

## 2. Hier gebeurt het – Over hoe wij werken

### 2.1. Ons beleidsmodel: vertrouwen in autonomie

We hebben veel vertrouwen in wat er diep in de organisatie gebeurt. We kiezen daarom uitdrukkelijk voor een **beleidsmodel met veel professionele autonomie, beslissingsvrijheid en subsidiaire verantwoordelijkheid voor onze opleidingen en de units** waartoe zij behoren.

Dat is niet alleen een principiële houding – in lijn met onze LEFV-waarden – maar ook een pragmatische, zelfs noodzakelijke keuze in het licht van de grote geografische spreiding van onze campussen over de hele provincie Antwerpen, de diversiteit aan studiegebieden en opleidingen, en hun lokale inbedding van grootstad tot platteland met een eigen studentenpubliek en werkveld. Bovendien geloven we sterk in de dynamiek die ontstaat wanneer **ondernemende ideeën, initiatieven voor verbetering en innovaties van onderuit** maximaal kansen krijgen.

Op hogeschoolniveau bakenen we het speelveld af. We zorgen voor heldere hogeschoolbrede beleidskaders – in essentie zijn dat onze missie, visieteksten en strategische keuzes – en leggen de prioriteiten vast waar we samen doelgericht aan willen werken, zoals in de strategische werven. Dat gebeurt steeds in nauwe afstemming met de units en opleidingen. Vanuit waardering voor hun eigenheid en hun specifieke (ook lokale) context, en erkenning van het talent in onze teams, krijgen zij **het vertrouwen en de ruimte om wat we samen hebben afgesproken operationeel te vertalen op maat van hun dagelijkse praktijk**.

We willen ons onderwijs niet van bovenuit organiseren of dichttimmeren met een overvloed aan regels en richtlijnen, maar ervoor zorgen dat de professionaliteit van onze medewerkers ten volle kan renderen. Op hogeschoolniveau werken we daarom vooral aan **een omgeving waarbinnen mensen zich achter de visie en strategie van de hele organisatie willen scharen, daar ook eigenaarschap voor willen en kunnen opnemen, en synergie opzoeken en omarmen**. Dat doen we door:

- Te bouwen aan één TM-community
- Talent te koesteren en te empoweren
- Ondersteuning en begeleiding te bieden
- Transparant informatie te delen.

#### WE BOUWEN AAN ÉÉN TM-COMMUNITY

Thomas More is een grote en complexe organisatie met relatief ver uit elkaar gelegen campussen, elk met een eigen historiek. Daarom bouwen we intensief aan **één werk-, leer- en leefgemeenschap** met een gedeelde **LEFV-cultuur**. Het is een plek waar we:

- Samenwerken vanuit een oprecht vertrouwen in waartoe samenwerking tussen **mensen met verschillende achtergronden, ervaringen en expertise** kan leiden, in de energie die ontstaat wanneer mensen **mogen experimenteren en elkaar helpen, ondersteunen en uitdagen** om net die ene stap verder te zetten. We investeren dan ook veel in **verbinding en dialoog**, in fysieke en digitale mogelijkheden om elkaar over campussen, units, opleidingen en diensten heen te ontmoeten, synergie op te zoeken, te leren van én met elkaar, over elkaars successen én uitdagingen.
- Samen leren in een lerende gemeenschap met **verweven netwerken van talentvolle mensen**, die elkaar voortstuwten op weg naar verbetering en vernieuwing. Medewerkers vinden elkaar bijvoorbeeld in verschillende lerende netwerken (van unit- en opleidingsmanagers, onderwijsondersteuners, internationale coördinatoren, beleidsmedewerkers, leercentrumcoördinatoren, e-coaches, betrokkenen bij digitaal werken en leren ...). Die netwerken zijn het raderwerk dat onze lerende organisatie doet draaien. En ook **studenten, alumni, organisaties, bedrijven en andere partners** spelen een

belangrijke rol: in de TM-community is er plaats voor velen. Bovendien wordt die community door onze Engelstalige opleidingen, mobiliteitsprogramma's en engagement in buitenlandse netwerken almaar internationaler.

- Samen leven op aantrekkelijke campussen met fijne mogelijkheden voor **informele ontmoetingen**, waar **plezier maken** kan en we **successen vieren**. We investeren veel in onze campussen via onze masterplannen, die tot stand kwamen in co-creatie met stakeholders en ontwerpteams.

## WE KOESTEREN EN EMPOWEREN TALENT

Mensen zijn het hart van Thomas More. Onze visie en strategie worden gedragen en waargemaakt door ons menselijk kapitaal, het talent van onze medewerkers. Dat talent **koesteren** we.

- Een nieuwe visie op **Inclusie**, die niet alleen zichtbaar wordt doorheen ons onderwijs- en studenten-, maar ook ons personeelsbeleid, laat er geen twijfel over bestaan: Thomas More wil een inclusieve gemeenschap zijn, waarin iedereen zich verbonden voelt, zichzelf kan zijn en zich gerespecteerd voelt.
- We maken actief werk van **'werkgeluk'** met een welzijnsbeleid, op het fundament van de visies op HR (personeel en welzijn), dat inzet op weerbaarheid en veerkracht, autonomie en eigenaarschap op organisatie-, team- en individueel niveau. We reiken daarvoor tools, tips en ondersteuning door welzijnscoaches aan. We bewaken ook het recht op disconnectie. Een driejaarlijkse welzijnsbevraging brengt het welzijn van medewerkers scherp in beeld om waar nodig bij te sturen.

We leggen de lat wel hoog, een A-merk waardig. We erkennen dat dat veel vraagt van mensen en we investeren daarom fors in het **empoweren** van onze medewerkers.

- We voorzien in heel wat mogelijkheden voor **professionalisering en ontwikkeling**. Dat kan extern (en zelfs internationaal in het kader van uitwisselingen, study visits, congressen ...), maar ook intern met een uitgebreid fysiek en online aanbod (via het platform GoodHabitz) rond generieke vaardigheden (bv. zelfmanagement en werkgeluk, productiviteit en creativiteit, leiderschapsontwikkeling). Voor nieuwe docenten is er een selectie van leermodules die bijdragen tot hun persoonlijke ontwikkeling op het vlak van onze LEFV-waarden. De dienst Onderwijs heeft een uitgebreid professionaliseringsaanbod op maat van docenten, onderwijsondersteuners en opleidingsmanagers.
- We dagen onze medewerkers uit elkaar positief te ondersteunen, maar ook openlijk aan te geven wat er niet goed loopt, wat er beter kan. Binnen een LEFV-cultuur van samen leren, experimenteren en innoveren is **open feedback** essentieel. Dat is niet altijd eenvoudig en vraagt veel vertrouwen. Als organisatie proberen we daarin het goede voorbeeld te geven door expliciet feedback te vragen aan onze medewerkers, studenten en alumni, en het werkveld structureel bij verbeterprocessen te betrekken.
- **Waardevol leiderschap** is voor ons een belangrijke hefboom voor verbetering en engagement. Iedereen kan dat leiderschap opnemen, maar onze aandacht gaat op dit ogenblik vooral naar de 'gemandateerde' leidinggevenden, zodat zij hun teams optimaal kunnen ondersteunen. Zowel beginnende, als ervaren leidinggevenden kunnen een beroep doen op elkaar en op specifieke vorming en coaching, in groep en individueel. Vier keer per jaar brengen we alle leidinggevenden samen op een 'dag van de leidinggevenden'.

## WE BIEDEN ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING

Vertrouwen in autonomie wil niet zeggen dat opleidingen aan hun lot worden overgelaten. We voorzien via onze diensten in een uitgebreid pakket aan ondersteuning en begeleiding.

- We reiken **tools, templates en good practices** aan, vaak ook geflankeerd door een professionaliseringsaanbod, waarmee opleidingen binnen hun eigen beleidsruimte zelf aan de slag kunnen om de kaders van de hogeschool te concretiseren op maat van hun specifieke context.

- We werken met **'ankers'**. Dat zijn medewerkers vanuit de diensten die samen met de opleiding – soms via specifieke contactpersonen binnen de opleidingen, die we 'antennes' noemen – op zoek gaan naar hoe zij volgens hun eigenheid en op hun eigen tempo kunnen beantwoorden aan de verwachtingen van de hogeschool. Zo werken zij in gesprek toe naar oplossingen op maat van de opleidingen, die ook passen binnen de algemene hogeschoolkaders.
- We ondersteunen en ontzorgen de opleidingen met **kwaliteitsvolle en gestroomlijnde**:
  - **Processen**, bv. planning, studentenadministratie en onderwijsaanbod, portfoliobeheer, externe communicatie
  - **Systemen**, bv. de digitale leeromgeving Canvas, SAP, ECTS, TimeEdit, Procure, INIS, TopDesk
  - **Externe en interne communicatieplatformen**, bv. de website, Sharepoint, Teams, het studentenportaal, een wekelijkse hogeschoolnieuwsbrief.

## WE DELEN INFORMATIE

Om de autonomie die ze krijgen ten volle te kunnen opnemen, is het belangrijk dat medewerkers over de juiste informatie beschikken om juiste beslissingen te kunnen nemen en op een toegankelijke manier ook zicht krijgen op wat er elders in de organisatie gebeurt. We hebben daarom veel geïnvesteerd in een aantal platformen waar informatie transparant en breed gedeeld wordt, en die tegelijk datgene wat we beogen in onze hogeschoolgemeenschap – verbinden, van elkaar leren, synergie zoeken – faciliteren en verduurzamen.

- Het **intranet**, gekoppeld aan Sharepoint en Teams, is het startpunt voor diensten waar medewerkers en teams gebruik van maken, de plek waar onze diensten hun aanbod voor ondersteuning en begeleiding ontsluiten, en opleidingen en units kunnen samenwerken in eigen groepssites. Voor studenten is er het **studentenportaal**, dat op dezelfde leest is geschoeid en alle info bij elkaar brengt over wat er in hun opleiding en de hogeschool gebeurt.
- In het **dashboard** verzamelt en visualiseert het team Business intelligence een rijkdom aan cijfermateriaal, o.a. op basis van wetenschappelijk gevalideerde kwantitatieve en perceptiemetingen, dat units, opleidingen en diensten toelaat om met evidence onderbouwde beslissingen te nemen of bijstellingen te doen. De informatie in het dashboard is grotendeels toegankelijk voor alle medewerkers: wij vertrouwen elkaar.
- Het **beleidskompas** is een nieuw ontwikkeld platform, waarin units, opleidingen en diensten zichzelf in beeld brengen door kerninformatie over zichzelf te verzamelen en te ontsluiten, bv. over hun prioriteiten en beleidskeuzes binnen het strategische raamwerk van de hogeschool. Door de informatie beschikbaar te maken voor de hele organisatie stimuleren we leidinggevend en medewerkers om over het muurtje te kijken, te ontdekken waar anderen mee bezig zijn, samenwerkingsmogelijkheden te verkennen en te leren van elkaars inzichten en realisaties.

## 2.2. Onze organisatiestructuur: werken in de doorsnedes

Tot academiejaar 2021-2022 was onze organisatiestructuur nog sterk bepaald door de formeel-juridische realiteit van de hogeschool met twee onderliggende vzw's. De realisatie van de hogeschoolstrategie op het vlak van onderwijs, onderzoek en dienstverlening gebeurde immers grotendeels in twee aparte regio's, Thomas More Kempen en Thomas More Mechelen-Antwerpen, onder leiding van een regiodirecteur en een regiobestuur. Die 'regionalisering' zorgde weliswaar voor de nodige slagkracht en korte lijnen met het lokale hinterland, maar stuitte geleidelijk ook op haar limieten. Er ontstonden parallelle structuren en processen, en een ongemakkelijke interne concurrentie, die woog op het vertrouwen en de samenwerking.

**De huidige organisatiestructuur weerspiegelt de pijlers van onze beleidsvisie (hoofdstuk 1) en ons beleidsmodel.** Bij het ontwerp hielden we **vier principes** voor ogen:

- Eén hogeschool
- Eenvoud en efficiëntie
- Samenwerking in vertrouwen
- Ruimte voor creativiteit en innovatie van onderuit.

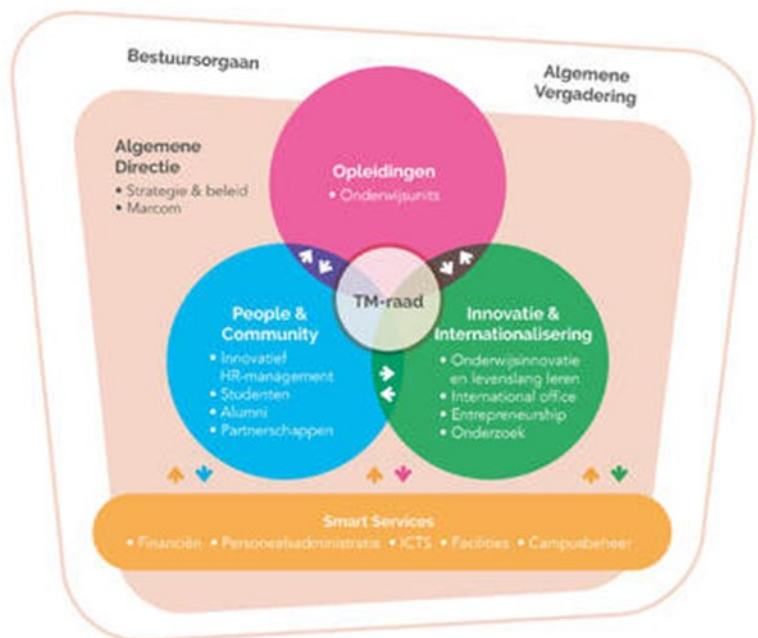
## WE ZIJN ÉÉN HOGESCHOOL

**We houden steeds het belang van de hogeschool als geheel voor ogen.** De vzw's zijn behouden, maar om ten volle synergie te kunnen realiseren en in vertrouwen te kunnen samenwerken zijn de regio's niet langer een niveau met autonome verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dat staat een regionale profilering en positionering niet in de weg, maar die wordt wel steeds op hogeschoolniveau afgestemd vanuit onze gemeenschappelijke visie en strategie.

## ONZE STRUCTUUR IS EENVOUDIG EN EFFICIËNT

In plaats van de regio's kwamen er nieuwe structurelementen – visueel voorgesteld als 'bollen' – die geënt zijn op de beleidsvisie die onze algemeen directeur bij zijn aantreden in 2020 formuleerde.

- We hebben de bestaande onderwijsunits – regionale clusters van inhoudelijk verwante opleidingen – behouden en bij elkaar gebracht in een bol **Opleidingen**. Door het behoud van de units erkennen we het belang van een zekere lokale verankering en nabijheid voor studenten en collega's. We blijven als grote organisatie zo ook voldoende wendbaar om snel in te spelen op kansen of bedreigingen vanuit het werkveld en de samenleving.
- De onderwijsunits worden in dialoog versterkt en ondersteund vanuit de bol **People & Community**, waarin studentenbeleid, HR, partnerschappen en Marcom zijn ondergebracht, en vanuit de bol **Innovatie & Internationalisering**, waarin onderwijsbeleid (incl. levenslang leren), internationalisering, onderzoek en ondernemerschap een plek hebben gekregen.
- Deze drie 'inhoudelijke' bollen worden geflankeerd door enerzijds de **algemene directie** en anderzijds onze **Smart Services** van het algemeen beheer.



Op die manier hebben we expertise gebundeld en coherente bevoegdheidspakketten afgebakend, met één directielid per bol, zorgen we voor maximale samenwerking en garanderen we de noodzakelijke checks and balances binnen een collegiaal Directiecomité.

Ook de (formele) **studentenparticipatie** vindt een plek binnen onze nieuwe structuur. De studenten kiezen er voorlopig voor om de bestaande organisatie met een werking per vzw in een Algemene Studentenraad en per unit, opleiding en/of campus te behouden, want daar staan zij het dichtst bij hun achterban. Maar tegelijk willen zij zich ook bewust inschrijven in het verhaal van de ene hogeschool en de nieuwe samenwerkingsmogelijkheden die daaruit voortvloeien. Het hogeschoolbrede perspectief zat weliswaar al ingebakken in onze studentenwerking via onze student-bestuurders in het Bestuursorgaan, de deelname

van studenten aan de Academische Raad en de Stuvoraad, maar vanaf 2023 laten de studenten ook hun stem horen in de nieuwe TM-participatieraad, waarin zij in dialoog gaan met leidinggevenden van diensten, units en campussen over wat de hele hogeschool aanbelangt. Een soortgelijke werking starten we ook op in de units.

### ONZE STRUCTUUR STIMULEERT SAMENWERKING IN VERTROUWEN

We verwijzen bewust naar de nieuwe structuurelementen als ‘bollen’ i.p.v. meer klassieke termen als ‘departementen’ of ‘afdelingen’ te gebruiken. In essentie gaat het immers niet over wat er in de bollen gebeurt, maar wel in de **doorsnedes**, daar waar medewerkers elkaar ontmoeten en samen beleid maken en uitvoeren. **Samenwerking en kruisbestuiving** zitten ingebakken in de nieuwe structuur: om succesvol te kunnen zijn, hebben we elkaar – in de verschillende bollen, de onderliggende diensten, units en opleidingen – nodig. Enkele voorbeelden:

- Onderwijs- en studentenbeleid gaan hand in hand, maar behoren toch tot afzonderlijke bollen. De betrokken medewerkers vinden elkaar ‘in de doorsnede’ om hun werk op het vlak van het leren (onderwijsontwikkeling) en leven (communitydynamiek) van studenten op elkaar af te stemmen, ter ondersteuning van de units en opleidingen.
- Externe partnerschappen zijn ondergebracht bij People & Community, maar kunnen ook internationaal zijn en brengen innovatie binnen, en zijn uiteraard ook essentieel voor kwaliteitsvol onderwijs in onze opleidingen. Het eigenaarschap van het partnerschap zit bij voorkeur zo laag mogelijk in de organisatie, maar wordt mee gevoed door het collectieve kader waarvan People & Community de motor is.
- De units en/of de opleidingen organiseren het aanbod voor navorming en dienstverlening, eventueel in eigen centra, maar het ruimere plaatje van levenslang leren wordt mee uitgetekend door Innovatie & Internationalisering. En uiteraard zijn onze alumni, onderdeel van People & Community, een belangrijke doelgroep.

De doorsnedegedachte trekken we door in de **interne organisatie van onze bollen**. Dat valt op dit ogenblik het meest op bij People & Community. De interne werking is er zodanig opgebouwd dat in de overlap – de sweet spot – van de werking rond studenten, HR en partnerschappen onze one TM-community zichtbaar wordt.

Uiteraard ontstaat daar waar mensen samenwerken en de eigen ‘decentrale’ beleidsruimte raakt aan hogeschoolbrede – ‘centrale’ – afspraken, processen en systemen soms **ruis op de lijn**. Dat is onvermijdelijk, en zeker in een grote kennisinstelling met veelal hoogopgeleide professionals met eigen visies, ideeën en opvattingen. Het is daar dat de investering in **verbinding** loont: in **dialoog** ontstaat begrip voor elkaars verwachtingen, wensen en noden, en kunnen samen oplossingen worden gevonden.

In de kern van de afstemming tussen de bollen – de ultieme doorsnede – functioneert de **TM-raad**. Dat is een nieuw orgaan, waarin de directie, de directeurs van de diensten en de unitmanagers elkaar regelmatig, doorgaans tweewekelijks, ontmoeten om van gedachten te wisselen over beleid en strategie, noden en verwachtingen afstemmen en afspraken maken over keuzes, plannen en projecten van/voor de hogeschool. Het belang van de TM-raad wordt onderstreept door zijn **adviesbevoegdheid** – ook proactief – over de verdeling van de onderwijsmiddelen, het opleidingsaanbod en de opvolging van de onderwijskwaliteit. Bovendien heeft de TM-raad ook **beslissingsbevoegdheid** over de implementatie en het management van het beleid met betrekking tot deze drie thema’s. De deelname van de unitmanagers in de TM-raad is essentieel: het is de unitmanager die de brug slaat van het hogeschoolniveau naar de opleidingen en tegelijk de spreekbuis is voor – en de behoeder van – de belangen van de opleidingen.

### ONZE STRUCTUUR GEEFT RUIMTE AAN CREATIVITEIT EN INNOVATIE VAN ONDERUIT

We willen trouw blijven aan onze LEFV-cultuur en blijven bewaken dat de realisatie van onze strategie voldoende van onderuit kan gebeuren met veel betrokkenheid van alle leden van de TM-community.

We experimenteerden al met het concept van een **sandbox** als een manier om bottom-up innovatie in onze organisatie te stimuleren en willen het concept graag verder op punt stellen. De term 'sandbox' verwijst naar een vrije 'probeer ruimte', waarbinnen collega's – bij voorkeur in samenwerking met studenten – de kans krijgen en uitgedaagd worden om een innovatief idee, gekoppeld aan onze strategische keuzes, uit te werken tot een proof of concept, waarna de beste ideeën eventueel als pilootproject verder uitgerold kunnen worden om daarna te verankeren in het beleid. Op die manier zetten we medewerkers en studenten aan tot een vorm van co-creatief intrapreneurship, zonder druk om op te leveren, maar wel met een duidelijk perspectief op doorontwikkeling in de hele hogeschool.

## 2.3. Onze beleidscyclus: een vaste cadans

Het samenspel tussen de bollen en de rol van de TM-raad daarin wordt duidelijk in onze beleidscyclus. **Ons Bestuursorgaan en het Directiecomité leggen weliswaar de strategische keuzes op de lange termijn vast, maar hoe die zich doorvertalen in concrete prioriteiten waar we in de hogeschool samen aan willen werken wordt vastgelegd in een jaarlijkse cyclus, die opstart in het najaar en een vaste cadans volgt.**

1. De units, opleidingen en diensten updaten tegen midden september hun beleidskompas. Een globale analyse van de input in het beleidskompas brengt opvallende tendensen, verwachtingen, noden en mogelijke risico's 'van onderuit' in kaart.
2. We bespreken de managementsamenvatting van het beleidskompas – aangevuld met o.a. cijfers uit het dashboard, de resultaten van interne bevestigingen en kwaliteitschecks, algemene input over onderwijskundige ontwikkelingen, regionale en internationale politieke, geografische, socio-economische en culturele vooruitzichten, en de daaraan verbonden kansen en risico's – op een strategische tweedaagse van de TM-raad in oktober waar de contouren worden vastgelegd voor een aantal prioriteiten, die als strategische werf het komende academiejaar hogeschoolbreed worden opgezet en projectmatig uitgewerkt. Op hetzelfde moment blikt de TM-raad ook terug en evalueren de leden de werking van het voorbije jaar met als centrale vragen: wat kan worden opgeleverd en indalen in de 'gewone' werking en wat moet als werf 'in de steigers' blijven, wat hebben we geleerd en moeten we behouden of veranderen in onze aanpak?
3. We toetsen deze contouren in de loop van het najaar verder af – o.a. ook met het Bestuursorgaan – en verfijnen ze tot op het niveau van KPI's op hogeschoolniveau. Op die manier landen we tegen het einde van het eerste semester met een centraal, breed gedragen, beleidsplan.
4. De financiële dienst neemt dit beleidsplan mee op in het financieel kader voor het komende begrotingsjaar, zodat van bij de start van de begrotingscyclus de budgettaire randvoorwaarden voor de strategische werven helder zijn.
5. In het voorjaar stellen onze units, opleidingen en diensten eigen jaarplannen op, waarbij zij de realisatie en implementatie van wat in de TM-raad samen is afgesproken meenemen in concrete initiatieven op maat van de eigen werking. Zij bereiden daarna een nieuwe update van het beleidskompas richting september voor, waarna de cyclus opnieuw opstart.

## 2.4. Onze aanpak: focus houden en bewaken

Thomas More heeft zich steeds geprofileerd als een hogeschool die innovatieve daadkracht verkiest boven voorgeschreven regels, procedures en protocollen. En hoewel we de geest van het oude adagium "Wij vragen vergiffenis, geen toestemming" nog steeds genegen zijn, moeten we ook erkennen dat ongeremd eigenaarschap van onderuit heeft geleid tot een overvloed aan – op zich weliswaar waardevolle – initiatieven die soms te snel een vroege dood stierven of onvoldoende verankerd geraakten in de hele organisatie. Focus in inhoud en aanpak is nodig om ons duurzame A-merk te realiseren.

- Inhoudelijk kiezen we meer dan vroeger voor een beperkt aantal inhoudelijke projecten – de **strategische werven**, die we hierboven al hebben vermeld – die we hogeschoolbreed prioritair ontwikkelen en uitrollen. We kiezen daarbij nooit voor one size fits all, maar blijven voldoende high level in onze doelstellingen met respect voor de beleidsruimte van de opleidingen. Eigen initiatieven in diensten, units en opleidingen die passen binnen de strategie blijven bovendien mogelijk, maar de hogeschool bekent wel kleur. Dat doen we door steeds helder te analyseren, op basis van interne en externe data, wat belangrijk én dringend is om als organisatie voortgang te maken in alle domeinen van onze strategie.
- We pakken deze werven aan volgens de regels van goed **projectmanagement**, pragmatisch en op maat van de organisatie, maar doelgericht en efficiënt. Per werf voorzien we een haalbare fasering met duidelijke mijlpalen op weg naar oplevering, wijzen we personeel en middelen toe, en zorgen we voor tussentijdse monitoring en opvolging. Stuurgroepen krijgen het vertrouwen om knopen door te hakken, zodat we snel kunnen schakelen en bijsturen waar nodig.

Projectmanagement is ook een strategische werf op zichzelf geworden, zodat de methodiek – die al wel goed ingeburgerd was bij onze ICTS-collega's en onderzoekers – ook dieper in de organisatie kan doordringen. We werken daarnaast aan een manier om ideeën van medewerkers sneller in beeld te krijgen, zodat initiatieven met een ruimer potentieel beter opgepikt en doorontwikkeld kunnen worden.

- We nemen beslissingen niet vanuit de buik, maar steeds weloverwogen op basis van **evidentie en data**. Met het dashboard en het beleidskompas hebben we twee krachtige instrumenten in handen om goed geïnformeerde keuzes te maken. Ze zorgen ervoor dat we op hogeschoolniveau op de hoogte blijven van wat er in de organisatie gebeurt, bijvoorbeeld door te monitoren hoe de strategie 'in de diepte' vormkrijgt, risico's te beoordelen of na te gaan wat de impact is van beslissingen, bijvoorbeeld op het studiesucces van onze studenten. Het zijn uitdrukkelijk geen controle-instrumenten, maar ze zorgen er wel voor dat we in controle zijn en blijven.
- Focus bepalen doen we nooit alleen, maar in nauwe **co-creatie** met alle relevante stakeholders. Dat zijn onze medewerkers, studenten, alumni, werkveld- en andere partners. Onze visie en strategie 2030 was bijvoorbeeld het resultaat van een lang co-creatief proces. Een ontwerpteam van collega's en directieleden tekende de hoofdlijnen uit, met aandacht voor cultureel-maatschappelijke, socio-economische en onderwijskundige tendensen – ook internationaal – en de uitdagingen die daar voor de hogescholen uit voortvloeien. Tijdens een hackathon dachten ruim 130 interne en externe stakeholders mee na. We toetsten ontwerpversies af in de studentenraden, de academische raad, het hogeschoolonderhandelingscomité en de toenmalige regioteams om uiteindelijk in het najaar van 2019 te landen in het Bestuursorgaan met een definitieve versie.

Dezelfde ratio – veel stemmen horen, de studenten aan het woord laten, het werkveld betrekken – passen we ook toe bij de implementatie van de strategie, hogeschoolbreed en op het niveau van de units, opleidingen en diensten. In de co-creatie komt onze lerende organisatie echt tot leven.

## 2.5. Kritische reflectie

### WE ZIJN FIER

- Met ons beleidsmodel tonen we aan dat onze LEFV-waarden geen dode letter blijven, maar ons inspireren in de kern van wat wij doen. Onze medewerkers mogen lef tonen en hun enthousiasme botvieren vanuit een basisvertrouwen dat ze de juiste dingen doen. In zo'n klimaat gedijt bij Thomas More een sterke en doorleefde kwaliteitscultuur op alle niveaus van onze organisatie en wordt van onderuit door iedereen eigenaarschap en verantwoordelijkheid opgenomen voor – en door – voortdurende reflectie, verbetering en vernieuwing. En dat intrinsiek gemotiveerd, eerder dan ertoe gedwongen te worden door centrale sturing.

- Thomas More is een grote kennisinstelling, maar allesbehalve log. Onze decentrale en subsidiaire werking, niet gehinderd door een topzware bureaucratie of een formalistisch-hiërarchische cascade voor besluitvorming, zorgt ervoor dat onze teams in units, opleidingen en diensten kort op de bal kunnen spelen. Zij houden de vinger aan de pols daar waar het écht gebeurt, dichtbij onze studenten en medewerkers, het werkveld en de lokale samenleving. Dat houdt ons als organisatie scherp en wendbaar. Onder andere tijdens de pandemie, toen snel schakelen een noodzaak was, hebben we daarvan de vruchten kunnen plukken.
- Twee jaar na de invoering van de “bollenstructuur” in 2021-2022 ervaren we die structuurhervorming als een belangrijke kentering in de ontwikkeling van de hogeschool als moderne professionele organisatie, zowel inhoudelijk, als cultureel.
  - Waar in de vroegere regiostructuur vooral het regionale marktaandeel en portfolio van belang waren en de ontwikkeling van een hogeschoolbreed dienstenaanbod minder vooraan lag, heeft de thematische structuur zuurstof gegeven aan de ontwikkeling van een veel breder palet aan ondersteunend beleid, bijvoorbeeld op het vlak van leren en ontwikkelen, leiderschap, relaties met alumni, partners en secundaire scholen, kaders voor kwaliteitsvol onderwijs, de ontsluiting en analyse van data, gebruiksvriendelijke digitale systemen en processen, dat het geheel van de hogeschoolwerking – uiteraard steeds ten dienste van onze kernprocessen – mee heeft geprofessionaliseerd en gestroomlijnd. We hebben op korte tijd een stevige inhaalbeweging gemaakt, zonder daarbij in te moeten grijpen op het procentuele aandeel medewerkers voor ondersteunende diensten (25%) en het onderwijsproces (75%).
  - We zijn erg tevreden met de cultuur van samenwerking die de bollenstructuur in de hand heeft gewerkt, zowel tussen units en opleidingen over de vzw's heen, als tussen de opleidingen en de diensten. Opleidingen en diensten zijn nu meer dan vroeger co-creatieve partners die samen bouwen aan de kwaliteit van ons onderwijs, de begeleiding en ondersteuning van onze studenten of de professionalisering van medewerkers.

## WE BLIJVEN LEREN

- Met de invoering van de thematische bollenstructuur is de beleidsmatige dynamiek van de diensten sterk toegenomen. We moeten er echter attent voor blijven dat de oplevering van centrale beleidskaders door die diensten niet te snel gaat, voldoende afgestemd blijft op de draagkracht van de opleidingsteams en rekening houdt met de complexe diversiteit in onze organisatie. Het is weliswaar noodzakelijk om op het centrale niveau het speelveld helder af te bakenen en daarvoor ook de nodige implementatie- en opvolgingsprocessen te voorzien, maar dat mag niet ten koste gaan van de subsidiaire autonomie van units en opleidingen om dat beleid op eigen maat concreet uitvoering te geven. Anders gezegd: het is niet de bedoeling dat de balans tussen sturen en loslaten doorslaat in de richting van meer (sturende) centralisering, maar dat vraagt in de nieuwe structuur toch enige waakzaamheid en vooral veel overleg en afstemming, o.a. in de TM-raad.
- We merken dat in onze lerende organisatie nog niet alle mogelijkheden voor kennisdeling, opzoeken van synergie, leren van en met elkaar ten volle worden benut. Vaak zorgen praktische beslommingen – zeker ook de substantiële werkdruk – ervoor dat er minder tijd en ruimte is om interne kansen voor uitwisseling te grijpen. Bovendien kunnen we nog meer aandacht besteden aan de borging van opgedane kennis en goede praktijken: te vaak werken opleidingen nog naast elkaar aan hetzelfde en wordt wat er al gebeurd is onvoldoende ontsloten voor de hele organisatie. Het is de bedoeling van het beleidskompas (hoofdstuk 5) om daaraan mee tegemoet te komen door sneller en beter in beeld te brengen waar opleidingen mee bezig zijn en zo ook kennisdeling te stimuleren.
- Onze structuurhervorming is nog vrij recent. De processen en systemen die erop geënt zijn, zijn daardoor nog niet altijd even voldragen. Met name het aanscherpen en volledig rondmaken van de beleidscyclus is een leerproces dat we vanaf academiejaar 2023-2024 grondiger opnemen in het Directiecomité en de TM-raad, onder andere door in die bestuursorganen nog meer met high-level KPI's te werken.