

# 1. Hier begint het – Over wat ons drijft

## 1.1. Onze waarden

Onze missie, visie en strategie onderscheiden zich door de waarden die erin doorklinken: lef, enthousiasme, focus en vertrouwen. Al snel nadat die waarden in co-creatie werden vastgelegd in 2014 zijn ze het meest herkenbare en zichtbare 'cultuurelement' – we spreken zelf over onze **LEFV-cultuur** – van Thomas More geworden, breed gedragen en doorleefd, een houvast voor beleidskeuzes en -beslissingen op alle niveaus, en bovendien een belangrijke inspiratiebron en toetssteen, onder andere voor wat wij aan studenten meegeven en de partnerschappen die we afsluiten.

**Lef** en **enthousiasme** kenmerken ons het meest. We kiezen voor de durf om het anders te doen, de minder evidente keuzes te maken, grenzen te (laten) verleggen. En we plukken de vruchten van de energie, de bevolegheid, de ondernemingszin en innovatie die dat met zich meebrengt.

**Vertrouwen** is daarvoor de basis. We geloven in de expertise en de professionaliteit van onze leidinggevenden en medewerkers, de passie en het talent van onze docenten. Bij Thomas More moet je dat vertrouwen niet verdienen, maar krijg je het. Dat is geen vrijgeleide, wel een positieve stimulans om van onderuit mee te bouwen aan de kwaliteit van onze hogeschool.

**Focus** – op het beoogde resultaat, de langere termijn, met heldere keuzes, duidelijke prioriteiten en haalbare doelstellingen – blijft nodig. Lef en enthousiasme zorgen voor de flow in onze organisatie, zij brengen de dingen in beweging. Focus is de vaste bedding, zodat de boel niet overstromt.

## 1.2. Onze missie

Sinds het ontstaan van Thomas More in 2012 herinnert onze missie ons eraan waarom en waarvoor we doen wat we doen. Het is een korte tekst, maar hij gaat naar de kern van onze organisatie: we zijn **regionaal verankerd met de blik naar buiten en op de toekomst, werken doelgericht aan onze drieledige maatschappelijke opdracht, vormen mee de drijvende kracht in professionele netwerken, en zijn mensgericht, inclusief en waardegedreven.**

*Thomas More is een Vlaamse hogeschool met internationale uitstraling.*

*In nauwe samenwerking met het werkveld bieden we onze studenten excellent professioneel hoger onderwijs, dat hen duurzaam voorbereidt op de arbeidsmarkt en de wereld van morgen. Ons onderwijs en praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en onze dienstverlening zijn een motor voor regionale ontwikkeling en innovatie.*

*Gedreven door onze waarden zijn we een hogeschool die durft en inspireert, met een duidelijke visie en veel vertrouwen in onze studenten en medewerkers. Als katholieke dialogeschool koesteren we een gastvrije leef- en leergemeenschap en staan we open voor andere levensbeschouwingen.*

Deze missie staat als het ware in steen gebeiteld, maar hoe we er concreet gestalte aan geven, evolueert. Anno 2024 is Thomas More uitgegroeid van een klassieke hogeschool voor 18-jarigen tot een veelzijdige **professionele kennisinstelling, ambitieus en toekomstgericht.** We bouwen aan een community van jong en oud(er) talent, waar levenslang geleerd wordt, waar onderwijs en onderzoek elkaar de hand reiken, waar studenten, medewerkers, alumni en partners elkaar ontmoeten, uitdagen en versterken binnen een innovatief ecosysteem op het snijvlak van theorie en praktijk.

### 1.3. Onze visie

Toen Thomas More uit de startblokken schoot, was de marsrichting – ingegeven door de op dat ogenblik minder gunstige financiële situatie van onze rechtsvoorgangers – duidelijk. Als ‘start-up’ moest de hogeschool zichzelf stevig op de kaart zetten, in het bijzonder bij generatiestudenten, en marktaandeel innemen. Die financiële noodzaak kleurde tijdens de eerste jaren sterk onze prioriteiten.

Sneller dan verwacht leverde die groeigerichte aanpak, vooral gedreven door lef en enthousiasme, resultaat op: al in 2018 namen we de koppositie in als grootste hogeschool van Vlaanderen. Dat gaf zuurstof om vooruit te kijken en nieuwe ambities te formuleren voor het volgende decennium.

De essentie van de nieuwe visie? **Tegen 2030 willen we er samen voor gaan om de hogeschool verder uit te bouwen tot een duurzaam A-merk voor én door studenten, medewerkers en de samenleving.**

Een **A-merk**, dat wil zeggen een merk met een uitstekende reputatie:

- dat staat voor kwaliteit en de lat hoog legt
- dat toonaangevend is in onderwijs en onderzoek
- dat pioniert door innovatie
- dat de trend zet in het omgaan met maatschappelijke uitdagingen
- dat echte impact heeft en zo mee het verschil maakt.

Dat A-merk is **duurzaam**. We kiezen niet (meer) voor het snelle succes, maar voor de lange termijn, voor wat blijft, wat duurzaam waardevol is. Lef en enthousiasme blijven essentieel, maar er is meer ruimte voor focus, voor reflectie en verdieping. In de beginjaren hebben we ons afgevraagd: “Wat moeten we zo snel mogelijk veranderen?” Nu stellen we ons ook meer bewust de vraag: “Wat willen – of moeten – we behouden en versterken?” Tegelijk zijn we niet naïef: met het huidige financieringsmodel blijft een substantieel marktaandeel noodzakelijk. Maar eerder dan studenten enkel aan boord te krijgen (instroom) maken we er nu bijvoorbeeld ook nog meer werk van om hen duurzaam aan boord te houden (doorstroom) en mee te nemen tot de eindmeet (uitstroom).

Het duurzame A-merk is onze stip op de horizon. Dat hebben we uitgekristalliseerd in **zeven ambities**. In 2030:

1. **Blijft elk TM-diploma toekomstbestendig.** Een diploma van Thomas More blijft relevant in een snel veranderende samenleving en disruptieve arbeidsmarkt. Onze afgestudeerden nemen hun loopbaan in eigen handen en willen levenslang bijleren.
2. **Koppelen we hoge verwachtingen aan studiesucces in een inclusieve en studentgerichte community.** Met excellent onderwijs bevorderen we een hoge doorstroom: méér succes voor méér studenten. Onze lat ligt hoog voor alle studenten. Onze studenten voelen zich bij ons thuis.
3. **Hebben we een omvattend, dynamisch en competitief onderwijsaanbod. Ons opleidingenportfolio bestaat uit basisopleidingen, vervolgopleidingen en een brede waaier aan mogelijkheden om bij te scholen en te herscholen.** We onderscheiden ons met doorbraakinnovatie.
4. **Zijn we de maatstaf als internationale hogeschool in Vlaanderen.** We zijn een Vlaamse hogeschool met een aanstekelijke internationale vibe. We bieden onze studenten en medewerkers voortreffelijke leerkansen in het buitenland in samenwerking met internationale partners. Onze hoog aangeschreven internationale opleidingen trekken studenten aan uit alle windstreken.
5. **Heeft ons praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek reële impact op de beroepspraktijk en de samenleving.** Onze expertisecentra zijn toonaangevend in de Benelux. Hun onderzoek is niet mainstream, maar gericht op de uitdagingen van morgen. Dat leidt tot innovatie en transformatie in het werkveld. Ons onderzoek creëert nieuwe kennis, draagt bij aan de ontwikkeling van een kenniscultuur en voedt op die manier ons onderwijs.

6. **Zijn we een aantrekkelijke werkgever voor topprofessionals met LEFV.** Onze organisatie is performant, mensgericht en gedreven door waarden. We bieden duurzame en gevarieerde loopbanen met veel ontplooiingskansen, uitdaging en autonomie. Onze medewerkers zijn onze ambassadeurs en gemotiveerd om het beste van zichzelf te geven. We slagen erin toptalenten aan te trekken en te houden.
7. **Loopt de organisatie gesmeerd.** Heldere workflows en gebruiksvriendelijke digitale oplossingen ondersteunen medewerkers en studenten. We zijn regelluw en wendbaar. Samenwerking en communicatie verlopen vlot. Iedereen kan zich richten op diens kerntaken.

## 1.4. Onze strategie

Onze ambities voor 2030 zijn hoog en er ligt veel op ons bord. Focus is noodzakelijk en dus moeten we durven kiezen en prioriteiten stellen. Elke ambitie hebben we daarom doorvertaald in **strategische keuzes op middellange termijn** om ze stapsgewijs – met een tussentijdse review in 2025 – te kunnen waarmaken en opvolgen.

Na de goedkeuring in 2019 kwam de omzetting in acties maar eerder geleidelijk op gang. Aan het einde van dat jaar legde de toenmalige algemeen directeur haar functie neer en ging de hogeschool tijdelijk 'in lopende zaken'. Bovendien moest kort daarna noodgedwongen alle energie van de organisatie naar crisismanagement gaan bij de uitbraak van de covidpandemie.

Met de aanstelling van een nieuwe algemeen directeur in het najaar van 2020 kon de hogeschool een doorstart maken, zowel inhoudelijk met de verderzetting van het proces dat in 2019 was opgestart, als organisatorisch met een nieuwe organisatiestructuur en vernieuwd Directiecomité. De visie 2030 werd niet losgelaten, maar wel in lijn gebracht met en aangescherpt door de **beleidsvisie van het nieuwe management**, dat werk wil maken van:

1. **Professioneel toponderwijs** als de common ground van de hogeschool, datgene wat mensen over campussen, units en diensten heen met elkaar verbindt in de grote en complexe organisatie die Thomas More is.
2. **Innovatie en internationalisering** als hefboomen voor de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek.
3. Een hogeschool als **community van en voor talent**, met mensen die van elkaar leren, elkaar vertrouwen en uitdagen.
4. Het belang van **efficiënte en gestroomlijnde processen**, waar je kan leren en werken zonder obstakels.

Dat **mensgerichte perspectief op talent en innovatie ten dienste van kwaliteitsvol onderwijs binnen een efficiënte organisatorische werk- en leeromgeving** is sinds de introductie van de nieuwe beleidsvisie de vaste grond voor onze strategische initiatieven om verder uit te groeien tot een duurzaam A-merk.



Op hogeschoolniveau doen we dat in **strategische 'werven'** waar we samen aan werken. Sommige daarvan spelen zich vooral af in de backoffice om de hogeschool te stroomlijnen en financieel gezond te houden. Andere hebben rechtstreeks te maken met onze kernprocessen. In de werf 'golden ticket' (hoofdstuk 3) werken we bijvoorbeeld aan diploma's met een typisch TM-trademark, waarmee onze afgestudeerden een streepje voor hebben in een arbeidsmarkt in transitie. De werven zijn telkens duidelijk afgebakend, zowel naar inhoudelijke scope, als in de tijd, en projectmatig opgevat, o.a. met een aparte governance. Zodra een werf wordt opgeleverd kunnen de gedragen projectresultaten indalen in de 'gewone' dagelijkse werking van de hogeschool.

Deze werven sluiten deels aan bij projecten die het licht zagen met relancemiddelen vanuit het **Voorsprongfonds**, met een nadruk op een optimaal onderwijsaanbod, levenslang leren en digitalisering. Op die manier zorgt de covidpandemie alsnog voor een verdere versnelling van onze onderwijs- en organisatieontwikkeling, die al in gang was gezet door de steile leercurve, o.a. op het vlak van hybride en afstandslernen en digitaal examineren, die we tijdens die moeilijke periode doormaakten.

Onze visie en strategie zijn geen keurslijf die de organisatie dwingt tot eenheidsworst. Het grootste deel van wat in de hogeschool gebeurt, komt tot stand in units en opleidingen, waarbij het strategische raamwerk weliswaar een kompas is, maar geen dwingend carcan. We blijven, trouw aan onze LEFV-waarden, **initiatief van onderuit** koesteren en **de ondernemingszin van medewerkers omarmen**.

## 1.5. Kritische reflectie

### WE ZIJN FIER

- Thomas More werkt sterk waardedreven. De kernwaarden lef, enthousiasme, focus en vertrouwen zijn stevig ingebakken in het dagelijkse 'doen en laten' van de hogeschool en een wezenlijk en onmiskenbaar onderdeel van het Thomas More-DNA. Het is met die waardedrevenheid, de specifieke invulling ervan – waarbij lef het meest in het oog springt – en de dynamiek van innovatie die eruit voortvloeit dat we ons het meest onderscheiden in het Vlaamse hogeronderwijslandschap. De waarden zijn bovendien niet alleen een interne inspiratiebron: ook extern spreekt de energie die LEFV oproept sterk aan. Dat merken we bijvoorbeeld bij sollicitanten die om die reden graag bij ons aan de slag willen of bij partners die onze gedrevenheid en innovatiedrang waarderen. De verrijking van onze curricula die toeleiden naar een diploma als 'golden ticket' zal ook opvallend LEFV-geïnspireerd zijn.
- Zoals onze waarden, zonder scherp afgelijnd of strak gedefinieerd te zijn, richting geven aan hoe wij ons willen gedragen en de beslissingen die we nemen, zo is ook het duurzame A-merk een krachtig en

breed gedragen beeld dat in onze grote en complexe organisatie, waar niet alle opleidingen al op eenzelfde (kruis)snelheid werken, de neuzen in dezelfde richting zet. Iedereen in de organisatie weet wat de maatstaf is: we zijn geen huiskamer, geen wit product, maar staan als merk vooraan in het schap, op ooghoogte, en zijn top of mind bij al onze stakeholders. Het langetermijnperspectief zorgt bovendien voor rust in de organisatie. We werken in een sector onder druk – de op marktaandeel gebaseerde financiering is daar uiteraard niet vreemd aan – maar we houden de blik wel op de horizon gericht zonder telkens te moeten toegeven aan de waan van de dag.

- We zijn de grootste professionele kennisinstelling van Vlaanderen. Dat danken we onder andere aan onze stevig uitgebouwde onderzoekspoot met gerenommeerde en internationaal erkende expertisecentra, die met hun praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek meespelen op Europees niveau en een belangrijke rol opnemen als accelerator voor toegepaste innovatie bij bedrijven, organisaties en in de bredere samenleving. We focussen daarbij op een beperkt aantal onderzoeksdomeinen die nauw aansluiten bij de noden van ons (regionale) werkveld en ontwikkelen daarbinnen producten en diensten met aantoonbare impact:
  - Duurzame biomassa en chemie
  - Budget en financieel welzijn
  - Duurzaam ondernemen en digitale innovatie
  - Energie
  - Onderwijs en leren
  - Ontwerp en technologie
  - Zorg en welzijn.

#### WE BLIJVEN LEREN

- We investeren veel in communicatie over onze strategie, o.a. via het intranet, een nieuwsbrief, regelmatige toers van de directie langs de campussen, een jaarlijks hogeschoolcongres... maar dat neemt niet weg dat het een voortdurende opdracht blijft om de hele organisatie, en dus niet enkel onze leidinggevenden, te bereiken met ons strategisch verhaal. De stip op de horizon – het duurzame A-merk – is voor iedereen helder, de weg die we hebben uitgestippeld om daar te geraken nog niet altijd. De omvang van onze strategische keuzes is daar niet vreemd aan. In 2024 focussen we daarom op drie essentiële werven, die we ook communicatief scherper in de organisatie zullen zetten:
  - Marktaandeel
  - Opleidingsaanbod
  - Golden ticket.
- Bij de totstandkoming van de strategie 2030 anticipeerden we al op de integratie van de toenmalige HBO5-opleidingen, nu graduaatsopleidingen, vanuit de Centra voor Volwassenenonderwijs (CVO's) in de hogeschool, vooral dan vanuit het perspectief van de 'leerladder'. We sloten al vroeg samenwerkingsverbanden af met CVO-partners in Antwerpen, Geel en Mechelen, zodat we vanaf 2019 – op het ogenblik dat de strategie 2030 werd goedgekeurd – een uitgebreid portfolio graduaatsopleidingen konden aanbieden op meerdere campussen, in verschillende studiegebieden en met een gevarieerd palet trajecten.

Institutioneel (financieel, structureel, beleidsmatig) is de komst van de graduaatsopleidingen ondertussen grotendeels afgerond. Operationeel, d.w.z. voor onze units, opleidingen en medewerkers – en met name ook voor de medewerkers die mee overkwamen vanuit de CVO's – was de integratie echter een belangrijke omwenteling, die nog steeds aan de gang is. Onder meer door de snelheid waarmee de integratie moest verlopen hebben we de specificiteit van de graduaatsopleidingen met een geheel eigen studentenpubliek en de inbedding ervan in een 'bachelorcultuur' ongetwijfeld onderschat. We durven het nu echter benoemen als een game changer, zoals ook de pandemie en de aantreding van het nieuwe management – beide trouwens in eenzelfde periode (2020-2022) – dat zijn geweest. De ondersteuning van de graduaatsteams, onderwijskundig en organisatorisch, blijft voor ons dan ook een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren.

- Het was een bewuste keuze om onderzoek niet onder te brengen bij onze opleidingen, zoals dat aan andere hogescholen nog vaak de gewoonte is. Dat vraagt meer inspanningen om een hechte band tussen ons onderzoek en onderwijs te bewaken, al blijft die in het bijzonder voor opleidingen binnen hetzelfde kennisdomein als onze expertisecentra sterk. Om de kenniscultuur die mede vanuit ons onderzoek gevoed wordt nog meer te verankeren in het brede weefsel van de hogeschool werkten we de voorbije jaren aan een betere (interne) zichtbaarheid en bekendheid. Dat zal in een volgende fase een ruimere toepassing van onderzoeksresultaten, ook interdisciplinair, in meer opleidingen mogelijk maken en de relatie tussen onderzoek en onderwijs, zoals we die ambiëren in onze strategie, verdiepen.