

Toekomst maken we samen



**Strategisch plan
2026-2031**

16 december 2025

Inhoudsopgave

Inleiding 3

1 Wat om ons heen speelt 4

2 Waar we voor staan 5

2.1 Missie en visie 5

2.2 Kernwaarden 6

2.3 Onze belofte aan studenten, professionals en regio 7

3 Waar we voor gaan 8

Omgeving 9

Onderwijs 11

Onderzoek 13

Organisatie 15

Inleiding



Hoe ziet de Hanze eruit over dertig jaar? Bestaan klaslokalen dan nog? Leren en onderzoeken we nog op een campus of doen we dit midden in de samenleving? Iedereen heeft daar eigen beelden, ideeën en dromen bij. Eén pasklaar antwoord is er niet, en dat is maar goed ook. De wereld om ons heen is voortdurend in beweging. De arbeidsmarkt blijft zich ontwikkelen. De vragen en verwachtingen vanuit het werkveld veranderen en zullen dat ook blijven doen. Net als de manier waarop studenten, professionals en medewerkers willen leren en zich ontwikkelen.

Kijken we naar de komende zes jaar, dan tekenen zich duidelijke bewegingen af. Ontwikkelingen die al gaande zijn of snel op ons afkomen. Denk aan krimp en vergrijzing in de regio, zichtbaar in de afnemende instroom van studenten en de personeelstekorten in techniek, zorg en onderwijs. De ongelijkheid groeit, met verschillen in kansen en toegang tot ontwikkeling. Tegelijkertijd voltrekken zich grote transities op het gebied van circulariteit, energie, zorg & gezondheid. Daarbovenop komt de razendsnelle opmars van technologie, zoals *artificial intelligence*, die het werkveld én ons onderwijs ingrijpend verandert.

De vraag is, hoe blijven we in deze dynamiek relevant? Onze ambitie is helder: we willen niet alleen meebewegen, we willen richting geven aan verandering. Samen met onze omgeving. Als kennisinstelling in Noord-Nederland leiden we de professionals van morgen op en versterken we de regio met kennis, innovatie, kunst en creativiteit. Dáár staan we voor.

Hoe we dat doen? Door samen te werken. Dat klinkt eenvoudig, maar échte samenwerking is een vak apart. In een wereld die constant in beweging is, is dit cruciaal. Samenwerken over de grenzen van teams, disciplines en gebouwen heen. Met mensen die anders denken, andere expertises meebrengen. De afgelopen jaren hebben we onderwijs, onderzoek en de praktijk dichter bij elkaar gebracht. De komende tijd bouwen we daarop voort. We verdiepen en versterken die verbinding omdat we geloven dat de toekomst vraagt om samenwerking die verder reikt.

Onze droom? Dat 'samen' vanzelfsprekend wordt. Waar je ook leert, werkt, innoveert of onderzoekt, je weet altijd de mensen te vinden die je verder brengen. Mensen die jou versterken, uitdagen en inspireren, en jij hen. Met wie je grote maatschappelijke vraagstukken kleiner kunt maken en oplossingen concreter. Want de toekomst maken we samen.

Op naar 2031. En verder.

share your talent.
move the world.

1

Wat om ons heen speelt



Krimp en bezuinigingen

Noord-Nederland kampt met bevolgingskrimp en vergrijzing, wat zichtbaar is in de overwegend dalende studenteninstroom, een trend die de komende jaren naar verwachting doorzet. Daarnaast staat het hoger onderwijs onder druk: de afgelopen tijd is gebleken dat de politiek het onderwijs niet langer vrijstelt van financiële ingrepen. Dit komt bovenop een afnemende doorstroom vanuit het mbo en onzekerheid over de internationale instroom. Tegelijkertijd groeit de vraag naar goed opgeleide professionals, met name in sectoren als techniek, zorg en onderwijs. Deze ontwikkelingen dwingen ons tot het maken van gerichte keuzes als organisatie, om de arbeidsmarkt te kunnen blijven versterken.

Nij Begun

De gaswinning heeft diepe sporen nagelaten bij inwoners in Groningen en Drenthe. De parlementaire enquêtecommissie stelde in 2023 helder: Groningers en Drenten verdienen een Nij Begun: een mooie, leefbare, veilige en betere toekomst. De komende dertig jaar werken regionale overheden en instellingen samen met inwoners aan herstel en sociaal en economisch perspectief. Als kennispartner zijn we nauw betrokken bij deze agenda en zetten we met onderwijs en onderzoek in op wat nu én straks nodig is. Afstemming en samenwerking met onze partners binnen het Akkoord van Groningen is cruciaal, hier zetten we de komende jaren verder op in.

Digitalisering en artificial intelligence

Digitalisering en de razendsnelle ontwikkeling van artificial intelligence (AI) veranderen het werkveld, ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering ingrijpend. De impact van AI is lastig te voorspellen, nieuwe toepassingen volgen elkaar in hoog tempo op en kunnen bestaande processen en rollen fundamenteel veranderen. Dit vraagt om een wendbare organisatie die die technologische vernieuwing weet te vertalen naar betekenisvolle toepassingen voor onderwijs, onderzoek, werkveld en maatschappij. Europa stimuleert digitale innovatie, wat kansen biedt voor ons en de regio. Via deelname aan de European Digital Innovation Hub Noord-Nederland dragen we bij aan de versnelling van digitalisering. Daarnaast bieden de

datbronnen van Lifelines, DUO en RDW, en de komst van een AI-Factory in Groningen, waardevolle kansen voor ons onderwijs en onderzoek.

Tegelijkertijd groeit de rol van data en het delen daarvan via AI, sociale media en andere platforms, wat nadrukkelijke aandacht vraagt voor digitale weerbaarheid. Met de komst van de Europese NIS2-richtlijn neemt bovendien de urgentie rond cyberbeveiliging toe: structurele investeringen in digitale veiligheid zijn onmisbaar.

Politiek en geopolitiek

Politieke en geopolitieke ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. Internationale spanningen nemen toe en de maatschappelijke onrust groeit. Polarisatie en verharding in het debat baren veel Nederlanders zorgen. Voor ons als kennisinstelling ligt hier een belangrijke opdracht: het stimuleren van openheid, nieuwsgierigheid en het voeren van het gesprek, juist met mensen met verschillende perspectieven. Tegelijkertijd verschuiven de beleidsprioriteiten in Europa, Nederland en Noord-Nederland, met steeds meer aandacht voor thema's als veiligheid, weerbaarheid en defensie. Kortom, wendbaarheid is cruciaal, zowel voor ons als organisatie als de professionals van de toekomst.

2

Waar we voor staan



2.1 Missie en visie

Impact maken op de wereld, daar gaan we voor. Bijdragen aan een krachtige regio en de ontwikkeling van mensen, in iedere fase van hun leven. Daar zetten we ons elke dag voor in. Dit doen we in leergemeenschappen waar het draait om leren van en met elkaar. En in innovatiewerkplaatsen waar onderwijs, onderzoek en praktijk elkaar versterken, over de grenzen van disciplines heen.

Samen met onze omgeving werken we aan concrete oplossingen voor de vraagstukken van vandaag én morgen. Juist in de verbinding tussen leren, onderzoeken én doen ligt onze kracht. Studenten, docenten, onderzoekers en professionals uit de praktijk bundelen hun kennis, talent en expertise om betekenisvolle verandering te realiseren, in de regio en daarbuiten.

Iedereen die wil leren, ontwikkelen en bijdragen aan de wereld om zich heen is welkom. We bieden een inclusieve omgeving waarin motivatie, welzijn en betrokkenheid centraal staan. Bij ons word je gezien, uitgedaagd én ondersteund. Ontwikkeling gaat verder dan kennis of vaardigheden, het gaat ook om wie je bent en wat je wilt bijdragen aan de samenleving. Persoonlijke en professionele groei gaan bij ons hand in hand, en die ontwikkeling stopt niet bij een diploma. Ook professionals zijn bij ons aan het juiste adres, in elke fase van hun loopbaan. Voor verdieping, verbreding of een nieuwe richting. Zodat zij het verschil kunnen blijven maken in een wereld en beroepspraktijk die continu verandert.

Dát is waar we voor staan als Hanze. Wat er ook verandert, samen brengen we ons motto tot leven:

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

Waarom?

Impact op de wereld: het versterken van de kracht van de regio in samenhang met het leven lang ontwikkelen van mensen.



Hoe?

Samen met de omgeving innoveren en onderzoekend leren in leergemeenschappen.



Wat?

Onderwijs, onderzoek en samenwerking met de regio.



2.2 Kernwaarden

Samen kom je verder, daar zijn we van overtuigd.

Onze **kernwaarden** vormen de basis voor hoe we samenwerken. Het zijn waarden die ons typeren.

Waarin we elkaar herkennen, vinden én uitdagen.

Waagmoed

De kracht van vallen en opstaan

Willen we complexe uitdagingen aangaan, dan moeten we durven uitproberen.

Dat betekent dat we onze ideeën delen, ook als ze nog niet af zijn. Dat we nieuwe perspectieven durven in te brengen, ook als dat schuurt.

En dat we accepteren dat niet elke poging tot succes leidt. Vallen en opstaan dus. Vertrouwen is hierbij een belangrijke sleutel. Elkaar de ruimte bieden om te experimenteren, te struikelen en te leren. Zo blijven we samen continu verbeteren.

Wederkerigheid

De kracht van geven en nemen

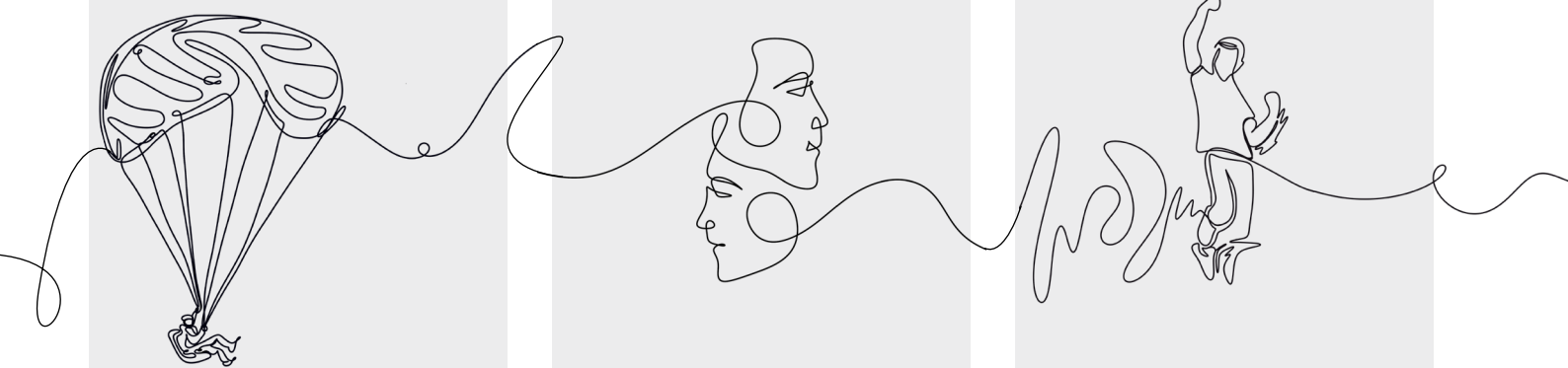
We hebben allemaal ons eigen talent en expertise. Om echt iets voor elkaar te krijgen hebben we elkaar nodig. Samenwerken begint met nieuwsgierigheid: écht willen begrijpen wat de ander beweegt. Dat vraagt een open, onderzoekende houding, zonder oordeel. Vragen stellen, luisteren en doorvragen.

Geven en nemen. We zien elkaar als gelijkwaardige partners en leren van elkaars perspectieven. Zo ontstaat een cultuur van vertrouwen, waarin verschillen niet belemmeren maar juist inspireren.

Daadkracht

De kracht van doen en laten

Echte vooruitgang vraagt om meer dan kennis alleen, het vraagt om daadkracht: durven, doen en doorpakken. We maken bewust keuzes over wat we doen en wat we laten. We doen wat we beloven, tonen initiatief en blijven elkaar stimuleren, ook als het tegenzit. Daadkracht zit ook in het alledaagse: afspraken nakomen, problemen kleiner maken en aanpakken en elkaar scherp houden. Voor ons is daadkracht de aanjager van verbetering, verandering en innovatie. Zo brengen we onze ambities in beweging en maken we het verschil.



Maatschappelijke opgaven

Als kennisinstelling in het Noorden dragen we bij aan de maatschappelijke opgaven van onze regio. Samen met partners werken we aan de regionale innovatieagenda en de brede welvaart in Noord-Nederland, economisch, sociaal, ecologisch én cultureel. Vier transities staan centraal: op het gebied van circulariteit, energie, zorg en gezondheid, en digitalisering. Het zijn geen doelen op zich, maar kansen om de regio te versterken en te werken aan een duurzame en inclusieve toekomst.

Deze maatschappelijke opgaven zijn stevig verankerd binnen de Hanze en blijven ook de komende jaren richtinggevend voor ons onderwijs, praktijkgericht onderzoek én de manier waarop we samenwerken en ons organiseren. Tegelijkertijd verandert de wereld in hoog tempo en dus is wendbaarheid essentieel, ook in de inhoudelijke focus van onze organisatie. Om onze regionale inzet in een mondiale context te plaatsen, koppelen we deze opgaven aan de Sustainable Development Goals, zodat onze keuzes zowel lokaal als wereldwijd betekenisvol zijn.

Duurzaamheid en Sustainable Development Goals

Duurzaamheid bij de Hanze is geen bijzaak, maar een randvoorwaarde. Het is verankerd in hoe we werken, leren en onderzoeken. We dragen actief bij aan de Europese ambitie om in 2050 klimaatneutraal te zijn. Voor ons omvat duurzaamheid meer dan het terugdringen van broeikasgasuitstoot, het gaat ook over hoe we met elkaar omgaan en hoe we zorgen voor gelijke kansen. Het draait om keuzes maken die goed zijn voor de wereld van nu én die van morgen. Dus niet alleen groen, maar ook sociaal en eerlijk. We leiden studenten en professionals op die met een open blik naar de wereld kijken. Door hen actief in contact te brengen met andere perspectieven, achtergronden en culturen, leren zij denken over de grenzen van hun eigen referentiekader heen. Zo groeien zij uit tot kritische en betrokken wereldburgers, die begrijpen wat het betekent om écht samen te werken aan een rechtvaardige en duurzame toekomst. De Sustainable Development Goals gebruiken we daarbij als kompas en verbinden we nadrukkelijk aan ons onderwijs, onderzoek en onze bedrijfsvoering.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2.3 Onze belofte aan studenten, professionals en regio

Onze missie vormt de kern van wie we zijn en wat we doen. Met een stevige verankering in de regio en een breed, relevant aanbod in onderwijs en onderzoek brengen we die missie dagelijks in de praktijk.

Toch is verandering nodig. Niet in de essentie van wie we zijn en wat we doen, maar in h^oe we het doen. Zodat we in een snel veranderende wereld onze missie kunnen blijven waarmaken. Dat is waar onze koers van de komende zes jaar op gericht is: op hoe we ons onderwijs, onderzoek en

samenwerking met de buitenwereld zo organiseren dat we van betekenis zijn en blijven. Dat we de kwaliteit blijven bieden waar we voor staan en daarmee de waardering van studenten, professionals en partners behouden én versterken. We doen hen een heldere belofte over wat zij mogen verwachten van de Hanze: toekomstgericht leren, toonaangevend praktijkgericht onderzoek met zichtbare impact, en samenwerken over de grenzen van disciplines heen aan de vraagstukken van nu en de toekomst. Deze belofte komt samen in het Hanze Leerconcept.

Hoe we hier de komende periode aan werken en welke keuzes we daarbij maken, lees je in het volgende hoofdstuk met een focus op **omgeving**, **onderwijs**, **onderzoek** en **organisatie**.

3

Waar we voor gaan



In 2031:

Omgeving

hebben we onze institutionele samenwerkingsverbanden structureel verankerd en zijn innovatiewerkplaatsen dé manier om onze samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en de omgeving vorm te geven.

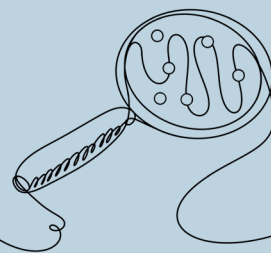


Onderwijs

leiden we met een marktgericht aanbod en ontwikkelingsgericht onderwijs professionals op die het verschil maken in het werkveld én maatschappij.

Onderzoek

zijn we een toonaangevende kennispartner dankzij interdisciplinair onderzoek dat leidt tot nieuwe kennis en toepasbare oplossingen voor de praktijk.



Organisatie

zijn we een wendbare en slagvaardige organisatie gedreven door kwaliteit en duurzaamheid in een cultuur waar samenwerking vooropstaat.



Omgeving



Als kennisinstelling in het Noorden zijn we sterk verbonden met de opgaven van onze regio én met de bredere maatschappelijke uitdagingen, nationaal en internationaal. Door ons brede (inter-) nationale opleidingsaanbod dragen we bij aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat en een vitale regio. Het versterken van de **regionale arbeidsmarkt**, met name in krimpsectoren, zien we daarbij als een uitdagende opdracht. De samenwerking met onze omgeving is hierbij essentieel. Het samenbrengen van perspectieven en expertises, het verbinden van denken en doen. Onze **innovatiewerkplaatsen** spelen daarin een sleutelrol, waar studenten, docenten, onderzoekers, professionals uit de praktijk en inwoners elkaar ontmoeten. Hier gaan we samen aan de slag met de vraagstukken van vandaag en morgen. We werken vaak interdisciplinair, want onze kracht ligt in de breedte en in ons vermogen om verschillende invalshoeken en expertises slim te verbinden. Daarom zoeken we ook actief de verbinding met andere kennisinstellingen en organisaties via **institutionele samenwerkingen** in de regio, nationaal en internationaal. Zo bouwen we aan een krachtige, innovatieve regio en een duurzame, leefbare wereld.

Wat bedoelen we met:

Regionale arbeidsmarkt

Met een breed voltijd, duaal en deeltijd onderwijsaanbod, van associate degree tot bachelor, master en professional doctorate, sluiten we aan bij de arbeidsmarktbehoefte in Noord-Nederland. Vooral in sectoren als zorg, techniek en onderwijs zijn de tekorten groot. Ons aanbod is aantrekkelijk voor zowel startende studenten als professionals die zich willen blijven ontwikkelen. Ook internationale studenten spelen hierin een belangrijke rol. Door kwalitatief sterke opleidingen aan te bieden die aansluiten bij bedrijven en instellingen met een internationale oriëntatie, blijven we relevant én aantrekkelijk voor (inter-)nationaal talent dat we graag voor de regio behouden.

Innovatiewerkplaatsen

Een innovatiewerkplaats is een samenwerkingsverband met een fysieke locatie in een van onze gebouwen of in de regio. Je kunt het zien als het 'huis' voor onze samenwerking met de praktijk. In een innovatiewerkplaats is er ruimte voor leergemeenschappen om samen te komen en vanuit verschillende disciplines te werken aan actuele, complexe praktijkvraagstukken. Zo stimuleren we samenwerking tussen studenten, docenten, onderzoekers, professionals en inwoners. Juist in die wisselwerking ontstaat vernieuwing en daarmee echte vooruitgang. In het Hanze Leerconcept lees je meer over

innovatiewerkplaatsen en de meerwaarde van leren en werken op deze manier.

De komende jaren richten we ons op het verder ontwikkelen van deze innovatiewerkplaatsen, onder andere door ze op een eenduidige en herkenbare manier te organiseren en te ondersteunen en toe te werken naar een situatie waarin al onze studenten tijdens hun opleiding deelnemen aan een innovatiewerkplaats.

Institutionele samenwerking

We versterken onze impact via institutionele samenwerkingen op regionaal, nationaal en internationaal niveau, met interdisciplinariteit als uitgangspunt. Dit biedt kansen voor innovatie en voor studenten en medewerkers om praktijkervaring op te doen en hun netwerk uit te breiden. Studenten en onderzoekers werken intensief samen met bedrijven, instellingen en overheden en daarmee bouwen we aan strategische samenwerkingsverbanden met kennispartners. Regionaal gebeurt dit via de Universiteit van het Noorden en het Akkoord van Groningen. Nationaal werken we binnen de Vereniging Hogescholen aan kennis- en innovatieagenda's en stemmen we regionaal af over het onderwijsaanbod. Internationaal ligt de focus op Europa en Oost-Afrika. In Europa bundelen we krachten met andere Nederlandse kennisinstellingen voor toegepast onderzoek en innovatie en spelen we een belangrijke rol binnen STARS European University (STARS EU), een netwerk van negen Europese instellingen dat door de Europese Unie als European University is erkend. In Oost-Afrika ontwikkelen we via de East Africa Hub een gelijkwaardig institutioneel samenwerkingsverband met lokale universiteiten.

Resultaat

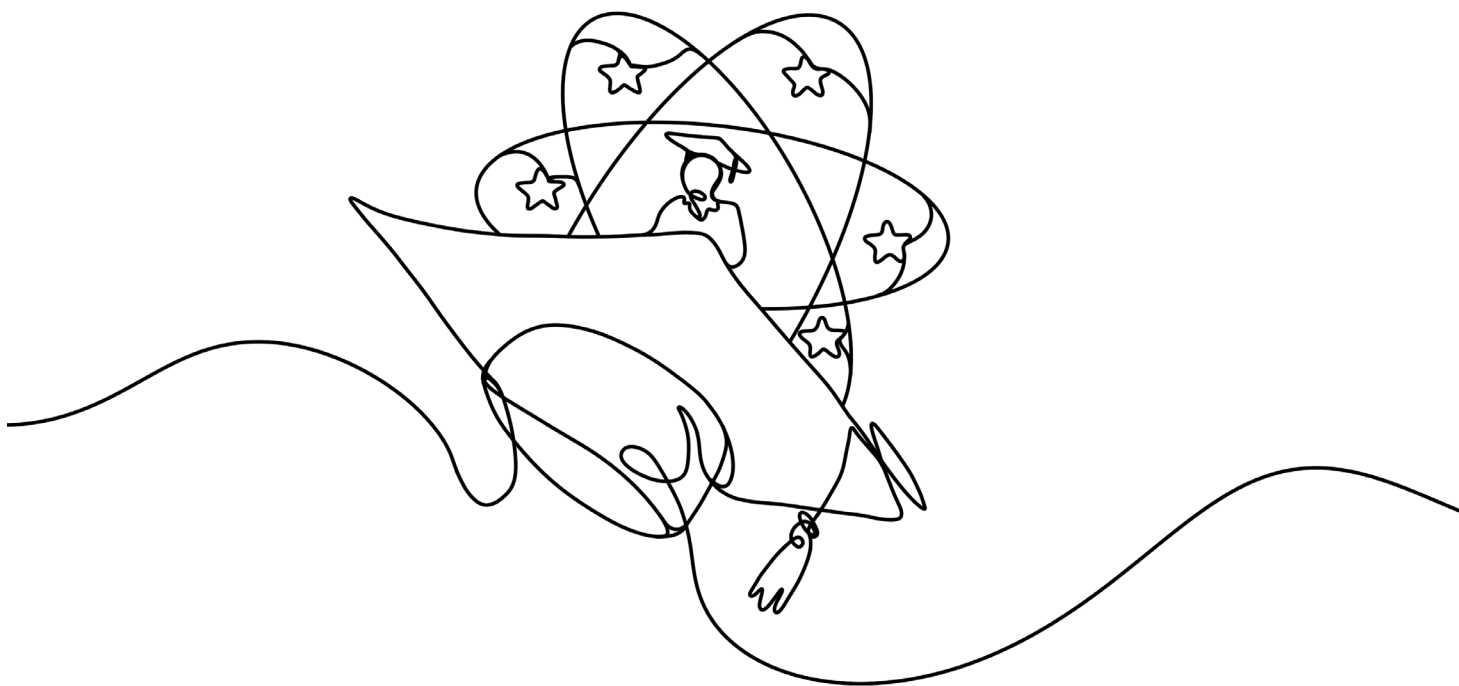
In 2031 hebben we onze institutionele samenwerkingsverbanden structureel verankerd en zijn innovatiewerkplaatsen dé manier om onze samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en de omgeving vorm te geven.

Dit betekent dat:

- we tien werkende innovatiewerkplaatsen hebben binnen de Hanze, verbonden aan een Centre of Expertise of kenniscentrum én innovatiewerkplaatsen in de regio die aansluiten op lokale agenda's en vraagstukken van partners.
- iedere bachelor student minimaal 840 studie-uren (30 ECTS) besteedt in een innovatiewerkplaats.
- elke innovatiewerkplaats actief bijdraagt aan minstens één Sustainable Development Goal.
- onze huidige strategische institutionele samenwerkingsverbanden structureel zijn geborgd en als voorbeeld dienen voor nieuwe interdisciplinaire samenwerkingsverbanden op Noord-Nederlands, nationaal en internationaal niveau.



Onderwijs



De snel veranderende wereld vraagt om toekomstgerichte professionals die het verschil maken, in hun vakgebied én in de samenleving. Dat vraagt om **wendbaarheid** van zowel onze organisatie als ons onderwijsaanbod. Daarom verbinden we actuele ontwikkelingen binnen en buiten de Hanze en vertalen die naar de kern van ons onderwijs in ons Hanze Leerconcept. Samenwerking is hierbij essentieel. **Digitale innovaties**, zoals *artificial intelligence (AI)*, veranderen fundamenteel hoe wij werken, leren en ons onderwijs vormgeven. Ons **onderwijs is ontwikkelingsgericht** en biedt ruimte voor professionele en persoonlijke groei. Studentwelzijn en motivatie zijn de basis voor duurzame ontwikkeling en studentsucces. We bieden een veilige, inclusieve leeromgeving waarin studenten zich gezien voelen en kunnen leren door te experimenteren. Studenten hebben een hoge waardering voor de onderwijsactiviteiten van de Hanze. Onze leeromgeving beweegt mee met de vragen van studenten, professionals en de wereld om ons heen. We bieden iedereen een leerroute die aansluit bij hun ambities én bij de vragen uit het werkveld en de samenleving. Wij zijn dé plek waar professionals steeds opnieuw terecht kunnen voor een loopbaanimpuls, om zich hun **leven lang** te blijven **ontwikkelen**.

Wat bedoelen we met:

Wendbaarheid

In een snel veranderende wereld en werkveld is wendbaarheid essentieel. Dat vraagt iets van ons als Hanze: van onze organisatie, ons onderwijsaanbod, onze professionals én onze studenten. Wendbaarheid betekent dat we in staat zijn om tijdig en doelgericht in te spelen op veranderingen. Ook de professionals van de toekomst moeten dit kunnen. Zij hebben actuele kennis en nieuwe vaardigheden nodig om effectief bij te dragen aan complexe maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast ontwikkelen zij zich tot wereldburgers: betrokken en verantwoordelijke professionals die bewust en actief bijdragen aan een duurzame, inclusieve en veranderende wereld. Dit vraagt niet alleen om professionele ontwikkeling, maar ook om ontwikkeling op persoonlijk vlak.

Digitale innovaties

Door kansrijke digitale innovaties, zoals AI, in ons onderwijs te integreren, maken we het leren dynamischer, interactiever en effectiever. Tegelijkertijd vragen deze ontwikkelingen om een kritische en bewuste benadering. In lijn met **Npuls** is ons 'Hanze Teaching & Learning Center' dé plek voor ondersteuning van onderwijsprofessionals bij het vernieuwen van onderwijs, met de nadruk op kennisontwikkeling, advies en training op het gebied van digitale innovaties. Ook studenten dagen we uit

om de mogelijkheden van digitale innovaties voor hun toekomstige werkveld te verkennen en in te zetten. Want het werk en onderwijs verdwijnt niet, maar verandert wel. Dit weten in te zetten is essentieel om mee te bewegen in de veranderende wereld.

Ontwikkelingsgerichte leeromgeving

We creëren een fysieke en digitale ontwikkelingsgerichte leeromgeving waarbij de ontwikkeling van de student als professional én als persoon centraal staat. Studentenwelzijn en motivatie vormen de basis van een succesvolle leerervaring. Voor alle studenten organiseren we een goede landing in onze leeromgeving. We dagen hen uit om eigenaarschap te nemen over hun ontwikkeling en een passende leerroute vorm te geven door bewuste keuzes te maken in wat, waar, wanneer en hoe geleerd wordt. Keuzes passend bij hun professionele ambitie, welzijn en persoonlijke situatie. Om dit te bereiken, coachen en faciliteren we hen in het ontwikkelen van vaardigheden zoals eigenaarschap, onderzoekend vermogen en transitievaardigheden, die essentieel zijn voor de professional van de toekomst. Zowel de expert- als coachende rol van docenten is hierbij cruciaal.

Studenten leren samen met anderen in leergemeenschappen en innovatiewerkplaatsen aan de hand van echte vraagstukken uit de praktijk. Afhankelijk van het vraagstuk doen zij dit samen met docenten, onderzoekers, mensen uit de praktijk en soms met inwoners uit de regio. Door deze wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk ontwikkelen studenten hun onderzoekend vermogen, krijgt de praktijk voor hen betekenis én zijn ze al tijdens hun studie van betekenis voor de praktijk. De uitgangspunten voor de inrichting van onze leeromgeving zijn uitgewerkt in het Hanze Leerconcept.

Leven lang ontwikkelen

Leren stopt niet na het behalen van een diploma. Professionals blijven zich ontwikkelen om zich te kunnen aanpassen aan een veranderende wereld en beroepspraktijk. Ook voor hen is onze ontwikkelingsgerichte leeromgeving dé plek voor verdere ontwikkeling. Zij keren regelmatig naar ons terug vanwege onze flexibele mogelijkheden en onze aansluiting op actuele praktijkvraagstukken. Leven lang ontwikkelen is onderdeel van onze missie en zien we als een steeds urgentere opgave die we daarom organisatorisch versterken en uitbouwen. In afstemming en samenwerking met het werkveld, krijgt onderwijs voor professionals een steeds prominentere plek in ons aanbod.

Resultaat

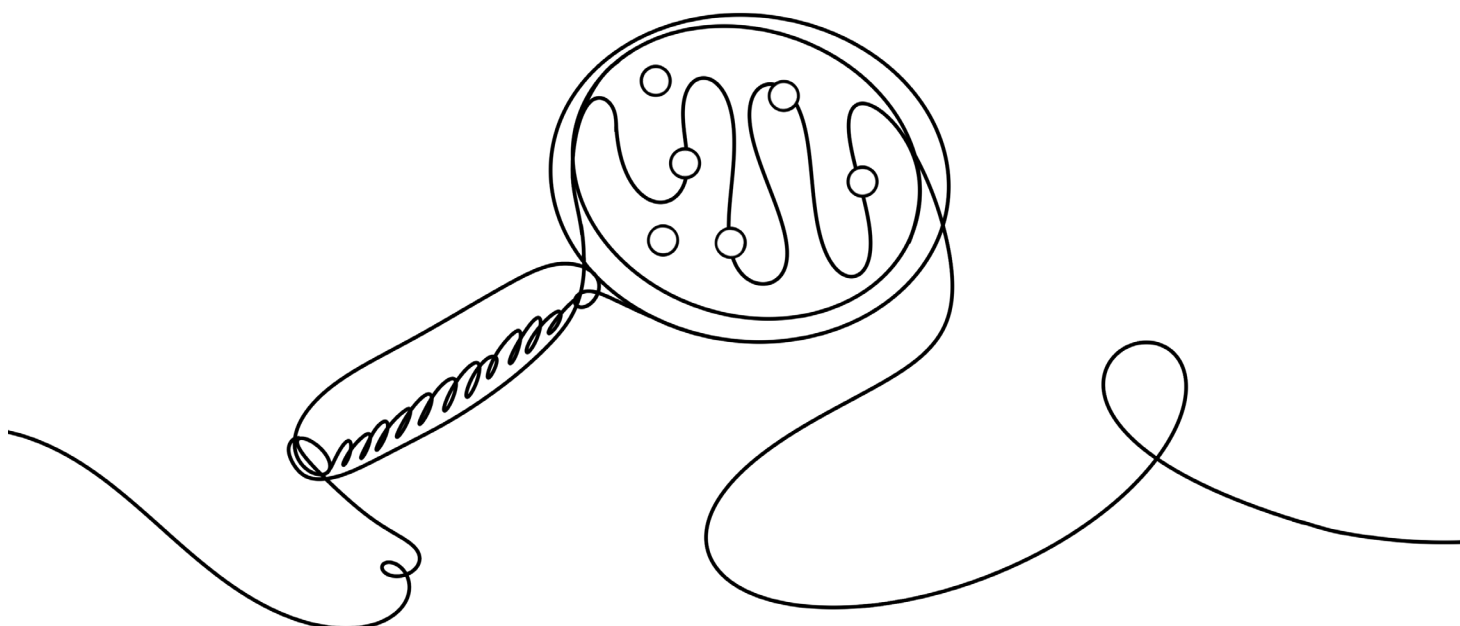
In 2031 leiden we met een marktgericht aanbod en ontwikkelingsgericht onderwijs, professionals op die het verschil maken in het werkveld én de maatschappij.

Dit betekent dat:

- het Hanze Leerconcept is geïmplementeerd in al ons onderwijs.
- de Sustainable Development Goals structureel verankerd zijn in ons onderwijs en onze studenten worden opgeleid tot SDG-bekwame professionals.
- ons Hanze Teaching & Learning Centre hét expertisecentrum is op het gebied van (digitale) onderwijsvernieuwing.
- onze omzet op het gebied van onderwijs voor professionals is verdubbeld en elk thematisch cluster ruime mogelijkheden biedt voor leerroutes die aansluiten bij de behoefte van de professional en het werkveld.
- ons (inter-)nationale en meertalige opleidingsportfolio is behouden en aansluit bij de behoefte van de tekortsectoren in Noord-Nederland, zodat we wereldburgerschap bevorderen en (inter-)nationaal talent aantrekken en behouden voor de regio.
- AI is geïntegreerd in ons onderwijsaanbod, met leeruitkomsten en een leeromgeving volledig afgestemd op de veranderende arbeidsmarkt.



Onderzoek



Als **toonaangevende kennispartner** in het Noorden gaan we voor praktijkgericht onderzoek met impact. We ontwikkelen toepasbare kennis die direct bijdraagt aan oplossingen voor actuele vraagstukken uit de praktijk. Daarbij kijken we verder dan de vragen van nu, we anticiperen ook op de uitdagingen van morgen. In nauwe samenwerking met bedrijven, overheden en inwoners bouwen we aan brede welvaart in Noord-Nederland – economisch, sociaal, ecologisch én cultureel. We zetten in op de **versterking** van de **positie van onderzoek** binnen onze organisatie. Dit versterkt de kwaliteit van ons onderzoek én onze bijdrage aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. **Verbinding is onze kracht**: we brengen disciplines, mensen en sectoren bij elkaar. De **wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek en de praktijk** biedt daarbij volop kansen. We zijn diep verbonden met het Noorden en zichtbaar in heel Nederland. Wat we hier leren en ontwikkelen delen we actief, regionaal, nationaal en internationaal. Tegelijkertijd verrijken wij onze kennis met hun inzichten en ervaringen. Die samenwerking versterkt onze gezamenlijke slagkracht. We denken groot, handelen doelgericht en zetten kennis om in actie.

Wat bedoelen we met:

Toonaangevende kennispartner

Impact is het uitgangspunt van ons praktijkgericht onderzoek. Die impact begint al vóór de start van het onderzoek, als we samen met partners in kaart brengen welke vraagstukken relevant en urgent zijn en wat nodig is om de praktijk te begrijpen én te verbeteren. In gesprek met professionals van overheden, bedrijven en organisaties, andere kennisinstellingen én inwoners ontwikkelen we nieuwe kennis, producten en werkwijzen die aansluiten bij hun behoeften en bijdragen aan een leven lang ontwikkelen. Door langdurige samenwerkingen en sterke netwerken creëren we wederzijdse impact. Dit doen we door ons te verbinden aan regionale, nationale en internationale onderzoeksprogramma's en -agenda's. Tegelijkertijd bieden we ruimte voor verkenning, experiment en dialoog; essentiële voorwaarden voor duurzame innovatie. De lectoraten zijn hierin toonaangevend. Zij lopen voorop in de nieuwste ontwikkelingen in hun expertiseveld en verbinden deze proactief aan ontwikkelingen in de regio. Ze dragen substantieel bij aan de ontwikkeling van kennis en innovaties binnen hun domein. Zo zijn ze van betekenis voor de professionele praktijk én voor het onderwijs dat opleidt voor hun vakgebied.

Versterken positie onderzoek

Om de impact van ons praktijkgericht onderzoek te versterken bouwen we aan een stevige onderzoekspiramide met een gelaagde mix van onder andere senior- en junioronderzoekers, promovendi, professional doctorates, docentonderzoekers, projectleiders en onderzoeksondersteuners. Door medewerkers en studenten ruimte te bieden om zich te ontwikkelen, versterken we onze kennisbasis én stimuleren we loopbaanontwikkeling binnen de Hanze. We investeren gericht in onderzoeksgroepen met verschillende typen onderzoekers, zodat lectoraten kunnen bijdragen aan vernieuwing in onderwijs, praktijk en samenleving. Deze versterking stelt ons in staat om flexibel in te spelen op veranderende vragen uit het werkveld én vergroot onze meerwaarde voor regionale en (inter-)nationale partners. Onze groei is zowel kwantitatief als kwalitatief: met meer externe financiering, een breder partnernetwerk en een hechtere verbinding met het regionale werkveld.

Wisselwerking onderwijs, onderzoek en praktijk

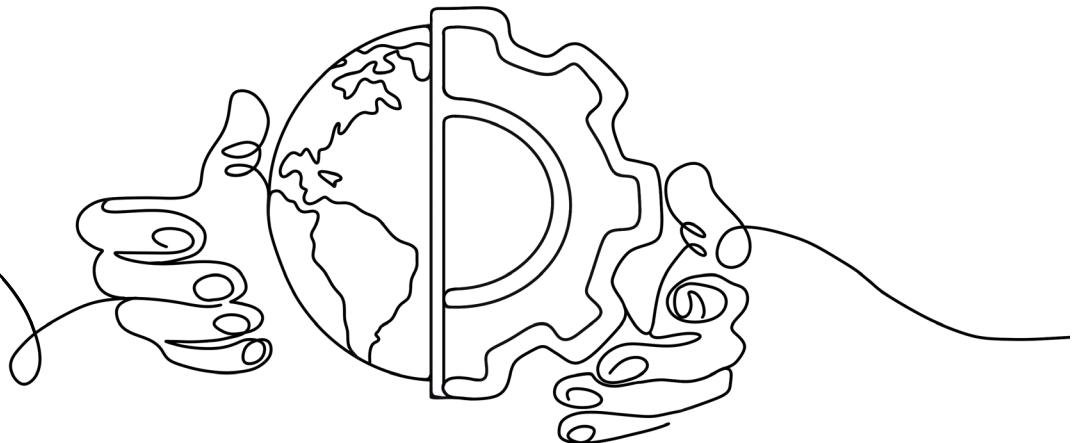
Onderwijs, onderzoek en praktijk zijn onlosmakelijk verbonden. In leergemeenschappen en innovatiewerkplaatsen werken studenten, docenten, onderzoekers, mensen uit de praktijk en soms ook inwoners samen aan actuele vraagstukken. Zo stimuleren we onderzoekend vermogen, vakmanschap en maatschappelijke impact. De maatschappelijke opgaven waar we aan werken vragen om samenwerking over vakgebieden heen. Daarom combineren we kennis en methoden uit verschillende disciplines. De betrokkenheid van studenten bij praktijkgericht onderzoek is van grote meerwaarde. Op ad-, bachelor- en masterniveau doen zij praktijkgericht onderzoek passend bij hun leerfase, altijd aan de hand van een actueel praktijkvraagstuk. Zo zorgt de wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk voor wederzijdse verrijking: studenten ontwikkelen een onderzoekende houding, het onderwijs blijft actueel en relevant én de praktijk wordt versterkt met toepasbare inzichten en onderbouwde oplossingen voor vraagstukken.

Resultaat

In 2031 zijn we een toonaangevende kennispartner dankzij interdisciplinair onderzoek dat leidt tot nieuwe kennis en toepasbare oplossingen voor de praktijk.

Dit betekent dat:

- we door onze regionale en (inter-)nationale stakeholders worden gewaardeerd als een toonaangevende kennispartner.
- het onderzoeksportfolio is afgestemd op de maatschappelijke opgaven en aansluit bij de Sustainable Development Goals.
- elk lectoraat of groep van lectoraten een sterke onderzoekspiramide heeft, met een gelaagde mix van senior- en junioronderzoekers, promovendi, professional doctorates, docentonderzoekers, projectleiders en onderzoeksondersteuners.
- ieder lectoraat structureel een bijdrage levert aan het onderwijs.
- we inzetten op de versterking en groei van ons praktijkgerichte onderzoek. In 2028 is de eerste groeistap bereikt: de externe onderzoeksfinanciering bedraagt dan 1,5 keer het niveau van de interne middelen. Daarna blijft het onderzoeksvolume toenemen, door zowel extra interne middelen beschikbaar te stellen als de toegang tot en het benutten van externe financiering te verbeteren.



Organisatie



We investeren in een **wendbare en slagvaardige organisatie** om van betekenis te kunnen zijn en blijven in een veranderende wereld. Bij de Hanze werk je in een omgeving waarin **kwaliteit voorop staat**, samenwerking vanzelfsprekend is en **duurzaamheid** stevig verankerd is in alles wat we doen. Waar we actief de verbinding zoeken, niet alleen binnen de Hanze maar juist ook daarbuiten. We werken vanuit een cultuur van continu verbeteren. Van experimenteren, struikelen en daarvan leren. Waagmoed noemen we dat. Wederkerigheid, nieuwsgierigheid en openstaan voor andere perspectieven is daarbij onmisbaar. Bij de Hanze werken we vanuit **vertrouwen** en stimuleren we **eigenaarschap en zelforganisatie**. We moedigen medewerkers aan om daadkracht te tonen en plannen om te zetten in actie. Als medewerker voel je je gezien, gehoord en uitgedaagd om te blijven groeien. Want een wendbare en slagvaardige organisatie begint bij vitale én gemotiveerde medewerkers.

Wat bedoelen we met:

Een wendbare en slagvaardige organisatie

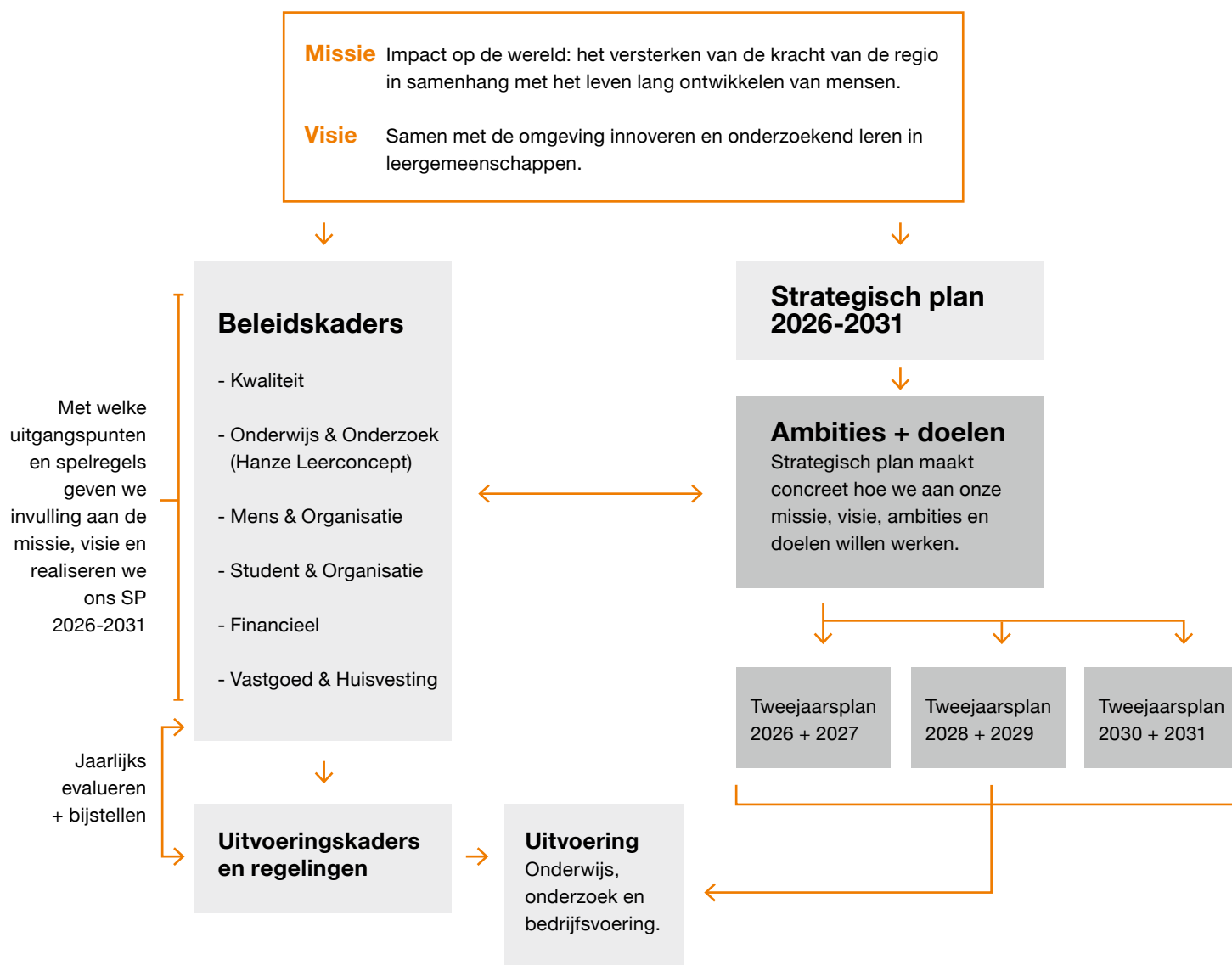
We willen beter kunnen inspelen op snelle ontwikkelingen in de buitenwereld én effectiever interdisciplinair samenwerken, zowel intern bij de Hanze als met de buitenwereld. Daarom zetten we in op het doorontwikkelen van innovatiewerkplaatsen. Daarnaast werken we de komende jaren aan de herinrichting van onze organisatie. Onderwijs, onderzoek en werkveld komen samen in zes thematische clusters met drie ondersteunende clusters. Hiermee willen we de samenwerking intern verbeteren, over grenzen van teams, afdelingen en disciplines heen en zo onze slagvaardigheid vergroten. Dit helpt ons om flexibel te blijven en adequaat te reageren op externe ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan krimp en bezuinigingen in het hoger onderwijs, of aan de opkomst van *artificial intelligence* (AI). AI biedt kansen waar we op willen inspelen, maar brengt tegelijkertijd risico's met zich mee voor onze digitale veiligheid. Door actief in te spelen op kansen en mee te bewegen met veranderingen, blijven we relevant en bouwen we aan een toekomstbestendige organisatie.

Kwaliteit voorop

We investeren in een wendbare en slagvaardige organisatie om kwaliteit te blijven bieden in een snel veranderende wereld. Dat vraagt om een gedeelde koers: medewerkers die de strategische richting van de Hanze kennen en vertalen naar hun praktijk. Daarnaast zijn duidelijke kaders, rollen en verantwoordelijkheden nodig, zowel bij het uitvoeren van de strategie als bij het naleven van wet- en regelgeving. Het sturingskader (afbeelding) laat zien hoe onze missie, visie, strategie en dagelijkse praktijk met elkaar verbonden zijn. Centraal daarin staan zes strategische beleidsthema's: Kwaliteit, Hanze Leerconcept, Mens & Organisatie, Student & Organisatie, Financieel en Vastgoed & Huisvesting.

We standaardiseren waar dat kan. Heldere kaders geven richting en houvast, terwijl juist de ruimte ertussen uitnodigt tot eigen initiatief en innovatie. Onze ondersteuning is daarbij steeds in ontwikkeling en we verbeteren continu. We sturen op resultaten, zowel hard als zacht. Denk aan indicatoren als financiën, verzuim en studentuitval, maar óók aan werkplezier en studentsucces. Zo houden we de balans tussen mens en systeem, tussen kwaliteit en werkbaarheid. De komende jaren blijven we structureel investeren in het realiseren van onze strategische ambities met specifieke aandacht voor studentenwelzijn en professionele ontwikkeling.

Sturingskader 2026-2031 Samenhang missie/visie, beleid, SP en tweejaarsplannen



Cultuur van vertrouwen, eigenaarschap en zelforganisatie

Het versterken van de samenwerking en samenhang vraagt meer dan een nieuwe organisatiestructuur en heldere kaders. Juist ook de manier waarop we samenwerken en met elkaar omgaan is van essentieel belang. De kernwaarden waagmoed, wederkerigheid en daadkracht vormen hierbij de basis. Onze cultuur gaat uit van onderling vertrouwen, eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid over je dagelijks werk én je professionele ontwikkeling. Altijd vanuit ons gezamenlijke belang: de missie en visie van de Hanze. We vinden het belangrijk dat medewerkers zich gezien, gehoord én uitgedaagd voelen om zich te blijven ontwikkelen. We zetten daarom sterk in op de professionele ontwikkeling van medewerkers en de komende jaren specifiek op het stimuleren en faciliteren van zelforganisatie. We ontwikkelen een kader voor zelforganisatie dat een plek krijgt in het strategisch personeelsplan, waarbij aandacht is voor zowel de beweging binnen teams als voor het leiderschap dat deze zelforganisatie begeleidt en faciliteert. We investeren daarbij in persoonlijk én in professioneel leiderschap gericht op het versterken van talent, betrokkenheid en expertise.



Resultaat

In 2031 zijn we een wendbare, slagvaardige organisatie gedreven door kwaliteit en duurzaamheid in een cultuur waar samenwerking vooropstaat.

Dit betekent dat:

- de herinrichting van onze organisatie is afgerond waardoor de juiste randvoorwaarden voor wendbaarheid en effectieve samenwerking zijn gecreëerd, met gestandaardiseerde processen en zelforganiserende teams die verantwoordelijkheid nemen en krijgen voor hun eigen ontwikkeling en de continue verbetering van hun werk.
- de Sustainable Development Goals verankerd zijn in onze organisatie, duurzaam denken en doen de norm is en we vanuit facilitaire, financiële en HR-thema's actief en zichtbaar bijdragen aan de Europese doelen.
- we onze kernwaarden hebben vertaald naar concreet gedrag en (persoonlijk) leiderschap en verankerd in inwerkprogramma's, functieprofielen en ontwikkelgesprekken.
- we een aantoonbaar veilige leer- en werkomgeving bieden dankzij een integrale veiligheidsaanpak. Op het gebied van fysieke, sociale en informatieveiligheid zijn alle risico's in beeld, beheerst en structureel geborgd.
- ons beleid, kaders en regelingen zichtbaar bijdragen aan het behalen van onze strategische doelen, we AI-technologieën benutten om processen efficiënter te maken, we continu verbeteren en voldoen aan de vastgestelde normen van onze basisindicatoren zoals studenttevredenheid, uitval, medewerkerstevredenheid en verzuim.
- we de nodige maatregelen hebben genomen voor ons financiële meerjarenperspectief en risicomanagement hebben toegepast om onze financiële stabiliteit te behouden.

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

Colofon

Tekst en redactie: de Hanze

Illustraties: Merijn Griffioen

Ontwerp en opmaak: Dizain

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden gekopieerd, verspreid of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.