

# Regionaal verankerd met Innovatiewerkplaatsen

De Hanzehogeschool Groningen op weg naar engaged university | Concept 20-10-2019

Auteurs: Willem Foorthuis, Nico van der Sijde, Sabine Lutz; lector resp. onderzoekers lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen; José Eggink, senior adviseur Stafbureau Onderwijs & Onderzoek; allen Hanzehogeschool Groningen

Met speciale dank aan: Jacqueline Gomashie, dean Instituut voor Rechtenstudies, Hanzehogeschool Groningen; Suzanne van der Woude, docent-onderzoeker en programmatrekker flexibele projecten, Hanzehogeschool Groningen

## Strategische agenda: toegankelijke, flexibele en regionaal verankerde hogescholen

Afgelopen september informeerde minister Van Engelshoven de Tweede Kamer over de hoofdlijnen in haar nieuwe strategische agenda voor hoger onderwijs en onderzoek. In deze agenda wordt o.a. ingezet op flexibele, regionaal verankerde en internationaal gepositioneerde hogescholen. Deze speerpunten komen voort uit de maatschappelijke ontwikkelingen die de minister heeft gesignaleerd en sluiten aan bij de agenda die de Vereniging van Hogescholen eerder dit jaar aan de minister heeft aangeboden. Hogescholen onderstrepen daarin hun verantwoordelijkheid om studenten, zowel initieel als postinitieel, voor te bereiden op een dynamische arbeidsmarkt.

Voor hogescholen is dit niet nieuw. Met z'n allen zijn we al geruime bezig hierop voor te sorteren. Waar we vroeger gingen opleiden vanuit een vast startpunt (van havo, mbo of vwo) en daardoor met een relatief homogene groep studenten te maken hadden, zien we nu veel verschillende typen initiële en postinitiële studenten. Waar we vroeger te maken hadden met een relatief vaste set goed omschreven beroepen, weten we nu dat onze huidige curricula over vijf tot tien jaar al niet meer aansluiten op de arbeidsmarkt. Waar onze jonge professionals vroeger gingen werken in bedrijven met een vastomlijnd businessmodel en relatief heldere marktprognoses moeten huidige en toekomstige werknemers en ondernemers nu rekening houden met sterke schommelingen en de noodzaak tot snellere aanpassingen en vernieuwingen. Het gaat veel meer om complexe veranderingsopgaven dan om vaste routines. De maatschappij is voortdurend in beweging, en daarop moeten we als hogeschool steeds inspelen en anticiperen. Dit vraagt om een nauwe samenwerking met onze regionale partners, die wij alleen kunnen waarmaken als we ons flexibel organiseren.

Elke hogeschool heeft hiervoor bepaalde trajecten ontwikkeld. NHL-Stenden met haar PPS rond watertechnologie en veiligheid, de HVA met Amsterdam Zuidoost, de HAN met haar Sparkcentres, Saxion met haar Smart Solutions Semester – om maar een paar voorbeelden te noemen. In dit artikel nemen we de gelegenheid om met onze collega's te delen welk traject de Hanzehogeschool Groningen hiervoor heeft uitgewerkt.

We schetsen daarvoor eerst in vogelvlucht de omstandigheden in onze regio, die met haar perifere ligging op meerdere punten afwijken van die in de rest van het land. Deze situatie bracht de Hanzehogeschool Groningen tot haar initiatief voor de ontwikkeling van de zogeheten Innovatiewerkplaatsen, die als leergemeenschappen met partners uit de regionale quadruple helix functioneren. We laten u zien hoe de Innovatiewerkplaatsen vanaf het tweede studiejaar in het curriculum zijn ingebed, wat daarbij de leidende principes zijn en onder welke voorwaarden dit functioneert. Tenslotte geven we u een doorkijk naar onze ontwikkelambities richting engaged university die we onder andere langs de weg van coöperatief innoveren willen realiseren.

## Hogeschool in het hoge noorden

Mkb'ers in onze noordelijke regio hebben, in vergelijking met het landelijke gemiddelde, een achterstand in de valorisatie van innovaties en als gevolg daarvan ook in duurzame groei. Ook zijn er relatief weinig koplopers en relatief veel volgers en niet innovatieve ondernemers. De perifere ligging binnen Nederland, de schade door de gaswinning en een relatief groot aantal niet actieve mensen in sommige subregio's maken de regio tot 'volger' als het gaat om innovatie en ontwikkeling. Ondernemers willen wel innoveren, maar de beschikbare ondersteuningsinfrastructuur is gefragmenteerd en bij veel ondernemers – vooral aan de onderkant van de innovatielader – zelfs niet bekend.

Dit bracht de Hanzehogeschool tot haar initiatief voor de Innovatiewerkplaatsen. Dit initiatief sluit naadloos aan op de ambitieuze onderwijsvisie die de Hanzehogeschool in 2014 opstelde, en die centraal stond in het Strategisch Plan 2016-2020. De focus in deze visie en het Strategisch Plan was gericht op de doorontwikkeling van de Hanzehogeschool tot leergemeenschap, waarin onderwijs, onderzoek en regionale beroepspraktijk nauw zijn verbonden. Leergemeenschap – dat staat voor onderzoekende en gemotiveerde studenten, inspirerende docent-onderzoekers en regionale partners die elkaar ontmoeten, elkaars talenten en kennis versterken en van elkaar leren. Om deze leergemeenschap vorm te geven werden de Innovatiewerkplaatsen ingericht. Daarin werken studenten, docent-onderzoekers, lectoren en regionale partners in co-creatie aan oplossingen voor urgente regionale praktijkvraagstukken, die door het werkveld (ondernemers, overheden en het maatschappelijk middenveld) zijn aangedragen. Innovatiewerkplaatsen verstevigen daardoor de verbinding met de

*“In ons Strategisch Plan 2016 – 2020 staat dat elke student vanaf 2020 gaat deelnemen aan een Innovatiewerkplaats. Op dit moment hebben we circa 100 Innovatiewerkplaatsen ingericht waarbij honderden studenten betrokken zijn.”*

Henk Pijlman, CvB-voorzitter Hanzehogeschool Groningen

regio van ons onderwijs en ons onderzoek, ook omdat onze opleidingen en lectoraten zich sterk met de innovatiewerkplaatsen verbinden.

In ons Strategisch Plan staat bovendien dat elke student en iedere docent vanaf 2020 gaat deelnemen aan een Innovatiewerkplaats. Op dit moment hebben we circa 100 Innovatiewerkplaatsen ingericht waarbij honderden studenten betrokken zijn.

### **Ambitieuze mix van partijen en kennisdomeinen**

In principe nemen in elke Innovatiewerkplaats de drie partijen onderwijs, onderzoek en werkveld (de ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties) deel, met studenten en experts die samenwerken aan een complexe opgave en waarin interdisciplinaire cocreatie gestalte krijgt. Als we spreken van studenten, bedoelen we daarmee dus niet alleen lerenden in het initiële onderwijs, maar ook professionals uit het werkveld die kennis op bepaalde gebieden opdoen of ophalen. Dit biedt ook interessante openingen voor een nieuwe aanpak van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Iedere deelnemer leert, onderzoekt en werkt aan een praktijkprobleem. Daarmee versmelten het ontvangen van onderwijs, het doen van onderzoek en het werken aan een praktijkvraagstuk. Omdat het om complexe opgaven gaat en we cocreatie willen waarborgen streven we naar een commitment van de deelnemers voor de duur van een half jaar en voor een bepaalde inbreng die zij in een samenwerkingsovereenkomst afspreken.

### **Flexibiliteit als sleutelbegrip**

Dit vraagt veel van ons als hogeschool, in termen van interne en externe flexibiliteit. Intern moet je opleidingstrajecten zo vormgeven dat zij tegemoetkomen aan de heterogeniteit van deelnemers met uiteenlopende persoonlijke en professionele kenmerken en leervragen. Extern moeten de opleidingstrajecten snel kunnen inspelen op de dynamiek in de beroepspraktijk en de arbeidsmarkt. Je vraagt dus eigenlijk om flexibiliteit in het leren (je verwerft competenties op een manier die bij jezelf past), flexibiliteit in het curriculum (steeds actueel, niet gebonden aan een plaats) en flexibiliteit bij de deelnemende organisaties die soepel op wisselende omstandigheden moeten kunnen reageren.

### **Hoe borg je dit in de praktijk?**

Als school sta je voor de dubbele vraag: hoe te ageren in de driehoek van onderwijs, onderzoek en werkveld én daarvan een coherent proces voor studenten te maken, vanaf hun eerste studiejaar tot aan hun afstudeeronderzoek – en dit niet denkend vanuit de opleiding, maar juist vanuit het werkveld. Onze insteek is een daarom: wat heeft de regio nodig en hoe kunnen wij als hogeschool daaraan bijdragen? “Wij willen de vragen die in de regio leven met onze studenten, docenten en lectoraten helpen beantwoorden. Ook onze onderzoekers krijgen hierin een andere plaats en rol: als meedenkende en inspirerende adviseurs van de regio en van de studenten”, aldus Jacqueline Gomashie, dean van het Instituut voor Rechtenstudies. “Niet incidenteel, maar structureel. En dus werd ons duidelijk dat deze samenwerking een vaste plaats moet krijgen in het curriculum.”

Om deze structurele samenwerking te realiseren moet je een systeem ontwikkelen. Dit zijn bij de Hanzehogeschool de eerder al genoemde Innovatiewerkplaatsen, én de inbedding daarvan in het curriculum. Bij de Instituut voor Rechtenstudies en het Instituut voor Financieel Economisch Management brengt nu elke student in het tweede studiejaar een deel van de studietijd door in zo’n Innovatiewerkplaats. We noemen dit de ‘flexibele projecten’. Het betekent dat studenten een dagdeel per week in een Innovatiewerkplaats werken aan opdrachten met en voor partners in het werkveld.

Suzanne van der Woude, programmatrekker Flexibele Projecten: “Per instituut hebben we uit de beschikbare Innovatiewerkplaatsen een aantal relevante thema’s gekozen. Vervolgens verzamelen we praktijkvragen die we in een opdrachtenboek bundelen. Aan het begin van een semester vindt er een projectenmarkt plaats waarop de werkveldpartners hun opdracht en de bijbehorende vraagstukken pitchten. Steeds twee studenten schrijven zich in voor een opdracht, maken nader kennis met de Innovatiewerkplaats, maken een werkplan en sluiten een overeenkomst met alle partijen.”

Elke week is op de Innovatiewerkplaatsen ook een docent aanwezig die de studenten coacht, maar die indien nodig ook als intermediair tussen opdrachtgever en student kan optreden. De coaches zijn de oren en ogen in het werkveld en houden in de gaten hoe het proces verloopt. Dat betekent dat ook de docenten te maken krijgen met meerdere partijen: de studenten, de opdrachtgever en de school.

Studenten documenteren hun leerproces en de leeruitkomsten volgens bepaalde eisen, die zij beschrijven in hun ontwikkelportfolio. Zij gaan in op hun professionele ontwikkeling en hun professioneel ondernemende houding op grond van specifieke vaardigheden en kennis. Ook laten zij zien hoe zij effectief hebben samengewerkt in een groep om een kwalitatief goed beroepsproduct af te leveren. Daarnaast leggen zij verantwoording af over hun professioneel kritische houding en hun onderzoekend vermogen als professional in relatie tot de praktijkvraag. En ook om andere generieke leeruitkomsten: schrijven, reflecteren, presenteren, jezelf corrigeren. Laat ons zien wat jouw leerdoel is, hoe de praktijkvraag hieraan gekoppeld is, hoe je het onderzoek aanpakt en hoe je leerproces is verlopen.

*“Onze zienswijze is daarbij altijd van buiten naar binnen. Je moet niet redeneren vanuit de kennisoverdracht zoals je die gewend bent. Je moet je in eerste instantie dienstbaar opstellen aan de partners en hun vragen.”*

Jacqueline Gomashie, dean Instituut voor Rechtenstudies

Zij gaan aan het werk met tussentijdse interviews en sluiten hun semester af met de overhandiging van hun beroepsproduct, hun portfolio en een assessment. De resultaten worden gebruikt in vervolgvragen voor een nieuwe ronde.

### Van buiten naar binnen

Doordat we de samenwerking tussen school en werkveld hebben georganiseerd in de Innovatiewerkplaatsen kunnen we ervoor zorgen dat de leerprojecten passen bij het beroeps- en opleidingsprofiel van de opleiding en dat de vraagstukken die de studenten met hun werkveldpartners behandelen aan het leerproces en de kwaliteit daarvan bijdragen. Onze zienswijze is daarbij altijd van buiten naar binnen. Je moet niet redeneren vanuit de kennisoverdracht zoals je die gewend bent. Je moet je in eerste instantie dienstbaar opstellen aan de partners en hun vragen.

Onderzoek in de lectoraten speelt hier een belangrijke rol in. De vraag is immers hoe je twee processen, elk met de gevraagde kwaliteit, parallel kunt laten verlopen: aan de ene kant de studenten toerusten met de nodige kennis en aan de andere kant de regiopartners helpen bij het beantwoorden van hun vraagstukken. In onze visie borg je dit door enerzijds generieke leeruitkomsten te formuleren en de studenten daarop te toetsen, en door anderzijds de innovatiewerkplaatsen en de opdrachten waaraan de studenten werken te koppelen aan de lectoraten. Daardoor kunnen de lectoraten bijdragen aan begeleiding van die opdrachten, wat de kwaliteit en meerwaarde voor de regio vergroot. Bovendien kunnen de lectoraten de studentproducten gebruiken als materiaal voor verdiepend onderzoek dat bijdraagt aan regionale innovaties.

### Commitment uit alle onderdelen van de organisatie

Wil je dit systeem uitwerken en in de praktijk brengen moet je dit als MT, als teamleiders en als docenten volledig ondersteunen. Je onderwijsproces moet zo zijn ingericht dat je samenwerking kunt faciliteren. Dat is een hele omslag ten opzichte van het normale onderwijsbedrijf. In de Hanzehogeschool is dit gestart met ons strategisch plan en de visie op Innovatiewerkplaatsen. De flexibele opdrachten in het tweede studiejaar vinden hun voortzetting in de minoren van het derde jaar, en ten slotte in de afstudeeropdracht van het laatste jaar, waarin elke student een half jaar aan een afstudeeronderzoek werkt aan de hand van een onderzoeksvraag uit de praktijk. Dat kan ook een opdracht uit één bedrijf zijn, maar het gebeurt steeds vaker dat ook afstudeeropdrachten plaatsvinden in een Innovatiewerkplaats, waarmee ook tijdens deze laatste studiefase het interdisciplinaire aspect aan de orde komt.

Via deze koppeling tussen onderwijs, onderzoek en werkveld zorg je er ook voor dat lectoren hun onderzoekstrategieën dicht bij de praktijk invullen. We realiseren ons daarbij heel goed dat lang niet elke praktijkvraag geschikt is om te vertalen naar een onderzoeksvraag. Maar de praktijkvragen kunnen wel een opstap vormen naar een onderzoekstraject waarin op verschillende niveaus vragen worden gearticuleerd. Je hebt als het ware een trechtermodel dat tot slot leidt tot de gedeelde uitdagingen voor praktijk en onderzoek. Daarmee krijgt je een getrapte aanpak met eenvoudige vragen voor beginnende studenten(teams) t/m complexe vragen voor gevorderde teams van studenten en lectoren.

*“Ons ideale plaatje is dat al onze studenten een zo groot mogelijk deel van hun opleiding doorbrengen in een multidisciplinaire werkomgeving, waar allerlei onderzoeksvragen uit ontstaan die we vervolgens vanuit onze lectoraten en gevorderde studenten voor de regio en met de regio kunnen oppakken.”*

Jacqueline Gomashie, dean Instituut voor Rechtenstudies

Je behaalt met onze aanpak een drievoudige meerwaarde:

1. Meerwaarde voor het onderwijs (en dus voor instituten en opleidingen): studenten worden via stevig in curricula en leerlijnen ingebedde Innovatiewerkplaatsen goed voorbereid op de latere multidisciplinaire beroepspraktijk en op het onderzoekend vermogen dat in deze beroepspraktijk nodig is.
2. Meerwaarde voor het onderzoek (en dus voor lectoraten, kenniscentra en Centres of Expertise): de hogeschool heeft een directe voeling met de kennisvragen uit de regio en via de vervlechting van onderwijs en onderzoek worden volume, differentiatie en impact behaald.
3. Meerwaarde voor de beroepspraktijk: er worden meer onderzoeksproducten en nieuwe inzichten geproduceerd en de regiopartners kunnen met meer studenten en docenten samenwerken in relevante projecten in een structuur die continuïteit waarborgt.

Nog belangrijker is echter de synthese: de integrale meerwaarde van een Innovatiewerkplaats voor onderwijs én onderzoek én beroepspraktijk, in onderlinge samenhang. Innovatiewerkplaatsen sturen op deze integrale meerwaarde. Dus op kwaliteit van de leeruitkomsten, op kwaliteit van het onderzoek én op betrokkenheid van en meerwaarde voor de beroepspraktijk. Die integraliteit onderscheidt een innovatiewerkplaats van een ‘gewone onderwijsvorm’, van een projectenbureau en van een lectoraat of kenniscentrum.

### Doorontwikkeling

Zijn we nu waar we willen zijn? Nee, zeker niet. We hebben ‘flexibele projecten’ nu op twee instituten ingevoerd en getest. Er zijn ook opleidingen die op een andere manier ruimte maken voor innovatiewerkplaatsen: door stage, afstudeeropdracht, minor of een deel van een onderwijssemester in de innovatiewerkplaats te laten plaats vinden.

Ons ideale plaatje is dat al onze studenten een zo groot mogelijk deel van hun opleiding doorbrengen in een multidisciplinaire werkomgeving, waar allerlei onderzoeksvragen uit ontstaan die we vervolgens vanuit onze lectoraten en gevorderde studenten kunnen oppakken voor de regio en met de regio. Lectoren kunnen in deze situatie de vraag vanuit de regio op de voet volgen en hun onderzoek conform deze regionale kennisbehoefte ontwikkelen. Ook deze beweging is dus duidelijk van buiten naar binnen gericht, en niet andersom.

### **De ene Innovatiewerkplaats is de andere niet**

Als je goed kijkt kan je vier soorten Innovatiewerkplaatsen onderscheiden. Je hebt Innovatiewerkplaatsen die je kunt vergelijken met een project: één centrale vraag, enkele subvragen, met een startpunt en een duidelijk eindpunt als de vraag en eventuele vervolgvragen zijn beantwoord. Je hebt ook Innovatiewerkplaatsen die rechtstreeks gekoppeld zijn aan één bepaald thema en één bepaald lectoraat. Vervolgens heb je de categorie Innovatiewerkplaatsen die gekoppeld zijn aan een locatie, zoals bijvoorbeeld de stad Groningen. En ten slotte heb je nog de Innovatiewerkplaatsen in Groningse regio's zoals het Westerkwartier, Zuid- en Oost-Groningen en de Eemsdelta. Deze Innovatiewerkplaatsen zijn gericht op alle thema's op de agenda van deze regio's. Zij spelen niet alleen een rol in het beantwoorden van vragen, maar ondersteunen deze regio's tevens bij het opstellen van hun regionale agenda's en ontwikkelprogramma's.

Een uitdaging zien we in het grote aantal Innovatiewerkplaatsen die binnen een korte tijd zijn ontwikkeld. Enerzijds is dit mooi want het toont het enthousiasme waarmee het concept is ontvangen. Maar in die veelheid schuilt ook het gevaar dat voor de buitenwacht – voor wie je vindbaar en herkenbaar wilt zijn – niet duidelijk is waar ze met hun vraag terecht kunnen. En bovendien is het voor complexe regionale vraagstukken belangrijk om alle krachten zoveel mogelijk te bundelen. We willen daarom de verschillende Innovatiewerkplaatsen beter met elkaar verbinden en hierin meer structuur gaan aanbrengen.

### **De hogeschool als 'engaged university' in de regio**

De Innovatiewerkplaats die zich richt op de regionale agenda komt het meest in de buurt van de rol die hogescholen en universiteiten in en toekomst kunnen gaan spelen in de regionale ontwikkeling. We refereren hier aan een onderzoek dat het Joint Research Centre (JRC, het wetenschaps- en onderzoekscentrum van de Europese Commissie) in 2015 startte. Onder de titel 'Higher Education for Smart Specialisation' (HESS) gingen zij na, welke rol universiteiten spelen in de ontwikkeling en uitvoering van regionale specialisatiestrategieën.

Uit dit onderzoek bleek dat kennisinstellingen bij uitstek in staat zijn om divergerende belangen van verschillende regionale stakeholders bij elkaar te brengen, doordat zij alle drie de elementen van de 'knowledge triangle' (onderzoek, onderwijs en innovatie) vertegenwoordigen. Ze spelen daarmee een sleutelrol als het erom gaat innovatiecapaciteiten te helpen ontwikkelen. Daarmee is hun (potentiële) rol in de regio nog veel relevanter dan we tot nu dachten. Ze zijn meer dan aanbieders van onderwijs en onderzoek. Zij kunnen in dialoog met de regionale partners ontwikkelings- en innovatie-agenda's opstellen en deze helpen uitvoeren. Een van de belangrijkste aanbevelingen van het JRC is om hbo-instellingen permanent bij het regionale en interregionale innovatieproces te betrekken.

Dan moet je als hogeschool iets te bieden hebben aan je regionale partners. Deze kwaliteiten worden ook aangeduid met het predicaat 'engaged university', een kennisinstelling die een (leidende) rol neemt in de ontwikkeling van de regio samen met de regionale partners en zich inzet voor deze ontwikkeling door docenten, studenten en onderzoekers op een structurele en proactieve manier te laten coöpereren met ondernemers en andere maatschappelijke partners in de regio, uitgaande van de relevante vraagstukken in die regio. Een kennisinstelling dus die 'engaged' is met de regio, omdat regionale vraagstukken en voortdurende samenwerking met de regio steeds centraal staan in het onderwijs, het onderzoek én de organisatie van de kennisinstelling als geheel.

### **Coöperatief innoveren**

Het kabinet heeft een aantal missies geformuleerd die vragen om oplossingen voor opgaven op het snijvlak van disciplines. Het betreft een heel spectrum van opgaven: van complexe uitdagingen als de klimaatveranderingen, de energietransitie en gezondheidsvraagstukken tot aan samenwerking op microniveau bijvoorbeeld in wijkteams. Kenmerkend is dat de oplossingen ontstaan door cross sectorale samenwerking tussen partners uit onderwijs, onderzoek en werkveld die vanuit verschillende belangen en perspectieven komen tot wederkerigheidsgedrag. Niet langer doet de ene partij iets voor een andere, maar samen werken ze aan een (maatschappelijke) opgave. Je ziet dit bijvoorbeeld in de Innovatiewerkplaats Healthy Ageing, waar vraagstukken rond gezond opgroeien, maatschappelijke participatie en kwaliteit van leven centraal staan. Hiervoor werken zeer uiteenlopende partners uit het bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties samen, onder andere in de Health Hub in Roden.

Coöperatief innoveren vraagt een aanpak die mensen en middelen bijeenbrengt over de grenzen van de eigen organisatie en de eigen discipline. Hoe ziet die nieuwe vorm van samenwerking eruit? Wat betekent het voor de organisaties die participeren? Welke afspraken zijn nodig om de samenwerking mogelijk te maken, juridisch (aansprakelijkheid, intellectueel eigendom), financieel (bekostiging en verdienmodellen), facilitair, qua profilering en eigenaarschap?

De Hanzehogeschool Groningen heeft inmiddels veel ervaring opgedaan met deze vorm van coöperatief innoveren. Een goed voorbeeld is de samenwerking met de Gebiedscoöperatie Westerkwartier, waar studenten en onderzoekers van diverse instellingen samen met ondernemers een kennisagenda en een werkprogramma hebben opgesteld en op structurele basis werken aan de beantwoording van vragen in de regio.

### **Uitnodiging**

Wij denken met onze Innovatiewerkplaatsen een goede basis te hebben gelegd om door te gaan op de weg naar een engaged university. Collega's die hieraan willen bijdragen met eigen kennis, ervaringen en leergierigheid nodigen wij daarvoor van harte uit. Graag verzoeken wij u in dat geval contact op te nemen met Willem Foorhuis ([w.r.foorthuis@pl.hanze.nl](mailto:w.r.foorthuis@pl.hanze.nl)) of José Eggink ([j.j.m.h.eggink@pl.hanze.nl](mailto:j.j.m.h.eggink@pl.hanze.nl))