaris ook de Gereformeerde Hogeschool uitgenodigd een voorstel Prestatieafspraken in te sturen. In dat voorstel zijn de strategische koers en het resultaat van de discussie over het doelscenario verwerkt, op een zodanige manier dat daarin enerzijds de strategische doelen van de Gereformeerde Hogeschool zijn verwerkt en anderzijds voldaan is aan eisen vanwege de Prestatieafspraken. Inmiddels is (in september 2012) het voorstel Prestatieafspraken van de GH beoordeeld door de ingestelde Reviewcommissie (met daarin de beoordelingen: toereikend, en 'zeer goed' met ook een positieve beoordeling van het voorstel Centre of Expertise 'Persoonlijk Meesterschap' dat is aangevraagd samen met vijf collega-hogescholen).

Prestatieafspraken

Het Strategisch Plan is beknopt en op hoofdlijnen geformuleerd. In het voorstel Prestatieafspraken is op concreter niveau handen en voeten gegeven aan die strategie. Om er zeker van te zijn dat de gekozen strategisch koers ook via de prestatieafspraken per jaar uitvoering krijgt is besloten een overzicht te maken van de concrete ambities en doelen in een Uitvoeringsplan. Dat document heeft aan de ene kant een plannend karakter, aan de andere kant geeft dat de mogelijkheid handig (effectief) te monitoren wat per periode bereikt moet worden c.q. bereikt is. Daarom is het als bijlage bijgevoegd. Dat geeft ook de mogelijkheid indien nodig of gewenst per jaar onderdelen toe te voegen, of duidelijk te markeren of een ambitie of doel is gerealiseerd.

Het is overigens gewenst, zo niet noodzakelijk, steeds actualisatie na te streven vanwege ontwikkelingen in de maatschappij, het werkveld en zeker niet in de laatste plaats ook vanwege actuele onderwijs-beleidsontwikkelingen.¹

Het voorstel Prestatieafspraken is formeel vastgesteld eind april 2012, na positief advies van het Beleidsoverleg, goedkeuring van de Raad van Toezicht en instemming van de Medezeggenschapsraad. Het concept - Strategisch Plan is geformuleerd in de periode mei/september 2012, de besluitvorming heeft plaatsgevonden eind 2012.

¹ De laatste jaren wordt naar onze waarneming in toenemende mate in korte tijd door kabinetten/politieke partijen beleid met betrekking tot HBO ingevoerd en maatregelen genomen – die tegenwoordig welhaast wispelturig genoemd kunnen worden- waar doorgaans door instellingen vrij spoedig op gereageerd moet worden in verband met eisen die samenhangen met de bekostigingsvoorwaarden.

Onze koers

Aan de ontwikkeling van het voorstel Prestatieafspraken GH en ook aan het ontwikkelen van dit Strategisch Plan is met veel plezier gewerkt. Er is een groot draagvlak geconstateerd. Er is door diverse collega's veel werk voor verzet, er is veel overleg over gevoerd, en er is sprake geweest van een zoeken naar wat de goede koers is voor de GH op hoofdlijnen, maar ook op deelaspecten (zie de prestatieafspraken). Hier willen we daarom graag allen die hebben bijgedragen aan dit Strategisch Plan hartelijk danken voor hun medewerking.

Onder de Zegen van onze Heer hopen we deze plannen te kunnen realiseren. Dat willen we gelovend in ons werk doen. Elke dag die God ons geeft weer een deel.

2. Onze missie

De hogeschool heeft sinds de start van haar bestaan een christelijke identiteit, diep geworteld in het gereformeerd-protestantisme, en stelt zich bij de uitvoering van de doelen dienend op naar de gehele samenleving. Uitgangspunt daarvoor is de christelijke overtuiging dat God zich in Jezus Christus actief toewendt naar mensen en de menselijke samenleving. Gods handelen in de verlossing door Jezus Christus en de vernieuwing door de Heilige Geest is gericht op de komst van Zijn koninkrijk. Daarin zijn vrede, gerechtigheid, wederkerige betrokkenheid en zorg voor de medemens weer hersteld zijn zoals ze ooit waren bedoeld door God. Christenen, die in hun professionele beroepsuitoefening navolgers van Christus willen zijn, mogen laten zien dat een ander als je naaste (h)erkennen, in sociale verbanden, binnen en buiten organisaties, waardevol is voor ieder individu en voor de samenleving.

We werken vanuit Bijbelse kaders. We staan in de traditie van het christelijk geloof zoals verwoord in het Apostolicum en de drie formulieren van Eenheid. Op basis hiervan willen we in de context van een open samenleving onze identiteit ontwikkelen en laten doorwerken in onze praktijk van opleiding, onderzoek en kennisdienstverlening.

Als je gelooft in je werk

De missie van de GH is kortweg samen te vatten met "Als je gelooft in je werk!". Voor wat betreft de identiteit is die korte missieformulering uitgewerkt in het identiteitsdocument van de GH. 'Als je gelooft in je werk' verwijst allereerst naar de basis van waaruit wij in de GH willen werken: ons geloof in Jezus Christus. De missie heeft een tweede laag, en wel dat het geloof ook betekenis heeft voor het werken in de beroepspraktijk. De derde laag is de overtuiging dat de betekenis die we vanuit dat geloof geven aan onze sociale en maatschappelijke omgeving van belang is voor de werkvelden waar de GH zich op richt. We willen een geprofileerde bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de werkvelden, in een open samenleving, met respect voor andersdenkenden.

De Gereformeerde Hogeschool is een centrum van kennis. We leveren vanuit onze identiteit op relevante, inspirerende en professionele wijze een bijdrage aan de ontwikkeling van (jonge) mensen, ontplooiing van talenten, welzijn en sociale samenhang.

We leiden studenten op en onderzoeken de beroepspraktijk in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en theologie, management en bestuur. Volgend op opleiding en onderzoek bieden we kennisdienstverlening, voornamelijk in de vorm van (na)scholing. Wij verbinden onze expertise met de expertise van nationale en internationale partners, om samen te werken aan vernieuwing en verbetering van de beroepspraktijk.

De hogeschool wordt gekenmerkt door een relatief kleine schaal (door de jaren heen variërend van 1300 tot 1450 studenten), momenteel 220 personeelsleden (137 fte) en zes opleidingen in diverse varianten. Studenten en werkveld kiezen de hogeschool vanwege haar goede kwaliteit, uitgesproken en omlinjende christelijke identiteit, en de deskundigheid en persoonlijke betrokkenheid van het docerend en ondersteunend personeel.

3. Onze doelgroep

De hogeschool is regionaal sterk verankerd, in het bijzonder in de regio Oost- en Noord-Nederland, waarbij op sectorniveau de accenten verschillend liggen. Daarnaast werkt de hogeschool regio-overstijgend vanwege haar historische banden met het christelijk volksdeel. De sector Educatie richt zich voornamelijk op het protestants-christelijke, gereformeerde en reformatorische segment, maar bedient ieder die zich aangesproken voelt door het aanbod. De sectoren Health Care en Gedrag & Maatschappij richten zich op alle levensbeschouwelijke segmenten, waarbij de eigen positiekeuze steeds verhelderd en bereflecteerd wordt op haar inbreng in de betrokken context. Binnen de sector Gedrag en Maatschappij richten de theologische opleidingen zich daarbij in het bijzonder op de protestants-christelijke werkterreinen.

4. Onze omgeving

In de afgelopen jaren heeft de hogeschool zich intensief bezonnen op de te volgen strategie in het licht van verwachte ontwikkelingen in de samenleving en op het terrein van het hoger onderwijs. We noemen de volgende voor GH belangrijkste ontwikkelingen:

1. De economische crisis in Nederland en Europa en de gevolgen daarvan voor de sectoren onderwijs, zorg en welzijn. Waar die sectoren, bijvoorbeeld, traditioneel een zekere baangarantie kenden, zal de economische crisis ook daar tot veranderingen leiden door wijzigende bekostigingssystematieken. Demografisch speelt de sterke vergrijzing van de samenleving en de consequenties daarvan voor zorgvragen. Veranderingen in de civil society bieden kansen om hierbij ondersteunend werk te verrichten.
2. Toename van technologische mogelijkheden zal invloed uitoefenen op het leven van mensen bijvoorbeeld in het verpleegkundig handelen, hulpverlening via internet en e-learning / leren op afstand.
3. Het belang van de ontwikkeling van Nederland tot een kenniseconomie en Leven-Lang-Leren zal toenemen, inclusief student- en arbeidsmobiliteit. Dat zal een grotere behoefte aan internationale oriëntatie tijdens de opleiding geven.
4. De groeiende behoefte aan maatwerk en ruimte voor persoonlijke profilering, ook in het hoger onderwijs, zal leiden tot nieuwe combinaties van werken en leren en de vormgeving van duurzame (ontwikkeling)relaties tussen onderwijs en werkveld.
5. De toegenomen aandacht voor en behoefte aan zingeving en spiritualiteit in een persoonlijke vormgeving vraagt nieuwe zingevende vormen en vorming binnen en naast (traditionele) levensbeschouwelijke instituties.
6. De ontwikkelingen rond 'Welzijn nieuwe stijl' en de verandering in de vormgeving van de verzorgingsstaat hebben gevolgen voor sociaal werk, verpleegkunde en het basisonderwijs. Deze ontwikkelingen vragen om professionals die veel meer samenwerken met vrijwilligers en mantelzorgers. Voor het onderwijs betekenen deze ontwikkelingen dat meer kinderen met problemen in de gewone klas zullen meedoen.
7. Maatschappelijke organisaties in de not-for-profit sector zullen toenemend uitgedaagd worden tot maatschappelijk ondernemerschap. Dit heeft gevolgen voor het professioneel handelen, zoals leren functioneren in een concurrerende omgeving, vormgeven van ketenrelaties, werken in projectorganisaties. Opleidingen moeten professionals daarvoor toerusten.

5. Onze kernwaarden

Aan de missie en ambitie verbinden we een aantal kernwaarden voor de organisatie. Daarin worden de sterke bestaande waarden opgenomen, maar ook accenten gelegd die passen bij de herijking van de relatie tussen de GH en zijn omgeving. Die herijking vraagt in sterkere mate een van-buiten-naar-binnen benadering dan tot nu toe. Hieronder worden de gekozen kernwaarden van waaruit wij als GH-medewerkers willen werken weergegeven. Deze waarden komen voort uit onze identiteit, maar geven tegelijkertijd ook de ontwikkeling aan van de organisatie:

1. Wij werken uit **bezieling**. Bezieling is de basis voor onze motivatie. We geloven in ons werk. We geloven dat ons werk ertoe doet en tegelijk dat er meer is dan werk alleen. We delen dat geloof met elkaar en dat bezielt ons in onze omgang (of verbondenheid) met studenten, klanten, partners en collega's.
2. Wij zijn **dienstbaar** en respectvol. Wij willen samen Christus navolgen in ons werk door vanuit onze talenten, verantwoordelijkheid en mogelijkheden dienstbaar te zijn. Ons werk is geen doel in zichzelf, maar staat ten dienste van anderen: van studenten, van partners, van klanten en van de samenleving. Dienstbaarheid kan alleen floreren in een respectvolle omgeving die gekenmerkt wordt door wederkerigheid.
3. Wij tonen **eigenaarschap**. Eigenaarschap is een voorwaarde voor goede resultaten. Wij tonen ons eigenaar door zowel zelfstandig als verantwoordelijk te werken. Wij weten wat onze verantwoordelijkheid is en handelen daarnaar, wij realiseren onze doelen en nemen initiatieven. We willen betrouwbaar zijn en laten ons aanspreken. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.
4. Wij tonen **moed**. We ontlopen risico's niet en willen van fouten leren, we zijn open naar elkaar, we signaleren problemen en pakken ze daadwerkelijk aan en we nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zo maken we de GH als centrum van kennis - samen met studenten, partners en klanten - tot een open, creatieve en lerende werk- en leeromgeving.

Deze waarden vormen de basis voor de samenwerking met onze stakeholders, vooral ook met de werkvelden en de samenleving. En deze waarden hebben gevolgen voor de interne organisatie, systemen en processen, zoals het personeelsbeleid, de manier waarop we samenwerken en de manier van aansturing. Beslissend voor de strategie is dat we vanuit onze identiteit, met onze eigen verantwoordelijkheid, daadwerkelijk slagen in een integratie van opleiden, onderzoek en kennisdienstverlening. Vanzelfsprekend in samenwerking met (partners in) het werkveld.

6. Onze visie

De hogeschool verzorgt vanuit dit profiel de volgende opleidingen: leraar basisonderwijs, verpleegkundige, maatschappelijk werker, sociaal-pedagogisch hulpverlener, godsdienst-pastoraal werker en godsdienstleraar voortgezet onderwijs. De hogeschool biedt drie master-programma's aan: Master Educational Leadership (i.s.m. partners Penta Nova), Master Special Educational Needs (i.s.m. hogeschool Windesheim) en Master Leren & Innoveren, in samenwerking met de ZEG-hogescholen (Zwolle, Ede, Gouda). Alle opleidingen zijn NVAO-geaccrediteerd. Uit de beoordelingen op onderwerp komt naar voren dat de hogeschool in de afgelopen jaren een constante goede kwaliteit heeft behaald. De NVAO-scores gaven een evenwichtig beeld tussen de scores 'voldoende' en 'goed'. Het gerealiseerde niveau bij de zes bacheloropleidingen gaf bij 83% (5 van de 6 opleidingen) een beoordeling 'goed'. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van het personeel. De categorie 'eisen HBO-programma' scoorde 100% 'goed'. Daar vloeit uit voort dat de opleidingen, het onderzoek en de scholing zijn geaccrediteerd c.q. gecertificeerd.

Vanuit het gekozen profiel heeft de hogeschool drie lectoraten gestart. Dat zijn Morele Vorming, verbonden aan de Educatieve Academie; Zorg en Spiritualiteit, verbonden aan de Academie Health Care, en het Centrum voor

Samenlevingsvraagstukken (CvSv), verbonden aan de Academie Social Work & Theologie. In deze lectoraten wordt onderzoek gedaan naar praktijkvraagstukken binnen onderwijs, zorgverlening, sociaal werk en het functioneren van gemeenschappen. De uitkomsten van het onderzoek worden ingebracht in het onderwijs van de opleidingen, in kennisdienstverlening op de betrokken werkvelden en in allerlei vormen van debat binnen de (wetenschappelijke en) professionele gemeenschappen. Voor wat betreft de kwaliteit van het onderzoek zijn de standaarden van de 'Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het HBO', die is vastgesteld door de HBO-raad, leidend (zoals onder andere verwerkt in de inhoudelijke kwaliteitsindicatoren conform de eisen van de VKO).

De hogeschool levert, naast opleidingen en onderzoek, ook een bijdrage aan de kenniscirculatie door kennisdienstverlening (onder andere met advisering). Op een aantal domeinen, in bij- en nascholing, vooral in het verlengde van opleidingen en onderzoek. Het gaat hierbij om gerichte na- en bijscholing van werkers en instellingen en andere actoren binnen de sectoren onderwijs, zorgverlening, samenlevingsopbouw en kerkelijk toerustingswerk. Na- en bijscholing kan de vorm hebben van langere gestandaardiseerde cursussen, maar ook van trajecten op maat. In het kader van de kennisdienstverlening worden materialen ontwikkeld met en voor de beroepspraktijk, zoals lesmethoden, leermiddelen en zelfstudiematerialen voor professionals en vrijwilligers. Advisering vindt altijd plaats in specifieke trajecten. De adviesdienstverlening is inhoudelijk gekoppeld aan de academies, in de back office wordt nauw samengewerkt op systeemniveau.

7. Onze focus

De hogeschool richt zich in het onderwijs op het opleiden van professionals die in hun werk op zichzelf kunnen reflecteren als persoon, als beroepsbeoefenaar en als gelovige. En die andere mensen ook als reflecterend mens tegemoet kunnen treden. Technische bekwaamheid is daarin voorwaarde voor normatief handelen en omgekeerd vergt normatief handelen goede technische bekwaamheid. Goede vakbekwaamheid is een onlosmakelijk onderdeel om jezelf (als persoon) als instrument in te kunnen zetten in onderwijs, zorg, hulpverlening en zingeving/begeleiding.

Bij het opleiden van studenten kiest de hogeschool daarom, naast de algemene HBO-vereisten (gedegen theoretische basis, onderzoekend vermogen, professioneel vakmanschap, beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie), voor Bildung én beroepsvorming, leren én ontwikkelen, sturing én zelfverantwoordelijkheid. Het gaat om de toerusting van de héle persoon van de student, als christen, als mens, als burger, als beginnend professional. Kleinschaligheid, persoonsbetrokkenheid, kwaliteit en overzichtelijkheid zijn daarbij pijlers voor het organiseren van het onderwijs.

In het professioneel functioneren, waarvoor wordt opgeleid en waarnaar onderzoek wordt gedaan, gaat het om de verbinding van systeemwereld leefwereld, de verbinding van dat deel van ons leven waarin systemen (werk, politiek, markt etc) centraal staan met het dagelijks leven, 'bonding' en 'bridging', samenleven en naast elkaar leven. De hogeschool levert daarmee een relevante bijdrage aan de maatschappij door in te zetten op sociale duurzaamheid van menselijke relaties en samenleven in buurten en gemeenschappen (vrede en gerechtigheid), op sociale leefbaarheid door respectvol en verantwoordelijk voor jezelf en de samenleving als geheel te functioneren (zorg en wederkerige betrokkenheid) en daarin bij te dragen aan de vorming van sociaal kapitaal voor de Nederlandse (en Europese) samenleving.

8. Onze ambitie

De Gereformeerde Hogeschool is in 2016 een multisectorale hogeschool met een duidelijk christelijke identiteit die zich als doel stelt uiteindelijk een bijdrage te leveren aan de bevordering van een duurzame kwaliteit van het menselijk samenleven.

De hogeschool streeft dit doel na door het aanbieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs in de sectoren Educatie, Gedrag & Maatschappij en Health Care, het doen van praktijkgericht onderzoek op die terreinen en het

verrichten van ondersteuning aan de betrokken werkvelden, instellingen en actoren op die terreinen door na- en bijscholing en daarmee verbonden advisering.

De relatie tussen de drie hoofdactiviteiten is zodanig dat de primaire hoofdactiviteit 'onderwijs' in de sectoren Educatie, Health Care en Gedrag en Maatschappij wordt ondersteund door onderzoek georiënteerd op versterking van de beroepspraktijk van professionals en instellingen. Uitkomsten van onderwijs en onderzoek worden daarnaast ook ter beschikking gesteld aan de professionals en de werkvelden middels na- en bijscholing en aanpalende kennisdienstverlening. De drie hoofdactiviteiten zijn ten opzichte van elkaar leverancier van informatie over nieuwe vraagstukken en antwoorden. Daarmee worden de externe relaties direct betrokken bij de uitvoering van de drie hoofdactiviteiten, zodat de hogeschool een positie inneemt in een diversiteit van netwerken van kennisuitwisseling. De (financiële, personele en facilitaire) middelen worden volgens bovenstaande prioritering ingezet, op zodanige wijze dat de maatschappelijke relevantie erkend wordt conform de standaarden in de werkvelden, het onderwijs en onderzoek, de kennisdienstverlening en de beleidszwaartepunten van de overheid.

In 2009 zijn de eerste stappen gezet om de ontwikkelingen binnen de hogeschool uit te werken naar de consequenties voor het functioneren van de staf en de ondersteunende functies binnen de hogeschool. Kern van deze verandering is de wijziging van een product- en aanbodgestuurde opstelling naar een klant- en vraaggestuurde opstelling. De staffunctie zowel als de ondersteuning dienen de vraag van het primair proces als vertrekpunt te nemen bij de inrichting van de eigen processen. Daarbij is van belang de actuele vraag te faciliteren en het primair proces mee te nemen bij de ontwikkeling van haar toekomstige vraag (initiëren). Bij de vormgeving van de staf en ondersteunende organisatie is een proces van herstructurering van functies en processen in gang gezet, dat moet leiden tot een flexibele, klant- en vraaggerichte wijze van ondersteunen van de primaire processen onderwijs, onderzoek en na- en bijscholing / kennisdienstverlening. Door meer te organiseren vanuit de vraag van de (potentiële) gebruiker en meer aandacht voor uniformiteit en effectiviteit van processen kunnen de staf en de ondersteunende organisatie meer als de 'ruggengraat' van de organisatie worden gesitueerd.

De hogeschool heeft daarbij (thema-gewijs) de ambitie om:

Thema 1: Identiteit

1. de levensbeschouwelijke identiteit van de Hogeschool blijvend en duurzaam te doordenken, gekoppeld aan een nieuwe naam per medio 2013;

Thema 2: Kwaliteit

2. het huidig niveau van de onderwijskwaliteit te handhaven (op hogeschoolniveau) en te versterken op onderdelen binnen de sectoren; het kwaliteitsbeleid uit te werken vanuit de verschillende stakeholdersperspectieven;
3. het niveau van het kwaliteitszorgsysteem van het onderzoek te verhogen naar de standaarden van het VKO, inclusief daarmee verbonden samenwerking met nationale en internationale partners;
4. de internationale inbedding van het onderzoek te versterken; het vigerende internationaliseringsbeleid van de opleidingen voort te zetten;
5. de samenhang tussen de lectoraten te versterken door de vormgeving van een hogeschoolonderzoeksprofiel;
6. de samenhang tussen onderzoek, opleiding, advies en nascholing te versterken door meer combinaties van docenttaken en onderzoekstaken vorm te geven;
7. ondernemerschapsonderwijs aan te bieden toegespitst op het functioneren in publieke sectoren en binnen (grotendeels) publieke vormen van bekostiging;
8. een GH-professionaliseringsplan op te stellen met daarin aandacht voor actuele HRM-vraagstukken en de nieuwe professionaliteit;

Thema 3: Valorisatie

9. de samenhang tussen beroepsuitoefening, onderzoek en ondernemingszin te versterken door studenten, alumni en werkveldvertegenwoordigers gericht bij het onderzoek van lectoraten en kenniskringen te betrekken;
10. te participeren in zwaartepuntvorming op de 'Grand challenges' 'gezondheidszorg, demografische veranderingen en welzijn' en 'inclusieve, innoverende en veilige samenlevingen' door deel te nemen aan initiatieven gericht op de vormgeving van Centers of Excellence gericht op versterking van het professioneel handelen ten aanzien van opvoeding & toerusting, zorg & participatie, gemeenschapsvorming & zingeving;
11. de valorisatie te versterken door uitkomsten van activiteiten gericht ter beschikking te stellen door middel van na- en bijscholing, advisering en begeleiding en publicaties ten behoeve van beroepsgroepen, werkvelden en het algemeen publiek;

Thema 4: Bedrijfsvoering

12. de vastgestelde financiële doelstellingen per kalenderjaar te behalen, gekoppeld aan de prestatieafspraken;
13. gedurende de planperiode een bescheiden groei van studenten te behalen;
14. een minimaal bescheiden toename van betaald onderzoek en scholing/advies te realiseren met in principe een positief financieel rendement;
15. de verhouding tussen de inzet van middelen voor de overhead en het primair proces te verlagen. Kern bij deze verlaging is de wijziging van een product- en aanbodgestuurde opstelling naar een klant- en vraaggestuurde opstelling in met name de ondersteuning en waar mogelijk uniformering van ondersteunende processen;
16. een geografische en/of identitaire partner te vinden waarmee duurzaam wordt samengewerkt;
17. de huidige locatie ingrijpend te renoveren;
18. de efficiëntie van bacheloropleidingen te versterken door samenwerking tussen de verschillende opleidingen te realiseren (academie-overstijgend);
19. het onderwijsaanbod voornamelijk in te richten op (in gedifferentieerde vorm aan te bieden) bacheloropleidingen, en daarnaast masteropleidingen in samenwerkingsverbanden aan te bieden en uit te voeren.

De ordening in thema's is bedoeld om de ambities overzichtelijk in beeld te brengen. Dit moet echter niet al te rigide worden opgevat. Verschillende ambities betreffen feitelijk meerdere thema's. Bijvoorbeeld: samenwerking tussen opleidingen is deels bedrijfsvoering, maar deels verhoging kwaliteit, deels bruikbaar voor de valorisatie, efficiency en dergelijke.

De ordening kan er ook toe leiden dat ze hiërarchisch wordt opgevat, en dat de eerste ambities belangrijker zijn dan de laatstgenoemde. Dat is niet de bedoeling van het overzicht. De punten 18 en 19 rond de bacheloropleidingen zijn strategische keuzen.

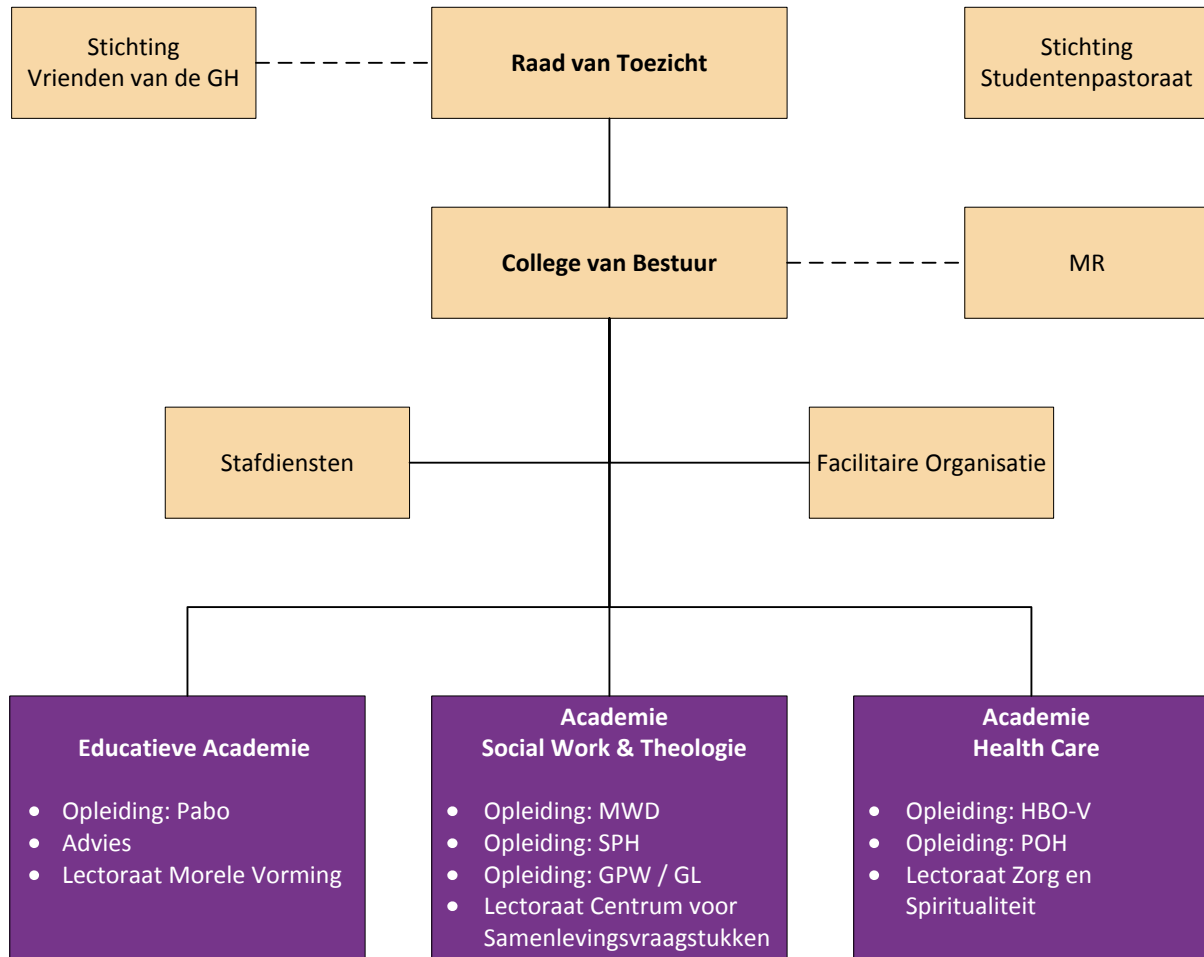
In schema:

| T.Nr. | Ambities | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1.01 | De identiteit versterken | X | | | |
| 2.02 | De onderwijskwaliteit te handhaven | X | x | x | X |
| 2.03 | Opzetten kwaliteitszorgsysteem van het onderzoek | X | x | | |
| 2.04 | De internationale inbedding opleidingen & onderzoek versterken | X | x | | |
| 2.05 | Ontwikkelen hogeschool-onderzoeksprofiel | X | | | |
| 2.06 | De samenhang tussen onderzoek, opleiding en advies versterken | X | x | x | X |
| 2.07 | Het aanbieden van ondernemerschapsonderwijs | | | x | X |
| 2.08 | Het opstellen van een GH-professionaliseringplan | | x | | |
| 3.09 | Meer samenwerking werkvelden | | x | x | X |
| 3.10 | De vorming zwaartepuntvorming op de 'grand challenges' | | | x | X |
| 3.11 | Stimuleren van valorisatie op onderzoek | X | x | x | X |
| 4.12 | Het bereiken van de financiële doelstellingen | X | x | x | X |
| 4.13 | Het bereiken van studentengroei | X | x | x | X |
| 4.14 | Het bereiken van de financiële doelstellingen voor onderzoek en scholing | X | x | x | X |
| 4.15 | Het terugdringen van de overhead | | | x | X |
| 4.16 | Een geografische en/of identitaire samenwerking | X | x | | |
| 4.17 | De huidige locatie renoveren | | | x | X |
| 4.18 | Het efficiënter organiseren van de efficiëntie van bacheloropleidingen | | | x | X |
| 4.19 | De focus op de bacheloropleidingen nader uitwerken | | x | x | X |

Bijlagen

1. Voorstel Prestatieafspraken GH juni 2012, gecorrigeerde versie na advies Reviewcommissie (zie hiervoor de website van de GH: www.gh.nl)

2. Organisatieschema GH:



Stafdiensten:

- Controller
- Internationalisering
- Kwaliteitszorg
- Marketing & Communicatie (advies)
- Personeel & Organisatie

Facilitaire Organisatie:

- Catering
- Financiën
- Interne Organisatie
- Marketing & Communicatie
- Mediatheek
- Receptie en Conciërges
- Secretariaat CvB
- Studentenadministratie
- Systeembeheer / AV Dienst