

KATHOLIEKE HOGESCHOOL VIVES NOORD
KATHOLIEKE HOGESCHOOL VIVES ZUID

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

5 MEI 2025



JAN BOGERD (VOORZITTER) • LIEN MAMPAEY, MARISKA WIT, HENDRIK
VAN GANSBEKE, RUBEN SCHOLTIS (COMMISSIELEDEN) •
BEA BOSSAERTS (SECRETARIS) • VEERLE CONINGS (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract.....	4
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie	7
2.1	Vorbereiding.....	7
2.1.1.	Situering van dit IR-onderzoek	7
2.1.2.	Opvolgnota en intern voorbereidend gesprek voor verkennende dialoog.....	7
2.1.3.	Verkennende dialoog met de instelling.....	8
2.1.4.	Kritische Reflectie.....	11
2.1.5.	Aanvullend HR-document	13
2.1.6.	Afstemming in de commissie voor het verdiepend locatiebezoek	13
2.2	Leerpunten uit het verdiepend locatiebezoek	14
2.2.1.	Gesprek met het bestuursorgaan.....	14
2.2.2.	Gesprek met de directie	17
2.2.3.	Gesprek met adjuncten van groepsdirecteurs en opleidingshoofden	19
2.2.4.	Gesprek met de Multidisciplinaire Procesgroep (MDP)	21
2.2.5.	Gesprek met studentenvertegenwoordigers (MDP, academische raad, STUW).....	22
2.2.6.	Open spreekuur (digitaal).....	24
2.2.7.	Terugkoppeling algemeen directeur en procesbegeleiders	25
2.2.8.	Gesprek met externe stakeholders	26
2.2.9.	Gesprek met docenten en medewerkers (niet-leden MDP)	28
3	Oordeel	30
3.1	Onzekerheden	30
3.2	Voorwaarden: de technische kant van de verandering.....	30
3.2.1	Herdefiniëring van de governance	31
3.2.2	Coöperatief en dynamisch organisatiemodel.....	31
3.3	Kritieke succesfactoren om de verandering voort te zetten	32
3.4	Kritieke succesfactoren om het veranderproces te versnellen en te verduurzamen	32
3.5	Tot slot.....	33
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie.....	34
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling	35
	Bijlage 3: Verantwoording.....	39
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal.....	40

1 Abstract

Op basis van haar onderzoek na een positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur bij Katholieke Hogeschool Vives Noord en Katholieke Hogeschool Vives Zuid, kortweg hogeschool VIVES, brengt de commissie voor de besluitvorming aan de NVAO een positief advies instellingsreview uit.

In het vorige academiejaar (2023-2024) bracht de commissie een eerste bezoek aan de instelling. Toen had de instelling net een bijzonder moeilijke periode achter de rug en formuleerde de commissie in haar beoordelingsrapport (8 april 2024) drie grote onzekerheden om de onderwijskwaliteit in de hogeschool VIVES voor de komende zes jaar te kunnen borgen:

- de aanstelling van een nieuwe algemeen directeur;
- de vaststelling van een definitief plan van aanpak in functie van het actieplan dat aan de commissie tijdens het locatiebezoek werd voorgelegd, inzettend op een cultuurtraject (kwaliteitscultuur), beleidsontwikkeling en governance;
- het verwerven van een draagvlak voor het te realiseren actieplan in alle geledingen van de organisatie.

In haar rapport stelde de commissie ook twee voorwaarden om te komen tot een positief besluit instellingsreview:

- herdefiniëring van de governance: het bestuursorgaan, de algemeen directeur, de directieraad, de groepen, de business units, de diensten;
- ontwerp van een coöperatief en dynamisch organisatiemodel en bijbehorende processen.

De NVAO-commissie formuleerde daarom na haar eerste bezoek een positief advies instellingsreview met beperkte geldigheidsduur van één jaar. De instellingsreview na beperkte geldigheid die het voorwerp vormt van dit rapport, betreft enkel het formuleren van een oordeel over de toen vastgestelde onzekerheden en de gestelde voorwaarden.

In het oordeel in haar eerste rapport (p. 37) schreef de commissie dat ze hoopt '... bij haar volgende bezoek minstens veranderingen te kunnen waarnemen in de coöperatieve processen die de hogeschool ter beschikking heeft om tot gedragen beleid te komen. De commissie is er zich goed van bewust dat dit adaptieve veranderingen zijn die tijd kosten. Het transformatieproces kan daarom niet af zijn, maar de commissie wil wel in gang gezette veranderingen kunnen waarnemen. Het nadenken over de vormgeving van de directieraad, de besluitvorming in de directieraad en het bestuursorgaan en de interne communicatiestrategieën om draagvlak te creëren voor beslissingen lijken hierbij cruciaal.'

Twee van de drie bovengenoemde onzekerheden (aanstelling van een nieuwe algemeen directeur en vaststelling van een definitief plan van aanpak in functie van het voorgestelde actieplan) konden tijdens de online verkennende dialoog met de instelling (4 december 2024) al worden afgevinkt. Het derde punt, het draagvlak voor het te realiseren actieplan in alle geledingen van de organisatie, werd tijdens het verdiepende locatiebezoek verder bekeken door de commissie, met positief resultaat.

Ook aan de bovengenoemde voorwaarden heeft de hogeschool voldaan, zo stelt de commissie vast, en wel aan een geweldige snelheid.

Voor de herdefiniëring van de governance heeft de commissie tijdens het verdiepende locatiebezoek (1 en 2 april 2025) gekeken naar de opzet, het bestaan en de werking van de governance met betrekking tot de betrokken organen. Ze stelt o.m. vast dat het bestuursorgaan onder leiding van de voorzitter de eigen inrichting heeft herdacht en een aangepaste competentiematrix en profielen heeft opgesteld voor nieuwe bestuurders. Intussen zijn er vijf nieuwe bestuurders aangesteld. De bestuurders en de directieleden zijn

gebonden aan een intern reglement dat nog verder wordt gereviseerd. Het bestuursorgaan wordt bijgestaan door het remuneratie- en benoemingscomité en het audit- en risicocomité, die nu een sterkere rol hebben dan vroeger.

Het bestuur wil gaan voor een nieuwe aanpak in een VIVES-breed verhaal, dat aansluit bij de evolutie van de oorspronkelijk kleine hogescholen naar één hogeschool van intussen 1600 personeelsleden. VIVES werkt aan een strategisch toekomstplan richting 2030 waarbij bestuur, directie, middenmanagement, medewerkers, studenten en externen worden betrokken.

De huidige algemeen directeur blijkt het door het bestuursorgaan beoogde sterk en empathisch leiderschap uit te dragen en de nieuwe cultuur uit te stralen. De besluitvorming verloopt transparant. De externe stakeholders die altijd al tevreden waren over de kwaliteit van de opleidingen van VIVES, kijken ernaar uit contacten uit te bouwen met de hogeschool als geheel met een gezamenlijke maatschappelijke ambitie. Ze vinden dat alle hogeronderwijsinstellingen en organisaties daarbuiten in tijden van budgettaire schaarste elkaar moeten vinden in een duurzame samenwerking die de studenten en de arbeidsmarkt in de ruime regio ten goede komt.

Het bestuursorgaan stuurt de ontwikkeling aan van een coöperatief en dynamisch organisatiemodel met duidelijke rollen voor de groepen, de diensten en de business units en een daaraan aangepaste organisatiestructuur die de horizontale en de verticale verbinding versterkt.

De implementatie van het nieuwe organisatiemodel verloopt gefaseerd onder leiding van de nieuwe algemeen directeur. Er ontstaan bv. naast de officiële participatieorganen ook werkgroepen en projectgroepen met een gemengde samenstelling qua profielen en een duidelijk mandaat. Er wordt ingezet op de beleidsdagen waaraan directie, middenmanagement en beleidsmedewerkers actief participeren, een initiatief dat sterk gewaardeerd wordt. Een andere realisatie is de leidraad voor hogeschoolbrede beleidsprocessen, die verschillende fasen omschrijft in een beleidsproces waarin het data-en-dialoog-principe centraal staat. Deze leidraad werd ontwikkeld door de Multidisciplinaire Procesgroep, een nieuw orgaan dat over de klassieke muren in de organisatie heen samenwerkt (diensten, groepen, business units, campussen, overlegorganen en studentenvertegenwoordigers). Een andere verandering is de verbeterde interne communicatie die sterk gewaardeerd wordt door alle stakeholders en een belangrijke hefboom vormt in de verandering.

De commissie ziet naast de aanvankelijke onzekerheden en de voorwaarden waaraan intussen is voldaan, een aantal kritieke succesfactoren om de verandering te kunnen voortzetten en te implementeren. Daarom geeft ze volgende aanbevelingen mee:

- Continueer de zaken die in gang gezet zijn, bv. rond beleidsontwikkeling, interne communicatie, participatie.
- Kijk wat er vandaag nog in de weg zit, durf de problemen van het verleden benoemen en zoek er een oplossing voor.
- Zorg ervoor dat de HR-basics op orde zijn, objectief en transparant: werving, selectie, functioneren, belonen, beoordelen. Zo creëer je veiligheid in de organisatie en vermijd je de schijn van willekeur.
- Maak duidelijk dat VIVES een waardenorganisatie is. Verdiep het ethisch charter en expliciteer het aan de hand van een normenkader dat duidelijk maakt wat in de praktijk wel en niet kan binnen de organisatie.

De commissie doet ook enkele aanbevelingen die het veranderproces in de hogeschool kunnen versnellen en verduurzamen:

- Ontwikkel een sterk strategisch HR-beleid met oog voor de noden van de toekomst.

- Gebruik het potentieel van het middenkader door het duidelijk te positioneren, te begeleiden en ondersteunen. Het middenkader vormt het scharnierpunt om het initiatief van top-down ook naar bottom-up te verleggen.
- De participatieorganen, werkgroepen en projectgroepen verdienen veel lof. Ze zouden evenwel nog aan kracht kunnen winnen door de studenten te empoweren en hen rond belangrijke thema's in te zetten als kritische vriend. Het bereiken van de studenten afstandsonderwijs vormt daarbij een specifieke uitdaging. Ook docenten zouden aangetrokken moeten worden om met hun expertise in project- en werkgroepen een plaats te vinden.
- Maak de input en het commitment van de externe stakeholders sterker in functie van het strategisch toekomstplan en betrek hen als strategische partner. Investeer daarbij ook in onafhankelijke externe stakeholders die gedurende hun mandaat echt kritische vrienden kunnen zijn.
- Zet het personeel over de muren van groepen en diensten heen verder in via horizontale verbindingen, samenwerking en een lerende cultuur.
- Maak niet alleen gebruik van de communicatie van de algemeen directeur, zorg dat meer medewerkers het gezicht van de verandering worden.
- Koppel het verandertraject en het strategisch toekomstplan aan de integrale kwaliteitszorg.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1 Voorbereiding

2.1.1. Situering van dit IR-onderzoek

De NVAO zag bij de instellingsreview van Hogeschool VIVES in academiejaar 2023-2024 (beoordelingsrapport 8 april 2024) de volgende onzekerheden om de onderwijskwaliteit in de instelling voor de komende zes jaar te kunnen borgen:

- de aanstelling van een algemeen directeur;
- de vaststelling van een definitief plan van aanpak in functie van het actieplan dat aan de commissie tijdens het locatiebezoek werd voorgelegd, inzettend op een cultuurtraject (kwaliteitscultuur), beleidsontwikkeling en governance;
- het verwerven van een draagvlak voor het te realiseren actieplan in alle geledingen van de organisatie.

In haar rapport stelt de commissie de volgende voorwaarden voor een positief besluit:

- herdefiniëring van de governance: het bestuursorgaan, de algemeen directeur, de directieraad, de groepen, de business units, de diensten;
- ontwerp van een coöperatief en dynamisch organisatiemodel en bijbehorende processen.

Daarom kende NVAO een positief besluit toe met beperkte geldigheidsduur van één jaar.

De instellingsreview na beperkte geldigheid, met verkennende dialoog (4/12/2024) en verdiepend locatiebezoek (01-02/04/2025), is beperkt tot het formuleren van een oordeel over de vraag of de bovengenoemde onzekerheden rond het af te ronden en te realiseren actieplan zijn weggenomen en of de voorwaarden vervuld zijn om de beoogde doelstellingen te realiseren.

2.1.2. Opvolgnota en intern voorbereidend gesprek voor verkennende dialoog

Hogeschool VIVES bezorgde in oktober 2024 aan de NVAO een opvolgnota, die een eerste beeld geeft van wat er sinds het vorige verdiepend locatiebezoek van de commissie is gebeurd. Als bijlage werd het definitieve actieplan van de instelling bezorgd, de bijbehorende monitorings- en planningstool en de samenstelling van de Multidisciplinaire Procesgroep (MDP) die het veranderproces ondersteunt.

Op 31 oktober 2024 heeft de commissie een intern voorbereidend online gesprek ter voorbereiding van de verkennende dialoog met het directieteam en de IR-procesbegeleiders van VIVES.

In dit gesprek pikt de commissie de draad weer op bij de instellingsreview van vorig academiejaar. Toen stelde de commissie vast dat het concept van actieplan dat door het bestuursorgaan en de directieraad kort voor het bezoek ontwikkeld werd, voor een groot deel tegemoetkwam aan haar bezorgdheden die ze in het beoordelingsrapport heeft vermeld. Ze kon echter op dat moment niet ten volle vaststellen dat de kwaliteit van de opleidingen voor de komende zes jaar geborgd was omdat veel randvoorwaarden nog onduidelijk waren, bv. het top-down en bottom-up doorstromen van inzichten in de organisatie. Daarom besloot ze tot een positief besluit met beperkte geldigheidsduur. De commissie adviseerde aan de NVAO een beperkte geldigheidsduur van één jaar, een voorstel waarmee hogeschool VIVES akkoord is gegaan.

Tijdens dit voorbereidend gesprek van de commissie worden de eerste indrukken van de commissieleden over de opvolgnota uitgewisseld en de vragen verzameld die tijdens de verkennende dialoog met de instelling aan bod kunnen komen.

De commissie benadrukt dat ze in de komende contacten met de hogeschool veranderingen wil kunnen waarnemen in de coöperatieve processen die de hogeschool ter beschikking heeft om tot gedragen beleid te komen. Het nadenken over de vormgeving van de directieraad, de besluitvorming in de directieraad en het bestuursorgaan en de interne communicatiestrategieën om draagvlak te creëren voor beslissingen lijken haar hierbij cruciaal.

2.1.3. Verkennende dialoog met de instelling

Op 4 december heeft de verkennende online dialoog plaats met de instelling (programma: zie bijlage 2). Daar heeft een eerste gedachtewisseling met de instelling plaats over de opvolgnota en de bovengenoemde voorwaarden, gevolgd door een verdieping over transversale thema's (cultuuraspect en governance). Op het einde van de verkennende dialoog krijgt het programma van het verdiepend locatiebezoek vorm.

Evoluties sinds het vorige bezoek van de commissie

Eerst krijgt de commissie een toelichting bij wat er gebeurd is sinds de vorige instellingsreview. Daarbij worden onder meer vermeld: de uitbreiding van het toenmalige actieplan tot de definitief aanvaarde tekst die nu voorligt; de verkaveling van het actieplan in verschillende soorten acties; de aanstelling van een procesbegeleider voor het actieplan; tweewekelijks directieoverleg over o.m. het actieplan; de oprichting van een adviserende Multidisciplinaire Procesgroep (MDP) over de vijf campussteden (of zeven campussen), de rollen en de entiteiten heen die ook om de twee weken samenkomt; een externe tweedaagse met directieleden; personeelsswissels; vorming van leidinggevend en aanwerving van nieuwe leidinggevend die zich achter de nieuwe aanpak scharen. Tijdens de gesprekken wordt ook herhaaldelijk gewezen op de ontstane openheid om zaken uit te praten in de hogeschool en het nemen van beter onderbouwde beslissingen. Er wordt daarbij expliciet verwezen naar een betere dialoog tussen directie en het bestuursorgaan.

VIVES lijkt daarmee duidelijk te kiezen voor een nieuw coöperatief en dynamisch organisatiemodel. De commissie krijgt de indruk dat de nieuwe algemeen directeur daarbij een centrale rol speelt met een sterke focus op verbinding, transparantie en gedeeld leiderschap.

De algemeen directeur benadrukt tijdens de gesprekken de nood aan een VIVES-breed gedragen beleid. De traditionele manier van werken waarbij men opkomt voor de eigen achterban ruimt plaats voor een visie waarbij iedereen vertrekt vanuit de hogeschool als geheel. Daartoe is o.a. gewerkt aan een heldere missie en gedeelde waarden.

Een heldere communicatie over het beleid is daarbij cruciaal, zo wordt aangegeven. Er is in het actieplan dan ook zeer veel aandacht voor een aangepaste interne communicatie in de volledige organisatie. De commissie verneemt dat iedereen in de hogeschool via e-mail op de hoogte wordt gehouden van de stappen die worden gezet in het veranderproces.

Er worden ook initiatieven genomen opdat iedereen zijn stem kan laten horen, top- down en bottom-up. Er staat ter zake heel wat op de planning, bv. een bevraging bij alle medewerkers in december en eind januari een strategiedag. De algemeen directeur geeft aan dat het creëren van een feedbackcultuur cruciaal is.

Een transparante beleidscultuur is het belangrijkste hoofdstuk in het actieplan. Verder is er aandacht voor het waarborgen van een veilige werkomgeving. Daartoe werd een ethisch charter opgesteld dat recent is goedgekeurd. Het actieplan wil ook het consequent ethisch handelen bevorderen via aangepaste procedures en reglementen.

De deelnemers geven aan dat de instellingsreview en het NVAO-besluit een effectieve impuls zijn geweest voor het verandertraject.

De commissie merkt op dat dit verkennend gesprek erg verschilt van de gesprekken in de instellingsreview van vorig academiejaar. Ze stelt vast dat de veranderingen die aan de gang zijn leiden tot energie en dynamiek bij de aanwezigen. Er blijkt een cultuuromslag ontstaan te zijn, voor zover de commissie dat via de vertegenwoordigers van de echelons in deze verkennende dialoog heeft kunnen vaststellen.

De commissie geeft aan dat ze hier eerste tekenen ziet van goed, verbindend leiderschap in woord en daad. Ze is bv. gecharmeerd door de nieuwe manier van werken in de MDP waarbij ter voorbereiding van bepaalde thema's 1-op-1-gesprekken worden gevoerd tussen personeelsleden die een verschillende rol hebben in de organisatie. Uit het gesprek blijkt ook dat de MDP in het veranderingsproces als zeer waardevol wordt ervaren en resultaten oplevert.

De algemeen directeur benadrukt, gesteund door de aanwezige collega's, dat er een langdurig veranderproces voor de boeg staat. Ze geeft aan dat de werkdruk door het actieplan en bijhorend overleg erg hoog geworden is en binnen de perken moet worden gehouden. Daartoe wil ze duidelijke prioriteiten stellen. Ze wil ook tussentijdse mijlpalen bepalen en successen vieren, bv. het vastleggen van het ethisch charter. Verder is het een uitdaging voor de hogeschool om alles haalbaar te houden en de overvloed aan initiatieven inzake onderwijs, onderzoek en levenslang leren te stroomlijnen, zo geeft ze aan. Een gesprekspartner geeft aan dat de nieuwe werkwijzen wel helpen om zaken in vertrouwen te kunnen delegeren aan collega's en zo de werkdruk beheersbaar te houden.

De commissie is het ermee eens dat de veranderingen inderdaad een werk worden van lange adem. Vele van de acties uit het actieplan hebben geen einddatum, maar vormen een permanente taak waarmee men continu en duurzaam aan de slag wil gaan. De commissie begrijpt dan ook dat tijdens het verkennend gesprek een aantal zaken nog niet konden worden gestaafd aan de hand van voorbeelden, mede omdat de nieuwe algemeen directeur pas drie maanden in dienst is (sinds september 2024).

Een andere uitdaging voor VIVES is het verder vergroten van het draagvlak voor de plannen, zo geven de gesprekspartners aan. Men is zeer tevreden dat de vakbond nu achter het actieplan staan. Bepaalde medewerkers zijn evenwel cynisch of veranderingsmoe, o.m. wegens alle veranderingen na de fusie. Toch stelt men de voorbije maanden een toenemende soepelheid vast bij kritische medewerkers, die men zoveel mogelijk wil blijven betrekken bij het veranderproces. Tegelijk beseft men dat het een illusie is om alle bijna 1600 medewerkers over de streep te trekken voor het nieuwe verhaal.

HR-gegevens kunnen in dat verband een belangrijke indicator zijn voor een organisatie. De commissie is dan ook benieuwd of HR-gegevens vandaag beter worden verzameld en opgevolgd dan vroeger. Aangegeven wordt dat er exitinterviews plaatsvinden en dat een aantal andere dingen op stapel staan, bv. aanbestedingen om evoluties cijfermatig weer te geven. Inzake data driven beleid heeft men nog een weg te gaan, zo wordt gezegd. Men benadrukt dat het van belang is om ook oog te hebben voor de uiteenlopende realiteiten die achter de cijfers kunnen schuilen van bv. arbeidsongeschiktheid en ziekteverzuim.

Conclusies van het verkennend gesprek

De voorzitter van de commissie wil aan het einde van dit verkennend gesprek meteen de eerste indrukken van de commissie delen en onderwerpen benoemen voor het verdiepend onderzoek, zonder al een echt programma te kunnen voorstellen.

De commissie heeft heel veel enthousiasme gezien. Ze heeft de indruk dat de aanpak heel gedragen is en dat iedereen daartoe zijn steentje bijdraagt. De communicatie verliep open en

transparant en de aanwezigen vulden elkaar mooi aan in het gesprek. Zoals een van de gesprekspartners het benoemde, ziet de commissie dat VIVES groeit van groepen naar teams. Het is de commissie duidelijk dat het plan van aanpak ook dynamische elementen bevat die er vooral op gericht zijn om naast de voorwaardelijke harde elementen ook de zachte aspecten van de verandering in te vlechten, die zeer bepalend kunnen zijn voor de kwaliteitscultuur in een organisatie. De commissie heeft de indruk dat er een cultuuromslag aan de gang is, die ze verder wil verkennen bij het verdiepend locatiebezoek in april.

De commissie is ook benieuwd om dan te bekijken in hoever de hogeschool bewuste keuzes maakt over wat ze wel en niet wil doen als organisatie. Ze hoopt in het verdiepend bezoek eveneens meer te vernemen over de inzet op verduurzaming van de verandering.

De commissie vindt de nieuwe manier van werken waarbij men stelselmatig vertrekt vanuit een VIVES-breed beleid in plaats vanuit het eigen onderdeel of de eigen rol zeer interessant. Ze ziet een verschuiving van een zwijgcultuur naar een praatcultuur. Ze waarschuwt wel voor tegenslagen of moeilijke situaties die ongetwijfeld nog zullen opduiken zodra er keuzes gemaakt moeten worden. Daarop moet men voorbereid zijn.

De commissie waardeert de start van de MDP, die leidt tot nieuwe methoden, nieuwe werkvormen en nieuw gedrag. Ze vindt het goed dat het actieplan een dynamisch karakter heeft en niet beperkt wordt tot het afvinken van lijstjes.

De commissie stelt vast dat er alvast een vinkje mag worden gezet achter de eerste twee onzekerheden die ze in haar eerste rapport heeft vermeld: de aanstelling van een algemeen directeur en de vaststelling van een definitief plan van aanpak in functie van het actieplan. Over de laatste onzekerheid, het verwerven van een draagvlak voor het te realiseren actieplan in alle geledingen van de organisatie, heeft ze al veel positieve signalen opgevangen tijdens dit verkennend gesprek. Dit zal nog duidelijker worden bij het bezoek in april, zo verwacht ze.

De commissie geeft tot slot mee dat de twee fundamentele voorwaarden uit het eerste rapport sturing zullen geven aan het onderzoek van de commissie tijdens het verdiepend locatiebezoek op 1 en 2 april 2025:

- De herdefiniëring van de governance (het bestuursorgaan, de algemeen directeur, de directieraad, de groepen, de business units, de diensten);
- Het ontwerp van een coöperatief en dynamisch organisatiemodel en bijbehorende processen.

De commissie wil daarover praten met verschillende gremia die in samenspraak met de hogeschool gedefinieerd zullen worden. Bedoeling is om te concretiseren en te illustreren wat er veranderd is tegenover de instellingsreview van vorig academiejaar, bv. het alignement in de organisatie, participatie, zachte en harde elementen in plan van aanpak.

De commissie wil ook zien met welke HR-indicatoren de hogeschool reeds werkt of in de toekomst wil werken, en waarom die belangrijk zijn voor het management, het bestuur en het leidinggevende team. Ze is benieuwd naar wat de hogeschool er tot dusver uit leert of er in de toekomst hoopt uit te leren en of er voor die HR-indicatoren ook bepaalde normen en een timing zijn uitgewerkt. De bedoeling van de commissie is niet om op basis van de cijfers een hard oordeel te vellen, maar wel een aanzet te geven om ook hier verandering en creatieve stappen reëel op gang te brengen in een leertraject.

De commissie geeft aan wat ze verwacht van de Kritische Reflectie van de instelling. Ze vraagt daarnaast ook een apart analysedocument rond een aantal gekozen HR-indicatoren, die behulpzaam zijn bij het uitrollen van het verandertraject. Voorbeelden zijn: personeelsverloop, functiewijzigingen, absentisme, uitval, informatie uit exitgesprekken. De commissie benadrukt dat het voor haar niet gaat om de harde data, maar wel om de duiding bij vaststellingen vanuit die HR-indicatoren.

2.1.4. Kritische Reflectie

Een volgende stap in het proces voor de commissie is het bestuderen van de Kritische Reflectie van de instelling (17 februari 2025) en de bijhorende HR-nota (18 maart 2025). De commissie formuleert hierover haar eerste positieve indrukken, haar aandachtspunten en vragen.

De commissie vindt de Kritische Reflectie een zeer prettig leesbaar document met goedwerkende links. De toonzetting is realistisch en reflectief.

Er is sinds het eerste bezoek van de commissie een hele weg afgelegd, zo blijkt uit het document. De hogeschool gaat effectief aan de slag met de voorwaarden gesteld door NVAO: herdefiniëring van de governance en doorontwikkeling van het organisatiemodel. VIVES lijkt een nieuw pad te bewandelen waarbij er respect zal zijn voor de eigenheid van locaties, groepen en opleidingen. Tegelijkertijd wordt er gestreefd naar het sterker veruiterlijken van één gezamenlijke identiteit. De bestaande kernwaarden van de hogeschool zijn daarbij behouden. De problemen worden benoemd.

Het proces kent enerzijds een zakelijke en technische insteek en anderzijds een participerende en lerende insteek. VIVES neemt de tijd om hierin stappen te zetten en lijkt zich goed te realiseren dat draagvlak zoeken en vinden de nodige tijd zal vragen in dit proces. De te zetten stappen zijn helder geformuleerd en overzichtelijk weergegeven in een tijdlijn.

Hoofdstuk 1: Eén strategisch toekomstplan

Zoals beschreven in het eerste hoofdstuk ziet VIVES de ontwikkeling van haar strategisch toekomstplan richting 2030 als een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij bestuur, directie, middenmanagement, medewerkers, studenten en externen worden betrokken. Managementteams, participatie- en overlegorganen worden geëmancipeerd en geresponsabiliseerd bij de ontwikkeling en realisatie van beleidskeuzes. Er is zoals boven al beschreven een betrokkenheid van verschillende stakeholders georganiseerd in de Multidisciplinaire Procesgroep (MDP). De commissie vindt het mooi dat een derde van de medewerkers heeft geantwoord op de bevraging over hun wensen voor de toekomst van VIVES.

Hoofdstuk 2: Hogeschoolbestuur, organisatie en beleid

Het tweede hoofdstuk, Hogeschoolbestuur, organisatie en beleid, bevat een heldere uiteenzetting over welke acties er al hebben plaatsgevonden en wat er in ontwikkeling is. Dit hoofdstuk geeft op papier een duidelijk beeld van de verschillende organen en hun bevoegdheden. Heel wat aspecten van good governance met zowel een top-down als een bottom-up inbreng werden uitgetekend en worden verder voorbereid voor stapsgewijze implementatie. Principes zoals integriteit, transparantie en ethiek zijn vastgelegd in een ethisch charter en een intern reglement, wat een sterke basis vormt voor goed bestuur.

De strategische overlegmomenten die worden ingepland tussen directieraad en bestuursorgaan lijken de commissie een zeer positieve wending. Ook het invoeren van een directieoverleg naast een directieraad kan een sterk voorbeeld zijn van een groeiende kwaliteitscultuur en het leren bediscussiëren van voorstellen om tot een gedragen beslissing te komen, zo vindt de commissie. De opvolgtool directieraad vindt ze een mooi voorbeeld van gedeelde verantwoordelijkheid en kwaliteitscultuur. Het delen van een besluitenlijst met het middenmanagement kan zeer interessant zijn. Er is duidelijk aandacht voor 'tone at the top' in het kader van goed bestuur.

Ook het idee om het middenmanagement goed te definiëren, een duidelijkere opdracht te geven en als direct aanspreekpunt te laten fungeren, wordt sterk gewaardeerd door de commissie. De beleidsdagen kunnen daar zeker toe bijdragen.

De leidraad voor hogeschoolbrede beleidsprocessen zoals boven beschreven vindt de commissie een bijzonder mooie visualisatie van een complex bestuurlijk instellingsproces. De leidraad is doordacht, precies en zorgvuldig.

De commissie waardeert de betrokkenheid van studenten bij het veranderingsproces. In het voorjaar van 2025 zal de studentenraad, via haar VIVES-brede en lokale afdelingen, worden betrokken om input te leveren voor het strategisch toekomstplan en in het bestuursorgaan.

De commissie heeft het gevoel dat veel meer bewust stilgestaan is bij wie te betrekken en hoe de communicatie vooraf, tijdens en na de besluitvorming moet verlopen.

Hoofdstuk 3: Naar een integrale kwaliteitszorg

Het derde hoofdstuk, Naar een integrale kwaliteitszorg, bevat vooral plannen. De commissie vindt deze voornemens zeer relevant. De eerste stappen naar de beoogde verandering werden gezet en enkele zaken die de voorbije jaren hun meerwaarde reeds hebben bewezen, worden verder meegenomen en versterkt. Concrete eerste keuzes werden gemaakt, maar er is nog een hele weg te gaan.

VIVES bouwt voort op de erkenning van de NVAO dat het kwaliteitszorgsysteem voor de onderwijskwaliteit goed functioneert door een integraal kwaliteitszorgsysteem te ontwikkelen voor de hogeschool dat ook onderzoek en dienstverlening omvat. De focus op monitoring, faciliteren van interne en externe stakeholderbetrokkenheid en datagedreven besluitvorming in de PDCA-cyclus lijkt volgens de commissie veelbelovend.

De academische raad kan een sterk instrument zijn om de kwaliteitsborging en innovatief onderwijs te stimuleren en kan een draagvlak zoeken om onderwijsbeleid te voeren op een participatieve manier.

De commissie vindt het positief dat er door de directie meermaals per jaar gezamenlijk beslissingen zullen worden genomen inzake beleidsontwikkeling, met oog voor de werkbelasting. Ze spreekt haar waardering uit voor het idee van doorontwikkelen van het evaluatiegesprek in een opleiding en het opzetten van eenzelfde systeem voor de diensten. Het plan om bij nieuwe of herziene projecten telkens de vraag te stellen welke interne stakeholders te betrekken, helpt zeker om de verbinding te verstevigen en focus te behouden. De commissie heeft de indruk dat er veel tijd vrij wordt gemaakt voor de interne dialoog om te kunnen reflecteren en te leren.

Dat groepsdirecteuren jaarlijks en rechtstreeks zullen rapporteren over hun onderwijskwaliteit aan het bestuursorgaan a.d.h.v. KPI's vindt de commissie een waardevol idee, evenals een dienstoverschrijdende data-analyse.

De commissie merkt veel zelfinzicht op in dit hoofdstuk, bv. het benoemen van een versnipperd extern stakeholdermanagement.

Besluit

Het besluit van de Kritische Reflectie geeft volgens de commissie blijk van realisme, inzicht en de juiste intentie. Het bevat een heldere samenvatting van waar VIVES trots op is, met inbegrip van de betere onderlinge interne samenwerking tussen de medewerkers op alle niveaus.

De commissieleden formuleerden naast hun positieve indrukken ook hun vragen en kanttekeningen, die op de vooravond van het locatiebezoek verder worden besproken, zie 2.1.6.

2.1.5. Aanvullend HR-document

Op vraag van de commissie heeft de dienst HR van VIVES bij de Kritische Reflectie een aanvullende HR-nota bezorgd. Deze nota wil een antwoord zijn op de vraag van de commissie om aan de hand van HR-indicatoren aan te tonen hoe de hogeschool een geïntegreerd HR-beleid voert en welke de toekomstige plannen er zijn.

De nota beschrijft de transitie van de dienst HR van louter ondersteunend en beleidsuitvoerend naar een bijkomende rol, m.n. regulering, aansluitend bij het strategisch toekomstplan van de hogeschool. De commissie vindt het positief dat de dienst die overgang zal maken samen met interne en externe actoren.

Het aanvullend HR-document beschrijft ook de stappen die al zijn gezet sinds 2024 ter voorbereiding van deze transitie, waaronder een op zich wel knap uitstekend actieplan met plannen voor sterke HR-indicatoren. De commissie stelt evenwel vast dat deze indicatoren nog verder uitgewerkt moeten worden en dat ze op dit moment geen inzicht heeft in de cijfers van de meest recente jaren. Ze stelt vast dat de dienst HR nog een hele weg te gaan heeft van operationeel-ondersteunende dienst naar een dienst die vanuit HR-inzichten en competenties volwaardig participeert aan het beleid en als kritische gesprekspartner van leidinggevend op alle niveaus functioneert.

De commissie vindt het positief dat VIVES zich voorneemt om de HR-prioriteiten transparant te maken. Het HR-actieplan zal besproken worden in de participatieorganen, de directieraad en het bestuursorgaan na alignering met het toekomstplan en het zal finaal door het bestuursorgaan worden goedgekeurd. Over de vorderingen van het actieplan zal aan bovengenoemde geledingen worden teruggekoppeld. Het HR-actieplan zal ook geraadpleegd kunnen worden door medewerkers.

2.1.6. Afstemming in de commissie voor het verdiepend locatiebezoek

Door de commissie werd voor het verdiepend locatiebezoek op twee momenten onderling afgestemd: online op 24 februari 2025 en in levenden lijve op 31 maart 2025, aan de vooravond van het locatiebezoek. In die tussentijd leest de commissie de Kritische Reflectie en de HR-nota en maakt ze een overzicht van de positieve punten die ze vaststelt (zie 2.1.4 en 2.1.5) en van haar aandachtspunten en vragen.

Aan de vooravond van het locatiebezoek heeft de commissie eerst een gesprek met de algemeen directeur en de domeincoördinator kwaliteitszorg. De algemeen directeur situeerde aan de hand van een PowerPoint op welke manier aan de voorwaarden van de NVAO is voortgewerkt sinds het indienen van de Kritische Reflectie (17 februari 2025) en welke stappen verder gezet zullen worden. De algemeen directeur benadrukt de grote werf die intussen van start is gegaan, met name het uitwerken van een strategisch toekomstplan met als rode draad participatie. De commissie vindt dit een helder en eerlijk gesprek ter inleiding van het locatiebezoek. Ze zag een gedreven directeur aan het woord die samen met het bestuur en met alle geledingen nadenkt en stappen zet en voorbereidt om aan de door de NVAO gestelde voorwaarden te voldoen, van de herdefiniëring van de governance tot de ontwikkeling van een coöperatief en dynamisch organisatie-model en bijbehorende processen.

De commissie verwacht dat alle thema's uit de Kritische Reflectie uitgebreid aan bod zullen komen tijdens de gesprekken. Ze stelt vast dat de 'harde of technische kant' van de voorwaarden gerealiseerd is. Ze wil tijdens de gesprekken vooral op de 'zachte kant' van de verandering focussen, bv. reflecties van de gesprekspartners, de participatie van de verschillende geledingen, de werking en de plannen voor HR, voorbeelden van wat er al gerealiseerd is dankzij de ontwikkeling van de governance en het organisatie-model en de verdere plannen.

Er worden tijdens dit overleg ook indrukken uitgewisseld over de geanonimiseerde resultaten van de open bevraging. Tot slot wordt een werkwijze afgesproken voor de gesprekken tijdens het locatiebezoek.

2.2 Leerpunten uit het verdiepend locatiebezoek

Onder dit punt (2.2) worden per gesprek de belangrijkste vragen en aandachtspunten van de commissie overlopen, gevolgd door haar reflecties daarover, gemarkeerd in een roze kaderstukje. Hier en daar worden ook concrete voorbeelden uitgelicht in een blauw kaderstukje. Deze rapportage geeft een beeld van het onderzoek van de commissie en de ideeën en acties van de interne en externe stakeholders met wie ze heeft gesproken.

Achtereenvolgens komen aan bod: het bestuursorgaan, de directieraad, de adjuncten van groepsdirecteurs en opleidingshoofden, de Multidisciplinaire Procesgroep, studentenvertegenwoordigers (MDP, academische raad, STUW), externe stakeholders, docenten en medewerkers. Verder wordt er kort iets gezegd over het open spreekuur naar aanleiding van een bevraging door de NVAO en over een tussentijdse terugkoppeling met de algemeen directeur en de procesbegeleiders.

2.2.1. Gesprek met het bestuursorgaan

De commissie wil graag weten hoe het bestuursorgaan terugkijkt op de voorbije periode. Tijdens het gesprek blijkt dat het rapport van de NVAO voor de recente werkzaamheden van het bestuursorgaan een accelerator is geweest.

Het bestuur was al wel langer bezig met veranderingsprocessen, zo geeft de voorzitter aan, maar de covidperiode heeft een en ander vertraagd. Bv. vijf jaar geleden zijn de comités opgericht die het bestuursorgaan bijstaan: het remuneratie- en benoemingscomité (REMCO) en het audit- en risicocomité. Deze adviserende comités hebben nu een sterkere rol gekregen. De agenda van het remuneratiecomité die vroeger werd samengesteld volgens de noden van de dag, wordt nu onder andere gestuurd door bevindingen uit het NVAO-rapport en door de regeringscommissaris, zo wordt aangegeven. Het audit- en risicocomité zet de weg van de vernieuwing verder en evolueert van audits naar risicomanagement en adviserend werken.

Het bestuursorgaan is recent deels vernieuwd met vijf leden, waarbij gebruikgemaakt werd van de geüpdatete competentiematrix voor bestuurders.

Er zijn gezamenlijke strategiedagen geweest met de directie, waarop beslist is om het VIVES-brede verhaal uit te dragen en voor een nieuwe aanpak te gaan. Die is broodnodig om de evolutie van een amalgaam van kleine hogescholen naar één grote instelling van intussen bijna 1600 personeelsleden verder vorm te geven, zo wordt aangegeven. Daarbij moeten de muren tussen campussen en studiegebieden, tussen onderwijs en onderzoek, tussen Noord en Zuid ('de bestaande silo's') verdwijnen. Er is een nieuw narratief dat ingang vindt: 'one team, one family', cross-over tussen onderwijs en onderzoek, impact van regionale en transregionale actoren.

Het bestuursorgaan benoemt als een van haar belangrijkste beslissingen van het voorbije jaar de aanwerving van de nieuwe algemeen directeur. Ze voldoet aan het vooropgezette profiel, dat de nadruk o.m. legde op verbinding en participatief leiderschap. Ze brengt een dynamiek op gang om de vertaalslag naar de organisatie beter uit te werken, wat zal worden opgevolgd en gestimuleerd in het bestuursorgaan. De algemeen directeur heeft het NVAO-rapport als handleiding genomen om haar werkzaamheden te starten. Ook de aanstelling van de nieuwe directeur onderwijsbeleid en internationalisering wordt genoemd als een belangrijke beslissing die volgens een strak schema en een helder competentieprofiel is verlopen.

Er is nu een sterkere dialoog van het bestuur met de directieleden, bv. via de gezamenlijke halfjaarlijkse strategiedagen. Vroeger waren dat momenten waarop slechts zaken werden meegedeeld. De goede samenwerking tussen de algemeen directeur, het directieteam en het bestuursorgaan leidt tot een betere communicatie en meer transparantie, wat cruciaal is in een organisatie, zo geven de bestuurders aan.

De daden die het bestuursorgaan stelt, willen de positionering van de organisatie aanpakken richting het nog verder te definiëren product leadership dat in het strategisch toekomstplan wordt vooropgesteld.

De bestuurders zijn trots op de leidraad voor hogeschoolbrede beleidsprocessen die recent uitgewerkt werd en die o.m. een iteratief proces in de beleidsvoorbereiding propageert om tot betere resultaten te komen.

Dossier campus Roeselare

Naar aanleiding van een probleem rond gebouwen op de campus Roeselare werd ten gronde nagedacht over het onderwijs op die campus. Daarover vond een iteratie plaats van drie rondes, waarbij het bestuur de betrokken groepsdirecteuren twee keer terug naar de tekentafel stuurt om er in participatie met de betrokken teams verder aan te werken. Het dossier van de campus Roeselare is zo geëvolueerd van een verhaal van gebouwen naar een verhaal van inhoud en een sterk narratief: innovatiedistrict Roeselare als product leader voor agrovoeding en health, dat nu samen met externe stakeholders wordt uitgewerkt. Vroeger zou dit enkel een infrastructuurproject geworden zijn. De betrokken groepsdirecteuren blijken in een later gesprek zeer enthousiast over de iteratieve werkwijze.

In onderwijs- en onderzoeksdossiers is de belangrijkste wijziging de cocreatie van het bestuursorgaan met de directie, zo geven de bestuurders aan (wat in volgende gesprekken tijdens het locatiebezoek ook vermeld wordt). Het bestuur wil nieuwe plannen uit eerste bron horen, samen nadenken over wat er beter kan en indien nodig mensen terug naar de tekentafel sturen.

Naar een nieuw organisatiemodel voor onderzoek

Voor onderzoek stelt de betrokken directeur voor om te werken met een nieuw organisatiemodel voor onderzoek en hij dient daartoe een plan in bij het bestuur. Ook hier vindt iteratie plaats waarbij de beoogde bevruchting van onderwijs door onderzoek verder wordt uitgewerkt. De directeur onderzoek en valorisatie is in een later gesprek (zie 2.2.2) zelf lovend over deze samenwerking en noemt het bestuur een sparring partner.

In lijn met de leidraad voor hogeschoolbrede beleidsprocessen worden de realisaties van het actieplan in het bestuursorgaan geagendeerd en opgevolgd, bv. het ethisch charter.

De evaluatieprocedure van directeurs en de competentiematrix voor aanwervingen van bestuurders werden verder verfijnd. Er wordt nu bij aanwervingen nauw op toegezien dat de nieuwkomer past in de cultuur en de governance. Accountability en verantwoordelijkheid staan daarbij centraal.

Het bestuur vindt het ook belangrijk dat de bottom-up approach versterkt is in de organisatie. In die zin was het een goede keuze om de voorbereiding van de Kritische Reflectie te starten met een bevraging van de medewerkers. Het bestuursorgaan benadrukt in het gesprek dat het wil weten wat er leeft binnen de organisatie.

De commissie stelt vast dat het bestuursorgaan het met veel enthousiasme anders doet in de organisatie dan vroeger en voorbeeldgedrag toont. De gesprekspartners verwijzen in dit verband naar de recente stijlbreuk ten opzichte van de voorbije jaren, toen er een cultuur heerste van sterke controle en weinig transparantie.

Nu wil het bestuur komen tot een beleid en een cultuur van structuur en transparantie, maar dat veranderproces verloopt met schokken, cyclisch. Het betekent ook assessment en professionalisering en functiewijzigingen voor sommigen, wat voor onzekerheid kan zorgen.

De commissie stelt na lezing van de Kritische Reflectie vast dat de technische kant van de verandering goed zit. Ze wil graag weten hoe de organisatie de voorbije moeilijke periode verwerkt. Als antwoord op deze vraag wordt verwezen naar alle genoemde realisaties en naar de missie en de christelijk-humanistische visie van de organisatie die nog beter moet worden uitgewerkt. Het bestuur stimuleert die vertaling vanuit een strategisch niveau en volgt die dynamiek op.

De commissie geeft aan dat bij complexe situaties het risico bestaat dat het bestuur op operationeel terrein komt. Ze wil graag weten hoe dat wordt bewaakt. De gesprekspartners geven aan dat het bestuur en de algemeen directeur duidelijk een eigen rol hebben. De bestuurders mogen niet op operationeel terrein komen, wat vroeger wel gebeurde. Dat staat ook vermeld in de competentiematrix voor bestuurders, m.n. het respecteren van de delegatiematrix. Actiepunten worden voorbereid door de directie en besproken door het bestuur, waarbij onderwerpen iteratief aan bod kunnen komen in eenmalig of herhaaldelijk overleg met de verantwoordelijke voor het dossier. Over beleidsprocessen breed nadenken levert betere resultaten op, zo benadrukken de bestuurders. Na overleg zal het bestuur finaal de beslissing nemen.

Reflecties van de commissie

De commissie ziet veel enthousiasme bij de bestuurders. Ze merkt op dat ze in dit gesprek veel heeft gehoord dat niet in de Kritische Reflectie staat.

Samen met de directie is het bestuur tot een voorgenomen keuze voor product leadership gekomen die vooropgesteld wordt in het strategisch toekomstplan. Ze wil de historisch gegroeide 'silo's' in de hogeschool wegwerken en komen tot één team. Interdisciplinariteit en de impact van alle interne stakeholders en de regionale actoren worden scherp gesteld.

Daartoe zijn mooie initiatieven ontwikkeld, bv de strategiedagen, de contacten tussen het bestuur en individuele directeurs over dossiers (iteratie), een duidelijke definitie van rollen, het opstellen van competentieprofielen voor bestuurders en directeurs en een langzame vernieuwing van bestuurders.

Bij het bestuur blijkt er ook meer awareness over participatie en communicatie over de lagen in de organisatie heen en in de breedte van de organisatie. Als dossiers worden voorgelegd vraagt het bestuur hierop door, evenals op de plannen voor communicatie. De commissie beschouwt dit als sterke signalen van goed bestuur.

Door de herbeoordeling van de NVAO wordt het strategisch toekomstplan in parallel uitgewerkt met de nieuwe governance structuur. Daarbij is het bestuur klankbord voor coconstructie met de directie.

De commissie stelt vast dat de belemmerende factoren uit het verleden in het bestuur niet meer spelen. De selecties verlopen nu transparant via het REMCO. De commissie heeft de indruk dat de benoemingsprocessen van bestuurders een grote verandering vormen en enige pijn in de organisatie kunnen genereren. Het bestuursorgaan zegt daarvoor begrip te hebben en wil positieve voorbeelden stellen om daaraan tegemoet te komen. Tegelijk wil het bestuursorgaan in zijn strategische rol blijven en niet in het operationele stappen. Die lijnen waren in het verleden niet altijd duidelijk.

De commissie stelt vast dat er in het bestuursorgaan de nodige dynamiek is om vooruit te gaan, aangevoerd door sterk leiderschap van de voorzitter. Er is in de instelling een duidelijke beweging aan de gang, die ook merkbaar was tijdens het gesprek met het bestuursorgaan. Waar het bij de start van het gesprek nog wat moeite kostte om expliciet uitdagingen te benoemen, zag de commissie het gesprek evolueren naar een open, eerlijke dialoog waarin problemen benoemd werden, een plaats kregen en aangepakt worden.

2.2.2. Gesprek met de directie

Als tweede staat het gesprek met de directie gepland. De commissie is benieuwd hoe de directieleden het bestuur ervaren en hoe ze aankijken tegen de ontwikkelingen in het bestuursorgaan. Ze geven aan dat ze daar veel openheid en stimulans ervaren en zich nu meer betrokken voelen, met de strategiedagen als game changer. Vroeger was het bestuur eerder onbekend terrein waar je af en toe iets moest gaan rapporteren, wat eerder aanvoelde als een verantwoording. Nu wordt er samen over beleid nagedacht. De besprekingen in de directieraad leiden tot beter onderbouwde langetermijnbeslissingen, wat een motivator vormt voor het middenkader en de docenten, zo wordt aangegeven.

Het bestuur daagt de directie uit en geeft ook tips and tricks om zaken te laten landen in de verschillende gremia. De totstandkoming van beleid, de beleidsontwikkeling, gaat trager. Er moet rekening gehouden worden met de criteria van de projectfiches aan de hand waarvan de opvolging per project wordt bijgehouden. De realisatie nadien gaat evenwel sneller.

De commissie wil graag weten of het bestuur zich soms niet over de grens van het operationele waagt. De algemeen directeur geeft aan dat dit in de regel zeker niet zo is maar dat het incidenteel wel gebeurt en dat dit soms ook wenselijk kan zijn.

De commissie is benieuwd of bij de evolutie van verantwoording naar cocreatie de 'tone at the top' doorslaggevend is. Er wordt met een kwinkslag op gereageerd: 'Zo de abt zingt, zo fluiten de monniken'.

De commissie wil graag weten of men dat voelt in de groepen. De directieleden geven aan dat teams hun directeur daarop mogen challengen. De besluiten van de directieraad worden bezorgd aan het middenkader, dat in gesprek gaat met de teams. Vroeger was dat vooral eenrichtingsverkeer. Ook de beleidsdagen zijn geëvolueerd van informeren naar participatie van het middenkader en het team, wat leidt tot duidelijkheid en rust. Op de directieraad wordt de communicatie in de organisatie telkens meegenomen in de bespreking.

De commissie is benieuwd of de verwachtingen over participatie voldoende zijn geëxpliciteerd. De algemeen directeur geeft aan dat het nog zoeken is. De participatie is alvast via de formele organen versterkt en verloopt ook via informele ontmoetingen en informele initiatieven.

Campus Torhout: dossier afstandsonderwijs

Er waren vragen over afstandsonderwijs op de campus Torhout. Daarop gaat de nieuwe directeur onderwijsbeleid en internationalisering naar de campus voor een gesprek met de docenten. Vanuit verbindend leiderschap kiest hij er bewust voor om, telkens als het kan, rechtstreeks in dialoog te gaan met docenten om strategische keuzes te duiden en/of operationele uitdagingen te horen en mee te nemen naar zijn diensten om te bekijken wat er kan veranderd worden. De docenten geven in een later gesprek aan dat zij bijzonder tevreden zijn dat deze directeur komt luisteren en hun problemen ernstig neemt, zonder evenwel beloftes te doen die niet kunnen worden waargemaakt. Ze vinden dat hij transparant bleef over de strategische keuzes waaraan vastgehouden wordt, maar duidelijk stelde dat hij de operationele problemen gehoord had en wil bekijken wat er mogelijk is. Met deze aanpak krijgen de opleidingshoofden het vertrouwen dat ze nodig hebben, geven de directieleden aan.

MaakLab: horizontaal overleg over de vormgeving van een leer- en onderzoeksomgeving

MaakLab is een leer- en onderzoeksomgeving van VIVES. Die wordt door opleidingen van verschillende studiegebieden gebruikt voor projectwerk, productie, meettechniek enz. Er is in het MaakLab ook ruimte voor toegepast wetenschappelijk onderzoek, met de focus op het introduceren van nieuwe technologieën voor productie in West-Vlaanderen. Er zijn dus meerdere directeurs en meerdere teams bij betrokken evenals externe partners rond STEM-activiteiten. Er lagen veel verschillende ideeën op tafel en er is samen over nagedacht volgens de methodiek beschreven in de leidraad voor beleidsprocessen. Na dit horizontale overleg – een nieuwigheid – zijn de contouren duidelijk gesteld.

Transparante besluitvorming in de academische raad

Het Onderwijs- en Examenreglement is een vast agendapunt van de academische raad. Vroeger werden de aanpassingen voorgelegd aan de leden door standaard door de aanpassingen in de juridische tekst heen te scrollen. Nu gebruikt men een Powerpointpresentatie waarin de nieuwe principes worden voorgesteld en wordt er daarover gediscussieerd, wat het inhoudelijke debat versterkt.

De directie geeft aan dat er op de academische raad, een adviesorgaan over onderwijszaken, vroeger vooral zaken werden gemeld of gepresenteerd. Nu heeft die raad een sterk adviserende functie gekregen. Onder andere de werking en samenstelling rond interne beroepscommissies heeft hierin een plaats gekregen. In de toekomst zal er ook gewerkt worden met thematafels. Als er fundamentele bezwaren zijn geopperd in de academische raad, dan moet de directie het betreffende agendapunt opnieuw opnemen.

Desgevraagd geven de gesprekspartners aan dat het een uitdaging is om voldoende studentenparticipatie te hebben in de academische raad, zoals decretaal bepaald in de Codex Hoger Onderwijs. Daartoe wil men actievere werkvormen gebruiken en de vergadertijd hiervoor uitbreiden.

De commissie is ook benieuwd naar de houding van de directie tegenover de plannen voor HR. De directieleden geven aan dat hierover is gediscussieerd in de directieraad. Het is een gezamenlijke behoefte en een gezamenlijke verantwoordelijkheid om deze extra werf aan te pakken, o.m. in verband met professionalisering en interne mobiliteit. Er is een breder pallet aan HR-data nodig, waarvoor de juiste softwarepakketten nu in ontwikkeling zijn.

Reflecties van de commissie

De commissie heeft de indruk dat de directieraad in vergelijking met het eerste bezoek een groep wordt die opener is naar elkaar toe, meer van elkaar weet en meer samenwerkt. Er worden werk- en projectgroepen opgericht naargelang het onderwerp. De betrokkenheid van en naar de bestuurders is helder en getuigt van een gezonde balans.

De nieuwe directeurs behoren mee tot de dragers van de nieuwe cultuur. De commissie vindt het mooi dat de wisselwerking tussen bestuur en directie door een van hen als 'sparring partners' wordt omschreven. De interactie met het bestuursorgaan vormt een bevestiging van wat de commissie in het eerste gesprek heeft gezien. De directeurs krijgen een bredere zichtbare aanwezigheid in de hele organisatie. Communiceren staat expliciet op hun agenda. Tegelijk blijken de directeurs nog niet de ervaring te hebben om formeel vorm te geven aan participatieve processen lager in de organisatie, zo stelt de commissie vast. De commissie vindt het wel positief dat men de participatie van studenten in de academische raad wil vergroten door de werkvorm aan te passen en de overlegmomenten uit te breiden, wat alle geledingen van de academische raad ten goede zal komen.

Ook na dit gesprek vindt de commissie het interessant te horen dat heel wat zaken die hier werden verteld, niet in de kritische reflectie te vinden zijn. Hoe woorden als participatie, goed bestuur en transparantie vertaald worden in zichtbaar gedrag en waarden in de organisatie, is een stap die in dit gesprek zit, maar niet zichtbaar is in het rapport.

2.2.3. Gesprek met adjuncten van groepsdirecteurs en opleidingshoofden

Deze gespreksgroep bestaat uit adjuncten van groepsdirecteurs en opleidingshoofden die deel uitmaken van het onderwijsmanagementteam (OMT) van hun groep. Ze worden ook wel als deel van 'het middenkader' benoemd.

De commissie wil om te beginnen graag meer vernemen over de nieuwe rol van de gesprekspartners. Ze geven aan dat ze in hun OMT vroeger beslissingen van boven moesten vertalen naar hun team, terwijl ze nu feedback mogen geven op voorstellen. Ze spreken van een echte trendbreuk, bv. op de beleidsdagen waar directie, middenmanagement en beleidsmedewerkers samenkomen om in gespreksgroepen samen na te denken over beleidsontwikkelingen. Ook op andere gelegenheden kunnen ze in gesprek gaan en vragen stellen aan de directie. Ze voelen zich gehoord, krijgen terugkoppeling over wat er gebeurt met wat ze hebben ingebracht en hebben er begrip voor dat dit niet altijd overeenkomt met wat ze zelf wensen. Ook het leren van anderen buiten de eigen groep is een pluspunt. En door elkaar beter te leren kennen, wordt het makkelijker nadien contact met elkaar op te nemen. Ze zijn blij dat de beleidsdagen frequenter georganiseerd worden (4 i.p.v. 2 keer per jaar).

Welke veranderingen zien de adjuncten van de groepsdirecteurs en de opleidingshoofden?

- Naast de beleidsdagen zijn ook de groepOMT's belangrijke forums om af te stemmen over beleidslijnen zoals het ethisch charter.
- De besluitenlijst van de directieraad is overzichtelijk geworden en voor bepaalde zaken kan je doorklikken voor meer informatie.
- De directeur onderwijsbeleid en internationalisering doet een ronde in de groeps-OMT's om een eerste ontwerp van plan te ontwikkelen, nadat hij eerder een eerste ronde had gedaan om pijnpunten te verzamelen.
- De gesprekspartners worden door HR betrokken om functiebeschrijvingen te herbekijken.
- Er worden meer good practices uitgewisseld tussen groepen.
- In het OMT is het nieuws uit de directieraad het eerste agendapunt.
- Het OMT kan meer input geven voor strategische beslissingen.
- Agendapunten worden voorbereid samen met de directie en voor specifieke thema's worden de gesprekspartners uitgenodigd op de directieraad.
- In het GROC is er veel veranderd qua participatie en er leeft een nieuwe beweging.

De commissie wil graag weten of er waarborgen zijn dat dit proces zal doorgaan. Er zijn ongetwijfeld mensen die er anders over denken. Er is nog veel voorzichtigheid in de organisatie. De gesprekspartners geven wel aan dat het strategisch toekomstplan symbool staat voor de nieuwe doorstart en een geruststelling vormt over de lange termijn. De fundamenteën voor de verandering zijn gelegd en daarbovenop moet nog het strategisch toekomstplan komen. Ze geven aan dat ze zin hebben om samen te werken, verantwoordelijkheid te krijgen en inspraak te benutten.

Hoe docenten betrekken?

De commissie is benieuwd hoe opleidingshoofden hun docenten willen betrekken. Ze geven aan dat ze participatie op eenzelfde manier willen uitrollen als de voorbeelden die ze rondom zich zien. Er leeft na de hervorming van het secundair onderwijs bv. bezorgdheid over de instroom in de graduaat van studenten uit het zesde jaar secundair onderwijs van de arbeidsmarktgerichte richtingen (i.p.v. na het zevende jaar). Dit wordt nu opgenomen in een groepsoverschrijdende projectgroep. Er wordt meer opleidingsoverschrijdend en studiegebiedoverschrijdend samengewerkt.

De commissie wil graag weten of iedereen mee is in dat verhaal en in hoeverre het zal blijven doorstromen. Concretisering naar collega's-docenten zal er nu moeten komen, zo wordt gezegd. Docenten hebben hier nog vragen rond en zijn bezorgd over bepaalde functies. Het is moeilijk om het eigenaarschap aan collega's-docenten door te geven. Zij willen vooral focussen op hun kerntaak, lesgeven.

Vandaag zitten er al docenten in participatieorganen en op medewerkersvergaderingen. Daar zitten nog groeikansen, bv. in verband met de lokale bruggen die al geslagen zijn tussen onderzoek en onderwijs.

De commissie wil graag weten wat de aanwezigen merken van de ontwikkelingen in HR. Daar hebben ze een duidelijk antwoord op: er zijn functieprofielen ontwikkeld waarop ze feedback konden geven, er is inspraak in data-systemen, er is een leiderschapstraject ontwikkeld voor het middenkader dat werkt volgens het DISC model (Dominantie, Invloed, Stabiliteit en Conformiteit) en dat door iedereen wordt gevolgd.

Desgevraagd formuleren de gesprekspartners adviezen aan de directieraad om de ontwikkeling te continueren. Ze stellen voor om de strategie heel concreet te maken en het strategisch toekomstplan heel zichtbaar, met zowel waarden als heldere doelen die vatbaar zijn voor bijsturing. Ze raden ook aan om de leidraad te gebruiken om participatie structureel in te bedden in de werking en te blijven inzetten op een open houding en communicatie.

Ze geven aan dat ze zelf bereid zijn om verbindend leiderschap te tonen, hun team te motiveren om problemen te helpen oplossen en de nieuwe dynamiek uit te dragen.

Reflecties van de commissie

Het valt de commissie op dat de dynamiek in deze groep adjuncten van groepsdirecteurs en opleidingshoofden anders is dan tijdens de instellingsreview in het vorige academiejaar. Ze vullen elkaar nu gemakkelijk aan en spelen op elkaar in. De commissie merkt ook op dat in dit gesprek veel zaken gelinkt worden aan de algemeen directeur.

De commissie voelt dat de gesprekspartners blij zijn met de beleidsdagen, die hen inspraak geven. Het formeel participatieve moet evenwel nog verder worden uitgedacht en doorontwikkeld. Deze mensen hebben met veel mensen boven zich te maken. Het onderwijsmanagementteam (OMT) evolueert langzaam naar het model dat ze boven zich zien. Ze weten daarvan en geven het signaal: 'Neem ons in de verandering mee'. Ze verwoorden goed wat nodig is om te kunnen doorgaan: beleidsdagen, iteraties in beleidsontwikkeling, het 'wiel' voor de hogeschoolbrede beleidsprocessen (visualisering van de leidraad), participatieraden, het strategisch toekomstplan als borgingsinstrument, horizontale samenwerking waar honger naar is en ruimte aan geboden wordt. Ze denken evenwel aan één schakel boven zich en onder zich (het bestuursorgaan is buiten hun scope).

De commissie concludeert dat de beweging naar vernieuwing zichtbaar is in deze groep, maar dat er nog geen of onvoldoende eigenaarschap is op de beweging. Misschien zijn ze hier ook nog niet voldoende expliciet toe uitgenodigd. De perceptie leeft dat het initiatief voor participatie voornamelijk bij de directieraad ligt. Bottom-up zijn er nog weinig/geen initiatieven die de weg naar boven vinden. Ook de rol van deze groep kan nog duidelijker worden gespecificeerd.

2.2.4. Gesprek met de Multidisciplinaire Procesgroep (MDP)

De commissie vindt de MDP een fascinerend concept. Ze wil graag weten welke impact deze procesgroep heeft gehad bij de uitwerking van de acties voor het actieplan. De leden geven aan dat ze een grote invloed hebben gehad in de exploratieve fase van de leidraad voor beleidsprocessen en bij het opstellen van het sjabloon voor projectfiches. Het werk van de MDP werd meegenomen naar de beleidsdagen. Er was een constante interactie tussen de MDP, het directieoverleg en de algemeen directeur, waarbij de MDP altijd terugkoppeling kreeg. Eén-op-één-gesprekken in de groep hebben de onderlinge relatie versterkt.

De commissie is benieuwd of de rol van de MDP nu is uitgespeeld. De leden geven aan dat dit niet het geval is, wat later wordt bevestigd in het gesprek met de studenten. Er is al een planning vastgelegd voor samenkomsten na het bezoek van de commissie. De logica van MDP blijft behouden, maar wordt ingezet met andere deelnemers en op andere processen. Er komt alvast een extra student bij in de MDP in de nabije toekomst.

De commissie wil graag weten of de zelfdiagnose door de MDP scherp genoeg was in de context van de problematische situatie waarin VIVES verkeerde. De gesprekspartners geven aan dat bepaalde zaken nog meer benoemd zouden mogen worden. Dat geeft vertrouwen aan degenen die kritisch staan tegenover de verandering. Het vertrouwen in de algemeen directeur is alleszins zeer groot, maar garanties op het welslagen van het veranderingsproces zijn er volgens een aantal leden nog niet. De leden zijn er evenwel van overtuigd dat het proces niet stopt met het bezoek van de commissie. De MDP is geen 'one shot' geweest. Daarnaast zijn er mensen samengebracht in werkgroepen en projectgroepen, bv. in de werkgroep interne communicatie en in de werkgroep ethisch charter. De participatie gaat verder.

De algemeen directeur is een cruciale figuur in de verandering, zo geeft de MDP aan. Ze staat open voor dialoog en is respectvol voor iedereen. Ze luistert, geeft vertrouwen en communiceert goed, zowel naar boven als naar onder. Ze durft toegeven waar er verbetering mogelijk is. Bovendien heeft ze veel oog voor kleine dingen die de relaties tussen mensen kunnen verbeteren. Onder haar impuls zijn er directieleden die de visie mee uitdragen.

De gesprekspartners geven evenwel aan dat de verwachtingen naar participatie groter zijn bij veel personeelsleden. Ze vinden dat de rol van met name het middenmanagement moet worden versterkt in de beleidsorganen van VIVES.

De commissie is benieuwd wat de leden van de MDP zeker behouden willen zien. Men noemt de betrokkenheid van interne stakeholders als deel van het grotere IKZ-verhaal, de inspraak en de open dialoog met onder meer de beleidsdagen, de warme leeromgeving die vaak de reden is dat studenten kiezen voor VIVES.

Reflecties van de commissie

De commissie heeft met de Multidisciplinaire Procesgroep (MDP) een brede groep aan het woord gehoord die divers is samengesteld en duidelijk aangeeft dat hij verder wil gaan op het ingeslagen pad richting verandering. Ze dringen erop aan dat dingen die hinderen op dit pad benoemd mogen worden.

De MDP toont voor de commissie aan dat het kan om in de brede organisatie eigenaarschap voor verandering op te nemen. Het hangt niet enkel af van de algemeen directeur of de veranderingen die in gang zijn gezet een vervolg kennen, zo blijkt uit dit gesprek. De gesprekspartners spreken in de wij-vorm en voelen duidelijk een gedeelde verantwoordelijkheid voor de verandering, hoewel die in alle lagen van de organisatie niet even groot is.

De commissie hoort in dit gesprek ook dat er nog (groepen van) personeelsleden zijn waarbij het vertrouwen in de organisatie nog verder moet worden hersteld en het vertrouwen dat de

organisatie écht wil veranderen, nog verder moet worden opgebouwd. De commissie begrijpt dat dit verandertraject veel vraagt van zeer velen. Ze begrijpt ook vanuit het verleden van VIVES dat niet iedereen even snel bereid zal zijn om alle veranderingen te aanvaarden. Deze stemmen een plaats geven in deze instellingsreview, maar ook in project- of werkgroepen zoals de MDP, vindt de commissie alvast een beloftevol signaal dat VIVES het echt meent met participatie.

De commissie beseft dat de verandering een cultuurtraject is dat lang zal duren vooraleer het is afgerond. Dit gesprek en de andere gesprekken bevestigen evenwel dat de lancering heeft plaatsgevonden en dat de gesprekspartners op de ingeslagen weg verder willen gaan, zo concludeert de commissie na dit gesprek.

2.2.5. Gesprek met studentenvertegenwoordigers (MDP, academische raad, STUW)

De aanwezige studenten zijn (onder)voorzitter of lid van STUW (Studenten aan het Woord, de studentenraad van VIVES), lid van het bestuursorgaan, participant in de werkgroep infrastructuur of student-commissielid van een opleidingsaudit.

De openingsvraag van het gesprek luidde: wat zouden jullie als je algemeen directeur was eerst veranderen? Daarop kwam één antwoord dat te maken heeft met onderwijs: het platform voor afstandsstudenten integreren in Toledo. Verder hoorde de commissie zaken die te maken hebben met processen: blijven luisteren, meer duidelijke en transparante communicatie, werken aan verbinding tussen alle partners formeel en informeel, het proces richting één hogeschool voortzetten. Tot slot werden nog genoemd de naambekendheid van STUW verder verbeteren en meer parking aanleggen voor studenten.

Impact van studentenvertegenwoordigers

Gevraagd naar voorbeelden van dossiers waarop de studenten hebben kunnen wegen worden de coffee corners genoemd. Die komen er in elk gebouw en de studenten mogen daarvoor ideeën geven. Ze worden nu voortaan ook ruimer betrokken bij grote dossiers in verband met gebouwen, bv. op de campus Roeselare.

Afvaardiging van studenten in officiële organen

De studenten zijn tevreden dat ze een afgevaardigde hebben in het bestuursorgaan. Die wordt verkozen door STUW. Ze vinden het interessant om daar contact te hebben met de bestuurders die uiteenlopende achtergronden en expertise hebben en vandaaruit vaak stevig doorvragen over dossiers. Ze merken ook op dat iedere bestuurder die dat wil, wordt gehoord in het bestuur en dat vrijwel alle dossiers verschillende keren naar het bestuur terugkomen, waardoor men 'tot een conclusie komt waarmee iedereen kan leven'.

Ze stippen aan dat er vanuit het bestuursorgaan nog meer informatie naar de studenten zou mogen gaan. Ze begrijpen evenwel dat het om vertrouwelijke dossiers kan gaan. De algemeen secretaris begeleidt de student-bestuurder over wat wel en niet mag worden gecommuniceerd.

Studenten schuiven ook aan op de strategiedagen van het bestuur en de directie, met de student-bestuurder en een waarnemend lid.

Academische raad

In de academische raad kunnen studenten hun agendapunten rond onderwijskundige zaken agenderen. Dat hebben ze bv. gedaan in verband met academic software. Nu moeten studenten een forfaitair bedrag betalen voor software zonder te weten of ze die allemaal nodig hebben. Voortaan zal er per studierichting een bedrag bepaald worden voor de softwarelicenties. Ook in verband met de webshop staan er wijzigingen op til: de prijs van de digitale cursussen zal worden bepaald volgens het aantal pagina's.

De studenten bevestigen dat er een nieuw samengestelde MDP wordt opgericht over het toekomstplan. Dat overlegorgaan zal vanaf nu twee studenten tellen in plaats van één.

De studenten geven aan dat ze zich als commissielid in opleidingsaudits betrokken voelen. Ze worden er goed op voorbereid en worden als volwaardig commissielid beschouwd met een volwaardige stem.

Werking van STUW

De studenten van STUW nemen spontaan initiatief als ze problemen vaststellen. Als er bv. over de stageplek conflicten zijn met de stagecoördinator, nemen ze contact op met de directie. Ze geven aan dat er dan wordt geluisterd en naar oplossingen gezocht en waarden dat.

Ze stellen vast dat er niet genoeg studenten zijn die een engagement in de participatie willen opnemen. Vooral de studentenvertegenwoordiging bij STUW vanuit het afstandsonderwijs is beperkt: ze bestaat momenteel uit twee studenten (vroeger vier). Zij hebben specifieke problemen rond cursussen, stages en mailverkeer tussen student en docent. Die zijn vanuit de vertegenwoordiging in de studiegebieden (STUW lokaal) naar de directie gestuurd. STUW doet moeite om meer studenten uit het afstandsonderwijs te betrekken, bv door online communicatie.

De studenten vinden dat de STUW-coach die hen vanuit de hogeschool begeleidt, mee is met alle soorten studentenzaken, bv. ook met studentenclubs. In deze coach vinden studenten een aanspreekpunt.

De commissie polst nog naar de tevredenheid over de STUW-coaches, die instellingsbreed en lokaal actief zijn. De studenten geven aan dat de coaches helpen in de dagelijkse werking en in het ontwikkelen van rollen in participatie zonder hun mening op te dringen. Ze volgen evenwel geen uniforme lijn en hebben geen duidelijk mandaat. Daar wordt nu aan gewerkt.

Houding van de doorsnee student

De commissie is benieuwd wat deze studenten horen van de doorsnee student over het verandertraject. Ze geven aan dat die er nog niets over weet. De meeste studenten zijn er niet mee bezig. Nu worden er bijvoorbeeld folders over het ethisch charter verspreid op de campussen, die zichtbaar klaarliggen naast grote potten gratis snoep om de aandacht te trekken.

De doorsnee student spreekt een docent aan als hij een probleem heeft, want de relatie student-docent zit goed in de hogeschool. De sterkte van STUW als aanspreekpunt hangt af van de campus en de opleiding. Studenten en docenten zijn niet altijd goed op de hoogte van het bestaan en de werking van STUW.

Desgevraagd geven de studentenvertegenwoordigers aan dat ze geloven in de voortgang van de verandering in de hogeschool en de bijbehorende cultuur. Ze vinden dat er al veel veranderd is dat niet meer kan worden teruggedraaid.

Reflecties van de commissie

De commissie stelt vast dat de studentenvertegenwoordigers (MDP, academische raad, STUW) ondersteuning en ruimte krijgen voor participatie en een bepaalde input leveren. De studenten voelen zich gehoord en er gebeurt iets met hun feedback. De studentenparticipatie is op dit moment evenwel nog vrij beperkt. In de voorbeelden die ze geven valt op dat studenten eerst hun praktische problemen opgelost willen zien.

De commissie vindt het positief dat de student in het bestuursorgaan en de studenten bij de opleidingsaudits begeleiding en faciliteiten krijgen om hun opdracht goed te kunnen

vervullen. Ze is evenwel bezorgd dat de studenten er niet altijd in slagen om in belangrijke overlegorganen iemand af te vaardigen.

Op iedere campus heeft men wel een vertegenwoordiging van studenten via STUW, met ondersteuning door de STUW-coaches als dienstverlening vanuit de hogeschool. De commissie steunt het plan om een duidelijk mandaat uit te tekenen voor deze coaches, wat kan leiden tot een sterkere studentenparticipatie. Daarbij kan ook extra worden ingezet op studenten in het afstandsonderwijs, die wegens hun specifieke omstandigheden moeilijk betrokken worden.

De commissie concludeert dat er bij VIVES een bereidwillige grondhouding aanwezig is tegenover studentenparticipatie, maar dat het ambitieniveau zeker hoger kan. Studenten praten voornamelijk mee over de parking en de coffeecorner. De commissie vindt dat hier nog geen sprake is van een volwaardige rol van de student in de academische gemeenschap die uitgaat van partnerschap. Er is nog werk voor de boeg om de participatiecultuur van studenten verder te ontwikkelen en de participatie te versterken in de richting van meer inhoudelijke zaken.

De commissie beveelt aan om de participatie in de hogeschool duidelijk te definiëren in het kader van product leadership en dat op dezelfde manier in te vullen voor studenten. Men kan zoeken naar nieuwe wegen om dat te realiseren.

Deze studenten vinden alvast dat er een verandering gaande is in de hogeschool die niet meer kan worden teruggedraaid. Ook in dit gesprek krijgt de commissie bevestiging voor de positieve beweging die gaande is.

2.2.6. Open spreekuur (digitaal)

Het open spreekuur geeft de commissie de kans om de stem van personeelsleden en studenten, die niet-anoniem de NVAO-bevraging (februari-maart) invulden, te honoreren. Het gaat om de voorwaarden van de instellingsreview. De bevraging is algemeen van aard.

De online bevraging stond drie weken open en werd via communicatie@vives.be verspreid naar studenten en personeel. Ze heeft 106 reacties opgeleverd, wat bijzonder veel is in vergelijking met andere instellingsreviews. Het gaat om veertig procent studenten onder wie veel studenten uit het afstandsonderwijs en zestig procent personeel. De commissie ziet daarin een aanwijzing dat er een grote betrokkenheid bij de verandering leeft in de instelling. Bij 24 reacties heeft de inzender zich bekendgemaakt, de rest van de reacties was anoniem.

De commissie nam online contact op met de niet-anonieme inzenders die in hun reactie ingingen op de twee voorwaarden die de commissie onderzoekt (herdefiniëring van de governance en ontwerp van een coöperatief en dynamisch organisatiemodel). De andere niet-anonieme respondenten krijgen een schriftelijke reactie van de commissie.

De commissie waardeert het dat VIVES een transparante oproep heeft uitgestuurd voor deze bevraging. Ze heeft de indruk dat de reacties getuigen van een instelling waar het vertrouwen in de instelling langzaam opgebouwd wordt na de voorbije moeilijke periode. Toen was er volgens de respondenten sprake van problemen als niet-transparante middelenverdeling over de studiegebieden, een communicatiecultuur gericht op controle en beheersing, gebrek aan transparantie en veronderstelde willekeur bij toepassing van het HR beleid.

2.2.7. Terugkoppeling algemeen directeur en procesbegeleiders

Aan het einde van dag 1 houdt de commissie een tussentijdse wederzijdse terugkoppeling met de algemeen directeur en de procesbegeleiders.

Reacties vanuit de hogeschool

De hogeschool is tevreden over de voorbije gesprekken. Ze heeft de bestaande participatie kunnen laten zien. De gesprekspanels waren divers samengesteld en zijn tevreden over de goed voorbereide vragen en over de authentieke antwoorden die ze daarop konden geven. Ze voelden zich comfortabel en hadden het gevoel dat er goed naar hen geluisterd werd.

Vanuit de gesprekken die dag en de verwerking van de open bevraging door NVAO zijn volgende onderwerpen besproken: afstandsonderwijs, academische raad, cultuurverandering en pijn in de organisatie. De gesprekspartners zijn niet verbaasd dat afstandsonderwijs tijdens de gesprekken als een werkpunt wordt voorgesteld en bevestigen dat dit een op te lossen topic is. Ook studentenparticipatie is een uitdaging waartoe studenten verder moeten worden gestimuleerd. Het viel de gesprekspartners op dat de commissie inzoomde op de academische raad.

De aanwezigen zijn tevreden dat ze hebben gehoord dat alle gespreksgroepen getuigen over de cultuurverandering. Tegelijk beseffen ze dat er nog veel te gebeuren staat.

Reacties vanuit de commissie

De commissie is tevreden over de voorbije gesprekken met goed voorbereide gesprekspartners die in een open sfeer zijn verlopen. De commissie is in het bijzonder opgetogen over het gesprek met het bestuursorgaan dat zich duidelijk profileert en positioneert om de beoogde veranderingen in het kader van de door de NVAO beoogde voorwaarden te realiseren.

De commissie vindt het positief dat er een hoge respons is gekomen op de open bevraging. Ze heeft zich geconcentreerd op de antwoorden die ingaan op de onderzoeksvragen van de commissie.

De commissie overloopt kort haar voorlopige bevindingen na de gesprekken van dag 1. De commissie stelt vast dat:

- de verandering die in gang gezet is nadrukkelijk wordt bevestigd in alle groepen stakeholders die ze heeft ontmoet;
- alle technische voorwaarden geschapen zijn om de lancering te laten plaatsvinden en de verandering in gang te zetten;
- er indicaties zijn dat de cultuurverandering langzaam op gang komt;
- er inzake cultuurverandering ook belemmerende factoren aanwezig zijn in de legacy van de organisatie: er is nog steeds oud gedrag aanwezig, wat wantrouwen opwekt en een aantal mensen tegenhoudt om mee te stappen.

De voorzitter geeft aan dat het laatste punt niet ongewoon is, maar als er in de legacy veel pijn zit, is het vraagstuk groter.

De algemeen directeur antwoordt dat het eerste NVAO-rapport een stimulans was om verder te werken aan de verandering na een periode waarin de hogeschool veel schade heeft opgelopen. Ze wil verder werken aan een nieuw kader en mensen tijd en ruimte geven om het verleden los te laten en vooruit te kijken naar de toekomstige stappen.

In het verlengde van de terugkoppeling op het einde van dag 1, heeft de commissie aan het begin van dag 2 een aanvankelijk niet-gepland informeel gesprek met de voorzitter van het bestuursorgaan en de algemeen directeur, om van gedachten te wisselen over indrukken van de commissie bij het resultaat van de open bevraging. Bij dit bijkomende gesprek is een

procesbegeleider als waarnemer aanwezig. Thema's die vanuit de open NVAO-bevraging aan bod kwamen, worden hier geanonimiseerd aangehaald. De commissie wil hiermee aftoetsen hoe VIVES een zekere onderstroom capteert die het verdere succes van het verandertraject mee richting geeft.

2.2.8. Gesprek met externe stakeholders

Op de tweede dag van het bezoek was vooreerst een gesprek met externe stakeholders van de hogeschool gepland. Dit vindt plaats na het informeel gesprek met de voorzitter van het bestuursorgaan en de algemeen directeur, dat onder 2.2.7. is vermeld.

Het gaat bij het gesprek met externe stakeholders i.c. om vertegenwoordigers van de Associatie KU Leuven, VDAB West-Vlaanderen, Stad en OCMW Brugge, Centrum voor Volwassenenonderwijs Miras, scholengroep RHIZO (secundair onderwijs), VOKA West-Vlaanderen en Technische Universitaire Alliantie West.

De commissie is benieuwd hoe deze externe partners betrokken zijn bij de instellingsreview. Ze geven aan dat ze al in september een eerste gesprek daarover hebben gehad met de nieuwe algemeen directeur en merken op dat de samenwerking met de hogeschool opener en transparanter is geworden in een sfeer van gelijkwaardig partnerschap. Het enthousiasme in de organisatie is nog toegenomen.

Ze zijn het er mee eens dat de snelle groei van de hogeschool nood geeft aan een andere governance. Intern bouwt men nu aan een sterke inhoudelijke focus en aan een gemeenschapsgevoel van de hele hogeschool dat veel meer is dan windowdressing. Er is een positieve dynamiek ingezet waarin er openheid ontstaat om problemen te benoemen en er stappen worden gezet, bv. het ethisch charter, het actieplan, de MDP.

De gesprekspartners stellen vast dat de 'verkokering' in de hogeschool verdwijnt. Ze geven aan dat de samenwerking meer een 'smoel' gekregen heeft, met extra panache en extra ambitie. Vroeger was het soms niet duidelijk 'waar je moest zijn', terwijl de samenwerking nu meer proactief en structureel verloopt. Sommigen geven aan dat het ook belangrijk blijft om snel informeel te kunnen afstemmen. Inzake onderzoek valt het op dat er op korte tijd meer een business mindset gegroeid is. De commerciële gedachte zit er meer in met aanspreekpunten voor de verschillende business units. De ad hoc samenwerking van voorheen krijgt een bovenliggende laag met de uitbouw van een structurele samenwerkingsovereenkomst met partners.

De samenwerking met de hogeschool gaat breder dan die met de nieuwe algemeen directeur, die wel een belangrijke rol heeft en een drive geeft aan veel sterke figuren in VIVES.

De commissie wil graag weten wat de externe stakeholders verwachten van de hogeschool. Ze vermelden transparante communicatie om overlappingsen te vermijden en het behoud van de kwaliteitsgarantie van de opleidingen, wat zowel voor de studenten als voor de arbeidsmarkt cruciaal is. Ook samenwerking op het vlak van infrastructuur vinden ze van belang. Verder vernoemen ze het kunnen benutten van expertise die VIVES opdoet uit onderzoek, waarbij ze zelf ook een ondersteunende rol kunnen spelen in het uitvoeren van testcases. Vanuit het secundair onderwijs wil men bovendien input geven in het strategisch plan van de hogeschool omwille van de aansluiting van het secundair op het hoger onderwijs.

Er wordt voor gepleit om strategische keuzes te maken in PWO-middelen. De hefboom is nu soms nog te klein.

Ook wordt het belang van het verder zoeken naar meerwaarde in de samenwerking aangestipt. Binnen de associatie bundelt VIVES nu zijn expertise agro en voeding en neemt het de lead op het vlak van afstandsonderwijs. Op het vlak van onderzoek is VIVES betrokken bij het Industrieel Onderzoeksfonds.

De commissie vraagt tot slot wat de gesprekspartners adviseren voor de doorontwikkeling van VIVES. Herhaaldelijk wordt 'de stakeholderreflex' genoemd: bij alle initiatieven kijken welke stakeholders betrokken kunnen worden. Alle organisaties hebben middelen tekort en moeten elkaar vinden in een duurzame samenwerking. Tegelijk leeft het besef dat er over cultuurverandering meerdere jaren heen gaan. Goede interne communicatie om een draagvlak te creëren is daarbij een must.

Een andere aanbeveling is sterker samenwerken met andere instellingen van hoger onderwijs binnen de associatie (bv. KULAK) maar ook met HOWEST en UGent. Het is een pleidooi om de schaarse middelen van het hoger onderwijs efficiënt in te zetten en complementair de regio te versterken in plaats van elkaar te beconcurreren. Bedrijven hebben geen boodschap aan hokjesdenken.

De associatie pleit ervoor het outside-inperspectief te blijven meenemen en van concurrentie te evolueren naar complementariteit en synergie, zowel intern als extern. Associatieoverschrijdend werken is vandaag aanwezig om de onderlinge concurrentie door het financieringsmodel voor het hoger onderwijs te temperen, zo wordt aangegeven. Binnen de associatie is er nu ook een voorstel uitgewerkt om te komen tot een nieuw systeem dat rechtvaardig en billijk is en de scherpste van de onderlinge concurrentie tussen de associaties en de instellingen in Vlaanderen wegneemt.

Reflecties van de commissie

Het valt de commissie op dat de toon in dit gesprek anders is dan tijdens de instellingsreview in 2023-2024. Er wordt bv. niet meer gesproken over VIVES Noord en VIVES Zuid.

De commissie merkt ook op dat de externe stakeholders in verband met de verandering vaak naar de figuur van de nieuwe algemeen directeur verwijzen. Men spreekt van een standstillgevoel voor haar komst en beseft niet dat het bestuur al jaren voordien bezig was met het in gang zetten van de verandering.

De gesprekspartners geven aan dat ze tevreden zijn over de kwaliteit van de afgestudeerden van VIVES. Inzake onderzoek geven ze aan dat ze altijd goed hebben samengewerkt met de hogeschool op kwalitatief hoog niveau. Tegelijk blijkt dat door de manier waarop die samenwerking nu verloopt VIVES voor hen een meer interessante partner wordt. Er wordt meer in globo nagedacht over de speerpunten voor onderzoek, in plaats van zoals zij het benoemen 'de middelen te verdelen onder wie er het snelst bij is'.

De externe partners evolueren van enkel een persoonlijke relatie met VIVES naar ook een structurele samenwerking met een gezamenlijke agenda. Ze zijn tevreden over de evolutie naar meer transparantie en structuur in het samenwerkingsbeleid. De commissie verwacht dat dit een versterkend effect zal geven voor de interne verandering.

Tegelijk willen de gesprekspartners hun directe contacten met bepaalde personen en opleidingen ook behouden 'om dingen gedaan te krijgen'. Nu is de samenwerking vooral transactioneel: op een bepaalde manier zijn de externe partners klant bij de hogeschool. De commissie miste in dit gesprek de externe partner met de kritische blik die de vinger in de wonde legt. Het kan de instelling verder helpen groeien indien ze onafhankelijke externen toelaten om kritisch mee te denken over VIVES.

De globale visie van onderzoek met speerpunten is interessant voor het werkveld en komt tegemoet aan een behoefte. Daarbij zou ook participatie van het werkveld een invulling kunnen krijgen, vindt de commissie. Ze stelt evenwel vast dat het werkveld vooral wil kennisnemen van de evoluties: wat zijn de speerpunten geworden? De commissie adviseert de hogeschool als collectiviteit om de externe stakeholders een actieve rol te geven in het toekomstplan en om de te maken keuzes mee te onderbouwen, met een externe blik op de ruimere wereld van het hoger onderwijs in de regio.

2.2.9. Gesprek met docenten en medewerkers (niet-leden MDP)

De commissie wil graag weten wat docenten en medewerkers zien van het pad naar verandering dat VIVES aan het bewandelen is. De interne communicatie blijkt daarbij van cruciaal belang te zijn, zo geven ze aan. De opleidingshoofden en de groepsdirecteurs communiceren open. Het personeel wordt gebriefd. In mei worden de volgende stappen opnieuw gedeeld tijdens de PRO-dag (professionaliseringsdag).

Het besef leeft dat de communicatiekanalen gestroomlijnd worden. De transparantie over wat er zich op een hoger niveau afspeelt, is nieuw. De voorbije maanden zijn docenten meer op de hoogte van beslissingen die worden genomen en de argumenten die daaraan ten grondslag liggen. Op het intranet voor medewerkers kan iedereen bepaalde documenten raadplegen. Er wordt ook meer gecommuniceerd tijdens personeelsvergaderingen, via mails en via de algemeen directeur.

De aanstelling van de nieuwe algemeen directeur en de directeur onderwijsbeleid en internationalisering zorgt voor een nieuwe wind binnen de instelling. Er wordt in deze gespreksgroep ook waardering uitgesproken voor de versterking van de beleidsdagen waarop directie, middenmanagement en beleidsmedewerkers samenkomen en waar de nadruk ligt op participatie in plaats van zoals vroeger op informatie. De gesprekspartners zijn tevreden dat de frequentie van de beleidsdagen toeneemt. En dat het middenmanagement duidelijker op de kaart wordt gezet, wordt ondersteund en meer gewicht krijgt in de processen.

Ze waarderen het ook dat er binnen de directieraad wordt ingezet op de samenwerking tussen groepen. Onlangs was er bv. een overleg met de ombudsen over alle studiegebieden heen, voor het eerst sinds lang, wat het gevoel van de beoogde samenwerking binnen de hogeschool een boost gaf.

Uit dit gesprek blijkt ook dat de bottom-up-lijn in het beleid sterker wordt. Medewerkers en docenten geven aan dat ze oproepen krijgen om deel te nemen aan werk- en projectgroepen, bevragingen en klankbordgroepen. Ze merken aansluitend daarbij een sfeerverandering op, waarbij het vertrouwen en de onderlinge samenwerking groeien.

Medewerkers van de diensten merken op dat er in de organisatie meer co-creatie speelt, bv. tussen HR, onderwijsbeleid, IT, communicatie. Klankbordgroepen worden door hen ervaren als een meerwaarde om een planning en een strategie uit te werken.

Desgevraagd geven de gesprekspartners aan dat ondanks alle initiatieven die er al genomen zijn, nog niet alle problemen van de baan zijn. Net als bij de voorbije fusie zie je bij dit veranderproces bij een aantal mensen dezelfde emoties terug. Geduld en mildheid zullen nodig zijn in het verdere proces. De gesprekspartners vinden dat er ook nood is aan open debatten, bv. over de vraag wat er gebeurt als mensen zich niet houden aan het ethisch charter. Er is over dit thema een workshop gehouden voor de directieraad en dit thema moet nu breder aan bod komen in de organisatie, zo wordt aangegeven.

Een deelnemer merkt op dat er op korte tijd bij heel wat collega's een ander gedrag is ontstaan op de werkvloer. Anderen geven nog altijd bevlogen les en merken nog niet veel van wat er in de hogeschool gaande is. De opleidingsraden vormen het laagste niveau van participatie in de organisatie en zijn het meest vrije klankbord. De indruk leeft daar dat de groep collega's die nog de kat uit de boom kijkt groter is dan de groep met hevige weerstand, zo geven de gesprekspartners aan. Het is nodig om VIVES-breed een basisattitude te ontwikkelen over hoe omgaan met de kritische stem, zo wordt nog gezegd. Mensen die in het verleden een vertrouwensbreuk hebben ervaren zouden moeten worden meegenomen in het Toekomstplan. Zelf trachten de gesprekspartners op een positieve manier om te gaan met die collega's ('gaat het goed met je?', 'heb je het miltje gezien?').

De gesprekspartners verwachten dat de verandering duurzaam is, ongeacht wie er aan het roer staat. De nieuwe leidraad voor hogeschoolbrede beleidsprocessen zit stevig in elkaar en zal leiden tot betere resultaten. Dit is een teken van duurzaamheid. Alle diensten wordt gevraagd een sterkere duurzame rol op te nemen binnen de hogeschool. Medewerkers krijgen de kans om interessante opleidingen te volgen die ze dan dissemineren in de organisatie. De diensten krijgen de kans om zich af te stemmen op het toekomstplan en kunnen daartoe niet-prioritaire taken on hold zetten, wat een nieuwigheid is. Ze rekenen erop dat alle vernieuwingen ertoe bijdragen om de kwaliteit van VIVES hoog te houden en een tweede adem te vinden om het sterke merk van VIVES te blijven uitstralen.

Reflecties van de commissie

De commissie heeft in dit interessante en eerlijke laatste gesprek kennisgemaakt met bevlogen docenten en sterke medewerkers van diensten. Er werden veel voorbeelden van verandering gegeven en deelnemers pikten spontaan op elkaar in. Dit gesprek bevestigt dat de verandering al diep in de organisatie merkbaar is, meer dan de commissie had verwacht. Dit schept vertrouwen.

De docenten en medewerkers hebben het over hun tevredenheid over de interne communicatie. Er wordt ook met veel waardering gesproken over de projectgroepen, de werkgroepen en de klankbordgroepen via dewelke ze kunnen participeren.

Het is duidelijk voor deze groep dat er vanuit de algemeen directeur en de directeur onderwijsbeleid en internationalisering een nieuwe wind waait die bestaande muren omver blaast. Het ombudsoverleg over de studiegebieden heen is hiervan een mooi voorbeeld.

De commissie merkt op dat er een dynamiek gaande is in de groepen en de opleidingen om de collega's mee te nemen, wat belangrijk is om te komen tot een duurzame verandering. De medewerkers op de werkvloer die nog meer tijd nodig hebben om de veranderingen te verwerken, krijgen hun plek en worden op een positieve wijze aangesproken door de collega's.

De commissie stelt vast dat er bovenaan en onderaan veel kracht zit in de organisatie. Dit samenbrengen zal een mooi verhaal vormen. De commissie heeft de indruk dat de werkvloer tevreden is met de veranderingen bij het middenmanagement en zit te wachten tot dit niveau nog verder verstevigd wordt. De commissie wil het belang van het middenmanagement ook benadrukken omdat dit niveau een belangrijke boodschapper is van hoog naar laag en omgekeerd.

Docenten en medewerkers voelen zich alvast eigenaar van het nieuwe 'lonkende' perspectief, ongeacht wie er sturing aan geeft. Dat wijst volgens de commissie op de ultieme verduurzaming van het proces.

Op basis daarvan concludeert de commissie dat VIVES echt vertrokken is voor de verandering. Het middenkader zal daarbij de versneller zijn.

3 Oordeel

Op basis van haar onderzoek bij VIVES – na een positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur – brengt de commissie aan de NVAO een positief advies instellingsreview uit.

In het slotoverleg met de instelling schetst de voorzitter nogmaals de specifieke en uitzonderlijke context van deze instellingsreview. Die heeft te maken met de onzekerheden die de commissie vaststelde bij de eerste instellingsreview en met de voorwaarden die ze toen heeft gesteld. Daarnaast geeft ze nog een aantal aanbevelingen om de verandering voort te zetten, te versnellen en te verduurzamen.

3.1 Onzekerheden

De onzekerheden die de commissie na het eerste bezoek formuleerde betreffen de punten:

- aanstellen van nieuwe algemeen directeur;
- vaststellen van een aanpak in functie van het actieplan, inzettend op een cultuurtraject, beleidsontwikkeling en governance;
- draagvlak scheppen voor het actieplan in alle geledingen van de organisatie.

De eerste twee punten konden al worden afgevinkt in de verkennende dialoog met de instelling op 4 december 2024. Het draagvlak moest nog duidelijker worden tijdens het plaatsbezoek.

Er was een scherp profiel voor de nieuwe algemeen directeur opgesteld door het bestuursorgaan, wat geleid heeft tot een succesvolle aanwerving die het beoogde verbindend leiderschap veruiterlijkt. De commissie heeft tijdens de gesprekken vaak horen spreken over de nieuwe algemeen directeur, altijd op een positieve manier. De commissie merkt evenwel op dat de veranderingen niet te sterk aan één persoon toegeschreven mogen worden en dat anderen zich uitgenodigd mogen voelen als medecultuurdrager zichtbaar te worden.

De besluitvorming over een definitief actieplan en de bijbehorende aanpak is afgerond in samenspraak met de vakbond. Het definitieve plan is in vergelijking met de vorige versie nog verder verrijkt met een toekomstplan met als horizon 2030, dat kiest voor (een nog nader te omschrijven) product leiderschap. Daartoe zijn recent al stappen gezet, o.m. een medewerkersbevraging en een strategiedag met het bestuursorgaan en de directie. De toekomstige stappen zijn uitgeschreven.

De aanwezigheid van een draagvlak in alle geledingen van de organisatie bleek al deels in de verkennende dialoog en is bevestigd tijdens alle gesprekken van het locatiebezoek.

3.2 Voorwaarden: de technische kant van de verandering

De commissie stelde na de instellingsreview in het academiejaar 2023-2024 ook twee voorwaarden die vervuld moeten zijn door de instelling voor het verwerven van een positief besluit:

- de herdefiniëring van de governance: het bestuursorgaan, de algemeen directeur, de directieraad, de groepen, de business units, de diensten;
- het ontwerp van een coöperatief en dynamisch organisatie-model.

De commissie stelde tijdens het verdiepend locatiebezoek op 1 en 2 april 2025 vast dat deze voorwaarden vervuld zijn, en wel aan een geweldige snelheid.

3.2.1 Herdefiniëring van de governance

Voor de herdefiniëring van de governance heeft de commissie gekeken naar de opzet, het bestaan en de werking van de betrokken organen.

Ze stelt vast dat de voorzitter van het bestuursorgaan het leiderschap stevig in handen heeft. Onder zijn leiding heeft het bestuur nagedacht over de eigen inrichting en heeft het de competentiematrix en de profielen voor nieuwe bestuurders aangepast. Er zijn intussen vijf nieuwe leden aangesteld. Er is een andere agendasetting dan vroeger en er gebeuren met de betrokken specialisten in de organisatie veel iteraties over beleidsontwikkeling, terwijl dit vroeger niet structureel verliep. De bestuurders en de directieleden zijn gebonden aan duidelijke principes die werden vastgelegd in een intern reglement dat nog verder wordt gereviseerd.

Het bestuursorgaan wordt bijgestaan door twee adviserende comités die een sterkere rol hebben dan vroeger, m.n. het remuneratie- en benoemingscomité en het audit- en risicocomité.

Het bestuursorgaan staat sterk in verbinding met de directie die instaat voor de dagelijkse leiding van de hogeschool en de realisatie van het hogeschoolbeleid. De huidige algemeen directeur blijkt het beoogde sterk en empathisch leiderschap uit te dragen en de nieuwe cultuur uit te stralen. Uit de verkennende online dialoog bleek al dat het directieteam actief aan het werk is gegaan met teamvorming. De beleidsvoorbereiding gebeurt in kleine groepen. De besluitvorming verloopt transparant. Als er uitzonderingen worden gemaakt op de besluitvorming, worden die transparant in de directieraad ingebracht.

Ook participatie is vaak genoemd. Er leven nog verschillende beelden over, zo stelt de commissie vast. Daarin kan nog verduidelijking komen. Het middenkader wordt over de besluitvorming geïnformeerd en geconsulteerd en stilaan meer betrokken. Tijdens het gesprek met hen spraken ze vol lof over de recente ontwikkelingen. Het valt de commissie op dat de studenten vooral participeren vanuit het consumentenperspectief, terwijl ze ook als partner in beleidsontwikkeling zouden kunnen worden ingezet.

De externe stakeholders zijn overtuigd van de kwaliteit van de afgestudeerden. Ze vinden dat de relaties met de hogeschool altijd al goed zijn geweest, maar dat ze gefragmenteerd verlopen. Ze kijken ernaar uit contacten uit te bouwen met de hogeschool als geheel met een gezamenlijke maatschappelijke ambitie.

De commissie stelt vast dat de vernieuwingen in de governance ook geland zijn in formele documenten, bv. het intern reglement van het bestuursorgaan en de aangepaste competentiematrix voor bestuurders.

3.2.2 Coöperatief en dynamisch organisatiemodel

Het bestuursorgaan stuurt de ontwikkeling aan van een coöperatief en dynamisch organisatiemodel met duidelijke rollen voor de groepen, de diensten en de business units en een daaraan aangepaste organisatiestructuur die de horizontale en de verticale verbinding versterkt. De implementatie van dat nieuwe model verloopt gefaseerd onder leiding van de nieuwe algemeen directeur.

Tijdens de gesprekken heeft de commissie vastgesteld dat elementen van verandering in het organisatiemodel vandaag al zichtbaar zijn in het gedrag in de hogeschool, op alle niveaus. De bestaande 'silo's' worden minder dominant en zowel de groepen als de diensten nemen samen zaken op en leren van elkaar.

Er komen veel positieve reacties op de beleidsdagen en op de leidraad voor hogeschoolbrede beleidsprocessen die werd ontwikkeld. De commissie vindt ook de Multidisciplinaire

Procesgroep een mooi voorbeeld van samenwerking dat kan worden voortgezet voor toekomstige projecten.

De verbeterde interne communicatie wordt zeer gewaardeerd en vormt een belangrijke hefboom in de verandering. In de organisatie wordt er nadrukkelijk veel gecommuniceerd over de besluitvorming en worden de bijbehorende overwegingen inzichtelijk gemaakt. Deze navolgbaarheid wordt als zeer positief gezien, wat wordt bijgetreden door de commissie.

3.3 Kritieke succesfactoren om de verandering voort te zetten

De commissie wil graag aanbevelingen meegeven aan de hogeschool om haar te ondersteunen in het voortzetten van het veranderingsproces.

Ze ziet een aantal kritieke succesfactoren om de verandering te kunnen voortzetten en te implementeren. Daartoe doet ze volgende aanbevelingen:

- Continueer de zaken die in gang gezet zijn, bv. rond beleidsontwikkeling, interne communicatie, participatie.
- Kijk wat er vandaag nog in de weg zit, durf de problemen van het verleden benoemen en zoek er een oplossing voor.
- Zorg ervoor dat de HR-basics op orde zijn, objectief en transparant: werving, selectie, functioneren, belonen, beoordelen. Zo creëer je veiligheid in de organisatie en vermijd je de schijn van willekeur.
- Maak duidelijk dat VIVES een waardenorganisatie is. Verdiep het ethisch charter en expliciteer het aan de hand van een normenkader dat duidelijk maakt wat in de praktijk wel en niet kan binnen de organisatie.

3.4 Kritieke succesfactoren om het veranderproces te versnellen en te verduurzamen

De commissie ziet verder een aantal zaken die het veranderproces kunnen versnellen en verduurzamen en doet daartoe volgende aanbevelingen:

- Ontwikkel een sterk strategisch HR-beleid met oog voor de noden van de toekomst.
- Gebruik het potentieel van het middenkader door het duidelijk te positioneren, te begeleiden en ondersteunen. Het middenkader vormt het scharnierpunt om het initiatief van top-down ook naar bottom-up te verleggen.
- De participatieorganen, werkgroepen en projectgroepen verdienen veel lof. Ze zouden evenwel nog aan kracht kunnen winnen door de studenten te empoweren en hen rond belangrijke thema's in te zetten als kritische vriend. Het bereiken van de studenten afstandsonderwijs vormt daarbij een specifieke uitdaging. Ook docenten zouden aangetrokken moeten worden om met hun expertise in project- en werkgroepen een plaats te vinden.
- Maak de input en het commitment van de externe stakeholders sterker in functie van het strategisch toekomstplan en betrek hen als strategische partner. Investeer daarbij ook in onafhankelijke externe stakeholders die gedurende hun mandaat echt kritische vrienden kunnen zijn.
- Zet het personeel over de muren van groepen en diensten heen verder in via horizontale verbindingen, samenwerking en een lerende cultuur.
- Maak niet alleen gebruik van de communicatie van de algemeen directeur, zorg dat meer medewerkers het gezicht van de verandering worden.
- Koppel het verandertraject en het strategisch toekomstplan aan de integrale kwaliteitszorg.

3.5 Tot slot

De voorzitter geeft aan dat de commissie uitstekend ondersteund werd om haar werk te doen. Tijdens de gesprekken heeft ze interessante panelleden ontmoet die eerlijk en open hun verhaal hebben gedaan.

Hij verwijst ook naar de open bevraging bij medewerkers en studenten die een record van 106 reacties heeft opgeleverd, terwijl het vorige record op negentien stond. De commissie ziet daarin een aanwijzing dat de bevraging op transparante wijze is gebeurd en dat er een grote betrokkenheid bij de verandering leeft in de instelling. Voor zover dit relevant was voor het onderzoek van de commissie koppelt ze hierover naar de instelling terug op een geanonimiseerde wijze.

De algemeen directeur van haar kant geeft in naam van het voltallige team aan dat ze dankbaar is voor het werk van de commissie. Ze heeft een heldere terugkoppeling gehoord en stelt vast dat een sterke voorbereiding door de commissie heeft geleid tot verhelderende gesprekken waarin de juiste vragen zijn gesteld en tot duidelijke aanbevelingen. Het harde werk dat gebeurd is om de fundamenten voor de verandering vast te leggen is erkend in de terugkoppeling van de commissie. De gedragenheid door alle stakeholders, van bestuursorgaan over directie tot de werkvloer, is gebleken uit alle gesprekken. Het middenkader moet hierin evenwel nog een sterkere bondgenoot worden.

Met het toekomstplan als motor is de hogeschool klaar om de verdere uitdagingen aan te gaan, rekening houdend met de aanbevelingen die de commissie heeft geformuleerd.

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is gebeurd door een commissie van deskundigen aangesteld en getraind door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- **Jan Bogerd** (*voorzitter*), lid College van Bestuur a.i. Avans Hogeschool (sept. 2023 – april 2025), voorzitter College van Bestuur Hogeschool Utrecht (2015-2023), bestuurslid (vicevoorzitter) Vereniging Hogescholen (2018-2023);
- **Lien Mampaey** (*commissielid*), directeur onderwijsbeleid en kwaliteitszorg, Universiteit Hasselt;
- **Mariska Wit** (*commissielid*), directeur Rotterdam Business School, Hogeschool Rotterdam;
- **Hendrik Van Gansbeke** (*commissielid*), algemeen coördinator van het Wit-Gele Kruis van Vlaanderen;
- **Ruben Scholtis** (*student-commissielid*), student master in de pedagogische wetenschappen (pedagogiek en onderwijskunde) aan de Universiteit Gent, bestuurder Onderwijs bij de Vlaamse Vereniging van Studenten, alumnus bachelor sociaal werk aan de HOGENT.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Bea Bossaerts** (extern secretaris), freelancedacteur;
- **Veerle Conings** (procescoördinator), senior beleidsmedewerker NVAO;
- **Yorben Overdulse** (waarnemer), beleidsondersteuner NVAO.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

Programma online verkennende dialoog – 04/12/2024

13u-15u: Gesprek met directieraad, twee procesbegeleiders, strategisch adviseur, beleidsadviseur

Deel 1: Gedachtenwissel over de opvolgnota en de voorwaarden

Deel 2: Verdieping op 2 transversale thema's

15u45-16u30: Gesprek met een afvaardiging van de directieraad (algemeen directeur, directeur HR en financiën, directeur marketing en communicatie, directeur onderwijsbeleid en internationalisering, één groepsdirecteur), twee procesbegeleiders, de strategisch adviseur en de beleidsadviseur

Deel 3: het onderzoek en de trails bespreken

16u30-17u: Terugkoppeling aan de directieraad over het programma van het verdiepend locatiebezoek

Programma verdiepend locatiebezoek – Kortrijk, 01-02/04/2025

Het onderzoek van de commissie gaat in op de door de NVAO gestelde voorwaarden:

- Herdefiniëring van de governance (het bestuursorgaan, de algemeen directeur, de directieraad, de groepen, de business units, de diensten);
- Ontwerp van een coöperatief en dynamisch organisatiemodel en bijbehorende processen.

Maandag 31/03/2025

Vorbereidend intern overleg van de commissie – vergaderzaal Parkhotel:

16u30: Opstart commissie

17u00-18u00: Situerend gesprek over de voorwaarden: algemeen directeur en domeincoördinator kwaliteitszorg

18u00-19u00: Intern overleg commissie: voorbereiding locatiebezoek

Dinsdag 01/04/2025

8u30u – 9u15: Bestuursorgaan

Functie
Voorzitter Bestuursorgaan
Voorzitter Audit- en risicocomité
Voorzitter Remuneratie- en benoemingscomité
Bestuurder
Bestuurder
Bestuurder

9u30u – 10u30: Directieteam

Functie
Algemeen directeur
Directeur onderwijsbeleid en internationalisering; directeur levenslang leren a.i.
Directeur financiën en HR
Directeur marketing en communicatie
Directeur studentenzaken, informatie en technologie
Directeur onderzoek en valorisatie
Directeur infrastructuur en facilities

Directeur groep gezondheidszorg en sociaal-agogisch werk
Directeur groep handelswetenschappen, bedrijfskunde en toegepaste informatica
Directeur groep technologie en biotechniek
Directeur groep onderwijs
Algemeen secretaris

11u00-12u00: Adjuncten van groepsdirecteurs en opleidingshoofden

Functie
Adjunct groep gezondheidszorg en sociaal-agogisch werk
Adjunct groep handelswetenschappen, bedrijfskunde en toegepaste informatica
Adjunct groep technologie en biotechniek
Adjunct groep onderwijs
Opleidingshoofd bachelor zorgtechnologie en bachelor elektronica-ICT, groep BIO&TECH
Opleidingshoofd graduaat Sales Support en lid HOC, groep HWB&TI
Opleidingshoofd educatieve bachelor lager onderwijs, groep onderwijs
Opleidingshoofd bachelor maatschappelijke veiligheid en lid HOC, groep GEZ-SAW

12u20-13u00: Multidisciplinaire procesgroep

Functie
Adjunct groep technologie en biotechniek
Docent bachelor voedings- en dieetkunde
Opleidingshoofd educatieve bachelor lager onderwijs Brugge en Torhout en lid Academische Raad
Medewerker HR
Medewerker onderwijsbeleid en internationalisering, domein STB-GOK
Docent groep HWB&TI, lid Academische Raad en personeelsvertegenwoordiger GROC
Docent bachelor agro- en biotechnologie en personeelsvertegenwoordiger HOC
Studentenvertegenwoordiger (STUWer) en voorzitter STUW VIVES
Domeincoördinator kwaliteitszorg, procesbegeleider instellingsreview
Domeinmedewerker kwaliteitszorg, procesbegeleider Multidisciplinaire Procesgroep en kritische reflectie

14u00-15u00: Studenten

Functie
Voorzitter STUW VIVES + student brugtraject PBA sociaal werk en afgestudeerd GR maatschappelijk werk, campus Kortrijk
Lid Bestuursorgaan en ondervoorzitter ad interim STUW VIVES + student VEBASO en afgestudeerd PBA energietechnologie, campus Kortrijk
STUW IWT lokaal + student PBA ontwerp- en productietechnologie, campus Kortrijk
STUW OND lokaal en STUVO coördinator STUW VIVES + student PBA EBASO, campus Torhout
STUW SAW lokaal en STUVO verantwoordelijke SAW + student PBA maatschappelijk veiligheid, campus Kortrijk
Student-commissielid opleidingsaudit + student BA toegepaste informatica (3AI) en BNB international management, campus Kortrijk
Student-commissielid opleidingsaudit + student EBASO, campus Brugge

15u30-16u15: Open spreekuur digitaal

Het open spreekuur geeft de commissie de kans om te spreken met personeel en studenten die de bevraging van de NVAO niet anoniem hebben ingevuld. De commissie neemt enkel inzendingen aan die betrekking hebben op het onderzoek dat gevoerd wordt tijdens de instellingsreview. Het is de commissie die de relevantie van het onderwerp afweegt tegen het gevoerde onderzoek en de betrokken medewerkers/studenten uitnodigt.

16u45 – 17u30: Terugkoppeling procesbegeleiding

Kernteam IR
Algemeen directeur
Strategisch adviseur
Stafmedewerker algemeen directeur, procesbegeleider actieplan
Domeincoördinator kwaliteitszorg, procesbegeleider instellingsreview
Domeinmedewerker kwaliteitszorg, procesbegeleider multidisciplinaire procesgroep en kritische reflectie

Woensdag 02/04/2025

8u00-9u00: informeel gesprek: reflecties op de open bevraging

Functie
Voorzitter bestuursorgaan
Algemeen directeur
Procesbegeleider (waarnemer)

9u00-10u00: Externe stakeholders

Functie
Algemeen directeur Associatie KU Leuven
Netwerkmanager onderwijs VDAB West-Vlaanderen
Algemeen directeur Stad & OCMW Brugge
Directeur CVO Miras
Directeur Rhizo
Directeur TUA West
Directeur Member Services VOKA West-Vlaanderen

10u30-11u30: Docenten en medewerkers

Functie
Docent talen, coördinator STB HWB&TI en lid van het OMT van HWB&TI, campus Kortrijk
Docent onderwijs, dagonderwijs en AO, groep onderwijs, campus Kortrijk
Docent agro-en biotechnologie, groep BIO&TECH, campus Roeselare
Docent sociaal werk en HRM, groep GEZ-SAW, campus Kortrijk
Interne auditor
Medewerker interne communicatie
Medewerker HR
Beleidsmedewerker en coördinator kwaliteitszorg groep GEZ-SAW

14u30-15u15: Einddialoog

Functie
Algemeen directeur
Directeur onderwijsbeleid en internationalisering; directeur levenslang leren a.i.
Directeur financiën en HR
Directeur marketing en communicatie
Directeur studentenzaken, informatie en technologie
Directeur onderzoek en valorisatie

Directeur infrastructuur en facilities
Directeur groep gezondheidszorg en sociaal-agogisch werk
Directeur groep handelswetenschappen, bedrijfskunde en toegepaste informatica
Directeur groep technologie en biotechniek
Directeur groep onderwijs
Algemeen secretaris
Strategisch adviseur
Stafmedewerker algemeen directeur, procesbegeleider actieplan
Domeincoördinator kwaliteitszorg, procesbegeleider instellingsreview
Domeinmedewerker kwaliteitszorg, procesbegeleider Multidisciplinaire Procesgroep en kritische reflectie

Bijlage 3: Verantwoording

De in dit rapport opgenomen beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het *“Beoordelingskader instellingsreview”* van juni 2020, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 27 november 2020.

Nadat de aanvraag ingediend door de instelling ontvankelijk werd verklaard, heeft de NVAO een commissie samengesteld. Deze commissie werd goedgekeurd door het dagelijks bestuur van de NVAO. De instelling tekende geen bezwaar aan tegen de commissie.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de instelling verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Voorafgaand aan een voorbereidend overleg heeft elk commissielid een eerste waardering opgesteld en werden vragen opgesteld.

Tijdens de voorbereidende werkzaamheden heeft de commissie verder alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling voorbereid.

Aan de hand van NVAO's Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog gericht op het vinden van een antwoord op de vraag hoe de instelling aan de voorwaarden voldoet die aanleiding gaven tot het positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur.

Tijdens de afrondende werkzaamheden heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport. Eens alle commissieleden hadden ingestemd met de inhoud van het beoordelingsrapport, heeft de voorzitter van de commissie het beoordelingsrapport vastgesteld. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd.

Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Documentatie beschikbaar gesteld bij de aanvraag

- Opvolgnota beoordelingsrapport NVAO
- Bijlagen bij de opvolgnota:
 - Bijlage 1: Actieplan tot bevordering van een transparante beleidscultuur een veilige werkomgeving en een consequent ethisch handelen
 - Bijlage 2: Monitorings- en planningstool Actieplan
 - Bijlage 3: Samenstelling Multidisciplinaire Procesgroep
- Kritische reflectie
- Bijlagen bij de Kritische Reflectie:
 - Bijlage INL.A Opvolgnota hogeschool VIVES
 - Bijlage INL.B Leidraad actieplan en opvolging
 - Bijlage INL.C Export MS List actieplan
 - Bijlage INL.D Samenstelling MDP
 - Bijlage TOE.A Roadmap toekomstplan
 - Bijlage TOE.B GANTT-chart implementatie organisatiemodel, ter zitting
 - Bijlage BO.A Aangepast intern reglement (fase 1), ter zitting
 - Bijlage BO.B Aangepaste competentiematrix bestuursorgaan, ter zitting
 - Bijlage DIR.A Functieomschrijving algemeen secretaris
 - Bijlage DIR.B Optimalisatie werking directieraad + besluitvorming
 - Bijlage DIR.C Opvolgingstool besluiten directieraad
 - Bijlage DIR.D Missie directieteam
 - Bijlage DIR.E Aangepast sjabloon covernota
 - Bijlage ORG.A Rollen en verantwoordelijkheden organisatiemodel, ter zitting
 - Bijlage ORG.B Programma beleidsdagen academiejaar 2024-2025
 - Bijlage ORG.C Reglement academische raad
 - Bijlage ORG.D Protocol verkiezingen medezeggenschapsorganen
 - Bijlage ORG.E Toelichting leidraad beleidsproces
 - Bijlage ORG.F Presentatie medewerkersvergadering
 - Bijlage ORG.G Planning interne communicatie
 - Bijlage IKZ.A Concept sjabloon projectfiche
 - Bijlage IKZ.B Concept KZ-afsprakenkader BU LLL
 - Bijlage IKZ.C Functieomschrijving interne auditor
 - Bijlage IKZ.D Naar een datagedreven organisatie

Documentatie aanvullend aangeleverd

- Aanvullend HR-document bij de Kritische Reflectie (18 03 2025)
- PowerPoint: Situering instellingsreview Hogeschool VIVES (31 03 2025)

Documentatie ter inzage voor commissieleden tijdens het verdiepend locatiebezoek

- **Map Bestuursorgaan:** besluitenlijst + agenda AJ 2024-2025 met markering relevante topics + agenda strategiedag (mei 2024 en januari 2025)
- **Map Directieraad:** besluitenlijst + agenda AJ 2024-2025 met markering relevante topics
- **Map Academische Raad:** agenda's + flow optimalisatie werking (werkingsreglement, bevraging, aanpak opvolging output bevraging ...)
- **Map beleidsdagen:** met powerpoints + agenda van de beleidsdagen van dit AJ
- Laptop met toegang tot de **pagina van de algemeen directeur** op vivesnet (actieplan, nieuwsberichten, toekomstplan ...) en ook de pagina van KZ

