

# FONTYS FOR SOCIETY 2021 - 2025



COLOFON © Fontys Hogescholen 2020

Projectleiding: Irene Levels-Halkes

Inhoudelijke advisering: Johan Struik

Tekst en redactie: Sander Peters

Vormgeving: Vincent van Brink, dienst Marketing & Communicatie

Fotografie: Verse Beeldwaren, Charlotte Grips, Thomas Abrahams, Bas Gijselhart, Evert Doorn

Drukwerk: Drukkerij Enson



# FONTYS

## FOR SOCIETY

### 2021 - 2025

STRATEGISCH PLAN

December 2020



# INHOUD

Inleiding	3
DEEL I: NU EN STRAKS	5
1    Wie zijn we in 2020?	6
2    Wie zijn we in 2025?	10
DEEL II: ONZE ONTWIKKELPUNTEN	15
3    Een talentgericht Fontys	16
4    Een onderzoekend Fontys	22
5    Een wendbaar Fontys	28
DEEL III: VOORUITGANG BOEKEN ÉN BESPREKEN	35
6    Hoe realiseren en bespreken we verandering?	36
Bronnen	40



## INLEIDING

De urgentie van de energietransitie en de betaalbaarheid hiervan. De stijgende kosten van ons zorgstelsel en de inzet van technologische hulpmiddelen. Welke mogelijkheden biedt kunstmatige intelligentie, en wat zijn de risico's? Het gebrek aan tolerantie voor anderen en de druk die dit legt op de sociale cohesie. Het onderwijs *pandemieproof* maken door de inzet van digitalisering én tegelijk de sociale dimensie van leren waarborgen.

Zomaar een paar maatschappelijke dilemma's die ons bezighouden - of we het nu hebben over de regio's waarin Fontys actief is, of breder: in Nederland, Europa of de hele wereld. Wat hebben de dilemma's gemeen? Ten eerste: de ontwikkelingen die leiden tot deze vraagstukken gaan razendsnel. Het is al onvoorspelbaar wat de coronacrisis of de

uitslag van de Amerikaanse presidentsverkiezingen betekenen voor de maatschappelijke vraag die over een of twee jaar bij Fontys ligt. Laat staan over vijf jaar! Niemand weet wat 2025 ons brengt. En toch moeten wij erop voorbereid zijn. Ten tweede: deze vraagstukken spelen zich niet af op één afgebakend vakgebied. Integendeel juist; het zijn stuk voor stuk integrale, toekomstgerichte thema's die een multidisciplinaire, innovatieve en creatieve aanpak vereisen. En om het nog complexer te maken: een aanpak die niet zelden (tegenstrijdige) gevolgen heeft voor de oplosbaarheid van andere maatschappelijke kwesties.

Het aantal van deze *wicked problems* en hun complexiteit zal eerder toe- dan afnemen de komende decennia.

Fontys kan en wil deze uitdagingen aangaan. Als publieke hbo-instelling staan wij midden in de samenleving. Studenten leggen bij ons de basis voor een betekenisvolle maatschappelijke bijdrage tijdens hun carrière. Professionals kunnen bij ons terecht voor her-, na- en bijscholing. Met praktijkgericht onderzoek dragen we bij aan antwoorden op vraagstukken uit de wereld om ons heen. De vraag is: hoe maken we Fontys zodanig flexibel en wendbaar dat studenten



en professionals bij ons hun talenten optimaal ontwikkelen en ons onderwijs en onderzoek optimaal inspelen op de onafgebroken stroom razendsnelle, ingrijpende veranderingen in de samenleving? Kortom: hoe ontwikkelen wij *talent for society* en *knowledge for society*?

Flexibel inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen in multidisciplinaire ‘coalities’: wat vraagt dat van de *besturing* van een instelling met de omvang, spreiding en het portfolio van Fontys? En van het (persoonlijk) leiderschap in de organisatie? Al onze activiteiten in de periode tot en met 2025 spelen zich af tegen dit decor: hoe ontwikkelen we onszelf zodanig, dat we de taak waarin wij *willen* excelleren - onderwijs en onderzoek - steeds beter uitvoeren? En: maatschappelijk relevant is en blijft. In dit plan beantwoorden we deze vragen. Vanzelfsprekend borduren we hierbij voort op de verworvenheden uit ons vorige instellingsplan, Fontys Focus 2020, en op dat waar we binnen Fontys al volop mee bezig zijn.

Zeker is dat we het niet alleen kunnen én willen. Om onze doelen te behalen, is samenwerken met de regio, het werkveld, overheden, collega-instellingen en toeleverende scholen cruciaal. De boodschap

voor onze partners luidt: lees deze strategie als een uitnodiging om samen op te trekken. De dialoog met de buitenwereld die mede aan de basis staat van dit strategisch plan, gaat de komende jaren door. *Together for society.*

Tot slot een leeswijzer. In hoofdstuk 1 en 2 beschrijven we waar we nu staan en waar we naartoe willen (2025). Daarna volgen de drie punten (hoofdstuk 3-5) waarop we ons moeten én gaan ontwikkelen. In hoofdstuk 6 beschrijven we hoe we de komende jaren de verandering organiseren en de voortgang bespreken. Rest ons te zeggen dat de wendbaarheid die we graag zien in de organisatie, ook geldt voor deze strategie. Met andere woorden: dit plan is niet in beton gegoten voor de komende jaren; het is onze uitdrukkelijke wens om het regelmatig – samen met onze organisatie en buitenwereld – tegen het licht te houden en zo nodig aan te scherpen.

college van bestuur Fontys Hogescholen

Joep Houterman (voorzitter), Hans Nederlof, Elphi Nelissen



DEEL I:  
**NU EN STRAKS**  
VAN 2020 TOT 2025



# 1

WIE ZIJN WE  
IN 2020?

---



## 1. WIE ZIJN WE IN 2020?

### Onze identiteit

Vraag tien medewerkers, studenten of partners uit het werkveld om de identiteit van Fontys te omschrijven, en negen van de tien keer komen deze drie elementen naar voren: de omvang en brede expertise, de persoonlijke benadering, en de warme gemeenschap die al die duizenden studenten en medewerkers met elkaar vormen.

### 'De kracht van onze omvang'

Bijna 46.000 studenten, bijna 5.000 medewerkers. Locaties in tien steden in Brabant en Limburg. 75 bacheloropleidingen, in vol- en deeltijd en dual, op bijna elk denkbaar 'vakgebied' van de arbeidsmarkt. Verder: 28 masteropleidingen, 15 associate degrees, en een gevarieerd aanbod aan cursussen en trainingen voor de

zakelijke markt. En: 44 lectoraten die bezig zijn met onderzoek en kennisinnovatie. Fontys is een omvangrijke, inhoudelijk brede en geografisch verspreide hogeschool. Deze rijkheid aan specialismen, opleidingen en locaties is het rechtstreekse gevolg van onze ontstaansgeschiedenis: Fontys is het resultaat van een fusie tussen diverse onderwijsinstellingen in Zuid-Nederland. Hoewel onze omvang en brede expertise soms best lastig zijn, bieden ze ook grote kansen. Kansen voor een flexibel aanbod voor de individuele student, kansen voor multidisciplinair onderzoek.

### 'De intimiteit van onze benadering'

Het lijkt een tegenstelling, maar dat is het niet: Fontys kenmerkt zich ook door een informele cultuur en een persoonlijke benadering. De mens staat centraal. Dan hebben we het op de eerste plaats natuurlijk over aandacht voor onze studenten. Maar ook over aandacht voor medewerkers, alumni, potentiële studenten (scholieren, professionals) van Fontys én *last but not least* over een hecht en vaak persoonlijk contact met onze partners in het werkveld. Dat laatste is *juist* een gevolg van onze geografische spreiding: de Fontys-instituten zijn meer dan stevig verankerd in de regio.





### *'De dynamiek van onze gemeenschap'*

Derde pijler van onze identiteit: de samenwerking binnen onze actieve netwerkgemeenschap van hoogopgeleide professionals, studenten en werkveldpartners. Bovenstaande twee elementen van ons 'gezicht' leiden feitelijk rechtstreeks naar deze pijler: de grootte en breedte van Fontys, aangevuld met de informele cultuur en de warme, spontane (in- en externe) contacten 'van onderop', maken van Fontys een dynamisch geheel. Eerlijk is eerlijk: we hebben op het vlak van in- en externe multidisciplinaire samenwerking zeker nog stappen te zetten, maar de potentie van Fontys als hechte *kenniscommunity* wordt breed er- en herkend.

### **Onze opdracht**

'Ontwikkeling' is een absoluut kernbegrip binnen Fontys. Jonge mensen *ontwikkelen* als student bij ons hun talent, we *ontwikkelen* relevante praktijkgerichte kennis, werkende professionals kunnen zich bij Fontys een (werkend) leven lang *ontwikkelen*, wij spelen flexibel in op ingrijpende maatschappelijke *ontwikkelingen*, en – niet op de laatste plaats – binnen onze gemeenschap *ontwikkelen* we ons zelf door kennis en vaardigheden te delen. Alleen zo kunnen onze

studenten, professionals en afgestudeerden een betekenisvolle maatschappelijke bijdrage blijven leveren.

Wij opereren in het hart van de maatschappij. In zogeheten hybride leer- en onderzoekomgevingen werken student, docent, onderzoeker en werkveld *grensoverstijgend* met elkaar samen; zowel onderwijs en onderzoek als leren en werken raken op die manier steeds meer met elkaar vervlochten. Onze voornaamste 'maatschappelijke waarde' is dan ook de ontwikkeling van talent en kennis.

Fontys is een multidisciplinaire hogeschool in het zuiden van Nederland. Samen met én voor het (regionale) werkveld verzorgen wij hoogwaardig hoger beroepsonderwijs en voeren we innovatief praktijkgericht onderzoek uit. Op deze manier dragen we bij aan de ontwikkelkracht van een vitale, inclusieve en duurzame samenleving.



# 2

## WIE ZIJN WE IN 2025?



## 2. WIE ZIJN WE IN 2025?

### *Talentgericht Fontys*

Ons motto luidt: iedereen die over de juiste vooropleiding beschikt en bij Fontys zijn talent wil ontdekken, is welkom. En ieder die bij ons afstudeert, betreedt de arbeidsmarkt met – op z'n minst – deze bagage: een degelijke basis van toepassingsgerichte kennis, aangevuld met nuttige en moderne (onderzoeks-)vaardigheden, goede contacten met het werkveld, een sterk besef van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en een open, tolerante en dus ook interculturele houding.

Wie in 2025 een bezoek brengt aan Fontys, ziet dat onze campussen bevuld worden door studenten en medewerkers met allerlei verschillende identiteiten. Dat is een reflectie van onze toegankelijkheid. Voor iedereen die wil en het niveau

aankan, staan onze deuren open. Hetzelfde geldt natuurlijk voor mensen die bij ons willen komen werken.

Ook ons opleidingsaanbod is gevarieerd en vormt daarmee nog een ‘bewijs’ voor onze toegankelijkheid: studenten kunnen bij ons terecht voor voltijd-bachelors, maar ook voor andere vol- en deeltijdopleidingen in alle soorten en maten: associate degrees, masters, de zogenoemde ‘derde cyclus’ (hbo-variant van PhD) én een maatwerkaanbod voor werkende professionals. Studenten ervaren geen drempels meer bij de overstap van voortgezet onderwijs of middelbaar beroeps-onderwijs naar Fontys of van een bachelor bij een andere hogeschool of universiteit naar een Fontys-master. We staan bekend als toegankelijke onderwijsinstelling, waar flexibilisering en digitalisering (online leren en werken) zeker sinds de coronatijd een grote vlucht hebben genomen.

Dat betekent ook dat we zoveel mogelijk aansluiten bij individuele ambities, manieren van leren, en leervragen van onze studenten. En dat we rekening houden met de aanzienlijke verschillen in beroepsvaardigheden en werksetting tussen de sectoren of beroepen waarvoor we opleiden. Daarom zijn onze studenten vaak letterlijk samen met docenten, docent-onderzoekers, lectoren en professionals uit het (toekomstige) werkveld aan de slag. Zo'n context noemen we



een hybride leer- en onderzoekomgeving; hier ontwikkelen studenten hun beroepsvaardigheden. Alle opleidingen van Fontys bieden zo'n hybride omgeving aan: op onze campus, bij een bedrijf op locatie, of elders in de nabijheid van het werkveld. Onderwijs en onderzoek zijn nu eenmaal niet los te koppelen. Sterker: het een versterkt het ander en samen versterken ze de innovatiekracht van het werkveld.

#### *Onderzoekend Fontys*

Wie in 2025 een bezoek brengt aan Fontys, merkt dat onderzoek sowieso prominent aanwezig is. Fontys een 'onderwijsfabriek'? Dat is allang verleden tijd. Fontys staat bekend als onderzoekende organisatie. Dat betekent: onderwijs en onderzoek zijn gelijkwaardige activiteiten, en zijn binnen ieder instituut en iedere opleiding nauw met elkaar verbonden. We maken snel en effectief koppelingen tussen onze vele inhoudelijke specialismes die we in huis hebben. In *learning communities* – de genoemde hybride leer- en onderzoekomgevingen, maar zeker ook de toonaangevende centres of expertise (co's) of kleinschaligere kenniscentra - komen onderwijs, onderzoek en werkveld fysiek of online samen om multidisciplinair onderzoek te doen naar grote thema's, wicked problems of andersoortige vraagstukken die in de samenleving spelen – of dat nu in de regio

is, waar we traditioneel zeer nauw mee verbonden zijn, op landelijk niveau, of zelfs mondial.

#### *Wendbaar Fontys*

Ten slotte: wie in 2025 een bezoek brengt aan Fontys, komt terecht in een dynamische gemeenschap. Een community van flexibele professionals - docenten, managers, ondersteunend personeel - die elkaar makkelijk vinden als het gaat om het ontwikkelen van hoogstaand betekenisvol onderwijs, van multidisciplinair, urgent en relevant praktijkgericht onderzoek, maar ook als het gaat om (kortdurende of langdurige) samenwerking op andere vlakken, zoals internationalisering, studiesucces of diversiteit. De duizenden kennisprofessionals (en tienduizenden studenten) weten dat ondersteunende processen efficiënt en in samenhang zijn vormgegeven. Ze kunnen de aandacht volop richten op onze maatschappelijke opdracht: goed onderwijs en onderzoek. De medewerkers van Fontys werken niet alleen veel en makkelijk samen, binnen en buiten hun eigen instituut. Ze zijn ook gefocust op de (door)ontwikkeling van hun eigen talent. Een leven lang ontwikkelen is de normaalste zaak van de wereld in deze dynamische leergemeenschap; medewerkers nemen die verantwoordelijkheid,



maar worden er volop toe in staat gesteld door hun leidinggevende. Iedereen kan bij Fontys zijn ambities waarmaken. En waar dat niet past, zoeken leidinggevende en medewerker zelf actief naar oplossingen. Iedereen beseft: Fontys op zichzelf is niets, Fontys is een verzameling mensen. Mensen die zichzelf en elkaar blijvend ontwikkelen. Dat is niet alleen leuk, maar ook cruciaal. Voor henzelf, voor Fontys en voor de samenleving.





DEEL II:

# ONZE ONTWIKKELPUNTEN



# 3

## EEN TALENTGERICHT FONTYS

TALENT FOR SOCIETY



### 3. EEN TALENTGERICHT FONTYS

De titel van dit strategisch plan zegt het al: Fontys is er niet voor Fontys, Fontys is er niet voor studenten of medewerkers alleen, of voor het werkveld. Nee, Fontys is er voor de samenleving. Als publieke hbo-instelling hebben we een belangrijke maatschappelijke opdracht: we ontwikkelen talent. Talent van studenten, dat op de eerste plaats, maar ook talent van onze medewerkers en het talent van professionals uit de regio.

Om deze rol optimaal te vervullen, is er wel werk aan de winkel. Werk op het vlak van ons opleidingsportfolio, onze toegankelijkheid en onze hybride leer- en onderzoekomgevingen. Wat gaan we doen de komende jaren?

#### Evenwichtiger opleidingsaanbod

We zeggen dat iedereen die bij Fontys zijn talent wil ontwikkelen, welkom is bij Fontys. Maar in de praktijk bieden we nog steeds vooral bacheloropleidingen aan. Afgestudeerde mbo'ers die op zoek zijn naar een vervolgopleiding maar liever niet voor een hbo-bachelor kiezen, komen er bij ons in vergelijking met potentiële bachelor-studenten nog wat bekaaid af. Hetzelfde geldt voor mensen die bij ons een master willen volgen, of een professionaliseringsvraag op maat hebben. Lange tijd lag de focus bij Fontys op het ontwikkelen en aanbieden van voltijds bachelors. Dat gaat nu veranderen. We creëren een aanbod dat aansluit bij de talenten en wensen van een bredere groep studerenden dan ons huidige portfolio. En dus zetten we versterkt in op de ontwikkeling van associate degrees, masteropleidingen en maatwerkaanbod voor professionals. Bovendien gaan we de komende jaren de mogelijkheden verkennen om een praktijkgerichte hbo-variant van een PhD-traject (een zogenoemde derde cyclus) binnen Fontys in te richten.<sup>1</sup> Kortom: we werken tussen nu en 2025 versneld toe naar een evenwichtig en gevarieerd opleidingsportfolio, waarmee we invulling geven aan onze wettelijke taak en maatschappelijke opdracht.

<sup>1</sup> Het gesprek tussen de Vereniging Hogescholen en het ministerie van OCW en de VSNU loopt, na de opening hiervoor door minister Van Engelshoven.



## Toegankelijkheid verbeteren

Om de belofte dat we ieders talent welkom heten en ontplooien waar te maken, is er nog een belangrijke stap te zetten. Het getuigt immers niet van een warm welkom als mensen bij hun inschrijving of tijdens hun studie bij Fontys belemmeringen ervaren. Dat kunnen belemmeringen zijn op administratief vlak, maar ook op het vlak van studiebegeleiding, of – heel ingrijpend – vooroordelen over hun ‘identiteit’ (afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, fysieke of mentale beperkingen of sociaaleconomische/culturele achtergrond). De komende jaren gaan we daarom als inclusieve organisatie actief dit soort belemmeringen wegnemen. Daarnaast komen we met behulp van flexibilisering en digitalisering van het onderwijsproces tegemoet aan de steeds grotere diversiteit in voorkennis, ontwikkelingswensen, leerstijlen en mogelijkheden van studerenden. De coronacrisis heeft bovendien nogmaals het belang van het welzijn van studenten onderstreept. Juist studenten die zich goed voelen en zich thuis voelen bij Fontys, kunnen succesvol studeren en daarmee met succes bijdragen aan de samenleving.

## Versnellen authentiek leren

Tot slot: waar het onderwijs in toenemende mate afgestemd wordt op de unieke talenten, identiteit, wensen en omstandigheden van de studenten, daar is het minstens zo belangrijk om iedere student in dat onderwijs zo snel en zo vaak mogelijk kennis te laten maken met zijn toekomstige beroepsomgeving en de daarbij behorende vaardigheden. We zijn tenslotte een instelling voor hoger *beroepsonderwijs*. Hiervoor hebben we bij Fontys al een behoorlijk aantal zogenoemde hybride leeromgevingen in het leven geroepen. Een fysieke of online context waarin studenten, docenten, onderzoekers en mensen uit het werkveld letterlijk samen leren, werken en onderzoeken. Fontys is al ver in het aanbieden van dit soort authentieke leeromgevingen. Omdat wij geloven in deze manier van leren – in nauwe samenwerking met het werkveld en op basis van een kruisbestuiving tussen onderwijs en onderzoek – gaat Fontys de komende jaren de ontwikkeling van dit ‘authentieke’ leren stimuleren. En daarin zijn we zeer ambitieus: iedere opleiding heeft in 2025 – of eerder als dat mogelijk is – een hybride leer- en onderzoekomgeving.



## INTERNATIONALISERING

De rappe mondialisering van onze samenleving betekent dat we onze inspanningen op het vlak van internationalisering intensiveren. Juist in deze tijd én juist in deze sterk internationale regio, is het voor vrijwel iedere student essentieel om internationale ervaring op te doen en om interculturele vaardigheden mee te krijgen. De internationalisering geven we vorm dichtbij het 'reguliere' onderwijs en onderzoek. Let op: internationalisering gaat veel verder dan alleen studenten uitwisselen. Het betekent ook samen met buitenlandse partnerinstellingen én werkveldpartners onderwijs ontwikkelen, onderzoek doen en professionaliseren. Dit alles vereist leiderschap, focus en keuzes. En het besef: als we dit niet doen, leiden we studenten niet op tot professionals die tot hun recht komen op een steeds internationalere arbeidsmarkt.

## STUDENTSUCCES

Bij Fontys staat de student centraal, zeggen we. Maar wat bedoelen we dan? Het belangrijkste is dat ieder van onze 46.000 studenten ervaart dat Fontys werkt aan zijn ontwikkeling. Studentsucces is het sleutelwoord: wij slagen in onze opdracht als studenten de juiste studiekeuze maken, als ze goede resultaten behalen, als ze zich thuis voelen bij hun opleiding, bij Fontys en in hun studentenstad, als hun talenten tot bloei komen, en als ze na hun afstuderen betekenisvol bijdragen aan de samenleving. Om dat te bereiken hebben we bij Fontys verschillende, bewezen effectieve methoden, hulpmiddelen en projecten, die zijn samengebracht in het programma Studiesucces. Dit programma - een samenwerking tussen drie diensten en de instituten - blijft de komende jaren een centrale rol spelen binnen Fontys.



## FLEXIBILISERING

Veranderingen in de samenleving en in de studentpopulatie vragen om flexibeler onderwijs, zowel wat betreft inhoud als leerproces. Het klinkt eenvoudig: flexibilisering van het onderwijs. Maar dat is het niet. Dit gaat verder dan alleen tijd- en plaatsonafhankelijk leren. Het raakt aan de fundamenteiten van onze organisatie: aan curricula, docentprofessionalisering en onze backoffice. Het doel is: een persoonlijk leertraject, in eigen tempo, dicht bij het werkveld, met ruimte voor inhoud uit andere opleidingen en vakgebieden. Voorbeelden zijn de bankmedewerker met haar drukke gezinsleven die in deeltijd aan de pabo studeert en haar leeruitkomsten op een zelfgekozen manier mag 'aantonen': op papier, via een film of in een interview. Of de docent/studiecoach die steeds opnieuw samen met de student bekijkt hoeveel studielast die per periode aankan.

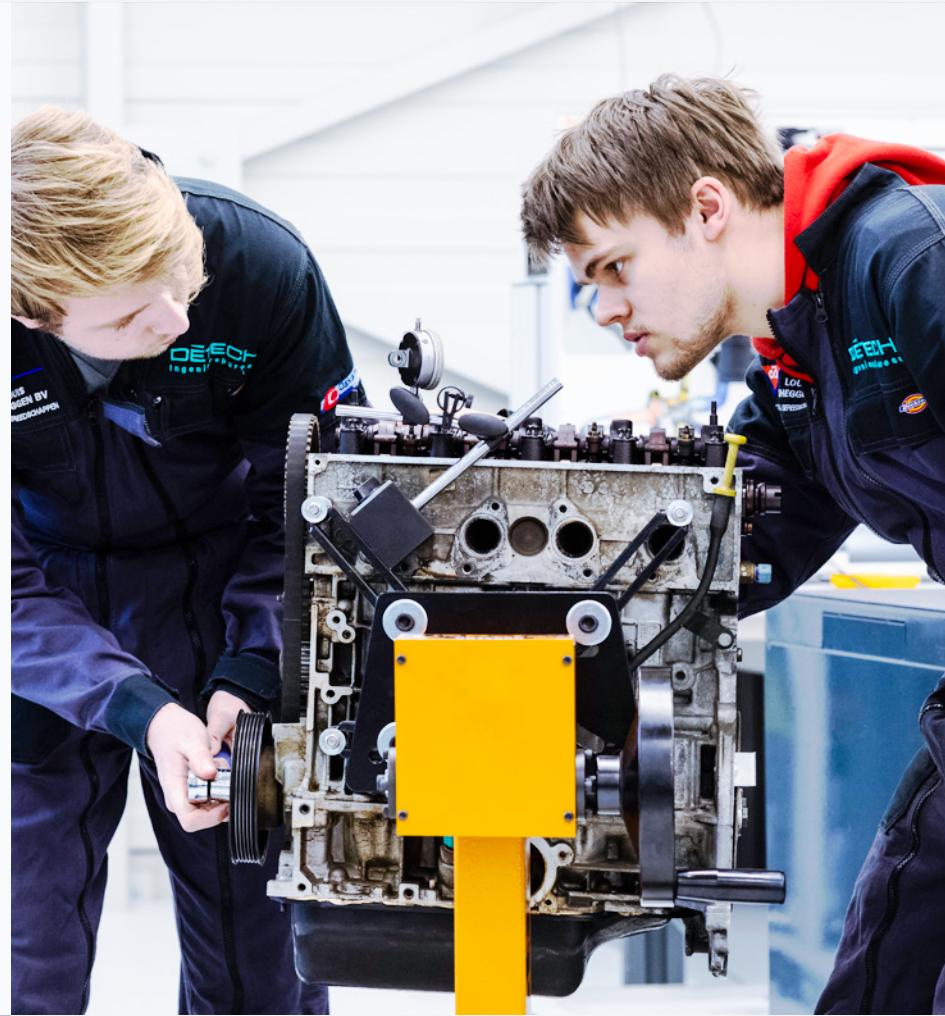
## DIGITALISERING

De enorme stappen die gezet worden op het gebied van digitalisering, hebben forse impact op Fontys. Op de maatschappelijke waarde en 'status' van kennis, die vrijer toegankelijk wordt. Maar ook impact op de context van leren: intelligente systemen maken flexibel en gepersonaliseerd onderwijs mogelijk. Een mooi voorbeeld hiervan vormen *data-driven learning analytics*, die we nog vaker dan nu zullen gebruiken (altijd transparant en integer!) om het onderwijs naar een hoger peil te brengen. Nog een gevolg van digitalisering: beroepen veranderen onder invloed van technologie, wat vanzelfsprekend grote impact heeft op ons opleidingsportfolio. Tot slot de impact op onze docenten: sinds 2020 leren we versneld welke mogelijkheden digitalisering biedt. Het resultaat: *blended learning*, een uitgebalanceerde inbedding van online onderwijs in onze curricula.



## HYBRIDE LEER- EN ONDERZOEKOMGEVING

Studenten opleiden in een authentieke werkomgeving of zelfs letterlijk op de werkplek, samen met onderzoekers en professionals uit het werkveld: dat is in het kort de kern van de hybride leer- en onderzoekomgeving. Mooie voorbeelden vinden we bij onze lerarenopleidingen. Als grootste lerarenopleider van Nederland participeren we bij Fontys in talloze zogenoemde opleidingsscholen – zowel in het basisonderwijs als in het voortgezet onderwijs. Dit zijn partnerschappen waarin lerarenopleidingen en scholen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het opleiden van studenten op de werkplek. Ze ontwikkelen samen een werkplekcurriculum en begeleiden de student samen. Hierdoor ervaart de student een sterke inhoudelijke verbinding tussen het leren op de opleiding en op de (toekomstige) werkplek.



# 4

## EEN ONDERZOEKEND **FONTYS**

KNOWLEDGE FOR SOCIETY



## 4. EEN ONDERZOEKEND FONTYS

Het tweede onderdeel van onze maatschappelijke opdracht gaat ook over ontwikkeling, maar dan over het ontwikkelen van kennis. Kennis die voortkomt uit praktijkgericht onderzoek. Fontys wil een onderzoekende organisatie zijn. Dat betekent: we vragen studenten om op een onderzoekende manier te studeren en kennis te vergaren en doen dat zelf ook. Lectoren, docenten en studenten onderzoeken samen met partners uit het werkveld hoe ze de beroepspraktijk kunnen innoveren. Door vanuit verschillende disciplines - zowel binnen als buiten Fontys - samen te werken, samen te leren en samen te onderzoeken, leveren we met de opgedane kennis een bijdrage aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken.

Ook hier geldt: willen we deze belofte waarmaken, dan moeten we aan de slag. Aan de slag met de organisatie, de inhoud en de impact van ons onderzoek. Wat gaan we doen de komende jaren?

### **Onderzoek en onderwijs in (elk) instituut verbonden**

Als publieke hbo-instelling hebben we zoals gezegd een tweeledige maatschappelijke opdracht: talent ontwikkelen en kennis ontwikkelen. Net zoals ieder van onze instituten talentgericht werkt, zo moet ook ieder afzonderlijk instituut 'aan onderzoek doen'. Onderwijs en onderzoek lopen bijna naadloos in elkaar over, niet op de laatste plaats in onze hybride leer- en onderzoeksomgevingen. Om de wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek nog verder te stimuleren, heeft Fontys al jaren geleden de principiële keuze gemaakt om het onderzoek - de lectoren en hun kenniskringen - binnen instituten te plaatsen in plaats van in aparte onderzoeksscholen. Ieder instituut doet onderzoek, ieder instituut 'herbergt' minimaal één lectoraat.



## **Organiseren van multidisciplinair onderzoek**

Dat het onderzoek primair verbonden is aan de opleidingen binnen het ‘eigen’ instituut, wil vanzelfsprekend niet zeggen dat onderzoekers niet over de muren van dat instituut moeten kijken. Integendeel zelfs: de maatschappelijke vraagstukken waar Fontys zich op focust in het onderzoek, vallen niet altijd even mooi samen met onze interne organisatie. Sterker nog: steeds vaker spelen deze *wicked problems* zich af op snijvlakken van disciplines. Juist Fontys, met zijn enorm brede inhoudelijke expertise, is geknipt om dit soort multidisciplinair onderzoek naar grote hoogten te brengen. Als we elkaar maar willen en durven vinden. Deze instituutsoverstijgende multidisciplinaire samenwerking in onderzoek gaan we in de jaren tot 2025 versterken. Concreet betekent dit dat we een beperkt aantal centres of expertise (coe’s) inrichten, die voldoen aan de criteria van de Vereniging Hogescholen: publiek-private samenwerking (quadruple helix), inhoudelijk ‘van buiten naar binnen’, werken aan maatschappelijke vraagstukken met een hoge mate van complexiteit (meerdere stakeholders, meerdere betrokken disciplines, multi-gelaagdheid), een omvang van minimaal € 2,5 miljoen op jaarbasis, en een langjarig commitment van de betrokken partners (voor minimaal drie jaar).

Daarnaast organiseren we het onderzoek via de kleinschaliger kenniscentra, waarin gezamenlijke onderzoeksinitiatieven ontplooid worden en waaraan verschillende lectoraten kunnen bijdragen.

## **Zes kennisthema's**

Fontys organiseert het multidisciplinaire onderzoek de komende jaren rondom zes maatschappelijke thema's. Deze thema's hebben we ontleend aan diverse regionale, nationale en mondiale agenda's (zie bronnenlijst), waaronder de sustainable development goals (sdg's) van de Verenigde Naties. ‘Onder’ deze thema's komen verschillende onderzoekslijnen samen. De zes thema's zijn:

- 1. Enabling technologies / ondersteunende technologieën**  
Hierin werken we onderzoekslijnen uit op het gebied van *high tech (systems)* en *artificial intelligence*.
  
- 2. Smart mobility / slimme mobiliteit**  
Hierin werken we onderzoekslijnen uit op het gebied van *automotive* en *logistiek*.



3. Healthy & inclusive society / gezonde & inclusieve samenleving
4. Creative economy / creatieve economie

5. Future (of) learning / toekomst van leren

Hierin werken we onderzoekslijnen uit op het gebied van *leren & educatie*.

6. Sustainability & circularity / duurzaamheid & circulariteit

Hierin werken we onderzoekslijnen uit op het gebied van *circulaire economie, energietransitie en duurzame samenleving*.

## TEC FOR SOCIETY



Wat betekenen deze keuzes voor TEC for Society? De term TEC (Technology, Entrepreneurship en Creativity) laten we los. We verbreden het begrip naar *Talent for Society*. De term 'for Society' geeft lading aan onze maatschappelijke waarde, aan onze betekenisvolle bijdrage en aan onze *drive*. We dragen bij aan de sustainable development goals van de Verenigde Naties, waaraan Fontys zich met een groot aantal andere instellingen voor hoger onderwijs heeft verbonden. De vijf onderliggende, instituutsoverstijgende onderzoeks-thema's binnen TEC for Society zijn de voedingsbodem geweest voor de vervolgstappen die we nu zetten.



## VOORBEELDEN VAN MULTIDISCIPLINAIR ONDERZOEK

We hebben binnen Fontys mooie voorbeelden van de multidisciplinaire inhoudelijke samenwerking waar we tot 2025 stevig op gaan inzetten.

### *Circulaire transitie*

Het Fontys Expertisecentrum Circulaire Transitie (FECT) - opgericht door instituten, opleidingen en onderzoekers op het vlak van techniek, mens & maatschappij en economie - is er daar een van. FECT heeft de ambitie om hét kenniscentrum voor de circulaire economie en energietransitie in Noord-Brabant en Zuid-Nederland te zijn. We voeren praktijkgericht onderzoek uit naar de overgang van een lineaire naar een circulaire economie en naar de energietransitie. Daarbij werkt FECT samen met (regionale) bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en consumenten. Juist door samen te werken, kennis te delen en toe te passen, worden nieuwe samenwerkingsverbanden gecreëerd waarbinnen circulariteit kan opbloeien.

### *Toekomstbestendige zorg*

Binnen het onderzoeksthema Health werken maar liefst 10 lectoraten mee aan onderzoek naar de toekomstbestendige zorg. Met name op het vlak van de inzet van technologie in de zorg zijn mooie voorbeelden te noemen van maatschappelijk relevant en multidisciplinair onderzoek. Bijvoorbeeld onderzoek de rol van zorgprofessionals in het signaleren en terugdringen van digitale ongeletterdheid bijvoorbeeld. Dit is ook belangrijk vanwege de groeiende ongelijkheid in de samenleving die deze digitale 'kloof' meebrengt. Of neem de inzet van Virtual Reality bij de opleiding van zorgprofessionals. Niet alleen kan VR helpen bij het leren omgaan met stressvolle werksituaties, maar ook bij het creëren van begrip voor patiënten: studenten kunnen zo ervaren hoe het is om 'vervoerd' of gereanimeerd te worden.

### *Leren en ontwikkelen*

Op het vlak van leren en ontwikkelen vinden er ook allerlei vormen van multidisciplinair onderzoek naar maatschappelijke vraagstukken plaats. Met name een leven lang ontwikkelen, oftewel het bieden van onderwijs aan werkenden, is een thema waarin verschillende vakgebieden en lectoraten en kenniskringen samenwerken. Zo doet Fontys Hogeschool ICT samen met Fontys Lerarenopleiding Tilburg



onderzoek naar het ontwikkelen van zogenoemde micro-credentials en open badges. Micro-credentials zijn te erkennen eenheden van kennis en/of vaardigheden; een badge is een digitale indicator van de micro-credential. Op deze manier kunnen mensen hun verworven vaardigheden makkelijker en effectiever delen met de buitenwereld. Een ander voorbeeld: door artificial intelligence te koppelen aan onderzoekers op het gebied van educatie, wordt onderzocht in hoeverre een geautomatiseerd systeem kan voorspellen of een deeltijdstudent een optimaal aansluitend leerpad heeft uitgestippeld.



# 5

## EEN WENDBAAR FONTYS



## 5. EEN WENDBAAR FONTYS

Om onze maatschappelijke opdracht die we in de vorige hoofdstukken hebben beschreven, te kunnen vervullen, moeten we als organisatie wendbaar zijn. Dat is keihard nodig in deze snel veranderende samenleving. Onder een ‘wendbare organisatie’ verstaan wij een organisatie waarin mensen op flexibele basis, in wisselende coalities en met verschillende snelheden doelgericht met elkaar kunnen en willen samenwerken. Willen we die samenwerking goed van de grond krijgen en de beste resultaten behalen, dan vraagt dat nogal wat van de sturing en het leiderschap in de organisatie.

Ook voor de wendbaarheid van onze organisatie geldt: als we dat écht en ten volle willen waarmaken, is er – eerlijk is eerlijk - een wereld te winnen. Wat gaan we doen de komende jaren?

### Sturing

Wie als organisatie wendbaar wil zijn, moet de sturing daarop inrichten. We nemen afscheid van de ‘decentrale besturingsfilosofie’. Daarvoor in de plaats vindt sturing op vier manieren plaats in de organisatie.

#### *1. Instituten*

Instituten zijn de basis voor iedere medewerker omdat mensen daar ‘thuis’ zijn. En instituten behouden - binnen de kaders die het college van bestuur stelt - op een groot aantal onderwerpen een hoge mate van autonomie. Of dat nu gaat om de onderwijsvisie, studiebegeleiding, de inrichting van hybride leer- en onderzoekomgevingen, en de communicatie richting (potentiële) studenten.

#### *2. Gezamenlijke ondersteunende processen*

We gaan wél veel meer gezamenlijk doen. En dat betekent ook echt: met z’n allen, niet ‘naar keuze’. Waar hebben we het dan over? In principe over alle ondersteunende processen. Die gaan we Fontysbreed harmoniseren en verbeteren, onder proces-eigenaarschap van een van de diensten en in nauwe samenwerking met betrokken professionals in de instituten. Het is onze overtuiging dat dit leidt tot verbetering



van de ondersteunende processen. Bovendien schept het ruimte voor de instituten om zich te focussen op de zaken waarmee we écht het verschil kunnen maken: ons primaire proces, onderwijs en onderzoek dus. We faciliteren op deze manier flexibiliteit en samenwerking, borgen veiligheid en voorspelbare kwaliteit, en een basisstructuur.

### *3. Programma's / projecten*

Om de strategische vernieuwingsagenda van Fontys te realiseren, sturen we op een portfolio van Fontysbrede programma's en projecten. Deze programma's en projecten richten zich op de strategische ontwikkelthema's die door het CvB zijn vastgesteld. De bijbehorende inrichting van de organisatie en governance is per definitie van tijdelijke aard. Voorbeelden hiervan zijn programma's als Plannen van Onderwijs, Inzet en Middelen (POIM) en Digitale Leeromgeving (DLO). Om onze ambitieuze vernieuwingsagenda te kunnen realiseren is regie nodig op het portfolio van Fontysbrede programma's en projecten. Het Portfolio Management Office (PMO) ondersteunt cvb en portfolioboard om deze regie te kunnen voeren. Ook speelt het PMO een belangrijke rol bij het adviseren en professionaliseren van het Fontysbrede project- en programmamanagement.

### *4. Wisselende coalities*

Om de kracht van Fontys ten volle te benutten, stimuleren en ondersteunen we ook initiatieven waarin we gezamenlijk leren, ontwikkelen en onderzoeken. Dan hebben we het over kort- of langlopende allianties: bestaande thematische partnerships of nieuwe 'organisch groeiende' vormen van horizontale samenwerking, zoals we die bijvoorbeeld zien op het vlak van duurzaamheid of kunstmatige intelligentie. Al deze coalities hebben verschillende schaalgroottes, verschillende scopes en ambities, én verschillende snelheden. Kenmerkend is dat de samenwerking vrijwillig is, ontstaat op basis van energie, én dat er een concrete aanleiding in de buitenwereld is. Een maatschappelijke vraag waaraan we onze bijdrage willen en kunnen leveren.



## HORIZONTALE SAMENWERKING

-  Wat betekent bovenstaande voor de bestaande vormen van horizontale samenwerking?
  1. Het doorontwikkelen van ons opleidingsportfolio organiseren we langs de lijn van de landelijke sectorale indeling die het hbo gebruikt. Dat is een aanscherping van de huidige domeinen.
  2. Voor het praktijkgericht onderzoek zijn coe's en kenniscentra leidend voor de multidisciplinaire samenwerking. Dit is een doorontwikkeling van samenwerking binnen de TEC-thema's.
  3. De diensten hebben en houden een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de ondersteunende processen hoogwaardig en efficiënt te organiseren. Dat gaat vaak ook over de grenzen van de eigen dienst heen. Daarnaast vraagt beleidsontwikkeling en kaderstelling ook vaak dienstoverstijgende samenwerking en besluitvorming binnen het diensten directeurenoverleg.

4. De Fontysbrede commissies richten we opnieuw in rondom de centrale thema's uit deze strategie. De keuze voor nieuwe onderwerpen van de commissies is leidend voor het aantal commissies en voor hun personele samenstelling.



## **Versterken leiderschap**

Horizontaal of multidisciplinair samenwerken, flexibel inspelen op actuele maatschappelijke kwesties en urgente vraagstukken uit het werkveld: het klinkt misschien logisch en eenvoudig, maar dat is het niet. Het vraagt veel van onze organisatie en dus van onze mensen. Zowel van leidinggevenden (formeel leiderschap) als van de overige medewerkers (persoonlijk leiderschap). Op beide vormen van leiderschap zetten we de komende jaren in ons personeelsbeleid en gesprekscyclus stevig in.

### *Formeel leiderschap*

Wat maakt iemand tot een goede leidinggevende? Allereerst gaat het om krachtig, verbindend leiderschap. Onze leidinggevenden moeten de kunst beheersen om te sturen op zowel resultaat als het verbinden van teams en medewerkers, en tegelijk iedere medewerker de ruimte te geven die nodig is om diens volledige potentieel te benutten. De stappen die zijn gezet tijdens de coronacrisis, hebben bevestigd dat dit absoluut mogelijk is.

Corona heeft ons ook geleerd hoe belangrijk snelheid, scherpte en professionaliteit zijn. Onze leidinggevenden moeten sneller tot besluiten komen. Kort-cyclische besluitvorming vraagt echter ook

'kort-cyclisch leren'; in een vroeg stadium ingrijpen wanneer iets niet goed loopt. Hiervoor is scherper en professioneler contracteren cruciaal. We zeggen waar we voor staan, wat we ergens van vinden en waar we hulp bij nodig hebben. Daarna maken we realistische afspraken met elkaar én houden ons daaraan. We verschuilen ons niet achter hiërarchie, procedures of commissies.

Tot slot betekent leiderschap binnen Fontys ook: omgaan met de *split loyalty*. Onze leidinggevenden hebben een dubbelrol: ze geven leiding aan of binnen hun instituut én zijn in dienst van Fontys. Horizontale samenwerking is soms simpelweg lastig en spannend. Immers: Fontysbrede kaders, doelen en programma's kunnen botsen met of zelfs tegengesteld zijn aan het belang van het eigen instituut of dienst. Het kunnen verbinden van de ambities, talenten en kracht van de eigen medewerkers met de belangen van Fontys: dat is een cruciale vaardigheid waarop we in toenemende mate zullen sturen.

### *Persoonlijk leiderschap*

De ambities van Fontys vragen van onze professionals continue alertheid om zich te blijven ontwikkelen en hun werkwijze en processen te blijven innoveren. Ze nemen daarmee de verantwoordelijkheid op zich voor hun eigen presteren (en dat van hun team), voor hun eigen



werkplezier én – uiteindelijk – voor hun eigen loopbaan.

Onze professionals fungeren als ‘ambassadeur van Fontys’ naar de buitenwereld. Ze streven er continu naar om zichzelf, hun collega’s én het proces te blijven ontwikkelen en innoveren. En maken daar zelf hun keuzes in.

We werken integraal en multidisciplinair in een fluïde, lerende organisatie én in nauwe verbinding met onze studenten en het werkveld. Alle medewerkers van Fontys zijn zogeheten *boundary crossers*, mensen die in staat zijn verbindingen te maken over hun eigen instituut of dienst heen. Ze geven zichzelf én elkaar feedback, ook gericht op de onderlinge samenwerking, acteren adaptief en wendbaar om in te spelen op de dynamische complexiteit en voortdurende onzekerheid in de buitenwereld. Transparantie en heldere, eerlijke onderlinge communicatie is daarbij belangrijk: geen dubbele agenda’s, zeggen wat je denkt en vindt. Iedereen weet van de ander waar die staat en waarom. Overbodig om te zeggen dat deze vaardigheden of eigenschappen de komende jaren volop aan bod komen in de gesprekscycli.

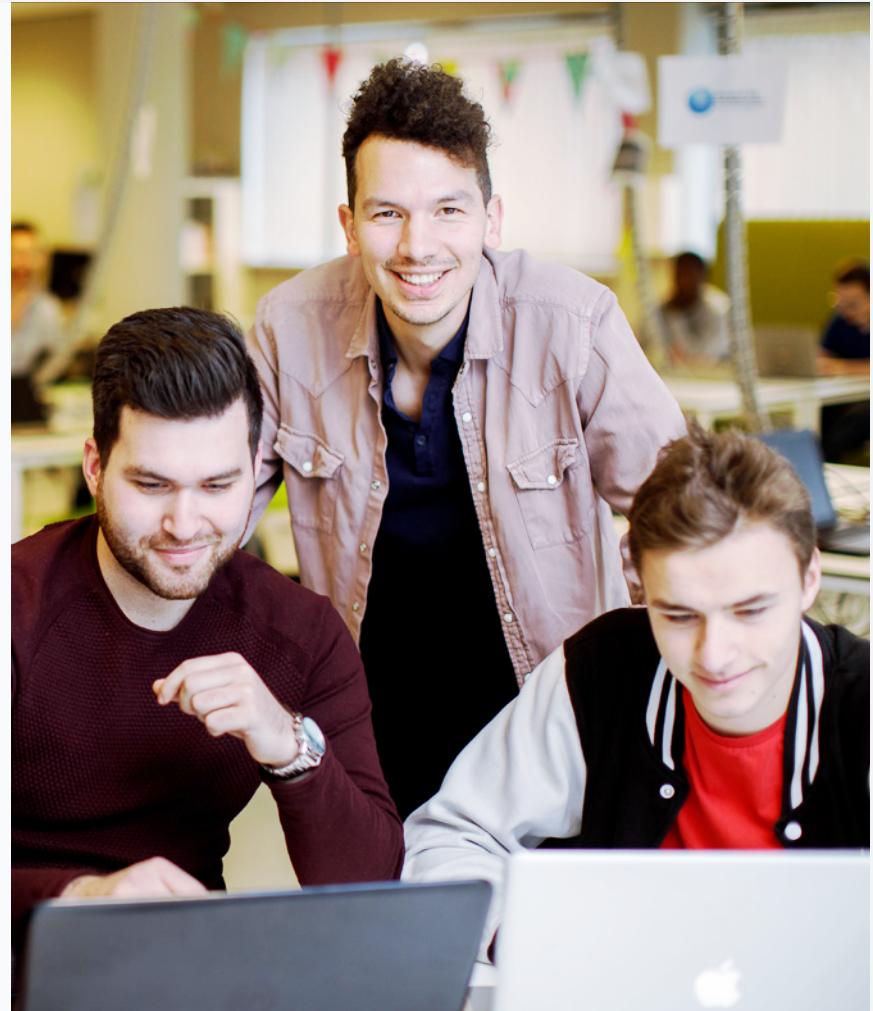
## WERKGEVER- EN WERKNEMERSCHAP

Hoe past een organisatie zich aan op snelle maatschappelijke veranderingen? De best presterende organisaties doen dat door één gezamenlijk doel en verantwoordelijkheid te hebben. Integrale samenwerking is dus een sleutelwoord. Maar wat vraagt dat van Fontys? Een bestuurlijke transformatie, resulterend in een fluïde netwerkorganisatie. Een structuur waarin onderwijs en onderzoek als primair proces het hart van de organisatie vormen. En medewerkers die transparant en met vertrouwen samen leren en werken voor dat gemeenschappelijk doel.



## MEDEZEGGENSCHAP

De mening van onze studenten en medewerkers is voor ons heel waardevol. Bij het maken van beleid en bij het nemen van besluiten benutten we zo de kennis die in onze organisatie aanwezig is en creëren we draagvlak voor beslissingen. Minstens zo belangrijk is dat participatie in alle lagen van onze organisatie bijdraagt aan de samenwerking en betrokkenheid binnen Fontys. De komende jaren zullen we steeds meer vormen van instituutsoverstijgende samenwerking zien. Het is belangrijk dat de medezeggenschap hier goed bij blijft aansluiten. Het is dan ook waarschijnlijk dat er nieuwe vormen van (soms tijdelijke) participatie en overleg ontstaan. Te denken valt aan het borgen van de betrokkenheid van studenten en medewerkers in de ontwikkeling van beleid en uitvoering. Zodat hun perspectief liefst in een vroeg stadium het beleid en de uitvoering verrijken. Ook vergemakkelijken we het voor decentrale en centrale medezeggenschapsorganen om hun rol te nemen en om onderling informatie te delen en te overleggen.



DEEL III:

# VOORUITGANG BOEKEN ÉN BESPREKEN



# 6

HOE REALISEREN  
EN BESPREKEN WE  
VERANDERING?



## 6. HOE REALISEREN EN BESPREKEN WE VERANDERING?

Dit strategisch plan bevat drie hoofdambities van Fontys: we willen een talentgerichte, onderzoekende en wendbare hbo-instelling zijn. We stellen onszelf concrete doelen, die per ambitie geformuleerd zijn. Om die doelen überhaupt te bereiken, moeten we ons ontwikkelen - vooral in de manier waarop we werken en samenwerken.

### Realiseren van verandering

Hoe gaan we bovenstaande doelen en de verandering die dat met zich meebrengt, realiseren? Dat doen we heel kort samengevat op de volgende manieren:

- we richten programma's in om grote, gezamenlijke veranderingen te ondersteunen en te realiseren;
- de ontwikkeling van het opleidingenportfolio gebeurt door groepen instituten die croho's in eenzelfde sector hebben. Daar

wordt gekeken aan welke nieuwe opleidingen behoefte is.

- de gewenste veranderingen worden besproken in de MACON-MARAP cyclus tussen CvB en instituten/diensten en met medewerkers in de reguliere gesprekscyclus.
- we stimuleren nadrukkelijk samenwerking in coalities en lerende netwerken.
- we gaan planmatig te werk. Onze plannen kennen specifieke doelen, activiteiten, resultaten, rapportages.
- we reflecteren jaarlijkse op de voortgang van het strategisch plan.

### Bespreken van verandering

Om de komende jaren te checken of we op de goede weg zijn, zullen we intensief met elkaar in gesprek gaan en blijven. Om dat gesprek op de goede manier én over de goede thema's te voeren, zetten we hieronder per ambitie een aantal punten op een rij die 'aangeven' of 'bewijzen' dat we ons inderdaad ontwikkelen. En dus of we op koers liggen.



## Talentgericht Fontys

We willen ieders talent optimaal ontwikkelen. Daar heeft de individuele student of lerende behoefte aan, maar ook de maatschappij als geheel is hierbij gebaat. We hebben immers iedereen nodig. Om onze talentgerichtheid te vergroten, formuleren we concrete doelen op drie vlakken: een evenwichtiger en gevarieerder opleidingsaanbod, een betere toegankelijkheid, en een versnelling op het vlak van leren van en in authentieke situaties.

Deze ambitie vraagt dat:

1. We voortdurend de samenleving waarvoor we opleiden, voor ogen houden (ons portfolio).
2. We nadrukkelijk aansluiten bij de vraag, mogelijkheden en belemmeringen van de student (toegankelijkheid).
3. We dit vormgeven samen met het werkveld (hybride leeromgevingen).

## Onderzoekend Fontys

We willen een onderzoekende organisatie zijn. Om dat te worden, gaan we op drie terreinen veranderingen doorvoeren: ieder instituut verbindt de gelijkwaardige activiteiten onderzoek en onderwijs met elkaar, we intensiveren ons multidisciplinair en instituutoverstijgend onderzoek, en we organiseren dat onderzoek rondom zes maatschappelijke thema's.

Deze ambitie vraagt om:

1. Een toenemende focus op onderzoek binnen voor de buitenwereld herkenbare thema's.
2. Intensieve samenwerking tussen lectoraten over de instituten heen in krachtige centra met externe betrokkenheid.
3. Een outside-in gerichte werkwijze.



## **Wendbaar Fontys**

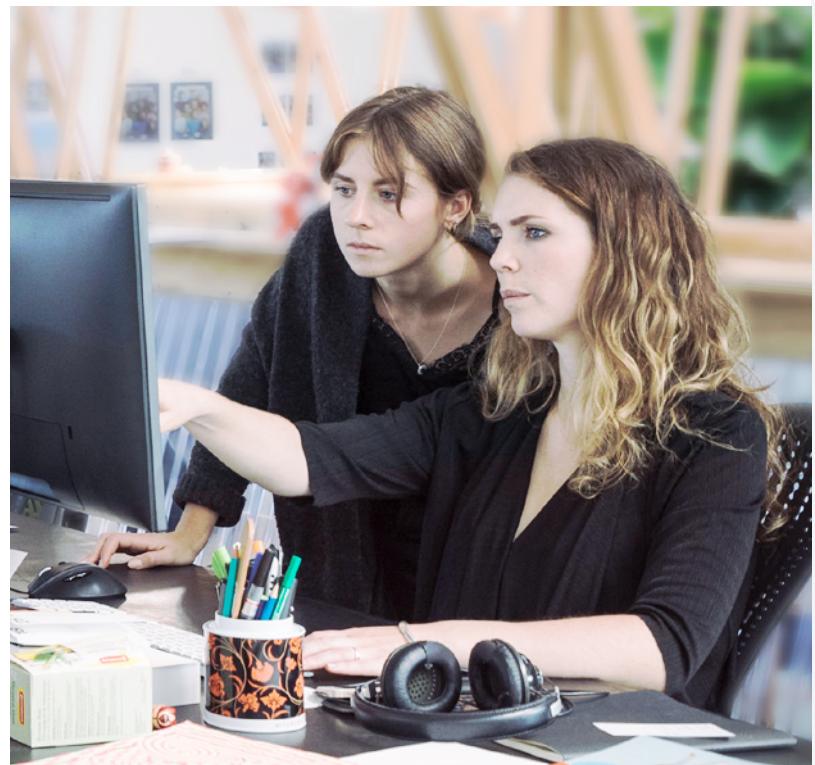
Om talentgericht en onderzoekend te zijn (en bovenstaande subdoelen te bereiken) is het nodig dat we een wendbaar Fontys zijn.

Om de wendbaarheid te vergroten, stellen we onszelf de volgende doelen. Ten eerste, we sturen op vier niveaus: instituten, gezamenlijke ondersteunende processen, programma's/projecten, en wisselende coalities. Verder versterken we het leiderschap in de organisatie: zowel het formele leiderschap als het persoonlijke leiderschap.

Deze ambitie vraagt dat:

1. We voelen dat échte autonomie de vrijheid is om je op het primair proces (onze maatschappelijke opdracht) te richten.
2. Onze leidinggevenden de ambities, talenten en kracht van de eigen medewerkers kunnen verbinden met de belangen van Fontys.
3. Ieder van ons zich verantwoordelijk voelt voor zijn eigen presteren (en dat van zijn team), voor zijn werkplezier en – uiteindelijk – voor zijn eigen loopbaan.
4. De interne samenwerking (ondersteunende processen, onderwijsportfolio, onderzoek, andere thema's, diensten) onze maatschappelijke opdracht (onderwijs, onderzoek) maximaal mogelijk maakt.

5. De sturing binnen Fontys ertoe leidt dat we constructief met elkaar samenwerken en de verbindingen maken die nodig zijn om adaptief in te spelen op de dynamische complexiteit en continue onzekerheid in de buitenwereld.



## BRONNEN

Dit strategisch plan is tot stand gekomen onder regie van een regiegroep (bestaande uit cvb, directeuren, lectoren, consultants, en studenten). Aan de basis van het plan staat een intensieve dialoog met de eigen organisatie (studenten en medewerkers) en externe partners. Deze dialoog vond achtereenvolgens plaats in de vorm van:

- interne expertgroepen (bestaande uit enkele medewerkers en studenten) die negen onderwerpen hebben uitgewerkt in zogenoemde ‘schuurpapieren’ (februari-maart 2020)
- diverse reguliere bijeenkomsten van het Fontysberaad (directeuren en cvb) tussen februari en december 2020
- drie Fontysbrede online dialoogsessies met medewerkers en studenten (1, 8 en 22 september 2020)
- een sessie waarbij het Fontysberaad in gesprek ging met strategische partners uit het werkveld en rvt-leden (16 september 2020).

De passages waarin we de inhoudelijke richting en de organisatie van ons onderzoek uiteenzetten, zijn gebaseerd op de volgende bronnen/agenda's:

Vereniging Hogescholen, *Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo* (oktober 2019)

Brainport Eindhoven, *Brainport Agenda* (juli 2020).

Midpoint Brabant, *Strategische Meerjaren Agenda 2019-2023* (2019)

Provincie Limburg, *Regionale Kennisagenda Limburg 2018-2023* (2018)

Ministerie Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen, *Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek: Houdbaar voor de toekomst* (december 2019)

Ministerie Economische Zaken, *Kennis- en Innovatie Agenda's 2020-2023* (november 2019)

Rijksoverheid, *Nationaal Groefonds 2021-2025* (2020)

Europese Commissie, *Horizon Europe 2021-2027* (2020)

Verenigde Naties, *Sustainable Development Goals* (2015).

