



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master handelsingenieur

Masterthesis

***Een transformatieve waardepositionering van dienstverlenende organisaties:
kernprincipes voor succes***

Nasuha Duru

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master handelsingenieur, afstudeerrichting marketing
intelligence

PROMOTOR :

Prof. dr. Sara LEROI-WERELDS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master handelsingenieur

Masterthesis

***Een transformatieve waardepositionering van dienstverlenende organisaties:
kernprincipes voor succes***

Nasuha Duru

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master handelsingenieur, afstudeerrichting marketing
intelligence

PROMOTOR :

Prof. dr. Sara LEROI-WERELDS

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding tot Handelsingenieur met afstudeerrichting Marketing Intelligence. Dit is een belangrijke mijlpaal in mijn leven en daarom wil ik graag mijn oprechte dank uitspreken aan een aantal personen die een essentiële rol hebben gespeeld in dit traject.

Allereerst wil ik mijn promotor, prof. dr. Sara Leroi-Werelds, van harte bedanken voor haar waardevolle begeleiding. Gedurende het hele proces kon ik steeds rekenen op haar continue beschikbaarheid en constructieve feedback.

Vervolgens wil ik alle respondenten bedanken voor hun tijd en bereidwilligheid om deel te nemen aan dit onderzoek. Hun bijdrage heeft waardevolle inzichten opgeleverd die van groot belang waren voor de voltooiing van deze masterproef.

Tot slot wil ik mijn ouders uit het diepst van mijn hart bedanken voor hun onvoorwaardelijke vertrouwen en de kans die zij mij hebben gegeven om deze studie te kunnen aanvatten.

Nasuha Duru

Houthalen, mei 2025

Samenvatting

Doel

Steeds meer organisaties die diensten leveren, profileren zich met een verhaal over hoe zij het welzijn van mensen en de bredere samenleving proberen te verbeteren. Ze richten zich daarbij bijvoorbeeld op het bevorderen van sociale gelijkheid, het vergroten van geletterdheid of het bijdragen aan ecologische stabiliteit. Deze benadering wordt ook wel een transformatieve waardepositionering genoemd. Een dergelijke positionering kan organisaties verschillende voordelen bieden, zoals meer klantloyaliteit en -tevredenheid. Tegelijkertijd brengt het ook risico's met zich mee, zoals dat het verhaal als onoprecht kan worden ervaren, wat uiteindelijk de reputatie van de organisatie kan schaden. Dit risico geldt in het bijzonder voor organisaties die diensten leveren, aangezien zij veel contact hebben met klanten. Om dit risico te beperken, dienen deze contactmomenten zorgvuldig op elkaar te worden afgestemd, zodat de boodschap van de organisatie oprecht en geloofwaardig overkomt. Om dienstverlenende organisaties hierin te begeleiden, introduceren Leroi-Werelds & Matthes (2022) een aantal kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering.

Deze masterproef onderzoekt de toepassing van deze kernprincipes in de praktijk. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: ***Hoe gaat een dienstverlenende organisatie om met transformatieve waardepositionering in de praktijk?***

Onderzoekopzet/methodologie

Om deze vraag te beantwoorden, is een enkelvoudig casestudie uitgevoerd. Als case is gekozen voor de civic positionering van de Universiteit Hasselt (UHasselt), omdat dit een concreet voorbeeld is van een transformatieve waardepositionering. UHasselt profileert zich als een civic universiteit: *"UHasselt is een civic universiteit die meebouwt aan een sterke regio, waar het goed is om te studeren, ondernemen, werken, wonen en leven"*. Deze case dient als illustratie van hoe de kernprincipes van Leroi-Werelds en Matthes (2022) in een concrete context worden toegepast.

Eerst werd een literatuurstudie uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de kernprincipes. Vervolgens zijn bij het casestudieonderzoek drie dataverzamelmethodeën ingezet: interviews, observaties, documentenanalyse/archiefmateriaal. De data zijn geanalyseerd met behulp van thematische analyse om gelijkenissen en verschillen te identificeren tussen de literatuur en de case. Op basis daarvan werd bepaald in welke mate UHasselt de kernprincipes in de praktijk toepast.

Bevindingen/resultaten

Volgens de literatuur moeten dienstverlenende organisaties hun transformatieve waardepositionering baseren op hun eigen identiteit, het zogenaamde organisatorisch DNA. Daarnaast moeten ze deze consistent doorvoeren in alle contactmomenten met klanten, waaronder hun acties, communicatie-uitingen, het gedrag van medewerkers en de inrichting van de dienstomgevingen (Leroi-Werelds &

Matthes, 2022). Tot slot moet de positionering ook klantbetrokkenheid stimuleren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022), in het geval van UHasselt gaat het hierbij om studentenbetrokkenheid.

Deze inzichten hebben Leroi-Werelds en Matthes (2022) samengebracht in een theoretisch framework met kernprincipes, dat tevens als leidraad diende voor dit onderzoek.

1. Organisatorisch DNA

Uit het onderzoek blijkt dat het civic verhaal van UHasselt duidelijk is gebaseerd op haar identiteit, oftewel het organisatorisch DNA. De keuze van UHasselt om zich te profileren als civic universiteit is geen recente beslissing, maar vloeit voort uit haar ontstaansgeschiedenis.

2. Merkcontactpunten

De universiteit integreert momenteel haar civic identiteit nog onvoldoende consequent in alle contactmomenten, waaronder haar acties, communicatie-uitingen, het gedrag van medewerkers en de inrichting van haar dienstomgevingen. Deze integratie wordt in de volgende paragrafen verder besproken aan de hand van vier types merkcontactpunten.

2.1 Merkcontactpunten: Acties

De civic identiteit van UHasselt komt duidelijk tot uiting in haar kerndiensten: onderwijs en onderzoek. Vanuit haar civic missie speelt de universiteit in op drie regionale onderwijsuitdagingen. Zo zijn alle opleidingen die UHasselt aanbiedt maatschappelijk relevant. Ook is civic één van de vier strategische thema's binnen het onderwijsbeleidsplan. Er ontbreekt echter een systematische impactmeting van het civic onderwijs en een afstemming op de interesses en voorkeuren van de doelgroep.

2.2 Merkcontactpunten: Communicatie

UHasselt communiceert op een authentieke manier over haar civic identiteit. Zo vertelt de universiteit een verhaal waarin duidelijk wordt dat haar civic identiteit voortkomt uit haar ontstaansgeschiedenis. Toch blijft de communicatie over civic initiatieven oppervlakkig: er worden nauwelijks feiten of cijfers gedeeld en er worden geen certificaten gecommuniceerd. Daarnaast is de inzet op cognitieve en emotionele prikkels in de communicatie over de civic identiteit beperkt. Tot slot ontbreekt een samenhangende aanpak via geïntegreerde marketingcommunicatie.

2.3 Merkcontactpunten: Medewerkersgedrag

UHasselt hecht belang aan het intern communiceren van haar civic missie en waarden. Dit zowel naar academisch, administratief als ondersteunend personeel. De universiteit kan echter sterker inzetten op het intern verduidelijken en verbeelden van haar civic missie, zodat medewerkers deze beter kunnen internaliseren.

Daarnaast ondersteunt UHasselt haar civic positionering via het HR-beleid en de bijbehorende praktijken. Tijdens het rekruterings- en selectieproces wordt impliciet gepeild naar civic waarden. Voor het academisch personeel worden trainingen en ondersteuning aangeboden om civic gedrag te

stimuleren. Voor administratief en ondersteunend personeel ontbreekt echter vergelijkbare training en ondersteuning. Tot slot worden medewerkers ook geëvalueerd op basis van ethisch en sociaal vlak, in lijn met de civic identiteit van de universiteit.

2.4 *Merkcontactpunten: Dienstomgevingen*

De civic identiteit van UHasselt komt ook tot uiting in haar dienstomgevingen. Als civic universiteit is UHasselt fysiek aanwezig in de regio. Zo werd de Oude Gevangenis herbestemd tot de Faculteit Rechten en zal Het Begijnhof vanaf volgend academiejaar deel uitmaken van de Faculteit Architectuur en Kunst. Daarnaast kiest de universiteit voor een open en toegankelijke inrichting van haar campussen die sociale interactie stimuleert.

Op de campussen zijn ook symbolische kunstwerken aanwezig die maatschappelijke boodschappen uitdragen en daarmee het civic verhaal van de universiteit visueel versterken. Visuele elementen, zoals posters, die de civic missie en waarden visueel toelichten aan medewerkers en studenten, ontbreken echter in de universiteitsgebouwen. Daarnaast worden er geen technologieën ingezet om deze civic waarden actief over te brengen.

Tot slot bieden de campussen onvoldoende cognitieve en sensorische prikkels om de civic identiteit van de universiteit te ondersteunen via een multisensorische beleving.

3. *Studentenbetrokkenheid*

De universiteit zet ook in op het betrekken van studenten bij haar civic missie. Zo biedt zij studenten een civic reflectiemodule, die hen stimuleert om te reflecteren op hun civic engagement. Hiermee worden zij op cognitief vlak geprikkeld. Op emotioneel vlak blijft de stimulering van studenten echter beperkt. Daarnaast krijgen studenten geen concrete en duidelijke instructies om zich effectief civic te engageren.

Hoewel studenten de mogelijkheid krijgen zich civic te engageren, wordt er onvoldoende rekening gehouden met hun interesses en mate van betrokkenheid. De bestaande kansen kunnen dan ook worden uitgebreid. Daarnaast blijft de communicatie van de universiteit over haar eigen civic engagement richting studenten slechts beperkt. Verder ontvangen studenten die bepaalde civic opleidingsonderdelen afronden een civic attest, maar een structurele en bredere vorm van erkenning ontbreekt. Tot slot worden studenten momenteel onvoldoende betrokken bij de communicatie over de civic identiteit van de universiteit.

Waarde van het onderzoek

Deze masterproef werpt een licht op de toepassing van de kernprincipes van een succesvolle transformatieve waardepositionering, van Leroi-Werelds en Matthes (2022), binnen dienstverlenende organisaties. Aan de hand van een concrete casestudie wordt duidelijk hoe deze principes door een dienstverlenende organisatie in de praktijk worden vormgegeven. Daarnaast levert het onderzoek ook waardevolle inzichten op voor UHasselt, doordat het de huidige stand van zaken in kaart brengt en aanbevelingen verstrekt voor de verdere versterking van haar civic positionering.

Kritische beschouwingen

Hoewel deze masterproef waardevolle inzichten oplevert, zijn er ook enkele beperkingen. Een eerste beperking is dat het onderzoek zich baseert op een beperkt intern perspectief, terwijl ook de invalshoek van studenten en externe stakeholders relevant zou kunnen zijn. Een tweede beperking is dat de respondenten werden geselecteerd via doelgerichte steekproeftrekking, wat mogelijk heeft geleid tot selectiebias. Dit betekent dat ze geselecteerd zijn op basis van het oordeel van de onderzoeker. Een derde beperking is dat stakeholders mogelijk geneigd waren hun instelling in een positiever daglicht te stellen, wat heeft kunnen leiden tot sociale wenselijkheidsbias. Dit betekent dat het mogelijk is dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven. Een vierde beperking betreft de beperkte diepgang in de analyse van de communicatie-uitingen, veroorzaakt door tijdsbeperkingen. Tot slot baseerde de documentenanalyse zich op beschikbare en toegankelijke documenten. Hierdoor ontstaat het risico op een vertekend beeld, aangezien sommige informatie mogelijk onvolledig of niet actueel was.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	3
1 Probleemstelling	12
1.1 Onderzoeksvragen	15
1.1.1 Centrale onderzoeksvraag	15
1.1.2 Deelvragen	15
1.2 Onderzoeksplan	15
1.2.1 Literatuurstudie	15
1.2.2 Empirisch deel	15
2 Literatuurstudie	16
2.1 Een transformatieve waardepositionering	16
2.1.1 Transformative Service Research	16
2.1.1.1 Entiteiten en uitkomsten binnen TSR	16
2.1.1.2 Aanverwante begrippen	18
2.1.2 Transformatieve waardepositionering	19
2.2 De positieve en negatieve effecten van een transformatieve waardepositionering voor dienstverlenende organisaties	20
2.3 De kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering voor dienstverlenende organisaties	22
2.3.1 Organisatorisch DNA	23
2.3.2 Merkcontactpunten	23
2.3.2.1 Acties	23
2.3.2.2 Communicatie	24
2.3.2.3 Medewerkersgedrag	25
2.3.2.4 Dienstomgevingen	25
2.3.3 Klantbetrokkenheid	27
3 Methodologie	28
3.1 Methodologische aanpak: casestudieonderzoek	28
3.2 Onderzoeksopzet	29
3.2.1 Onderzoeksvraag	29
3.2.2 Theoretische framework	29
3.2.3 Onderzoeksdoelstelling	29
3.2.4 De case	29

3.2.5	Civic universiteiten	30
3.2.6	Universiteit Hasselt	32
3.3	Dataverzamelmethode(n)	33
3.3.1	Interviews	34
3.3.2	Documentenanalyse en archiefmateriaal	35
3.3.3	Directe observaties	36
3.4	Data-analyse	36
3.4.1	Thematische analyse	36
3.5	Validiteit	36
4	Resultaten	38
4.1	De positionering van UHasselt als civic universiteit	38
4.2	Persoonlijke visies op de civic identiteit	38
4.3	De civic positionering van UHasselt in de praktijk	39
4.3.1	Organisatorisch DNA	39
4.3.1.1	Ontstaansgeschiedenis van UHasselt	40
4.3.1.2	Missie en visie UHasselt	42
4.3.1.3	Symbolische verhalen voor civic	44
4.3.2	Merkcontactpunten	44
4.3.2.1	Acties	44
4.3.2.2	Communicatie	52
4.3.2.3	Medewerkersgedrag	55
4.3.2.4	Dienstomgevingen	68
4.3.3	Studentenbetrokkenheid	73
4.3.3.1	Studenten en het begrip civic	73
4.3.3.2	Civic betrokkenheid: de rol van studenten	74
4.3.3.3	Studenten en civic communicatie	76
5	Discussie en aanbevelingen voor UHasselt	77
5.1	Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor verder onderzoek	88
6	Bibliografie	89
7	Bijlagen	98
7.1	Bijlage 1: Interviewleidraad	98
7.2	Bijlage 2: Overzicht geraadpleegde documenten	107

Lijst van figuren

Figuur 1: Framework voor een succesvolle transformatieve waardepositionering	14
Figuur 2: TSR entiteiten en uitkomsten framework	17
Figuur 3: De civic universiteit.....	30
Figuur 4: De niet-civic universiteit	31
Figuur 5: Convergence of Evidence	33
Figuur 6: Nonconvergence of Evidence	34
Figuur 7: Massale betoging voor Universiteit Limburg	41
Figuur 8: Participatie (%) van Limburgse vs. andere Vlaamse 18-jarigen in studiegebieden die UHasselt aanbiedt	45
Figuur 9: Participatie (%) van Limburgse vs. andere Vlaamse 18-jarigen in studiegebieden die UHasselt niet aanbiedt	45
Figuur 10: Participatie van Limburgers versus de rest van Vlaanderen in de opleiding Rechten in Vlaanderen	51
Figuur 11: De agora, campus Hasselt.....	69
Figuur 12: De Witte Kazerne en het Refugiehuis	71

Lijst van tabellen

Tabel 1: Aanverwante begrippen TSR	18
Tabel 2: Kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering	22
Tabel 3: Lijst van respondenten.....	35
Tabel 4: Actieplan OD 1.1	48
Tabel 5: Actieplan OD 1.2	49
Tabel 6: Voorbeelden van civic onderwijs aan UHasselt.....	50
Tabel 7: Voorbeelden van civic onderzoek aan UHasselt.....	50
Tabel 8: Concrete invulling instellingsbrede module civic reflectie	75

1 Probleemstelling

Steeds meer dienstverlenende organisaties kiezen voor een positionering op basis van transformatieve waarde (Leroi-Werelds, 2019). Transformatieve waarde is een centraal begrip binnen onderzoek naar transformatieve dienstverlening, oftewel Transformative Service Research (TSR). TSR wordt gedefinieerd als "onderzoek naar dienstverlening dat zich richt op het creëren van positieve veranderingen en verbeteringen in het welzijn van individuen (consumenten en medewerkers), gemeenschappen en het ecosysteem" (Anderson et al., 2013, p. 1204; Ostrom et al., 2010, p.9). Sommige dienstverlenende organisaties, zoals scholen en ziekenhuizen, hebben van nature een duidelijke transformatieve missie. Andere, zoals hotels en retailers, hebben de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het welzijn van mensen en kunnen daardoor ook transformatief zijn (Ungaro et al., 2021). Voorbeelden van welzijnsuitkomsten binnen TSR zijn onder andere geletterdheid (Anderson et al., 2013; Ostrom et al., 2010), sociale gelijkheid (Alkire et al., 2020; Ostrom et al., 2010), ecologische stabiliteit (Ostrom et al., 2010), individuele en collectieve gezondheid (Anderson et al., 2013) en het ontwerpen en leveren van diensten op een duurzame manier (Ostrom et al., 2010; Ungaro et al., 2021). Bovendien richt TSR zich op het oplossen van sociale vraagstukken zoals de vluchtelingencrisis (Aras et al., 2021; Gross et al., 2021; Ungaro et al., 2021) en het ondersteunen van kwetsbare consumenten (Beatson et al., 2020; Ho & Shirahada, 2021; Ungaro et al., 2021).

Wanneer een dienstverlenende organisatie kiest voor een transformatieve waardepositionering, "positioneert het zich op basis van een verhaal over hoe het de levens van individuen (consumenten en medewerkers), families, gemeenschappen en zelfs de bredere samenleving of het ecosysteem probeert te verbeteren" (Anderson et al., 2013; Leroi-Werelds, 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Dankzij een transformatieve waardepositionering kunnen dienstverlenende organisaties genieten van verschillende voordelen, waaronder een positieve invloed op de merkwaarde (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022), klantloyaliteit en -tevredenheid (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Markovic et al., 2018; van Riel et al., 2021). "Echter, kan een transformatieve waardepositionering een tweesnijdend zwaard zijn, aangezien het ook averechts kan werken en het merk kan schaden" (Leroi-Werelds & Matthes, 2022, p. 553).

Dat tegengestelde effect wordt in de reclame- en communicatieliteratuur besproken als het *washing* fenomeen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Hierbij worden de door de organisatie gecommuniceerde claims als vals beschouwd (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Het *washing* fenomeen komt voor in verschillende vormen, waaronder *femwashing*, *SDG-washing*, *pinkwashing* en *greenwashing* (Alyahia et al., 2024, 2024; Heras-Saizarbitoria et al., 2022; Je et al., 2022; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Venturelli et al., 2024). De bekendste vorm is *greenwashing*, waarbij organisaties bedrieglijke claims maken over hun milieuprestaties (Alyahia et al., 2024; Chen et al., 2019; Majeed & Kim, 2022). Het is een wijdverspreid fenomeen dat een aanzienlijke uitdaging vormt voor organisaties (Alyahia et al., 2024).

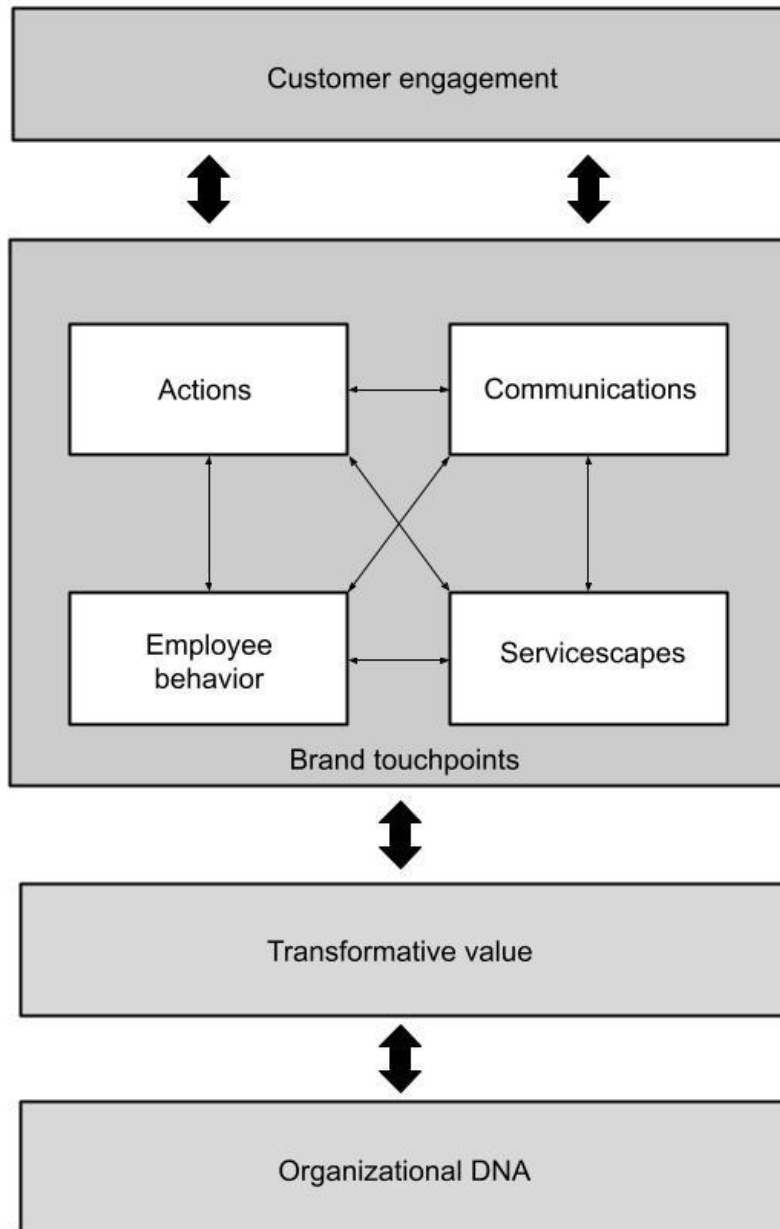
Naast *washing* bestaat ook 'washing perceptie' of 'gepercipieerde *washing*', wat verwijst naar de psychologische beoordeling van stakeholders over de vraag of een bedrijf zichzelf mogelijk verkeerd voorstelt en de realiteit over zijn inspanningen op vlak van diverse domeinen, zoals milieupraktijken,

gendergelijkheid en maatschappelijke betrokkenheid, verbergt (Alyahia et al., 2024; Chen et al., 2019; Majeed & Kim, 2023; Nyilasy et al., 2014; Ruiz-Blanco et al., 2022; Sun & Shi, 2022; Venturelli et al., 2024). Zowel daadwerkelijke als gepercipieerde *washing* kan schade toebrengen aan het imago en de reputatie van een organisatie (Alyahia et al., 2024; Chen et al., 2019; Majeed & Kim, 2022; Nimri et al., 2017; Xiao et al., 2022). Bovendien kan gepercipieerde *washing* leiden tot negatieve mond-op-mond reclame (Chen et al., 2019; Kim & Roseman, 2022; Majeed & Kim, 2022; Nguyen et al., 2019). Aldus kunnen percepties van *washing* leiden tot een afwijzing van de transformatieve waarde van een organisatie (Heiss et al., 2021; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Met het oog op eerdergenoemde risico's moeten organisaties voorzichtig zijn bij het positioneren van de organisatie op basis van transformatieve waarde (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Dit is vooral een uitdaging voor dienstverlenende organisaties, aangezien een positief imago voor hen essentieel is om het vertrouwen van stakeholders te winnen (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Het belang van een positief imago voor dienstverlenende organisaties komt voort uit het feit dat diensten ontastbaar en daardoor moeilijk te verifiëren zijn (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Om die reden baseren stakeholders hun oordeel vaak op het imago van een dienstverlenende organisatie (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Bovendien bestaan diensten uit een groot aantal interacties en contactpunten met stakeholders, die zorgvuldig gecoördineerd moeten worden om de positionering van de organisatie te ondersteunen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Sierra et al., 2017).

Om dienstverlenende organisaties daarmee te helpen, introduceren Leroi-Werelds & Matthes (2022) het framework in Figuur 1, met kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering binnen dienstverlenende organisaties. Volgens het framework moeten dienstverlenende organisaties hun transformatieve waardepositionering baseren op het organisatorisch DNA en het consistent implementeren doorheen alle merkcontactpunten (acties, communicaties, medewerkersgedrag en dienstomgevingen) (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Om een consistent verhaal over te brengen, is het van belang dat alle elementen van het framework op elkaar afgestemd zijn (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Dienstverlenende organisaties die zich niet houden aan deze richtlijnen, kunnen geconfronteerd worden met ernstige gevolgen in termen van gepercipieerde washing, wat uiteindelijk het merkimago kan aantasten (Heiss et al., 2021; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Het framework van Leroi-Werelds & Matthes (2022) levert een belangrijke theoretische bijdrage. Echter, er is verder onderzoek nodig naar de implementatie van transformatieve waardepositionering in de praktijk. Daarom roepen Leroi-Werelds & Matthes (2022) op tot het uitvoeren van een casestudieonderzoek. Deze masterproef gaat in op de oproep van Leroi-Werelds & Matthes (2022), met als doel inzicht te verkrijgen in de wijze waarop een dienstverlenende organisatie zijn transformatieve waardepositionering in de praktijk implementeert. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: "*Hoe gaat een dienstverlenende organisatie om met transformatieve waardepositionering in de praktijk?*"



Figuur 1: Framework voor een succesvolle transformatieve waardepositionering (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

1.1 Onderzoeksvragen

1.1.1 Centrale onderzoeksvraag

In deze masterproef staat de volgende vraag centraal: *Hoe gaat een dienstverlenende organisatie om met transformatieve waardepositionering in de praktijk?*

1.1.2 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te ondersteunen, zullen de volgende deelvragen beantwoord worden:

1. Wat is een transformatieve waardepositionering?
2. Wat zijn mogelijke positieve en negatieve effecten van een transformatieve waardepositionering voor dienstverlenende organisaties?
3. Wat zijn de kernprincipes van een succesvolle transformatieve waardepositionering voor dienstverlenende organisaties?
4. Hoe gaat de Universiteit Hasselt als civic universiteit om met transformatieve waardepositionering in de praktijk?
 - 4.1 Wat is een civic universiteit?

1.2 Onderzoeksplan

Deze masterproef bestaat uit een literatuurstudie en een empirisch deel.

1.2.1 Literatuurstudie

In het eerste deel zal een literatuurstudie worden uitgevoerd om een theoretische basis te vormen en een antwoord te vinden op de deelvragen. Om relevante literatuur te verzamelen, zullen databanken zoals Google Scholar, Web of Science en de e-bronnen van de Universiteitsbibliotheek UHasselt geraadpleegd worden. Bij de selectie van wetenschappelijke bronnen is het belangrijk dat ze afkomstig zijn van tijdschriften met een Journal Impact Factor en peer-reviewed zijn.

1.2.2 Empirisch deel

In het tweede deel zal een enkelvoudig casestudieonderzoek worden uitgevoerd. Een casestudieonderzoek biedt diepgaande inzichten in complexe gebeurtenissen die zich in het dagelijks leven voordoen (Eisenhardt, 1989; Verleye, 2019; Yin, 2009). De analyse-eenheid is de Universiteit Hasselt, die zich positioneert als een civic universiteit. Voor deze masterproef is een casestudieonderzoek geschikt omdat het doel is diepgaande inzichten te verkrijgen in hoe de Universiteit Hasselt omgaat met transformatieve waardepositionering, als civic universiteit, in de praktijk.

2 Literatuurstudie

2.1 Een transformatieve waardepositionering

2.1.1 Transformative Service Research

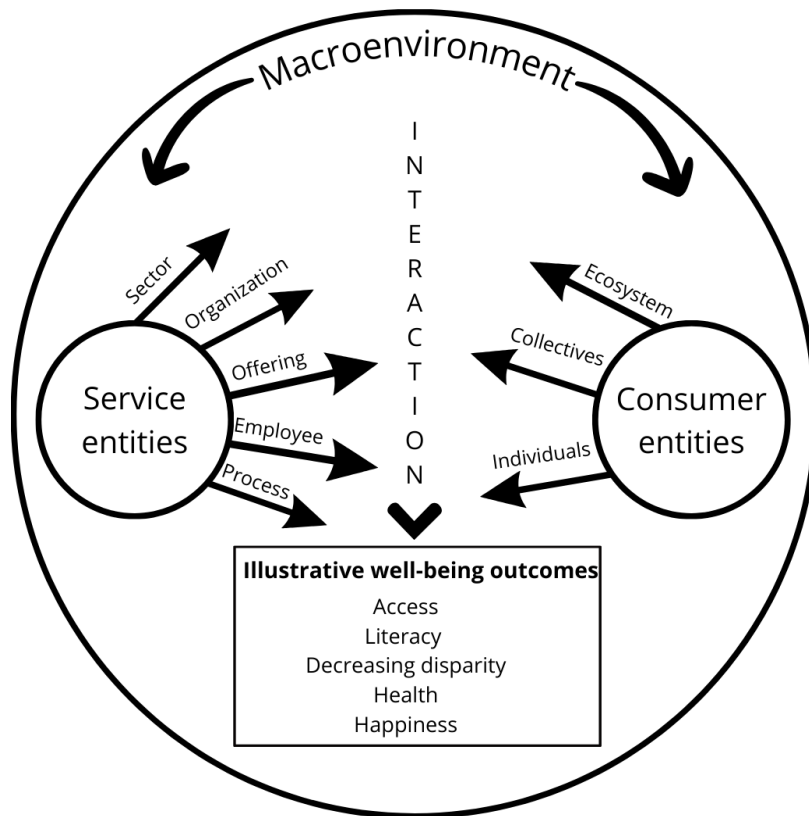
Dienstverlenende organisaties, zoals scholen, zorginstellingen, detailhandelaars en financiële bedrijven zijn niet weg te denken uit het leven van een individu (Anderson et al., 2013; Ungaro et al., 2021). Bijgevolg hebben ze de kracht om de sociale, ecologische en economische wereld waarin een individu leeft, en dus zijn welzijn, te beïnvloeden (Anderson et al., 2013; Nasr & Fisk, 2019; Ungaro et al., 2021).

Transformatieve waarde is een centraal begrip binnen onderzoek naar transformatieve dienstverlening, oftewel Transformative Service Research (TSR). TSR werd voor het eerst gedefinieerd door Anderson et al. (2010, p. 9) als “onderzoek naar dienstverlening dat zich richt op het creëren van positieve veranderingen en verbeteringen in het welzijn van individuen (consumenten en medewerkers), gemeenschappen en het ecosysteem” (Anderson et al., 2013; Ostrom et al., 2010). Het combineert onderzoek naar dienstverlening en transformatief consumentenonderzoek (Anderson et al., 2013; Kuppelwieser & Finsterwalder, 2016; Ostrom et al., 2014; Ungaro et al., 2021). Als resultaat van de opkomst van dit onderzoeksdomein werden verschillende onderzoeksthema's geïdentificeerd waaronder het leveren van diensten op een duurzame manier, de verbetering van toegang, kwaliteit en productiviteit in het onderwijs en de gezondheidszorg, en het democratiseren van openbare diensten ten voordele van consumenten en de samenleving (Ostrom et al., 2010).

In de daaropvolgende jaren werd TSR eveneens erkend door andere belangrijke onderzoekers in het vakgebied (Nasr & Fisk, 2019; Ostrom et al., 2015; Ungaro et al., 2021). In 2019, voegden Nasr en Fisk een nieuwe dimensie toe aan dit onderzoeksdomein: het verlichten van lijden (Nasr & Fisk, 2019; Ungaro et al., 2021). Ze wilden hiermee nadruk leggen op individuen, zoals vluchtelingen, die niet in staat zijn hun basisbehoeften te vervullen (Nasr & Fisk, 2019).

2.1.1.1 Entiteiten en uitkomsten binnen TSR

TSR bestudeert de interactie tussen dienst- en consumentenentiteiten en de welzijnsuitkomsten die daaraan verbonden zijn, zoals weergegeven in Figuur 2, het conceptuele framework van Anderson et al (2013). Dienstentiteiten verwijzen naar de verschillende onderdelen van diensten, zoals de dienstverlener en het dienstverleningsproces (Anderson et al., 2013). Consumentenentiteiten verwijzen naar de verschillende niveaus, waaronder individueel, collectief en het ecosysteem, waarop consumenten interageren met diensten (Anderson et al., 2013). De macro-omgeving speelt hierbij een belangrijke rol aangezien het invloed kan uitoefenen op zowel de dienst- als consumentenentiteiten (Anderson et al., 2013). In het framework ligt de focus op twee belangrijke



Figuur 2: TSR entiteiten en uitkomsten framework (Anderson et al., 2013)

soorten welzijnsuitkomsten, namelijk hedonistische, waaronder geluk en plezier, en eudaimonische, waaronder gezondheid en geletterdheid (Anderson et al., 2013).

TSR en onderzoek naar traditionele dienstverlening verschillen in de uitkomsten die ze nastreven (Anderson et al., 2013; Ungaro et al., 2021). Onderzoek naar traditionele dienstverlening focust op uitkomsten zoals winst, marktaandeel en klanttevredenheid (Anderson et al., 2013; Ungaro et al., 2021). Daarentegen ligt de focus bij TSR op welzijnsuitkomsten zoals ecologische stabiliteit (Ostrom et al., 2010), individuele en collectieve gezondheid (Anderson et al., 2013), en het ontwerpen en leveren van diensten op een duurzame manier (Ostrom et al., 2010; Ungaro et al., 2021). Bovendien richt TSR zich op het oplossen van sociale vraagstukken zoals toegang tot eigen vermogen en het ondersteunen van kwetsbare consumenten (Ostrom et al., 2010). Een recent voorbeeld is de studie van de invloed die supply chains kunnen uitoefenen op het welzijn van individuen in crisistijden zoals de COVID-19-pandemie (Kuppelwieser & Finsterwalder, 2016; Mollenkopf et al., 2020; Ungaro et al., 2021).

2.1.1.2 Aanverwante begrippen

In onderstaande Tabel 1 worden concepten weergegeven die gelijkaardig zijn aan TSR:

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	"Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is de verantwoordelijkheid van ondernemingen voor de effecten van hun activiteiten op de samenleving" (European Commission, z.d.).
Triple Bottom Line (TBL)	"De Triple Bottom Line is een duurzaamheidskader dat de sociale, ecologische en economische impact van een bedrijf onderzoekt" (Elkington, 2018; Larivière & Smit, 2022).
Sociaal ondernemerschap	Sociaal ondernemerschap is "het proces van het opstarten van een hybride organisatievorm die sociale waarde creëert met behulp van marktgebaseerde methoden" (Alkire et al., 2020; Miller et al., 2012).
Sociale onderneming	"Sociale ondernemingen worden gekarakteriseerd door een gelijktijdige focus op het nastreven van economische en sociale waarde, waarbij zij proberen gemeenschappen te bevoordelen die vaak niet worden beschouwd als haalbare doelgroepen voor traditionele ondernemingen vanwege hun beperkte middelen" (Alkire et al., 2020; Di Domenico et al., 2010).
Sociale marketing	"Sociale marketing richt zich op de kracht van markten en marketing om het welzijn te verbeteren en levens te redden, door te zorgen voor een eerlijke toewijzing van en toegang tot middelen om het welzijn te maximaliseren en door marketingsystemen te ontwikkelen en te verbeteren die het welzijn van de consument ondersteunen" (Lefebvre, 2012; Previte & Robertson, 2019).
Transformationeel leiderschap	"Leiderschap, volgens de opvatting van onderzoek naar transformatieve dienstverlening (Rosenbaum, 2015), speelt dan ook een transformatieve rol in het vaststellen van organisatorische normen en waarden om werkculturen te creëren die actief het welzijn van werknemers bevorderen" (Booyens et al., 2022).

Tabel 1: Aanverwante begrippen TSR

2.1.2 **Transformatieve waardepositionering**

Steeds meer dienstverlenende organisaties integreren transformatieve waarde in hun waardepositionering (Leroi-Werelds, 2019). Organisaties kunnen zich door middel van hun merkpositionering onderscheiden van andere merken en hun unieke waarden tot uiting brengen (Keller & Swaminathan, 2020; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Wanneer een dienstverlenende organisatie kiest voor een transformatieve waardepositionering, “positioneert het zich op basis van een verhaal over hoe het de levens van individuen (consumenten en medewerkers), families, gemeenschappen en zelfs de bredere samenleving of het ecosysteem probeert te verbeteren” (Anderson et al., 2013; Leroi-Werelds, 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Sommige dienstverlenende organisaties zijn van nature transformatief en hebben een transformatieve missie en waardepositionering sinds hun ontstaan (Dicuonzo et al., 2020; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Ungaro et al., 2021). Voorbeelden daarvan zijn scholen en ziekenhuizen (Ungaro et al., 2021). Andere dienstverlenende organisaties, zoals hotels en retailers, hebben de kracht om het welzijn van individuen te beïnvloeden. Daardoor kunnen ze ook transformatief zijn en deze transformatieve waarde integreren in hun positionering (Gallan et al., 2021; Naveed et al., 2021; Ungaro et al., 2021). Een concreet voorbeeld hiervan is de integratie van maatschappelijke initiatieven, zoals milieubescherming, eerlijke arbeidspraktijken en sociale rechtvaardigheid, in de positionering van een organisatie (Baydeniz & Altin, 2025; Srinaruewan et al., 2015).

2.2 De positieve en negatieve effecten van een transformatieve waardepositionering voor dienstverlenende organisaties

Hoewel er enkele studies zijn die de positieve en negatieve effecten van een transformatieve waardepositionering behandelen, blijft de beschikbare hoeveelheid literatuur beperkt (Iglesias et al., 2019; Markovic et al., 2018; Sierra et al., 2017). Het is vooral geconcentreerd rond de context van goederen en producten (Iglesias et al., 2019; Markovic et al., 2018; Sierra et al., 2017). Terwijl deze effecten van groter belang zijn voor diensten vanwege de unieke kenmerken die zij hebben (Iglesias et al., 2019; Markovic et al., 2018; Sierra et al., 2017).

De unieke kenmerken van dienstverlenende organisaties maken hun positionering op basis van transformatieve waarde meer uitdagend (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Een belangrijk kenmerk is dat diensten een groot aantal interacties en contactpunten met klanten omvatten (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Sierra et al., 2017). Om de positionering van de organisatie te ondersteunen, moeten deze zorgvuldig gecoördineerd worden (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Sierra et al., 2017). Daarnaast zijn diensten ontastbaar, waardoor een positief imago van groot belang is om het vertrouwen van stakeholders te winnen (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Bovendien staan medewerkers vaak centraal in de dienstverlening waardoor zij een sleutelrol spelen in het tot uiting brengen van de transformatieve waarde (Berry, 2000; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Markovic et al., 2018).

Een transformatieve waardepositionering kan dienstverlenende organisaties diverse voordelen opleveren. Uit het onderzoek van Iglesias et al. (2019) blijkt dat het een positieve invloed heeft op de merkwaarde, het merkbeeld en de voordelen van erkenning. Bovendien heeft het een indirecte positieve invloed op de merkwaarde via het merkbeeld en de erkende voordelen (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Daarnaast blijkt uit een ander onderzoek dat het een directe positieve invloed heeft op affectieve betrokkenheid en waargenomen servicekwaliteit en daardoor op de klantloyaliteit (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Markovic et al., 2018). Een ander voordeel is de directe positieve invloed op zowel de klantloyaliteit als klanttevredenheid (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; van Riel et al., 2021). Uit recent onderzoek blijkt dat het een directe positieve invloed heeft op het merkimago en emotionele merkbinding (Manansala et al., 2024) en een indirecte positieve invloed heeft op de merkwaarde via het merkimago en emotionele merkbinding (Manansala et al., 2024). Een ander recent onderzoek toont aan dat het de positieve impact van merkinnovatie op de merkwaarde versterkt (Yang & Wang, 2024).

Hoewel er veel voordelen verbonden zijn aan een transformatieve waardepositionering, kan het ook het tegenovergestelde effect hebben en het merk schaden (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Dat tegengestelde effect wordt in de reclame- en communicatieliteratuur besproken als het *washing* fenomeen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). *Washing* is het verschijnsel waarbij de claims van een organisatie als vals worden beschouwd, doordat belangrijke informatie wordt weggelaten of positieve merkassociaties worden opgeroepen zonder feitelijke grond (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Matthes, 2019). Het *washing* fenomeen komt voor in verschillende vormen, waaronder *CSR-washing*, *bluewashing*, *pinkwashing* en *greenwashing* (Alyahia et al., 2024, 2024; Heras-Saizarbitoria et al.,

2022; Je et al., 2022; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Ruiz-Blanco et al., 2022; Venturelli et al., 2024). *Bluewashing* is het verschijnsel waarbij organisaties zich positief presenteren door valse claims te maken over hun maatschappelijke betrokkenheid (Ruiz-Blanco et al., 2022; Venturelli et al., 2024). Daarnaast bestaat er ook *pinkwashing*, waarbij organisaties beweren zich in te zetten voor gendergelijkheid, maar dit in de praktijk niet tot uiting komt (Venturelli et al., 2024). Een andere variant is *CSR-washing*, die wijst op de kloof tussen claims over MVO en de werkelijke inspanningen achter die claims (Venturelli et al., 2024). Op dezelfde manier kunnen MVO-initiatieven bestempeld worden als *cosmetic treatment* of *window dressing* (Atakan et al., 2007). Als laatste is de bekendste vorm *greenwashing*, wat gedefinieerd kan worden als “tactieken die consumenten misleiden over de milieupraktijken van een bedrijf of de milieuvoordelen van een product of dienst” (Parguel et al., 2011; Xiao et al., 2022).

Washing kan verschillende negatieve gevolgen hebben voor organisaties. Uit de studie van Xiao et al. (2022) blijkt dat *greenwashing* leidt tot een vermijding van het merk. Bovendien ontstaat er ook een indirecte invloed via merk hypocrisie, wat gedefinieerd wordt als “een merk dat wordt waargenomen als opzettelijk het projecteren van valse of onrealistische schijn, en daarmee het verhullen of manipuleren van eigenschappen, motieven of overtuigingen impliceert” (Guèvremont, 2019; Xiao et al., 2022). Merk hypocrisie kan op zijn beurt ook leiden tot een vermijding van het merk (Xiao et al., 2022).

Naast daadwerkelijke *washing* bestaat ook gepercipieerde *washing*. Dat verwijst naar het oordeel en de perceptie van consumenten over de eerlijkheid en betrouwbaarheid van de inspanningen van organisaties op vlak van verschillende domeinen, zoals gendergelijkheid, milieupraktijken en maatschappelijke betrokkenheid (Alyahia et al., 2024; Chen et al., 2019; Majeed & Kim, 2023; Miller et al., 2012; Ruiz-Blanco et al., 2022; Sun & Shi, 2022). Het kan leiden tot negatieve mond-op-mond reclame (Chen et al., 2019; Kim & Roseman, 2022; Majeed & Kim, 2023; Nguyen et al., 2019) en de langetermijnrelatie met klanten schaden (Majeed & Kim, 2023; Nguyen et al., 2019; L. Zhang et al., 2018). Aldus kunnen percepties van *washing* leiden tot een afwijzing van de transformatieve waarde van een organisatie (Heiss et al., 2021; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

2.3 De kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering voor dienstverlenende organisaties

Zoals eerder aangegeven, kan een transformatieve waardepositionering, ondanks de vele voordelen dat het biedt, ook het merk schaden. Vooral dienstverlenende organisaties moeten hierin voorzichtig zijn wegens hun unieke kenmerken (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Markovic et al., 2018; Sierra et al., 2017). Om dienstverlenende organisaties daarin te begeleiden, presenteren Leroi-Werelds & Matthes (2022), zoals weergegeven in Tabel 2, een aantal kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering.

Key element	Key principle
Organizational DNA	1 Strive for authenticity by building your transformative value positioning on the organizational DNA*
Brand touchpoints	2 Guarantee consistency across all brand touchpoints including all actions, communications, employee behaviors as well as servicescapes*
Actions	3 Make sure that your actions are impactful and reflect the firm's commitment to and investments in transformative value* 4 Ensure that your actions fit the services provided by the firm, the organizational DNA as well as the interests and preferences of the target market*
Communications	5 Make clear in your communications that you invest in transformative value because it is the right thing to do* 6 In your communications, make your impact a) tangible by communicating evidence such as facts and figures* b) visible by showing to your customers what you are doing* c) credible by using labels or certificates* 7 Use cognitive as well as emotional appeals when communicating about transformative value 8 Embrace integrated marketing communication when communicating about transformative value*
Employee behavior	9 Ensure that the brand and its transformative value are internalized by explaining, promoting, verbalizing and visualizing it to employees* 10 Make sure that human resource policies and practices support your transformative value positioning*
Servicescapes	11 Design the servicescape in such a way that a) atmospheric design factors support the transformative narrative* b) the layout and functionality encourage transformative employee and customer behavior* c) artifacts, signs and symbols convey the transformative narrative and/or explain transformative actions* d) technologies share the transformative actions and/or narrative 12 Use cognitive as well as sensorial cues in your servicescape and strive for multisensory marketing
Customer engagement	13 Stimulate customers' cognitive, emotional as well as behavioral engagement 14 When engaging customers in transformative actions a) think carefully about your target segment b) communicate about your own commitments c) motivate customers by means of incentives d) allow customers to actively join a transformative program 15 Try to engage customers in transformative value communications

Note(s): *These principles are fundamentally conditional for transformative value positioning to work

Tabel 2: Kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Volgens Leroi-Werelds & Matthes (2022) moeten dienstverlenende organisaties hun transformatieve waardepositionering baseren op het organisatorisch DNA en het consistent doorvoeren in alle merkcontactpunten, waaronder de acties, de communicatie, het medewerkersgedrag, en de dienstomgevingen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Tevens dient een succesvolle transformatieve waardepositionering klantbetrokkenheid te stimuleren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). In de volgende subsecties zal hier dieper op worden ingegaan.

2.3.1 Organisatorisch DNA

Het is van belang dat transformatieve waarde als authentiek wordt ervaren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Merkauthenticiteit wordt gedefinieerd als “de mate waarin consumenten vinden dat een merk trouw en waar is aan zichzelf en aan zijn consumenten, en dat het consumenten helpt trouw te zijn aan zichzelf” (Morhart et al., 2015). Het heeft een positieve invloed op merkwaarde (Vredenburg et al., 2020), merkloyaliteit (Portal et al., 2019), merkvertrouwen en waargenomen kwaliteit (Moulard et al., 2016; Portal et al., 2019; Södergren, 2021). Wanneer transformatieve waarde als authentiek wordt ervaren, wordt het beschouwd als “een oprechte en eerlijke uiting van de overtuigingen en het gedrag van het bedrijf ten opzichte van de samenleving, die verder reikt dan de wettelijke vereisten” (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Kortom, transformatieve waarde moet gebaseerd zijn op het organisatorisch DNA en als een oprecht verhaal worden overgebracht (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Het kan geïllustreerd worden aan de hand van de geschiedenis van het merk, de zeldzame handelingen van de organisatie of de persoonlijke verhalen en beweegredenen van eigenaren of medewerkers (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Södergren, 2021).

2.3.2 Merkcontactpunten

Zoals eerder toegelicht bestaan diensten uit een groot aantal interacties en contactpunten met klanten (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Sierra et al., 2017). Het is bijgevolg van essentieel belang dat consistentie wordt gehandhaafd doorheen alle merkcontactpunten (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). In het bijzonder moet transformatieve waarde consistent worden geïntegreerd in elk merkcontactpunt (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Sierra et al., 2017).

Kortom, transformatieve waarde moet op een consistente manier tot uiting komen in de acties, de communicatie, het medewerkersgedrag en de dienstomgevingen van dienstverlenende organisaties (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

2.3.2.1 Acties

De transformatieve waardepositionering van dienstverlenende organisaties dient ondersteund te worden door concrete acties (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Dergelijke transformatieve acties

worden in de literatuur gekenmerkt door vijf eigenschappen (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017).

Ten eerste dienen transformatieve acties impactvol te zijn (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Mensen moeten het gevoel hebben dat organisaties, gezien hun middelen, voldoende inspanningen leveren om maatschappelijke kwesties aan te pakken en daadwerkelijk een verschil te maken (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Ten tweede moeten transformatieve acties afgestemd zijn op de kernactiviteiten van organisaties (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Ten derde dienen deze acties in lijn te zijn met het organisatorisch DNA en het overkoepelende transformatieve verhaal (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Ten vierde moeten transformatieve acties voortkomen uit een oprechte inzet voor transformatieve waarde, in plaats van loutere winstoptimalisatie (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Tot slot dienen transformatieve acties overeen te komen met de interesses en voorkeuren van de doelgroep (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Het kan zelfs beter zijn voor organisaties om zich uitsluitend te focussen op bepaalde segmenten, zolang dit past binnen hun bedrijfsstrategie (Barber, 2014; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

2.3.2.2 Communicatie

In het kader van een transformatieve waardepositionering is communicatie van cruciaal belang (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Het is niet alleen belangrijk dat organisaties transformatieve acties ondernemen, maar ook dat ze deze effectief communiceren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Niettemin moeten organisaties voorzichtig zijn in hun communicatie en rekening houden met een aantal adviezen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Allereerst is het belangrijk dat organisaties op een authentieke manier communiceren over hun transformatieve inspanningen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Markovic et al., 2018). In deze communicatie moet benadrukt worden dat transformatieve waarde gecreëerd wordt met het doel bijdrage te leveren aan de samenleving (Alhouti et al., 2016). Daarnaast moeten organisaties de gecreëerde impact tastbaar maken door objectieve gegevens te tonen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Concreet kunnen organisaties hun transformatieve doelstellingen uiteenzetten en de stappen die zijn gezet ten aanzien van deze doelstellingen, op een transparante manier communiceren (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Verder moeten organisaties hun transformatieve acties zichtbaar maken door middel van doelgerichte communicatie (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Een bijkomend belangrijk aspect is dat transformatieve waarde bevestigd moet worden door onafhankelijke instanties (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; J. J. Zhang et al., 2014). Wanneer transformatieve waarde niet direct zichtbaar is, kunnen labels en certificaten helpen om de geloofwaardigheid ervan te waarborgen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; J. J. Zhang et al., 2014). In aanvulling hierop is het belangrijk om bij de communicatie over transformatieve waarde een emotionele band te creëren (Berry, 2000; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Specifiek kunnen emoties zoals trots, geluk en hoop opgewekt worden met behulp van emotionele taal en visuele middelen (Berry, 2000; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Matthes et al.,

2014). Tot slot dienen organisaties in te zetten op geïntegreerde marketingcommunicatie, waarbij het transformatieve verhaal consistent wordt overgebracht via verschillende communicatiekanalen (Caywood & Ewing, 1991; Kitchen & Burgmann, 2010; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Kortom, communicatie over transformatieve waarde moet tastbaar, zichtbaar, authentiek, geloofwaardig en emotioneel aansprekend zijn, en op een consistente manier overgedragen worden via alle communicatiekanalen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

2.3.2.3 Medewerkersgedrag

Eerstelijnsmedewerkers spelen een essentiële rol in het overbrengen van het merkimago naar klanten (Cho & Fiore, 2015; Sierra et al., 2017). Het merkimago wordt vaak gedefinieerd als de associaties die klanten hebben met een bepaald merk (Anselmsson et al., 2014; Cho & Fiore, 2015; Keller, 1993; Sierra et al., 2017). Deze associaties kunnen onderverdeeld worden in drie soorten: cognitieve, sensorische en emotionele associaties (Cho & Fiore, 2015; Sierra et al., 2017). Aangezien dergelijke merkassociaties grotendeels ontstaan tijdens directe en indirecte interacties met klanten, spelen eerstelijnsmedewerkers een sleutelrol in het vormen van het merkimago (Brakus et al., 2009; Sierra et al., 2017). Zij zijn dan ook in staat om de transformatieve waardepositionering van het merk te versterken of juist te ondermijnen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Roper & Davies, 2007; Sierra et al., 2017).

Om die reden is het van groot belang dat het merk en zijn transformatieve waarde geïnternaliseerd worden door medewerkers (Berry, 2000; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Een succesvolle internalisering houdt in dat organisaties hun transformatieve waarde effectief communiceren, verduidelijken, beklemtonen en verbeelden richting hun medewerkers (Berry, 2000; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Communicatie over transformatieve waarde dient dus niet uitsluitend gericht te worden op de externe doelgroep, maar ook intern naar medewerkers toe, zodat zij de transformatieve waarde daadwerkelijk begrijpen en kunnen uitdragen (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Sierra et al., 2017). Hieruit volgt dat het HR-beleid en de bijbehorende praktijken de transformatieve waardepositionering actief dienen te ondersteunen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Markovic et al., 2018). Dit impliceert dat de transformatieve waarde weerspiegeld wordt in onder meer promotie, opleiding, werving en dagelijkse routines van medewerkers (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Markovic et al., 2018).

2.3.2.4 Dienstomgevingen

De fysieke omgeving waarin de dienstverlening plaatsvindt speelt een belangrijke rol in het communiceren van het transformatieve verhaal naar zowel klanten als medewerkers (Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Deze omgeving beïnvloedt de klantperceptie van het merk en het gedrag van zowel klanten als medewerkers (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Grönroos, 2015; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Het is dus belangrijk dat de dienstomgeving de transformatieve waardepositionering ondersteunt (Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

In de eerste plaats moeten atmosferische ontwerpkenmerken de transformatieve boodschap van organisaties versterken (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Hierbij spelen decoratie, kleuren en materialen een cruciale rol (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Een voorbeeld hiervan is het gebruik van zachte kleuren en vormen en, oud meubilair en inrichting om een ecologische waardepositionering te ondersteunen (Pecoraro et al., 2021). Ten tweede moeten de lay-out en functionaliteit van de dienstomgeving transformatief gedrag stimuleren (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Met andere woorden, het moet zowel voor klanten als medewerkers eenvoudig zijn om transformatief gedrag te vertonen (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Zo kunnen ruime gangen en de ordelijke opstelling van ecologische producten klanten stimuleren om bewuste keuzes te maken (Pecoraro et al., 2021). Daarnaast kunnen borden, symbolen en objecten gebruikt worden om de transformatieve boodschap te verduidelijken en te communiceren (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Een illustratie hiervan is het gebruik van een slogan, zoals "Goed voor de mens en natuur", bij de ingang om te communiceren over ecologische waarde (Pecoraro et al., 2021, p. 530). Tot slot kunnen technologieën zoals VR, kiosken of digitale schermen worden ingezet om het transformatieve verhaal van organisaties te presenteren (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021).

Een goed voorbeeld hiervan is het duurzaam winkelontwerp van COS, het modemerken van de H&M-groep, dat haar duurzame acties ondersteunt (*Design and Craft*, z.d.). Op haar website wordt dit als volgt benadrukt: "Een winkel die blijft hangen, voelt in lijn met waar het merk voor staat – en dit komt tot uiting in alles, van deskundig en gepassioneerd personeel tot opvallend en innovatief interieurontwerp." (*Places*, z.d.). In 2022 lanceerde COS haar nieuw interieurconcept gericht op een programma voor terugnname en hergebruik (*Design and Craft*, z.d.). Het programma houdt in dat de winkels ontworpen worden met het oog op demonteerbaarheid van de interieurstukken zodat deze zoveel mogelijk gerepareerd, onderhouden en hergebruikt kunnen worden (*Design and Craft*, z.d.). Opvallende voorbeelden van dergelijke interieurstukken zijn vloertegels die voor 90% bestaan uit gerecycleerd afval afkomstig van haar eigen leveranciers of micro-papieren winkeltafels die bestaan uit gerecycleerde cellulosevezels en natuurlijke kleurstoffen gewonnen uit de aarde (*Design and Craft*, z.d.). Ook elementen zoals de railingsystemen die worden gebruikt in de winkels zijn gemaakt van aluminium dat gemakkelijk omgesmolten en hergebruikt kan worden. Verder zijn de gebruikte planken vervaardigd uit gerecycleerde stoffen (*Design and Craft*, z.d.).

Kortom, het is belangrijk dat dienstomgevingen zowel sensorische als cognitieve prikkels omvatten om de transformatieve waardepositionering van organisaties te ondersteunen (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Sensorische prikkels kunnen de emotionele band met het merk versterken, terwijl cognitieve prikkels aangewend kunnen worden om te verklaren hoe transformatieve waarde wordt gecreëerd (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Yoganathan et al., 2019).

Naast de verschillende merkcontactpunten, speelt klantbetrokkenheid ook een cruciale rol in de transformatieve waardepositionering van dienstverlenende organisaties. In de volgende subsectie wordt hier dieper op ingegaan.

2.3.3 Klantbetrokkenheid

Een effectieve transformatieve waardepositionering vereist dat dienstverleners klantbetrokkenheid aanmoedigen (Hollebeek et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Klantbetrokkenheid verwijst naar de vrijwillige inspanningen van klanten in hun interacties met het merk (Hollebeek et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022) en bestaat uit drie dimensies: cognitief, emotioneel en gedragsmatig (Behnam et al., 2021; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Daaruit volgt dat dienstverleners klantbetrokkenheid kunnen stimuleren door in te spelen op de drie dimensies van klantbetrokkenheid (Behnam et al., 2021; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Cognitieve betrokkenheid verwijst naar de mate waarin een klant nadenkt over het merk (Behnam et al., 2021; Hollebeek et al., 2019). Dat kan gestimuleerd worden door het verstrekken van eerlijke en betrouwbare informatie (Behnam et al., 2021; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Emotionele betrokkenheid verwijst naar het positieve gevoel dat een klant heeft over het merk en kan gestimuleerd worden met behulp van een oprecht transformatief verhaal (Behnam et al., 2021; Hollebeek et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Gedragsmatige betrokkenheid duidt op de tijd, moeite en energie die een klant steekt in zijn interacties met het merk en kan gestimuleerd worden aan de hand van heldere instructies die deelname aan transformatieve acties vergemakkelijken (Behnam et al., 2021; Hollebeek et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Bovendien biedt gedragsmatige betrokkenheid organisaties waardevolle kansen op het gebied van transformatieve waardecreatie (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Ten eerste kunnen klanten worden aangezet tot transformatieve acties (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Daarbij is het van belang om rekening te houden met de interesses en voorkeuren van de beoogde klantsegmenten (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Ook is het belangrijk dat organisaties hun eigen transformatieve inspanningen communiceren en zichtbaar maken voor klanten (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Daarnaast kunnen dienstverleners klanten belonen voor hun deelname aan transformatieve initiatieven (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Verder kan klantparticipatie vergemakkelijkt worden door het verstrekken van eenvoudige instructies (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017).

Ten tweede kunnen klanten worden ingezet op sociale media om te spreken over transformatieve acties. Klanten kunnen hun persoonlijke ervaringen delen, wat kan resulteren in positieve mond-tot-mondreclame (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Daarnaast kan op deze manier de geloofwaardigheid van het transformatieve verhaal van organisaties versterkt worden (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Markovic et al., 2018).

Samenvattend dient een succesvolle transformatieve waardepositionering van dienstverlenende organisaties voort te komen uit het organisatorisch DNA en vereist een allesomvattende aanpak, waarbij alle merkcontactpunten, waaronder de acties, de communicatie, het medewerkersgedrag, en de dienstomgevingen, de transformatieve waardepositionering van de organisatie ondersteunen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Eveneens dient het klantbetrokkenheid te stimuleren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt een enkelvoudig instrumenteel casestudieonderzoek uitgewerkt om een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag: *Hoe gaat een dienstverlenende organisatie om met transformatieve waardepositionering in de praktijk?* Er wordt geopteerd voor een instrumenteel casestudieonderzoek om aan de hand van de case meer te leren over de implementatie van een transformatieve waardepositionering in de praktijk (Leavy, 2014; Stake, 1995). In deze masterproef dient de Universiteit Hasselt als middel om de toepassing van een transformatieve waardepositionering door dienstverlenende organisaties beter te begrijpen (Leavy, 2014; Stake, 1995).

Het theoretische framework van Leroi-Werelds & Matthes (2022), weergegeven in Figuur 1, met kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering binnen dienstverlenende organisaties, vormt de basis voor dit onderzoek.

3.1 Methodologische aanpak: casestudieonderzoek

Casestudieonderzoek is een kwalitatieve onderzoeksbenadering die de onderzoeker in staat stelt grondige inzichten te verkrijgen in complexe hedendaagse gebeurtenissen waarover de onderzoeker weinig tot geen controle heeft (Eisenhardt, 1989; Verleye, 2019; Yin, 2009). Het is dus een zeer geschikte strategie om hoe- en waaromvragen te beantwoorden (Yin, 2018). Aangezien het doel van deze masterproef is om te begrijpen hoe een dienstverlenende organisatie omgaat met transformatieve waardepositionering in de praktijk, wordt geopteerd voor een casestudieonderzoek.

De doelstelling binnen kwalitatief onderzoek, waaronder casestudieonderzoek, is analytische generalisatie (Yin, 2018). Dat houdt in dat de onderzoeksbevindingen enkel generaliseerbaar zijn tot het theoretische concept waarop het onderzoek is gebaseerd (Leavy, 2014; Verleye, 2019; Yin, 2018). Daarentegen is de centrale doelstelling binnen kwantitatief onderzoek statistische generalisatie (Yin, 2018). Dat houdt in dat op basis van empirische gegevens die verzameld zijn uit een steekproef uitspraken worden gedaan over een populatie (Yin, 2018). Hoewel statistische generalisatie minder relevant is in het geval van een casestudieonderzoek, is het de meest gebruikte manier van generalisatie (Yin, 2018). Een goed begrip van het verschil tussen deze twee typen generalisatie is essentieel bij het uitvoeren van een casestudieonderzoek (Yin, 2018).

Naast analytische generalisatie, biedt casestudieonderzoek ook ruimte voor particularisatie (Leavy, 2014; Stake, 1995). Zoals Stake aanhaalt: "Het ware doel van casestudieonderzoek is particularisatie, niet generalisatie" (Leavy, 2014; Stake, 1995). Particularisatie is het in diepte bestuderen en begrijpen van de case zelf met als doel rijke inzichten te verkrijgen die contextspecifiek zijn (Leavy, 2014; Stake, 1995). Onderzoekers, zoals Stake (1995) en Simons (2009) benadrukken dat casestudieonderzoek vooral draait om particularisatie.

3.2 Onderzoeksopzet

3.2.1 Onderzoeksvraag

Dit casestudieonderzoek beoogt een antwoord te bieden op deelvraag 4, namelijk: “Hoe gaat de Universiteit Hasselt als civic universiteit om met transformatieve waardepositionering in de praktijk?” en draagt zo bij aan het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

3.2.2 Theoretische framework

Binnen casestudieonderzoek worden het ontwerp, de gegevensverzameling en de analyse gebaseerd op vooraf ontwikkelde theorieën en theoretische stellingen (Yin, 2018). Het theoretische framework van Leroi-Werelds en Matthes (2022), weergegeven in Figuur 1, met kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering voor dienstverlenende organisaties, vormt de basis voor dit onderzoek. Dit framework dient als leidraad voor de onderzoeksopzet, gegevensverzameling en interpretatie van de bevindingen (Yin, 2018).

3.2.3 Onderzoeksdoelstelling

De onderzoeksdoelstelling is om te bestuderen en evalueren hoe de kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering, vanuit het theoretische framework van Leroi-Werelds en Matthes (2022), door de Universiteit Hasselt als civic universiteit worden toegepast in de praktijk. Op basis van de bevindingen zullen aanbevelingen aan de organisatie worden gedaan.

3.2.4 De case

De eerste stap binnen casestudieonderzoek is het definiëren van de case, oftewel de analyse-eenheid (Verleye, 2019; Yin, 2018). “Een case is een fenomeen dat zich voordoet in een afgebakende context” (Miles et al., 2020; Verleye, 2019). Een case kan een project, proces, individu, organisatie, gebeurtenis of partnership zijn zolang deze in lijn is met de onderzoeksvraag en/of het theoretisch kader (Verleye, 2019). Yin (2009) benadrukt dat “als je vragen niet leiden tot het kiezen van de ene analyse-eenheid boven de andere, je vragen waarschijnlijk te vaag of te talrijk zijn” (pg. 30) (Verleye, 2019).

Voor dit onderzoek is de Universiteit Hasselt (UHasselt) geselecteerd als case. De rationale achter deze keuze is gebaseerd op het feit dat de UHasselt een duidelijke transformatieve waardepositionering heeft die gebaseerd is op civic: “UHasselt is een civic universiteit die meebouwt aan een sterke regio, waar het goed is om te studeren, ondernemen, werken, wonen en leven” (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.). De UHasselt dient in dit geval als instrument om de implementatie van transformatieve waardepositionering in het dagelijks leven beter te begrijpen (Leavy, 2014; Stake, 1995).

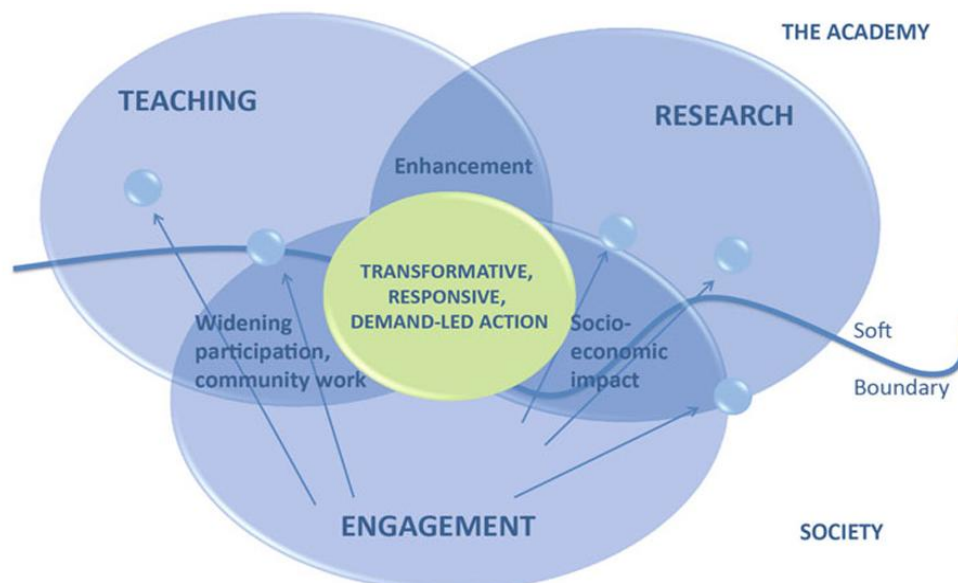
3.2.5 Civic universiteiten

Om de civic positionering van UHasselt beter te begrijpen wordt in deze subsectie het concept van civic universiteiten toegelicht.

De maatschappelijke rol van universiteiten, vooral in de regio's waarin zij zijn gevestigd, krijgt steeds meer aandacht (Goddard et al., 2018; Meusbürger et al., 2018). Politici stellen zich onder andere de vraag: "Er bevindt zich een universiteit in mijn bestuursgebied of lokale regio, maar op welke manier draagt deze daadwerkelijk bij aan de ontwikkeling van mijn regio?" (Goddard et al., 2018; Meusbürger et al., 2018).

Het concept van een ankerinstelling kan helpen om de maatschappelijke rol van universiteiten beter te begrijpen (Goddard et al., 2018; Meusbürger et al., 2018). Een ankerinstelling is een grote, lokaal verankerde instelling die een belangrijke bijdrage kan leveren aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio waarin zij is gevestigd (Meusbürger et al., 2018; The Work Foundation, 2010). Toch is dat niet haar primaire doelstelling (Meusbürger et al., 2018; The Work Foundation, 2010).

Een voorbeeld van een ankerinstelling is een civic universiteit (Goddard et al., 2018; Meusbürger et al., 2018). Een civic universiteit combineert onderwijs, onderzoek en maatschappelijke betrokkenheid op een manier die voordelig is voor zowel de bredere samenleving als de universiteit (Goddard et al., 2016, 2018; Meusbürger et al., 2018). Het belangrijkste kenmerk van een civic universiteit is dat er een zachte grens is tussen de instelling en de samenleving, zoals weergegeven in Figuur 3 (Goddard et al., 2016, 2018; Meusbürger et al., 2018). Op een civic universiteit is onderwijs sterk verbonden met de samenleving en heeft als doel op lange termijn de deelname aan hoger onderwijs te bevorderen (Goddard et al., 2016, 2018; Meusbürger et al., 2018). Tevens is het onderzoek binnen een civic universiteit gericht op het creëren van economische en maatschappelijke impact (Goddard et al., 2016, 2018; Meusbürger et al., 2018). Zoals Goddard samenvat: "Er zijn twee kernvragen die elke universiteit moet kunnen beantwoorden. De eerste is: 'Waar zijn we goed in?' En de tweede: 'Waar zijn we goed voor?'" (Roy et al., 2020).

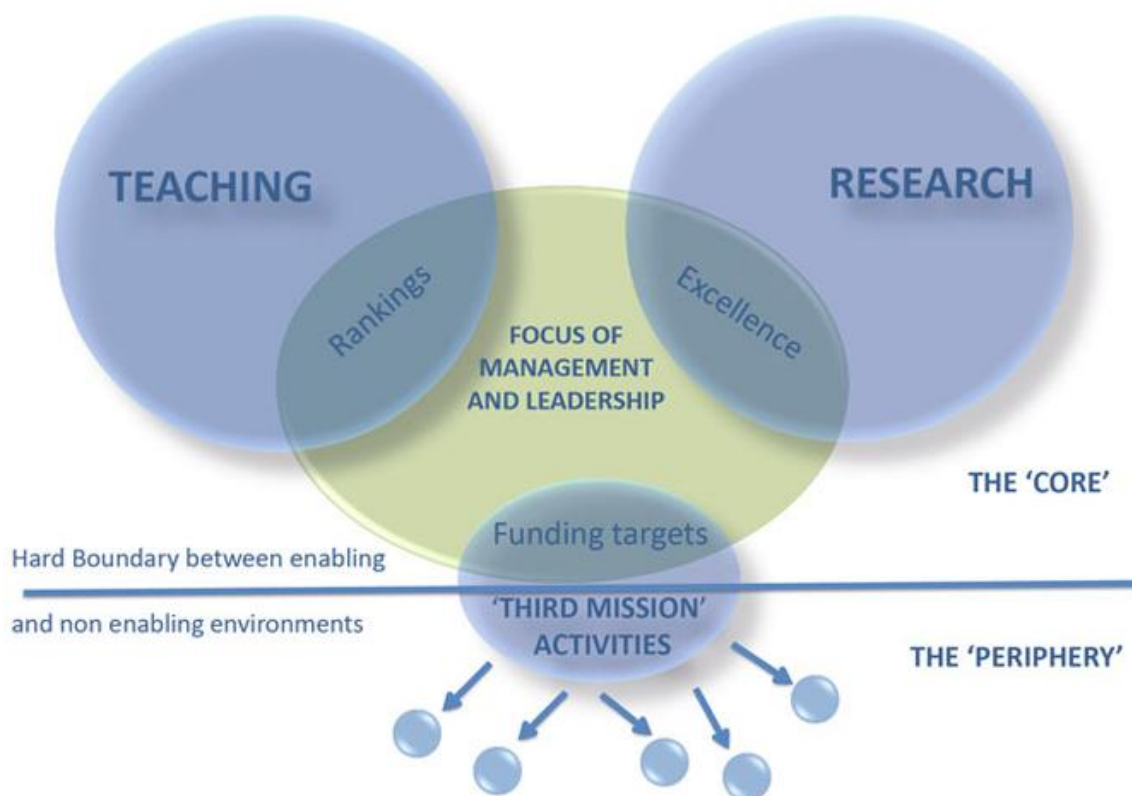


Figuur 3: De civic universiteit (Goddard et al., 2016, 2018; Meusbürger et al., 2018)

Goddard et al. (2016) formuleren zeven kenmerken die een civic universiteit typeren:

1. "Ze is *actief betrokken* bij zowel de bredere wereld als bij de lokale gemeenschap van de plaats waarin ze zich bevindt.
2. Ze hanteert een *holistische benadering* van betrokkenheid, waarbij dit wordt gezien als een instellingsbrede activiteit en niet beperkt blijft tot specifieke individuen of teams.
3. Ze heeft een sterk *gevoel van verbondenheid* met haar locatie - ze erkent in welke mate haar locatie bijdraagt aan haar unieke identiteit als instelling.
4. Ze heeft een *doelgericht karakter* - ze begrijpt niet alleen waar ze goed in is, maar ook waarvoor ze van betekenis is.
5. Ze is *bereid te investeren* om impact te hebben buiten de academische wereld.
6. Ze is *transparant en legt verantwoording af* aan haar stakeholders en het bredere publiek.
7. Ze maakt gebruik van *innovatieve methoden* zoals sociale media en teambuilding in haar engagementactiviteiten met de buitenwereld."

(Goddard et al., 2016, 2018; Meusbürger et al., 2018)



Figuur 4: De niet-civic universiteit (Goddard et al., 2016, 2018; Meusbürger et al., 2018)

In tegenstelling tot een civic universiteit beschouwt een traditionele universiteit onderwijs, onderzoek en maatschappelijke betrokkenheid als afzonderlijke aspecten (Goddard et al., 2016, 2018; Meusburger et al., 2018)). Op een traditionele universiteit vormen onderwijs en onderzoek de belangrijkste activiteiten (Goddard et al., 2016, 2018; Meusburger et al., 2018). Maatschappelijke activiteiten worden vaak naar de rand gedruwd en gezien als derde missie (Goddard et al., 2016, 2018; Meusburger et al., 2018). Kortom, een traditionele universiteit kent een duidelijke scheiding tussen kern- en nevenactiviteiten, zoals weergegeven in Figuur 4. Nevenactiviteiten krijgen enkel aandacht als er meetbare financiële doelen of targets aan verbonden zijn (Goddard et al., 2016, 2018; Meusburger et al., 2018).

3.2.6 Universiteit Hasselt

De transformatieve waardepositionering van de UHasselt is gebaseerd op civic. De universiteit positioneert zich als een civic universiteit, die “meebouwt aan een sterke regio, waar het goed is om te weten, studeren, ondernemen, werken, wonen en leven” (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.). Deze positionering is evident gebaseerd op een verhaal over hoe de UHasselt meebouwt aan een sterke regio en op die manier de samenleving ten goede komt, wat aansluit bij de literatuur over transformatieve waardepositionering (Anderson et al., 2013; Leroi-Werelds, 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Daarnaast komt de civic identiteit van de UHasselt duidelijk tot uiting in haar missie, visie en waarden (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.). In haar missie wordt beschreven hoe de UHasselt probeert bij te dragen aan een betere samenleving. Zoals UHasselt in haar missie aangeeft:

“UHasselt is een civic universiteit: trouw aan onze oorspronkelijke opdracht nemen we onze verantwoordelijkheid op, engageren we ons en zetten we onze kennis in vóór de samenleving. Onze studenten, docenten, onderzoekers en alumni kunnen en willen de maatschappij slimmer, wendbaarder en beter maken. De uitdagingen van zowel deze tijd als de tijd die nog voor ons ligt, vormen de kompasnaalden van ons onderwijs, onderzoek en maatschappelijk engagement. Vernieuwing is hierbij een constante” (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.).

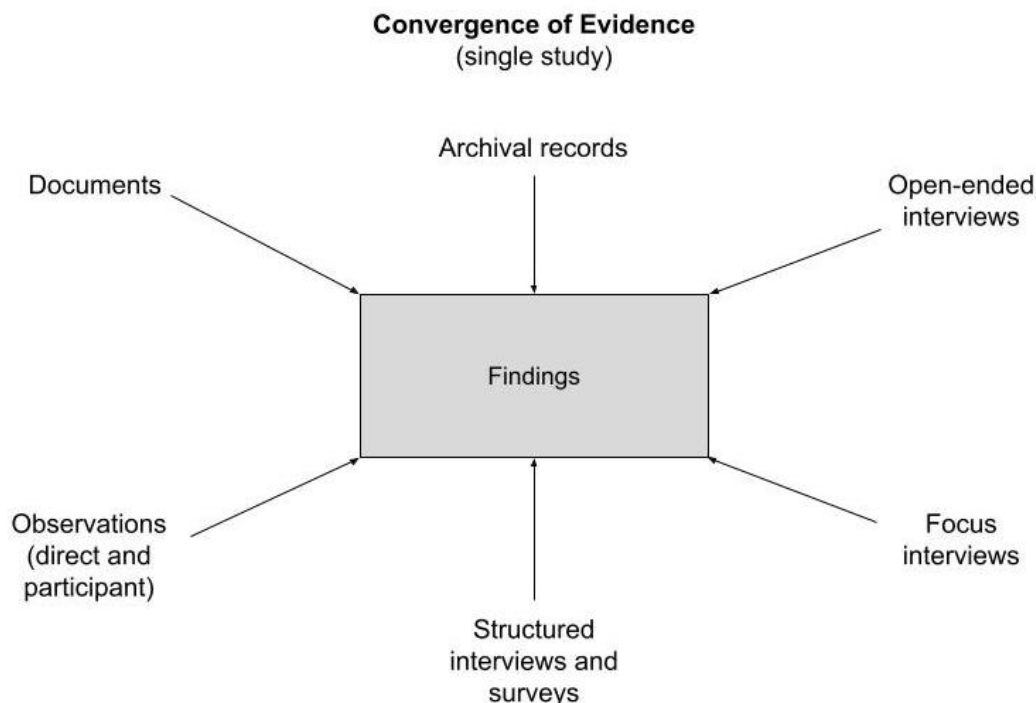
Dat blijkt ook uit haar visie, waarin wordt aangegeven dat de UHasselt mensen en kennis wil inzetten om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.). Deze visie wil ze realiseren door middel van haar waarden: connected en betrokken, integer en respectvol, verantwoordelijk en ondernemend, innoverend, en kritisch en ruimdenkend (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.).

3.3 Dataverzamelingmethoden

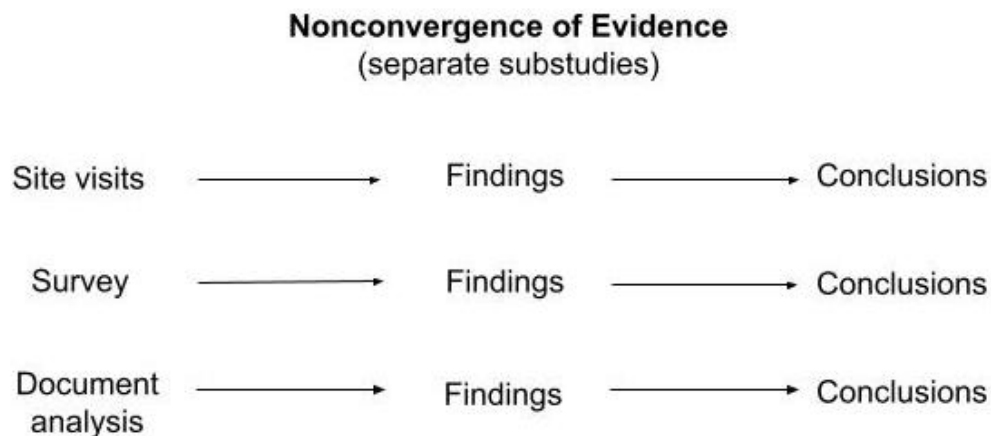
In casestudieonderzoek kunnen verschillende methoden voor dataverzameling worden gebruikt, waaronder interviews, documentenanalyse, archiefmateriaal, fysieke artefacten, directe observaties en deelnemersobservaties (Yin, 2018). Deze methoden hebben hun eigen nadelen en voordelen (Yin, 2018). Bovendien is het belangrijk om te weten dat geen enkele methode op zich als de meest voordelige kan worden beschouwd (Yin, 2018).

Een belangrijk nadeel van casestudieonderzoek is dat subjectiviteit onvermijdelijk is (Leavy, 2014). Dit nadeel kan worden aangepakt door triangulatie, het combineren van verschillende dataverzamelingmethoden (Gibbert et al., 2008; Verleye, 2019; Yin, 2018). De mogelijkheid om meerdere methoden voor dataverzameling te gebruiken, is een groot voordeel van casestudieonderzoek (Yin, 2018). Uit een analyse bleek dat casestudieonderzoek waarbij triangulatie werd toegepast, van hogere kwaliteit was dan onderzoek waarin deze methode niet werd toegepast (Yin, 2018; Yin et al., 1985).

In dit onderzoek wordt methodetriangulatie gehanteerd (Patton, 2015; Yin, 2018). Dat is het gebruik van meerdere methoden voor dataverzameling (Yin, 2018). Om precies te zijn, worden drie verschillende methoden voor dataverzameling aangewend, waaronder interviews, directe observaties, en documentenanalyse en archiefmateriaal.



Figuur 5: Convergence of Evidence (Yin, 2018)



Figuur 6: Nonconvergence of Evidence (Yin, 2018)

Methodetriangulatie kan convergentie van bewijs opleveren, zoals weergegeven in Figuur 5 (Yin, 2018). Dat treedt op wanneer de gegevens uit verschillende bronnen leiden tot eenzelfde resultaat (Yin, 2018). Op die manier wordt het resultaat onderbouwd door meerdere bronnen, wat leidt tot een verhoging van de constructvaliditeit (Yin, 2018). Constructvaliditeit is het bepalen van correcte meetmethoden voor de te bestuderen concepten (Gibbert et al., 2008; Yin, 2018). Wanneer de resultaten vanuit verschillende bronnen onafhankelijk van elkaar geanalyseerd worden, is er echter geen sprake van effectieve triangulatie. Bijgevolg spreekt men niet van convergentie van bewijs, zoals weergegeven in Figuur 6.

3.3.1 Interviews

Voor dit onderzoek werden semigestructureerde interviews afgenomen met respondenten uit verschillende functies en afdelingen binnen de UHasselt (Verleye, 2019; Yin, 2018). Er werd geopteerd voor semigestructureerde interviews omdat deze meer speelruimte bieden (Yin, 2018). Op die manier kon er verder worden ingegaan op belangrijke aspecten die werden aangehaald door respondenten (Yin, 2018). Het doel van deze interviews was om diepgaande inzichten te verkrijgen in de manier waarop de UHasselt haar civic positionering toepast in de praktijk.

De respondenten voor dit onderzoek werden gekozen volgens het principe van doelgerichte steekproeftrekking (Leavy, 2014). Deze steekproefmethode houdt in dat respondenten worden geselecteerd in overeenstemming met de onderzoeksdoelstelling (Bouncken et al., 2025; Campbell et al., 2020). Specifiek werden de respondenten geselecteerd op basis van hun rol en expertise binnen de UHasselt. Daarnaast werd er rekening gehouden met de mate waarin hun functie aansloot bij de kernelementen en -principes van het theoretische framework van Leroi-Werelds en Matthes (2022). Tabel 3 biedt een overzicht van de respondenten en hun functies binnen de UHasselt.

Respondent	Functie
1	Stafmedewerker beleidsondersteuning
2	Stafmedewerker onderwijsontwikkeling
3	Directeur Communicatie en Marketing
4	Marketingcoördinator
5	Stafmedewerker interne communicatie
6	Directeur Personeel en Organisatie
7	HR-expert rekrutering, selectie en onboarding

Tabel 3: Lijst van respondenten

Voor dit onderzoek werden semigestructureerde interviews gebruikt. Deze interviews bestaan uit een aantal vooraf vastgestelde open vragen, waarbij vanuit het gesprek tussen de geïnterviewde en de interviewer andere vragen voortkomen (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Hiervoor werden zeven verschillende versies van de interviewleidraad opgesteld, gebaseerd op het theoretische framework van Leroi-Werelds en Matthes (2022), met vragen afgestemd op de respondenten en hun functies binnen de UHasselt. Elke interviewleidraad bevatte een vast aantal gemeenschappelijke vragen, aangevuld met specifieke vragen die relevant waren voor de functie van de respondent. In totaal werden zeven interviews afgenomen, variërend van 10 tot 40 minuten. De interviews vonden zowel fysiek als online plaats en werden, met toestemming van de respondenten, opgenomen. Naderhand werden deze interviews getranscribeerd met behulp van de transcriptietool Scribewave.

3.3.2 Documentenanalyse en archiefmateriaal

In aanvulling op de interviews, werd een documentenanalyse ingezet. Hiervoor werden relevante documenten van de UHasselt, zoals jaarverslagen, beleidsrapporten en officiële webpagina's geraadpleegd om de civic positionering van de UHasselt te analyseren. De documenten werden geselecteerd op basis van hun relevantie voor de kernelementen en -principes binnen het theoretische framework van Leroi-Werelds en Matthes (2022), weergegeven in Tabel 2. Daarnaast werd in dit onderzoek ook archiefmateriaal verzameld, zoals eerdere jaarverslagen, nieuwsbrieven en sociale media posts (zie Bijlage 2 voor een volledige lijst van de geanalyseerde documenten en archiefmateriaal).

3.3.3 Directe observaties

Daarnaast werden ook directe observaties uitgevoerd op de campussen van de UHasselt. Het doel hiervan was om te observeren in hoeverre de fysieke omgevingen de civic identiteit van de UHasselt ondersteunen (zie principes 11 en 12 in Tabel 2). Tijdens deze observaties werd er specifiek gekeken naar de campussen en zowel de interieur- als exterieurinrichting van de gebouwen en voor de aanwezigheid van elementen die de civic identiteit van de UHasselt weerspiegelen.

3.4 Data-analyse

De verzamelde data worden geanalyseerd met behulp van deductieve thematische analyse (Nowell et al., 2017; Yin, 2018).

3.4.1 Thematische analyse

Thematische analyse is een analysetechniek waarmee thema's in data geïdentificeerd kunnen worden (Braun & Clarke, 2006; Nowell et al., 2017). Het is geschikt voor dit onderzoek vanwege de mogelijkheid om een grote dataset te structureren (King, 2004; Nowell et al., 2017). Bovendien laat het toe om verschillen, gelijkenissen en onverwachte inzichten te identificeren (Braun & Clarke, 2006; King, 2004; Nowell et al., 2017).

Allereerst worden de verzamelde data grondig bestudeerd om vertrouwd te raken met de inhoud (Nowell et al., 2017). Daarna volgt het coderingsproces, oftewel de thematische analyse (Braun & Clarke, 2006; Nowell et al., 2017). In deze fase worden de data gecodeerd in Excel. Voor de codering wordt uitgegaan van het theoretische framework van Leroi-Werelds en Matthes (2022), waarbij de vijftien kernprincipes als eerste-orde codes dienen (Fereday & Muir-Cochrane, 2006; Nowell et al., 2017). Vervolgens worden deze eerste-orde codes verder gegroepeerd in bredere thema's, die als tweede-orde codes functioneren. De analyse wordt voortgezet totdat saturatie is bereikt, wat betekent dat er geen nieuwe thema's of inzichten meer gevonden worden in de data (Leavy, 2014; Verleye, 2019). Dit wijst erop dat de verzamelde gegevens voldoende zijn (Leavy, 2014).

3.5 Validiteit

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen, werd methodetriangulatie toegepast. De belangrijkste strategie voor het waarborgen van de kwaliteit van dit casestudieonderzoek, is het verhogen van de constructvaliditeit (Gibbert et al., 2008; Yin, 2018). De constructvaliditeit verwijst naar de mate waarin een studie nauwkeurig meet wat het beweert te meten (Denzin & Lincoln, 1994; Gibbert et al., 2008). Het is belangrijk om dit mee te nemen tijdens de fase van dataverzameling (Gibbert et al., 2008). Om de constructvaliditeit te verhogen, werd in dit onderzoek methodetriangulatie toegepast (Patton, 2015; Yin, 2018). Specifiek werden zoals eerder aangehaald

drie verschillende methoden voor dataverzameling gebruikt, waaronder interviews, directe observaties en documenten en archiefmateriaal. Dit draagt bij aan een hogere constructvaliditeit doordat het de bevindingen vanuit meerdere perspectieven versterkt (Yin, 2018).

4 Resultaten

4.1 De positionering van UHasselt als civic universiteit

Uit zowel de interviews als documentenanalyse blijkt dat UHasselt expliciet gepositioneerd wordt als een civic universiteit. Op de website wordt deze positionering als volgt verwoord:

"UHasselt is een civic universiteit die meebouwt aan een sterke regio, waar het goed is om te studeren, ondernemen, werken, wonen en leven." (Civic universiteit - UHasselt, z.d.)

Deze civic positionering is meer dan enkel een intern verhaal. Het is een bewuste keuze in zowel de interne als externe profilering van de universiteit. Dit wordt bevestigd in de interviews met respondenten 1, 3 en 5:

"Voor mij is het beide en we doen dat ook. Zowel intern als extern besteden wij er heel veel aandacht aan, bijvoorbeeld in de toespraken die de rector houdt. [...] Dus de profilering gebeurt intern en extern." (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

"Echt ook extern. [...] Dus we gebruiken civic zeker in ons brede communicatiepalet, we profileren ons als civic en stralen dat uit [...]. [...] in de positionering van de universiteit naar stakeholders, de politiek, naar bedrijven [...]." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

"Ook door dat soort berichten (zoals berichten over burgerwetenschapsprojecten en civic projecten) op onze website te publiceren, die natuurlijk publiek toegankelijk is. Ja, om dat zo open mogelijk te trekken en waar relevant of in de mate van het mogelijke de pers mee te halen, zodat de buitenwereld ook ziet van UHasselt is een universiteit die civic engagement toont en dat ook in de praktijk brengt." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

4.2 Persoonlijke visies op de civic identiteit

De respondenten hebben een gemeenschappelijke visie op de betekenis van civic. Uit de interviews blijkt dat de respondenten het begrip civic associëren met een sterke verankering in de regio, de samenleving en de maatschappij. Zij zijn het erover eens dat UHasselt geen geïsoleerde instelling is, maar juist actief betrokken is bij maatschappelijke kwesties en een hoge toegevoegde waarde levert voor de regio.

"Ik interpreteer dat de universiteit geworteld is in de samenleving en dat we geen losstaande instelling zijn, maar dat we voor en door de samenleving bepaald worden." (Respondent 7, HR-expert rekrutering, selectie en onboarding)

"Voor mij betekent civic dat wij niet zomaar een bedrijf zijn, maar wij staan wel echt in de maatschappij." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

"Ik zie civic echt als dat de universiteit niet in een ivoren toren onderzoek doet, maar dat hij ook wel samenwerkt met de omgeving en op die manier ook wel een impact heeft op de omgeving. En dan specifiek voor UHasselt is dat dan de regio Limburg." (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

"Ja, voor mij is dat toch wel heel erg zo die maatschappelijke betrokkenheid. Dat wij als universiteit ook een stem hebben in het maatschappelijk debat. Dat onze onderzoekers ook onderzoek voeren dat maatschappelijk relevant is. Niet alleen uiteraard, maar ja waarbij ook de samenleving betrokken wordt. Zodat de samenleving ook het gevoel heeft van ja die universiteit die betekent ook iets, daar komt ook iets van terug naar de samenleving. Dus ja, echt zo dat we die nauwe band met de samenleving hebben en die nauwe betrokkenheid. Dat is wat civic bij mij oproept." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

"Voor mij betekent civic dat de Universiteit Hasselt zo goed als mogelijk geïntegreerd is in de lokale en regionale omgeving. [...] Met als doelstelling een hoge toegevoegde waarde te kunnen leveren op vlak van onderzoek, onderwijs, maar ook op vlak van tewerkstelling als grote werkgever." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

Respondent 1 benadrukt een bijkomend aspect: de fysieke aanwezigheid van een civic universiteit in de regio. Volgens de respondent is een goede civic universiteit niet alleen sterk verbonden met de regio, maar ook daadwerkelijk fysiek aanwezig en zichtbaar in de regio.

"Voor mij is een civic universiteit, een universiteit die heel goed verkleefd is, zoals dat heet met de regio. En daarmee bedoel ik dat ze heel aanwezig is in de samenwerkingen met lokale overheden, bedrijven en middenveldorganisaties. En tegelijk dat ze ook gebruikmaakt van de infrastructuur van die regio. Dat ze echt aanwezig is, ook zichtbaar is, fysiek wil ik zeggen, overal in de regio. Dat is voor mij een civic universiteit of alleszins een goede civic universiteit." (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

4.3 De civic positionering van UHasselt in de praktijk

4.3.1 Organisatorisch DNA

De civic positionering van UHasselt is duidelijk gebaseerd op haar organisatorisch DNA. Op de website wordt benadrukt dat de keuze om een civic universiteit te zijn, gebaseerd is op de roots van de universiteit (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.). Dit wordt ook bevestigd door respondent 3.

"Onze keuze als UHasselt om civic te zijn, ligt helemaal in lijn met onze roots." (Civic universiteit - UHasselt, z.d.)

"Civic university is een keuze geweest waarbij wij teruggaan naar onze roots." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

In de interviews halen respondenten 1, 2 en 5 expliciet het woord 'DNA' aan om te benadrukken dat het civic zijn in het DNA van UHasselt zit.

"Ja, ik denk dat die link eigenlijk heel logisch is dat UHasselt een civic universiteit is omdat de universiteit inderdaad gestart is meer dan 50 jaar geleden nu, vanuit de vraag om ook een universiteit in Limburg te creëren. En dat er toen ook wel eens gezegd was van ja, dan moet de universiteit op die manier ook wel bijdragen aan de regio, aan de versterking van de regio. Dus dat zit eigenlijk echt sinds het begin van de universiteit in het DNA." (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

"Dat DNA, de origine van onze universiteit is nog steeds hier, dat leeft nog. En we nemen dat mee. Dus op dat vlak is de geschiedenis wel belangrijk." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

"Ik denk in onderwijs zeker, eigenlijk zit het een beetje in het DNA van onze universiteit in de zin van de korte lesperiodes en directe feedback. Dat is ook een manier om voor jongeren voor wie misschien de overstap naar de universiteit een beetje een vraagteken is. Of die daar toch een grote overstap vinden, om hen toch op die manier de mogelijkheid te geven om een universitair diploma te behalen." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Het gegeven dat civic in het DNA van UHasselt zit, wordt eveneens aangehaald door respondent 1. Volgens respondent 1 is civic een mindset voor UHasselt.

"Dat is een manier, eigenlijk is civic, zo zie ik dat, de manier waarop we als universiteit in het leven staan [...] civic is voor mij een mindset als universiteit." (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

4.3.1.1 Ontstaansgeschiedenis van UHasselt

De civic identiteit van UHasselt wordt als een authentiek verhaal gepresenteerd door te verwijzen naar de ontstaansgeschiedenis van de universiteit. Het ontstaan van UHasselt kwam 50 jaar geleden voort uit de behoefte aan een universiteit in Limburg (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.). In die tijd hadden heel wat Limburgse jongeren niet de kansen om verder te studeren (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.). Als aanleiding daarvan protesteerden op 18 oktober 1969 11.000 Limburgers voor een Limburgse universiteit, met de slogan: "Universiteit van alle standen, Ook voor onze jeugd gelijke kansen, Mijnen gesloten, universiteit open" (*Mijlpalen in beeld*, z.d.; *UHasselt viert 50ste verjaardag*, z.d.). Dit verhaal staat letterlijk in de oprichtingswet van 1971 (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.). Ook respondent 4 bevestigt dat civic in de grondbeginselen van UHasselt zit.

"Begaafde jongeren uit alle sociale lagen de mogelijkheid geven in eigen midden studies aan te vatten in die disciplines waaraan een werkelijke behoefte bestaat voor de economische en sociale uitbouw van een gewest met een jonge en dynamische bevolking - 'Memorie van Toelichting', Wet op het LUC." (Civic universiteit - UHasselt, z.d.)

"Dat is eigenlijk de aanleiding daarvan. Wij zitten in een specifieke regio met studenten van verschillende origine, ook minority groups. [...] Ja, dat zit echt in onze grondbeginselen. En wij zijn natuurlijk de kleinste universiteit. Wij willen groeien, niet omdat we willen groeien, maar alleen daar waar het relevant is voor onze regio in die opleidingen die de regio nodig

heeft. Dus ja, dat is daar inherent mee verbonden, denk ik.” (Respondent 4, Marketingcoördinator)

Op de website van UHasselt wordt het protest voorgesteld als een historisch keerpunt. Opmerkelijk is dat hierbij ook een krantenartikel uit 1962 van Het Belang van Limburg wordt weergegeven (zie Figuur 7) (*Mijlpalen in beeld, z.d.*).



Figuur 7: Massale betoging voor Universiteit Limburg (Mijlpalen in beeld, z.d.)

Eveneens bevestigen verschillende respondenten dat de civic identiteit van UHasselt geen recente keuze is, maar voortkomt uit haar ontstaansgeschiedenis. Volgens hen is het civic verhaal niet uit het niets ontstaan, maar als reactie op een maatschappelijke nood.

"We hebben dat heel hard uitgelicht twee jaar geleden toen onze universiteit 50 jaar bestond. Waar we heel veel rond gecommuniceerd hebben. Maar we hebben toch wel die heel specifieke ontstaansgeschiedenis van Limburg of dat het een achtergestelde regio dreigde te worden, omdat die mijnen al die mijnbouw al aan het afkalven was en die economische activiteit stilaan aan het, nog niet verdwijnen in die tijd, maar toch al een beetje naar de achtergrond aan het verdwijnen was. Waarbij het voor de regio heel duidelijk was van kijk, als wij hier hogeschoolde jongeren willen hebben, dan zullen we er ook voor moeten zorgen dat we dat ook in eigen regio kunnen doen. En ja, dat is toch echt wel die heel specifieke ontstaansgeschiedenis van onze universiteit. Dat onze universiteit eigenlijk ontstaan is uit een maatschappelijke nood. En ja, niks is meer civic dan dat.” (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

"[...], maar ook inderdaad hoe UHasselt ontstaan is, of het LUC destijds ontstaan is, denk ik dat een belangrijke rol speelt in het heel civic gebeuren en de plaats die we innemen binnen Limburg.” (Respondent 7, HR-expert rekrutering, selectie en onboarding)

"Dat de universiteit niet zomaar uit het niks gekomen is, maar dat er hard voor gevochten moest worden.” (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

"UHasselt is opgericht om jonge mensen in Limburg de kans te bieden om te studeren die anders geen studies zouden kunnen doen. En we merken dat dat nog steeds leeft. Dat we dat hoorden als we met nieuwe studenten spraken, heeft zeker meegespeeld." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

In het bijzonder benadrukt respondent 1 dat er op een geloofwaardige manier gezegd kan worden dat UHasselt een civic universiteit is juist omwille van haar ontstaansgeschiedenis.

"Ik denk dat het daar allemaal begint. Ik denk dat wij geloofwaardig kunnen zeggen dat wij een civic universiteit zijn omwille van onze ontstaansgeschiedenis. Want de universiteit is eigenlijk opgericht niet omdat de regering dat destijds belangrijk vond dat wij er kwamen, maar omdat dat heel erg van onderaf kwam. Van bezorgde burgers, ook wel van politici, middenveldorganisaties, vakbonden, bedrijven die vonden dat er een universiteit in deze regio moest komen. Die hebben daar hard voor gevochten, voor gelobbyd. Die hebben daarvoor betoogd. En die is er dan, uiteindelijk heeft de regering beslist om die universiteit ook hier op te richten. Dus dat is een heel bottom-up verhaal vanuit de regio. En ja, dus dat is heel erg civic. Dus ja, die ontstaansgeschiedenis is heel belangrijk. Zeer essentieel, ja." (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

Daarnaast geeft respondent 2 aan dat in presentaties over het thema civic uitdrukkelijk verwezen wordt naar die specifieke ontstaansgeschiedenis van UHasselt:

"Natuurlijk geef ik ook zelf presentaties over het thema en dan haal je ook wel die geschiedenis aan van dat er die protesten waren of de oproep om een universiteit te creëren in Limburg, omdat er ook heel veel brain drain was vanuit Limburg, dus Limburgse jongeren die bijvoorbeeld in Leuven gingen studeren en daar gingen blijven hangen of ja daar bleven plakken." (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

4.3.1.2 Missie en visie UHasselt

De civic identiteit van UHasselt is geïntegreerd in haar missie en visie (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*). In de missie wordt benadrukt dat UHasselt als civic universiteit trouw blijft aan haar oorspronkelijke opdracht (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*). Volgens respondent 3 brengt de verankering van civic in de missie en visie van de universiteit de verantwoordelijkheid met zich mee om daar ook naar te leven.

"UHasselt is een civic universiteit: trouw aan onze oorspronkelijke opdracht nemen we onze verantwoordelijkheid op, engageren we ons en zetten we onze kennis in voor de samenleving. Onze studenten, docenten, onderzoekers en alumni kunnen en willen de maatschappij slimmer, wendbaarder en beter maken. De uitdagingen van zowel deze tijd als de tijd die nog vóór ons ligt, vormen de kompasnaalden van ons onderwijs, onderzoek en maatschappelijk engagement. Vernieuwing is hierbij een constante." – Missie UHasselt (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*).

"Als civic universiteit willen wij mensen en kennis inzetten om – samen met anderen – grote maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. [...]" – Visie UHasselt (Civic universiteit - UHasselt, z.d.).

"Dus dat is het voordeel van dat te verankeren in de missie, visie en waarden, is dat we dat ook moeten zijn. Wij leggen dat aan iedereen op en als je binnenkomt, krijg je de missie, visie en waarden mee. En dat is iets waar we wel fier op zijn en willen uitdragen." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

Respondent 3 vertelt over het ontstaan van de missie, visie en waarden en hoe er werd ontdekt dat UHasselt altijd al een civic universiteit was. Zowel respondent 3 als 4 benadrukken dat UHasselt vanaf het begin een civic karakter had, maar dat dit op een gegeven moment expliciet werd benoemd als civic. Om dit te realiseren werden verschillende gesprekken gehouden en werd de universiteit begeleid door em. prof. dr. John Goddard van Newcastle University, een wereldwijd erkend expert op het gebied van de civic universiteit. Tot slot bevestigde UHasselt, in 2018, haar identiteit als civic universiteit (Interview John Goddard, z.d.).

"Dat is niet zomaar iets wat we bedacht hebben van "Goh, vanaf nu gaan we eens een keer civic zijn". Eigenlijk probeerden we dat al de hele tijd te zijn. [...] Maar het is dan gaandeweg groter geworden en meer geïntegreerd geraakt en daarna heeft dit een naam gekregen." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

"Dat was ook altijd de doelstelling om dat te kiezen, dat we dat zouden verankeren, dat civic in ons DNA geraakte, definitief, want dat leefde eigenlijk al binnen de instelling. [...] We hebben een heel grote bevraging gedaan en dan bleek wel dat we een civic karakter hadden, maar nu hebben we dat verankerd en mijn rol was om dat, samen met het communicatiebureau, in teksten te gieten. We hebben ook een eredoctoraat uitgereikt aan John Goddard, die ons daarin begeleid heeft." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

"Ja, de geboorte toch van de missie, visie en waarden waarbij wij met heel veel mensen gesproken hebben en dit concept eruit gepuurd hebben. En ja, daar ben ik best trots op, want dan zijn we gaan zoeken en dan bleek dat dat heel erg matchte met de universiteiten, vooral in Noord-Engeland, die ook civic waren en ja, waar we merkten dat matchte met ons DNA. Dat was wie we waren en door de civic universities, Red Brick Universities te vinden en daarmee te praten, dat we zeiden: ja, dat is echt wie we zijn en wat we willen zijn en dan hebben we daarvoor gekozen. Dus die geboorte, dat heel traject, dat was denk ik voor mij het belangrijkste, omdat dat van onderuit geboren is en op de wereld is gekomen en ja, dat is zoiets blijvends voor mezelf dan dat we hebben gecreëerd en waar ik aan meegewerkt heb. We krijgen er ook appreciatie voor van de buitenwereld. Dus dat is wel het verhaal denk ik dat mij het meeste treft." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

4.3.1.3 Symbolische verhalen voor civic

Respondenten 4, 5 en 6 vertellen verhalen die volgens hen symbool staan voor de civic identiteit van UHasselt. Volgens respondent 4 is er niet één verhaal dat symbool staat voor de civic identiteit van UHasselt, wat het juist zo authentiek maakt. Verder vertelt respondent 5 een persoonlijk verhaal dat wijst op de ontstaansgeschiedenis van UHasselt. Tot slot vertelt respondent 6 het verhaal van democratisering, dat weer teruggaat naar de ontstaansgeschiedenis van UHasselt.

"Ik vind niet dat er één verhaal is dat symbool staat. Ik denk dat er vele verhalen zijn. En voor iedereen kan dat een ander verhaal zijn. En dat is net ook het mooie eraan. Als ik nu spreek over civic of iemand anders spreekt over civic, er zijn zoveel verschillende voorbeelden." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

"Persoonlijk ken ik ook wel een aantal mensen die specifiek gekozen hebben om hier te gaan studeren. Die anders die mogelijkheid niet gehad zouden hebben om op kot te gaan in wat in de jaren '80, '90 vaak gebeurde van hieruit naar Leuven. Ja, is vandaag de dag nog heel vaak. Maar ja, goed, dat betekent op kot gaan en dat was toch niet voor alle gezinnen haalbaar. Dus ja, een universiteit hebben op pendelafstand waarbij je niet op kot moet. Dat dan toch die mogelijkheid geeft om dat diploma te behalen." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

"Het verhaal van democratisering. Democratisering van het onderwijs om te beginnen. Waarbij kansarme groepen, minderheidsgroepen uit alle mogelijke sectoren, ook kinderen van mijnwerkers en zo verder enzovoort. Dat die allemaal kansen krijgen om zich te kunnen ontplooiën, zowel als student als werkgever. Ik denk dat dat het meest essentiële is. Voor mij is de kern wel democratisering." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

4.3.2 Merkcontactpunten

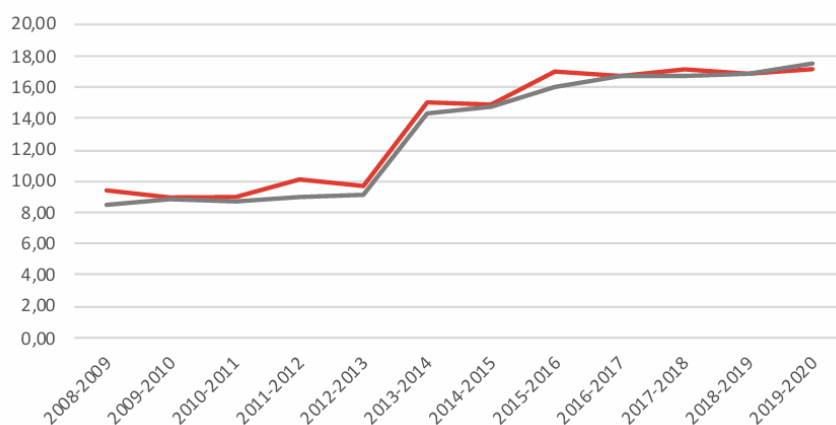
4.3.2.1 Acties

De keuze van UHasselt om zich te profileren als civic universiteit, wordt als vanzelfsprekend beschouwd (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.). Zoals ook werd aangehaald in de subsectie 'Ontstaansgeschiedenis van UHasselt', is UHasselt ontstaan als reactie op een maatschappelijke nood (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.). UHasselt streeft sinds haar oprichting naar een grotere participatie van Limburgse jongeren aan het hoger onderwijs (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.). Deze inzet vertaalt zich vandaag in concrete acties binnen het onderwijs en onderzoek die in lijn liggen met het DNA en de civic identiteit van de universiteit.

Als civic universiteit speelt UHasselt in op drie regionale onderwijsuitdagingen (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.). De eerste uitdaging is de onderparticipatie van Limburgse jongeren in het hoger onderwijs (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.). Limburgse 18-jarige jongeren participeren veel minder in het hoger onderwijs dan hun Vlaamse leeftijdsgenoten (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.). In 2015-2016 volgde 23,99% van de Limburgse 18-jarigen een universitaire opleiding, wat veel minder is

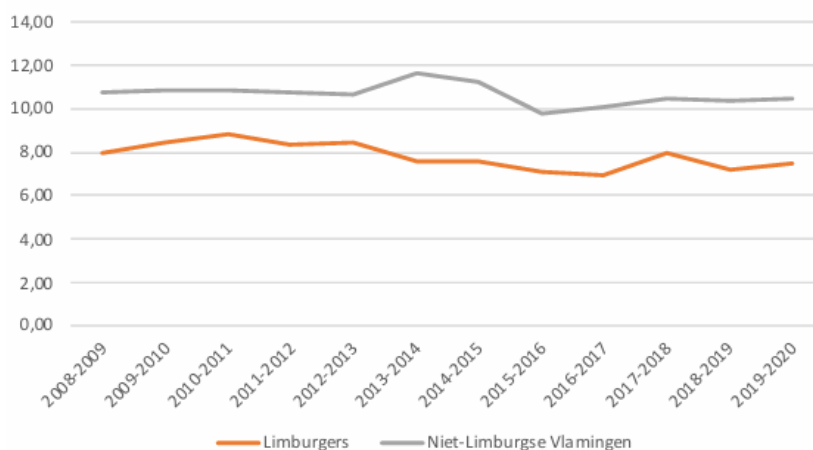
dan de 25,75% in Antwerpen, 26,41% in Oost-Vlaanderen en 29,39% in Vlaams-Brabant (op basis van cijfers uit de Databank Hoger Onderwijs en Statbel) (*Hoofdstuk 1 visie en beleid, z.d.*). UHasselt slaagt erin om dit percentage te verhogen in de studiegebieden die de universiteit aanbiedt, zoals geïllustreerd in Figuur 8 (*Hoofdstuk 1 visie en beleid, z.d.*). Toch blijft dit percentage lager in andere studiegebieden waarin UHasselt niet actief is, zoals te zien is in Figuur 9 (*Hoofdstuk 1 visie en beleid, z.d.*). De tweede uitdaging is de onderwijskloof tussen kansrijke en kansarme jongeren. Het aantal jongeren in Limburg met een migratieachtergrond blijft stijgen, maar zij stromen veel minder door naar het hoger onderwijs. De derde uitdaging is het wegtrekken van jong talent uit de regio (*Hoofdstuk 1 visie en beleid, z.d.*). Heel wat Limburgse jongeren vertrekken naar andere steden om hun studies voort te zetten vanwege het beperkte opleidingsaanbod aan de UHasselt (*Hoofdstuk 1 visie en beleid, z.d.*). Dit beperkt de kansen op regionale ontwikkeling (*Hoofdstuk 1 visie en beleid, z.d.*). De gekozen onderwijsuitdagingen weerspiegelen de civic missie en identiteit van de universiteit.

Grafiek 1: Participatie (%) van Limburgse vs. andere Vlaamse 18-jarigen in studiegebieden die UHasselt aanbiedt



Figuur 8: Participatie (%) van Limburgse vs. andere Vlaamse 18-jarigen in studiegebieden die UHasselt aanbiedt (HOOFDSTUK 1 VISIE EN BELEID, z.d.)

Grafiek 3: Participatie (%) van Limburgse vs. andere Vlaamse 18-jarigen in studiegebieden die UHasselt niet aanbiedt



Figuur 9: Participatie (%) van Limburgse vs. andere Vlaamse 18-jarigen in studiegebieden die UHasselt niet aanbiedt (HOOFDSTUK 1 VISIE EN BELEID, z.d.)

Dit wordt ook bevestigd door respondenten 4 en 6. Volgens respondent 6 zijn alle opleidingen aan UHasselt maatschappelijk relevant en spelen ze in op de behoeften van Limburg. Daarnaast haalt respondent 4 aan dat de universiteit wil blijven groeien om aan deze maatschappelijke nood te voldoen. Dit toont aan dat het civic karakter van UHasselt ingebed is in haar kerndiensten.

"Dus alle opleidingen die binnen UHasselt aangeboden worden, zijn volgens mij allemaal opleidingen die maatschappelijk hoge toegevoegde waarde hebben. Net om die maatschappelijke ontplooiing en ontwikkeling te zien. [...] Ik geef maar aan, je kunt ook een opleiding theologie, filosofie, letterkunde of geschiedkunde organiseren of dat soort zaken. Waarbij ik niet zeg dat die opleidingen niet relevant kunnen zijn maatschappelijk gezien, maar dat ze niet rechtstreeks aansluiten bij de noden in Limburg om ervoor te zorgen dat deze regio zich verder maatschappelijk kan ontwikkelen." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

"Wij willen groeien, niet omdat we willen groeien, maar alleen omdat het relevant is voor onze regio in die opleidingen die de regio nodig heeft." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

Na deze algemene bespreking wordt in de volgende subsecties toegelicht hoe UHasselt haar civic karakter vertaalt naar de praktijk via concrete acties binnen haar kerndiensten: onderwijs en onderzoek. Dit wordt tevens verder verduidelijkt aan de hand van concrete voorbeelden.

Civic onderwijs en onderzoek aan UHasselt

Respondent 1 geeft aan dat er een structurele aanpak wordt gehanteerd op het vlak van de integratie van civic in het onderwijs. Daarnaast wordt opgemerkt dat dit binnen onderzoek lastig is vanwege de academische vrijheid.

"Het is daarom dat daar concrete acties aan gekoppeld zijn en inspanningsverbintenissen aan gekoppeld worden. Dat opleidingen op dat vlak ook bij de hand genomen worden en gevraagd worden van doe je dit? Ben je daarmee bezig? Wanneer ga je dat doen? En zo verder en zo voort. Dus alleen in onderwijs gebeurt dat heel structureel." (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

"In onderzoek niet. Daar is bijvoorbeeld geen doelstelling dat een onderzoeker een x aantal civic projecten moet opzetten. Nu op zich kan dat ook niet, want dan raak je aan de academische vrijheid. Dus in onderzoek is dat sowieso al moeilijker. Wetenschappers moeten zelf bepalen naar waar ze onderzoek doen en hoe ze dat invullen en met wie ze dat doen." (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

Respondent 5 bevestigt dat het integreren van civic in onderzoek niet altijd even eenvoudig is en sterk afhangt van het onderzoeksdomein. Wel benadrukt de respondent dat er onderzoekers zijn die zeker en vast te werk gaan met die civic mindset, vooral waar dit relevant is. Echter, volgens respondent 6 zijn vrijwel alle onderzoeksactiviteiten aan de universiteit civic van aard.

"Ja, sommige onderzoeksdomeinen lenen zich natuurlijk veel meer tot civic vertaling dan andere. Dus ik denk dat er zeker wel onderzoekers zijn die dat civic in gedachten houden en

die dat ook belangrijk vinden om dat te vertalen, maar waar het relevant is natuurlijk, waar het kan.” (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

“Ik denk dat er weinig onderzoeksactiviteiten in Limburg in de universiteit gebeuren die niet relevant zouden zijn voor het civic luik.” (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

Verder stelt respondent 1 dat er effectief wordt verwacht van docenten dat ze civic integreren in hun onderwijs.

“En eigenlijk wordt er van opleidingen verwacht dat zij civic activiteiten aan studenten aanbieden. [...] Er wordt van docenten verwacht dat zij aan de slag gaan met civic.” (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

Dit wordt bevestigd door de documentenanalyse. Civic is één van de vier strategische thema's binnen het onderwijsbeleidsplan 2022-2029 (*Onderwijsbeleid, z.d.; OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.*). Respondent 2 bevestigt dit en licht toe dat er een werkgroep is die de opleidingen helpt om civic te integreren in hun onderwijs.

“Regionale betrokkenheid en civic engagement zitten al sinds de oprichting in het DNA van UHasselt. Om hier ook binnen onderwijs concreet op in te zetten, werd civic ingeschreven als strategisch thema in het Onderwijsbeleidsplan 22-29. Hierbij staan het versterken van de Limburgse gemeenschap en regionale maatschappelijke behoeften/uitdagingen centraal.” (OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.)

“Ik werk bij dienst Onderwijs en in ons onderwijsbeleidsplan staan er eigenlijk vier strategische thema's en één daarvan is civic. En ik zit mee in de werkgroep die dat thema mee vorm geeft en de opleidingen dus ook ondersteunt om die civic missie van de universiteit te vertalen naar hun onderwijs.” (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

Opmerkelijk is dat in het onderwijsbeleidsplan expliciet wordt vermeld dat civic al sinds de oprichting in het DNA van UHasselt zit en dat er binnen het onderwijsbeleidsplan een civic thema wordt opgezet om dit concreet naar het onderwijs te vertalen (*Onderwijsbeleid, z.d.; OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.*). Dit toont nogmaals aan dat civic geen recente keuze is voor UHasselt.

In het onderwijsbeleidsplan wordt verklaard dat UHasselt haar civic onderwijsaanbod ontwikkelde naar aanleiding van haar civic missie met als doel een bijdrage te leveren aan de regio Limburg (*OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.*).

“Vanuit haar missie als civic universiteit verbindt UHasselt academische inhoud met maatschappelijk engagement dat de Limburgse regio versterkt. Ze integreert deze civic mindset in haar opleidingsprogramma's door civic OPO's en activiteiten aan te bieden. Dit aanbod steunt op een brede betrokkenheid van de instelling, docenten, onderwijsondersteunende medewerkers en studenten én op een duurzame samenwerking met externe partners.” (OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.)

Het civic onderwijs binnen UHasselt wordt als volgt gedefinieerd:

"Er is een wederzijds voordelige samenwerking met de gemeenschap rond maatschappelijke behoeften/uitdagingen." (OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.)

Deze wederzijds voordelige samenwerking wordt ook benadrukt door respondent 4.

"En wij proberen met de activiteiten die wij doen, zowel in onderwijs als onderzoek, de maatschappij vooruit te helpen. Dus studentenprojecten proberen wij ook echt relevant te laten zijn voor de maatschappij en de uitkomst is niet alleen voor ons gunstig als universiteit, maar ook voor de maatschappij. Dus dat wat wij doen, dat dat echt relevant is en dat waar onze regio de nabije, maar ook iets verdere regio echt wel beter van wordt." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

Het doel van het civic onderwijs is om studenten in contact te brengen met de civic mindset van UHasselt (OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.):

"[...] Op die manier willen we studenten de kans geven om (bij voorkeur) op het terrein hun academische en praktijkgerichte competenties (incl. UHasselt competentiekader) te verdiepen en om een bijdrage te leveren aan regionale, maatschappelijke behoeften/uitdagingen." (OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.)

Concreet krijgt de civic identiteit van UHasselt binnen het onderwijs vorm via twee operationele doelstellingen (OD's). OD 1.1 richt zich op het niveau van de hele universiteit en OD 1.2 richt zich op het niveau van de opleidingen (OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.).

OD 1.1 omvat vijf concrete acties, elk met een specifieke deadline, zoals weergegeven in Tabel 4. Deze doelstelling is gericht op de ontwikkeling van een civic keuzevak dat toegankelijk is voor studenten uit alle faculteiten en opleidingen binnen UHasselt (OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.). Het bijbehorende actieplan wordt hieronder weergegeven.

"OD 1.1: UHasselt biedt een instellingsbreed en gevarieerd aanbod aan civic activiteiten aan"
(OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.)

Nr.	Actie	Termijn
1	Instellingsbreed keuzeopleidingsonderdeel vormgeven - Een werkgroep zal opgericht worden om dit OPO uit te werken	2 j.
2	Systematische afstemming tussen Raad van Bestuur en regionale actoren om gewaar te worden van de regionale, maatschappelijke behoeften / uitdagingen en om mogelijke samenwerkingsverbanden op te richten	2 j.
3	Instellingsbrede kennisdeling (delen best practices) omtrent civic onderwijs faciliteren - Randvoorwaarde: uitwerken inspiratiebox civic	4 j.
4	Aanbieden van een gevarieerd aanbod aan civic activiteiten voor studenten en externen - Bv. verder uitbouwen TALIM	4-8 j.
5	Studenten stimuleren om zelf civic activiteiten op te zetten door een specifiek kanaal/platform (informatiedeling) als ondersteuning te voorzien	8 j.

Tabel 4: Actieplan OD 1.1 (OWBP22-29 - Strategisch thema Civic, z.d.)

OD 1.2 omvat drie concrete acties, elk met een specifieke deadline, zoals weergegeven in Tabel 5 (OWBP22-29 - *Strategisch thema Civic*, z.d.). Het richt zich op het integreren van het civic karakter binnen elke opleiding. Concreet betekent dit dat binnen elke opleiding zowel civic activiteiten als opleidingsonderdelen worden aangeboden (OWBP22-29 - *Strategisch thema Civic*, z.d.). Om dit te realiseren dient elke opleiding de drie acties in Tabel 5 uit te voeren. Het bijbehorende actieplan wordt hieronder weergegeven.

"OD 1.2: Opleidingen bieden studenten een aanbod aan civic activiteiten aan" (OWBP22-29 - *Strategisch thema Civic*, z.d.)

Nr.	Actie	Termijn
1	Civic (keuze)opleidingsonderdeel aanbieden dat aan studiepunten gekoppeld is - OFWEL instellingsbreed civic OPO aanbieden in keuzeruimte - OFWEL eigen OPO (keuze of verplicht OPO) omvormen / aanbieden dat voldoet aan de drie civic doelstellingen + instellingsbreed civic OPO extracurriculair aanbieden - OFWEL zowel instellingsbreed civic OPO aanbieden in keuzeruimte als eigen civic OPO (keuze of verplicht) aanbieden	4 j.
2	Jaarlijks evalueren van het civic aanbod van de opleiding via een bespreking met interne (incl. beleid) en externe stakeholders. - Idealiter wordt dit gekoppeld aan het jaarlijks overleg met het werkveld dat ingeschreven staat in het RAS.	4 j.
3	Ontwikkelen van min. één civic activiteit binnen min. 1 van de 6 impactgebieden	8 j.

Tabel 5: Actieplan OD 1.2 (OWBP22-29 - *Strategisch thema Civic*, z.d.)

Respondent 2 maakt een belangrijke opmerking over de weerstand die er soms binnen opleidingen ontstaat ten aanzien van de integratie van civic in het onderwijs. De respondent geeft aan dat er binnen alle opleidingen civic activiteiten worden opgezet. Maar dat deze niet altijd uitgelicht en expliciet benoemd worden, en dat men hier zich niet bewust van is.

"[...] we merken wel dat er soms vanuit de opleidingen een beetje weerstand is. Maar dat ze eigenlijk wel al heel veel doen dat valt onder civic, maar dat ze dat niet altijd beseffen dat daar ook onder valt. Dus ik denk dat eigenlijk in alle opleidingen, in heel veel onderwijs er al civic activiteiten zitten, maar dat we dat nog niet altijd zo expliciet benoemen of in de kijker zetten." (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

Voorbeelden van civic onderwijs en onderzoek

Om de praktische toepassing van civic onderwijs en onderzoek aan UHasselt te illustreren, volgen hieronder enkele concrete voorbeelden. Zo is volgens respondent 2 Street Law een goed voorbeeld van een civic opleidingsonderdeel binnen de Faculteit Rechten.

"[...] bijvoorbeeld bij rechten hebben ze een vak Street Law waarin dat studenten bijvoorbeeld naar secundaire scholen gaan om daar bepaalde juridische termen op een heel bevattelijke manier en heel aanschouwelijk voor de studenten voor de leerlingen gaan toelichten." (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

Naast het eerdergenoemde voorbeeld van Street Law, zijn er nog verschillende andere voorbeelden van civic onderwijs en onderzoek aan UHasselt, zoals weergegeven in volgende tabellen.

Civic onderwijs	Faculteit	Beschrijving
Street Law (OWBP22-29 - <i>Strategisch thema Civic</i> , z.d.; <i>Street Law</i> , z.d.)	Faculteit Rechten	Studenten ontwikkelen interactieve lessen over actuele juridische thema's en maken deze begrijpelijk voor middelbare scholieren (<i>Street Law</i> , z.d.).
Live Project (<i>Live Project</i> , z.d.; OWBP22-29 - <i>Strategisch thema Civic</i> , z.d.)	Faculteit Architectuur en Kunst	Studenten denken samen met lokale bewoners mee over een ruimtelijke vraagstuk of de toekomst van een bepaalde locatie (<i>Live Projects</i> , z.d.).
Civic- Verantwoord ondernemen (<i>Civic-verantwoord ondernemen</i> , z.d.; OWBP22-29 - <i>Strategisch thema Civic</i> , z.d.)	Faculteit Architectuur en Kunst	Studenten verdiepen zich in sociaal ondernemerschap aan de hand van reële cases (<i>Civic-verantwoord ondernemen</i> , z.d.).
Co-creatie in de welzijns- en zorgsector (<i>Co-creatie welzijn en zorg</i> , z.d.; OWBP22-29 - <i>Strategisch thema Civic</i> , z.d.)	Faculteit Revalidatiewetenschappen	Studenten pakken een maatschappelijk probleem aan en reflecteren op hun maatschappelijk engagement (<i>Co-creatie welzijn en zorg</i> , z.d.).
Young Planet Ambassadors Project (OWBP22-29 - <i>Strategisch thema Civic</i> , z.d.; <i>Young Planet Ambassadors Project</i> , z.d.)	Faculteit Wetenschappen Faculteit Rechten Faculteit Bedrijfseconomische wetenschappen	Studenten werken via real-life projecten aan duurzaamheids- en milieuproblemen met als doel bij te dragen aan een duurzame toekomst (<i>Young Planet Ambassadors Project</i> , z.d.).

Tabel 6: Voorbeelden van civic onderwijs aan UHasselt

Civic onderzoek	Beschrijving
Toekomst perenteelt (<i>Perenbomen</i> , z.d.)	Er vindt onderzoek plaats naar de impact van klimaatverandering op de perenteelt (<i>Perenbomen</i> , z.d.).
Limburgse geboortecohort (<i>Limburgse geboortecohort</i> , z.d.)	Er vindt onderzoek plaats naar de invloed van omgevingsfactoren op de levensverwachting en het verouderingsproces van baby's (<i>Limburgse geboortecohort</i> , z.d.). Concreet worden 1500 baby's uit Limburg over een langere periode gevolgd (<i>Limburgse geboortecohort</i> , z.d.).

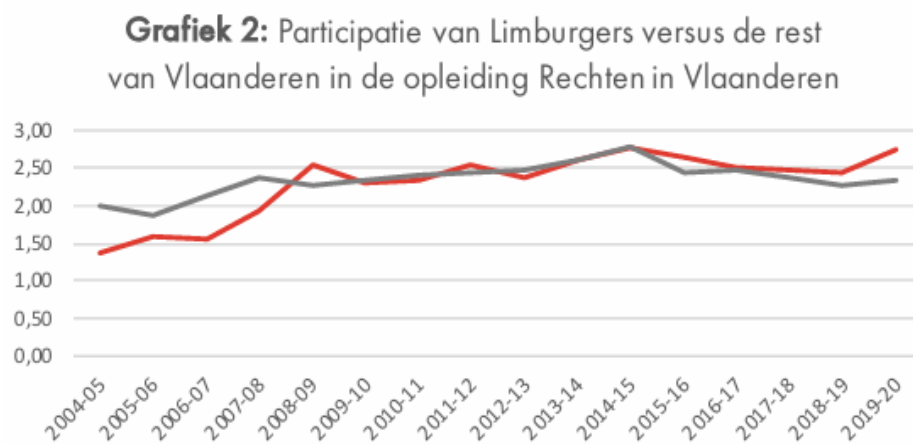
Tabel 7: Voorbeelden van civic onderzoek aan UHasselt

Opleidingsaanbod

In lijn met haar civic missie breidt UHasselt haar opleidingsaanbod uit om beter in te spelen op de noden van Limburg. Concreet introduceerde UHasselt in 2018 haar Groeiplan, een voorstel met de verdere uitbreiding van haar opleidingsaanbod (*Groeiplan*, z.d.). Het plan omvat twaalf nieuwe opleidingen die gericht zijn op de sociale, economische en maatschappelijke behoeften van de regio (*Groeiplan*, z.d.). Respondent 1 geeft aan hoe UHasselt met de uitbreiding van haar opleidingsaanbod bijdraagt aan de regio. Daarbij legt de respondent nadruk op de opleidingen rechten, handelswetenschappen en sociale wetenschappen die leidden tot een hogere instroom van Limburgse 18-jarigen in universitair onderwijs.

"Er zijn altijd nieuwe opleidingen. Wij zijn begonnen met zes opleidingen. Nu zijn dat er meer dan 50. En we zien ook dat als je bijvoorbeeld rechten, we hebben dat gezien met rechten, met handelswetenschappen, met sociale wetenschappen, als je die opleidingen in de regio dus hier aanbiedt, dan zie je dat er ook veel meer Limburgse 18-jarigen instromen in universitair onderwijs, dus bij ons. Dus dat heeft wel effect." (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

Dit wordt eveneens bevestigd op basis van cijfers uit de Databank Hoger Onderwijs en Statbel, zoals weergegeven in Figuur 10 (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.). Bij de start van de opleidingen rechten en handelswetenschappen in de jaren 2008-2009 en 2015-2016 stegen de Limburgse participatiecijfers (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.).



Figuur 10: Participatie van Limburgers versus de rest van Vlaanderen in de opleiding Rechten in Vlaanderen (HOOFDSTUK 1 VISIE EN BELEID, z.d.)

Impactmeting

Naast het belang en de uitwerking van civic onderwijs en onderzoek, is het ook relevant om stil te staan bij de meting van de impact ervan. Er wordt geen impactmeting uitgevoerd binnen het civic onderwijs (*OWBP22-29 - Strategisch thema Civic*, z.d.). Dit is echter een doelstelling op lange termijn (*OWBP22-29 - Strategisch thema Civic*, z.d.). Dit wordt eveneens bevestigd door respondent 2. Daarnaast geeft respondent 1 aan dat de impact wel degelijk merkbaar is.

"In onderwijs meten we die impact niet. We hebben er wel over nagedacht. Maar dat is heel moeilijk om dat meetbaar te maken, omdat je natuurlijk ook op lange termijn dan moet kijken." (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

"Ik zou zeggen voor onderwijs bijvoorbeeld, als je ziet dat de participatie van Limburgse 18-jarigen al vergroot is door ons uitbreiding van ons opleidingsaanbod, dat is een impact van onze civic missie vind ik." (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

Door te reflecteren op de impact van haar civic acties toont UHasselt dat deze niet louter symbolisch zijn, maar een echte uiting van haar civic engagement.

4.3.2.2 Communicatie

Communicatie over de civic identiteit van de universiteit naar de buitenwereld wordt belangrijk gevonden, aldus respondent 3.

"[...] communicatie is cruciaal naar alle geledingen [...] ook naar de buitenwereld natuurlijk, naar de pers." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

Er wordt dan ook aangegeven dat er zowel impliciet als expliciet wordt gecommuniceerd over de civic identiteit. Er wordt naar een evenwicht gezocht in de communicatie. Zo stelt respondent 4 dat mensen wel weten waarvoor de civic identiteit van UHasselt staat, maar dat ze het niet uitdrukkelijk civic kunnen benoemen.

"[...] er wordt gecommuniceerd over civic, soms impliciet, soms expliciet. [...] Alleen wordt het niet altijd zo expliciet benoemd. Soms wel. Soms wordt er gezegd: dit is heel civic. [...] Ik moet zeggen, het wordt niet altijd as such benoemd. [...]" (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

"Maar een evenwicht zoeken tussen civic meegeven, civic benoemen. Maar niet overdrijven ook niet." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

"Naar buiten toe, mensen gaan dingen kunnen vertellen over ons, maar gaan daar niet altijd de term civic op kunnen plakken, want we gebruiken de term civic ook niet altijd naar de buitenwereld." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

Volgens respondenten 3 en 6 is het begrip civic heel abstract en moeilijk te vertalen naar het Nederlands.

"[...] het woord civic is ook niet zo makkelijk [...] Zoals de eerste vraag, wat is civic? Ik denk dat iedereen daar een iets ander antwoord op gaat geven. Dus ja, we hebben dat ook niet vertaald omdat we geen Nederlands woord vonden dat een perfecte vertaling geeft." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

"Toen ik hier binnenkwam als buitenstaander, zou ik niet geweten hebben wat civic university betekent. Dus dat is ook een zeer abstracte term, vind ik. Het feit alleen al dat dat niet in het Nederlands vertaald is, ook heel moeilijk vertaalbaar is, denk ik. [...] redelijk abstract"

begrip is, tenzij je u daar echt in verdiept.” (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

Na deze algemene bespreking van civic communicatie bij UHasselt, wordt in de volgende subsecties ingegaan op hoe deze communicatie concreet vorm krijgt.

Civic communicatie van UHasselt: vorm en aanpak

Om te communiceren over haar civic identiteit maakt UHasselt gebruik van verschillende communicatiekanalen, waaronder de website, het UHasselt Magazine, het jaarverslag, de pers en sociale media.

Concreet worden de volgende sociale mediakanalen ingezet: X, Instagram, Facebook en LinkedIn. Uit de documentenanalyse blijkt dat de meeste communicatie plaatsvindt via LinkedIn, gevolgd door X en Facebook. Opmerkelijk is dat over dit topic zeer weinig gepost wordt op Instagram.

Naast sociale mediakanalen maakt de universiteit ook gebruik van het UHasselt Magazine. Uit de documentenanalyse blijkt dat er inspanningen worden geleverd om het civic engagement van de universiteit over te brengen, maar deze zijn niet altijd diepgaand uitgewerkt. Hierbij wordt ook niet altijd verteld dat het gaat om de civic missie van UHasselt. In het jaarverslag valt het woord civic wel eens en worden er voorbeelden gegeven, maar de uitwerking hiervan blijft ook oppervlakkig.

Zo haalt respondent 4 aan dat wanneer er een goed verhaal is dit via verschillende kanalen wordt overgebracht, maar uit de documentenanalyse blijkt dat dit niet altijd het geval is.

“Maar als er een goed verhaal is, dan wordt dat zowel gebracht op socials, in brochures, in filmpjes, op de website. Opnieuw, het moet een zo eenduidig mogelijk beeld zijn dat je overbrengt, zowel intern als extern.” (Respondent 4, Marketingcoördinator)

Respondenten 3 en 4 geven aan dat in de communicatie wordt gestreefd naar het tastbaar maken van de civic identiteit van de universiteit. Dit wordt bevestigd door de documentenanalyse. Zowel op de website als op de sociale mediakanalen wordt het civic verhaal tastbaar gemaakt door civic projecten, onderzoeken of activiteiten te presenteren.

“We willen gewoon tonen wat wij doen, zodat iedereen kan zien dat dit ook relevant is voor hen en hen ook kan helpen. [...] als je effectief studenten toont die een bewegwijzering maken of een paviljoen ontwikkelen waar er mensen kunnen samenkomen in een park. [...] dan moet je niet tonen dat het authentiek is, dan hebben ze het ervaren.” (Respondent 4, Marketingcoördinator)

“Dus wij proberen dat tastbaar te maken. En zo proberen we aan te tonen dat dat niet zomaar voor de coulissen is of zo.” (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

Verder worden civic acties die achter de schermen plaatsvinden ook gecommuniceerd, zoals het groeiplan waarin UHasselt in 2018 een voorstel deed om haar opleidingsaanbod uit te breiden (*Groeiplan*, z.d.). Zo communiceerde de rector recent op LinkedIn dat de universiteit groen licht kreeg voor de veelgevraagde masters geneeskunde en sociale wetenschappen (*Groen licht*, z.d.).

Daarnaast stelt respondent 4 dat er geen certificaten of dergelijke worden gecommuniceerd binnen de civic communicatie van UHasselt:

"Er zijn geen certificaten." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

Dit toont aan dat in de communicatie over de civic identiteit geen gebruik wordt gemaakt van externe erkenning, zoals certificaten of labels, die de geloofwaardigheid van de boodschap zouden kunnen versterken.

Authenticiteit in de civic communicatie van UHasselt

Er wordt duidelijk gecommuniceerd dat de civic identiteit van UHasselt is ontstaan vanuit een maatschappelijke nood. Zoals toegelicht in de subsectie 'Ontstaansgeschiedenis van UHasselt' wordt de civic identiteit van UHasselt als een authentiek verhaal gepresenteerd door te verwijzen naar de ontstaansgeschiedenis van de universiteit. De universiteit communiceert hierover op een authentieke wijze, wat vooral naar voren kwam bij de viering van het 50-jarig bestaan van UHasselt in 2023 (*UHasselt viert 50ste verjaardag, z.d.*). Er werd een theatervoorstelling gehouden waarin het verhaal van de ontstaansgeschiedenis werd verteld, aldus respondent 5. Een uniek kenmerk van deze theatervoorstelling is dat het werd georganiseerd door *Het Nieuwstedelijk*, een maatschappelijk geëngageerd theatergezelschap (*UHasselt viert 50ste verjaardag, z.d.*). Door samen te werken met zo een theatergezelschap benadrukt UHasselt haar maatschappelijke betrokkenheid.

"[...] de theatervoorstelling die gemaakt is naar aanleiding van 50 jaar UHasselt. Want daarin ging het net over jongeren, die uit arbeidersgezinnen kwamen, want dat was eigenlijk de context hier in Limburg. En jongeren van een migrantenachtergrond die dan wel die kans kregen om naar de universiteit te gaan. [...] gemaakt is door het Nieuwstedelijk. Dat is ook zo'n sociaal geëngageerd of een maatschappelijk geëngageerd theatergezelschap." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Op de website wordt tevens een video gedeeld om de civic identiteit van de universiteit te communiceren (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*). In deze video worden civic projecten, onderzoeken en activiteiten gepresenteerd. Ook komen onderzoekers, professoren en studenten aan het woord (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*). De centrale figuur in de video die het civic verhaal overbrengt is de rector, wat de boodschap authentiek maakt (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*).

"De universiteit is opgericht om de participatie van Limburgse jongeren in het hoger onderwijs omhoog te helpen. Dat is ook gepaard gegaan met manifestaties vanuit de politieke wereld, het bedrijfsleven, het middenveld en geëngageerde burgers om ervoor te zorgen dat hier een universiteit kwam." - Bernard Vanheusden (Civic universiteit - UHasselt, z.d.)

De volgende uitspraak illustreert hoe externe partijen, zoals Het Belang van Limburg, UHasselt spontaan als civic universiteit benoemen. Dit is een vorm van externe erkenning die bijdraagt aan de geloofwaardigheid en authenticiteit van de civic identiteit van de universiteit.

"De hoofdredactrice van Het Belang van Limburg bijvoorbeeld noemt ons altijd een civic university." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

Een geïntegreerde communicatieaanpak ter ondersteuning van de civic positionering

Respondenten 3 en 5 geven aan dat interne en externe communicatie nauw samenwerken om een consistent civic verhaal uit te dragen. Op de vraag hoe deze consistentie wordt gewaarborgd, benadrukt respondent 5 dat wat intern wordt gecommuniceerd vrijwel één op één naar buiten wordt gebracht. Daarnaast bevestigt respondent 3 dat het volledige en consistente civic verhaal terug te vinden is op de officiële website van de universiteit. Dit toont aan dat er een centrale plek is waar het civic verhaal wordt gecommuniceerd en waarop alle verdere communicatie terugvalt. Bovendien stelt respondent 5 dat er in de externe communicatie sterk wordt ingezet op perscommunicatie, waardoor het civic verhaal breed wordt verspreid. Deze gecoördineerde communicatieaanpak illustreert de toepassing van geïntegreerde marketingcommunicatie, waarbij de civic boodschap zowel intern als extern consistent wordt uitgedragen.

"Wij werken voor onze interne en externe communicatie heel nauw samen. Dus wat wij intern communiceren en wat relevant is voor de buitenwereld. Dat is vaak één op één. Dus in dat opzicht denk ik wel dat wij een fijne aanpak hebben in onze bredere communicatiegroep. Door die nauwe samenwerking van interne en externe communicatie." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

"Het hele consistente verhaal kan je vinden op onze website [...]" (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

"En ja, zeker in die externe communicatie heel hard in te zetten ook op perscommunicatie om die goede banden met de pers te hebben, te ontwikkelen en te houden, waardoor ook dat soort verhalen (zoals verhalen over burgerwetenschapsprojecten en civic projecten) opgepikt wordt." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

4.3.2.3 Medewerkersgedrag

In deze sectie wordt besproken hoe medewerkers bijdragen aan het uitdragen van de civic positionering van UHasselt. Concreet wordt ingegaan op het bewustzijn van civic onder medewerkers, de beleving van civic waarden, de rol van interne communicatie in de civic positionering (inclusief concrete voorbeelden), en het HR-beleid en bijbehorende praktijken die deze civic identiteit mee ondersteunen.

Bewustzijn van civic onder medewerkers

Volgens respondenten 1, 4, 5 en 6 is er bewustzijn onder medewerkers over de civic waarden van UHasselt, maar respondenten 5 en 6 merken op dat de benaming civic niet expliciet bekend is. Zij geven aan dat deze waarden wel leven onder medewerkers en dat iedereen er voorbeelden van kan

geven, maar dat ze niet altijd onder de specifieke naam civic worden herkend. Volgens respondent 6 is civic een abstract begrip dat verder verduidelijkt moet worden. Daarnaast haalt respondent 1 een recente bevraging aan waarin een poll werd gehouden over het civic bewustzijn onder medewerkers. Hieruit bleek dat 79% van de medewerkers wist dat UHasselt een civic missie heeft. In tegenstelling tot respondenten 5 en 6, stelt respondent 1 dat het begrip civic wel is gegroeid en inmiddels bekender is geworden.

"Intern is dat redelijk goed gelukt. Ik denk dat veel mensen mee zijn in het civic verhaal en wat dat voor hen betekent. Iedereen kan dat wel anders invullen." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

"Maakt het ook dat het een redelijk abstract begrip is, tenzij je u daar echt in verdiept. Wat niet wil zeggen dat we het niet beleven in de realiteit, want we doen het in de realiteit wel. [...] De term civic als dusdanig niet. [...] Als je dan gaat vragen van leg een keer uit wat voor u de cultuur zou zijn of is van UHasselt, dan denk ik dat er heel veel mensen dat wel aangeven. Dat ze zeggen: ja, we zijn kleinschalig begonnen, we zijn een warme universiteit, we hebben een grote nabijheid bij elkaar, we zijn sterk verbonden met de regio. Ik denk dat er heel veel mensen wel op dezelfde lijn zouden zitten en ook daar actief aan meewerken. Maar niet onder de term civic als dusdanig, denk ik." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

"Goh, ik weet nu niet als je 10 medewerkers op een rij zou zetten en je hebt zo een heel gemixte groep van medewerkers, weet ik niet of ze alle 10 even gedetailleerd zouden kunnen zeggen van hoe gaat UHasselt om met civic? Ik denk wel als je dan een aantal voorbeelden zou geven dat ze wel meteen zouden zeggen: "Ah ja, natuurlijk, hè." [...] Maar ik denk wel dat de globale medewerker bij UHasselt wel weet dat wij een civic universiteit zijn en dat wij wel met dat soort projecten of dat we projecten die we in het kader van die civic missie doen, dat die ook wel gewaardeerd worden en dat ze daar ook op die manier herkennen. Dat denk ik wel." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

"Er is onlangs nog een bevraging geweest in het kader van een project rond de ondernemende universiteit, een poll binnen een bevraging bij personeel. En 79% van de ondervraagden wist dat we een civic missie hadden en konden zich ook ongeveer vertellen wat dat was. We hebben daar ook enorm in geïnvesteerd om dat tastbaar te maken met voorbeelden en zo. Vroeger op het begin wist niemand wat civic precies betekende. Nu is dat beter, dat begrip is gegroeid." (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

Civic waarden en trots van medewerkers bij UHasselt

Volgens respondent 6 is de meerderheid van de medewerkers bij UHasselt sterk waardengedreven. Hierbij benadrukt de respondent nogmaals dat dit niet gebeurt onder de benaming civic of met dat bewustzijn en dat de civic waarden niet altijd expliciet als civic worden benoemd. Daarnaast stelt respondent 7 dat heel wat medewerkers trots zijn op het feit dat ze werken bij UHasselt.

"[...] Als je heel bepaalde dingen doet, ja, ik weet niet of dat altijd vanuit een strikt ideologisch punt is, ik werk hier voor een civic university, maar ik zie wel dat heel veel mensen die hier willen komen werken, door sterk waarde gedreven mensen zijn. [...] Want heel veel mensen die bij ons komen werken, die kunnen bij wijze van spreken in de privésector ook vlot aan de slag en die zullen daar een aantal disciplines zeker en vast meer verdienen dan bij ons. Dus ik durf toch wel zeggen dat een meerderheid van de mensen sterk waarde gedreven zijn. En die civic waarde, ja, die zijn natuurlijk daar een belangrijk punt. Ook al worden die niet altijd expliciet benoemd." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

"Wat ik voel bij UHasselt medewerkers is dat die vaak heel fier zijn om hier te mogen werken. Dat is iets wat ik ook van heel wat sollicitanten hoor, als ik vraag waarom wil je graag voor UHasselt werken, is die fierheid wel één van de dingen. Ik ben fier als Limburger, als Hasselaar of ik ben fier dat ik deel mag maken van een universiteit. En ik denk dat dat iets is wat heel veel van onze medewerkers hebben die trots zijn dat ze voor een instelling als deze mogen werken." (Respondent 7, HR-expert rekrutering, selectie en onboarding)

Uit het interview met respondent 3 komt naar voren dat de respondent zelf ook heel graag werkt bij UHasselt omwille van het feit dat mensen van alle sociale groepen welkom zijn.

"De reden waarom ik hier ook zo heel graag werk is dat wij een zeer open universiteit zijn voor iedereen, waar iedereen zijn plaats heeft en waarbij wij ook iedereen van hoog tot laag op de sociale ladder welkom heten." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

Het belang van interne communicatie voor de civic missie

Respondenten 3, 4, 5 en 6 bevestigen het belang van interne communicatie over de civic missie van UHasselt. Hierbij benadrukt respondent 5 dat het belangrijk is om de civic missie intern te communiceren naar alle groepen van medewerkers, waaronder academisch, administratief en ondersteunend personeel.

"[...] communicatie is cruciaal naar alle geledingen, zowel binnen de universiteit, [...] naar de medewerkers én externe stakeholders [...]" (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

"Ik ben marketingcoördinator, dus ik vind het mijn taak om er mede voor te zorgen dat op zijn minst onze personeelsleden weten wat dat is, civic zijn." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

"[...] ik ben verantwoordelijk voor de interne communicatie, dus het is ook heel belangrijk om die civic rol, omdat we dat echt wel in onze missie en visie hebben staan. Om dat ook te laten doorsijpelen in de communicatie binnen de universiteit [...] naar medewerkers toe. En dan heb ik het zowel over academisch personeel als administratief en ondersteunend personeel, zodat iedereen goed weet waar wij voor staan. Dus in communicatie waar het relevant is en waar het kan, waar het van toepassing is, dat ook echt benadrukken of die

voorbeelden eruit lichten, meegeven.” (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

“Maar ik vind het wel belangrijk dat het waardenkader waar dat we van vertrekken, dat dat heel sterk intern uitgedragen wordt en ook effectief toegepast. En heel veel van die waarden die zitten natuurlijk rechtstreeks verbonden met het luik civic.” (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

In het bijzonder haalt respondent 5 aan dat de communicatiegroep het heel belangrijk vindt om de civic missie van UHasselt ook intern te communiceren. De respondent zelf is ervan overtuigd dat iets wat intern niet levendig is, ook niet naar buiten uitgedragen kan worden.

“Ik vind als verantwoordelijke voor interne communicatie ben ik ervan overtuigd dat je ook maar extern kan uitstralen, want ja, uiteraard het externe, dat is je visitekaartje naar de buitenwereld toe, maar dat kan alleen ook maar goed zijn als het intern ook goed is. Dus mensen moeten ook wel weten wat er gaande is, weten waar we mee bezig zijn om dat extern te kunnen uitdragen. Dus in dat opzicht ja, denk ik wel dat wij een fijne aanpak hebben in onze bredere communicatiegroep. Door die nauwe samenwerking tussen interne en externe communicatie. Om net wat we intern willen vertellen of wat we willen tonen aan de buitenwereld, dat we dat intern ook heel goed verspreiden. Dus daar hechten we echt wel veel belang aan. Daar zijn we echt wel heel bewust mee bezig.” (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Deze bevindingen bevestigen dat het belangrijk wordt geacht dat de civic missie van UHasselt ook intern wordt gecommuniceerd, zowel naar academisch, administratief als ondersteunend personeel. Daarnaast komt naar voren dat de communicatiegroep binnen UHasselt veel waarde hecht aan de interne communicatie over de civic identiteit van UHasselt.

Interne communicatie: de vertaling van de civic missie naar de werkvloer

In deze subsectie wordt uiteengezet hoe UHasselt haar civic positionering via interne communicatie naar de werkvloer vertaalt. Hierbij worden specifieke initiatieven besproken, zoals het State of the Union en het onboardingsontbijt, waarin de civic identiteit aan medewerkers wordt toegelicht.

Uit de interviews blijkt dat UHasselt daadwerkelijk inzet op interne communicatie over haar civic identiteit. Zo bevestigt respondent 3 dat elk diensthoofd de taak heeft gekregen om deze boodschap binnen zijn of haar dienst te verspreiden. Daarnaast geeft respondent 2 aan dat de communicatie over het civic onderwijsbeleidsplan actief bezig is.

“Ja, we hebben toen gevraagd bij die oefening dat iedereen, elk diensthoofd het concept civic ook in zijn of haar dienst zou toelichten of promoten. [...] En dus alle diensthoofden zijn aangesproken om dat te doen.” (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

“[...] de communicatie rond dat onderwijsbeleidsplan loopt volop. Daar wordt ook jaarlijks met de opleiding over in dialoog gegaan.” (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

Aanvullend geeft respondent 3 aan dat de dienst Communicatie het als een hoofdtak ziet om het civic verhaal uit te dragen. Bovendien komt naar voren dat de respondent zelf de civic boodschap ook deelt met zijn eigen medewerkers.

"Maar ik doe dat natuurlijk wel omdat wij met de dienst Communicatie in de frontlinie zitten om dat verhaal te delen. Dus wij zien dat als één van onze hoofdtaken is dat verhaal uitdragen. Dus bij mij is dat heel natuurlijk dat ik alles deel met mijn medewerkers [...]"
(Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

Uit het interview met respondent 5 blijkt dat de civic boodschap grotendeels impliciet wordt overgebracht. De respondent geeft aan dat deze boodschap op verschillende momenten en via diverse communicatiekanalen vaak op een indirecte manier wordt gecommuniceerd.

"Ja, door in onze communicatie daar op verschillende vlakken, op verschillende momenten ook en via onze verschillende kanalen aandacht aan te besteden. Ja, dat is een boodschap. Je zegt niet elke dag expliciet van goedemorgen, wij zijn civic. Maar ja, dat is een boodschap dat je zo impliciet vaak in communicatie steekt, waardoor dat dan toch wel ja, dat mensen dat weten of dat doordringt, maar ja, dat is niet dat je met een plakkaatje op of een labeltje op rondloopt van civic. Dus meer ja, impliciet eigenlijk ja, een impliciete boodschap."
(Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Voor de interne communicatie wordt onder andere gebruikgemaakt van de intranetpagina, een interne website van UHasselt (*Screenshot Intranetpagina UHasselt*, z.d.). Op deze pagina worden de civic missie en visie van UHasselt gecommuniceerd. Deze boodschap wordt aan de hand van een video versterkt waarin met concrete voorbeelden wordt uitgelegd waar UHasselt als civic universiteit voor staat (*Screenshot Intranetpagina UHasselt*, z.d.). Bovendien worden het civic onderwijsaanbod en de -doelstellingen uiteengezet (*Screenshot Intranetpagina UHasselt*, z.d.). Een ander intern communicatiekanaal is het intern personeelsmagazine *Nu Weet Je Het*, dat ook aangehaald wordt door respondent 5 (*Nu Weet Je Het!*, z.d.). Hoewel respondent 5 beweert dat hierin wordt gecommuniceerd over de civic missie, visie en projecten, blijkt uit de analyse van de drie recentste nummers van het personeelsblad dat dit niet het geval is. Dit wordt ook bevestigd door respondent 1, die aangeeft dat het intern personeelsblad wordt gebruikt voor andere communicatiedoeleinden.

"Om daar bijvoorbeeld praktische voorbeelden van te geven. Wij maken ook het UHasselt Magazine en het personeelsmagazine Nu Weet Je Het. En als wij die topics selecteren die wij aan bod laten komen in die publicaties, dan proberen wij daar ook rekening mee te houden. Ja, dat we ook die civic missie, visie aan bod laten komen. Dus dat we projecten uitlichten waar UHasselt civic in is. Dat we dat op die manier ook tonen of in nieuwsberichten die we intern delen via de nieuwsbrief of oproepen die gedaan worden bijvoorbeeld voor burgerwetenschappelijke onderzoeken. Dat we ook intern daar de nadruk op leggen van dit komt vanuit onze civic missie." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

"Ja, interne magazine, het in de Nu Weet Je Het, heet dat, het personeelsblad. Ja, dat is ook eigenlijk meer om de persoon achter een functie, om elkaar te leren kennen. Ja, dat is voor iets anders bedoeld, dat gaat soms heel weinig over onderzoek, maar dat gaat over ja, dat

is de mens achter een bepaalde taak die daarin wordt geportretteerd.” (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

Respondent 5 vermeldt dat er bewust gekozen wordt voor civic onderwerpen in de interne communicatie. De respondent geeft uitzonderlijk aan dat civic projecten en onderzoeken die extern gepubliceerd worden ook intern gepubliceerd worden, onder andere in het personeelsmagazine en in de nieuwsbrieven. Het is hierbij belangrijk om nogmaals te herhalen dat uit de analyse van de drie recentste nummers van het personeelsmagazine dit niet blijkt, wat ook bevestigd werd door respondent 1.

“Ja, door echt bewust te kiezen in onze communicatie voor dat soort topics. Bijvoorbeeld ook als zo'n onderzoek dat zo'n heel civic gegeven is, dat met burgerwetenschap bijvoorbeeld gedaan wordt. Dat publiceren we ook nog eens, mensen kunnen dat lezen in de krant, maar we zorgen ook altijd dat we dat intern ook communiceren. Dus we zetten dat ook in onze nieuwsbrief of we doen dan een interview naar aanleiding daarvan in ons personeelsmagazine om dat op die manier toch ook tot uiting te laten komen. Dus we geven dat wel heel expliciet mee in onze communicatie.” (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Aanvullend haalt respondent 5 een verbeterpunt aan. Naast het informeren en levendig houden, kan er volgens de respondent verder ingezet worden op het actief stimuleren van medewerkers om deel te nemen aan civic initiatieven. Hierbij wordt ook aangegeven dat dit niet altijd even gemakkelijk is.

“[...] wij zullen niet nalaten om als er mogelijkheden zijn om personeel te motiveren om een rol in de maatschappij op te nemen om dat te doen. Maar dan moet het gelinkt zijn aan een onderzoek of aan iets waar de universiteit zich ook voor engageert. Dat is misschien iets waar we nog meer op kunnen inzetten. Want dat gaat dan weer een stapje verder. Je hebt het informeren en het warm houden en levendig houden, maar je hebt ook het actief motiveren. Ja, daar kunnen we misschien inderdaad nog meer op inzetten.” (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

State of the Union

De State of the Union is een jaarlijkse bijeenkomst waarbij de rector samen met het dagelijks bestuur de strategische plannen voor het komende jaar toelicht aan het personeel. Tijdens deze bijeenkomst wordt ook gecommuniceerd over de civic missie, aldus respondent 5.

“Maar bijvoorbeeld één keer per jaar is er voor personeel ook door de rector de mensen van het dagelijks bestuur, de algemeen beheerder en academisch beheerder. Houden die een soort State of the Union, waarin ze hun plannen voor het komende jaar toelichten. Ja, daarin komt die civic missie ook vaak expliciet aan bod.” (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

“We doen dat bijvoorbeeld altijd, we hebben de State of the Union waarbij de rector zijn plannen uitspreekt. Dus civic zal altijd een rol spelen bij de communicatie over de strategieplannen van UHasselt.” (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

Onboardingsontbijt

Respondenten 1, 5, 6 en 7 geven aan dat HR sinds twee jaar een onboardingsontbijt organiseert voor nieuwe medewerkers. Dit ontbijt vindt twee keer per jaar plaats en wordt begeleid door de rector. Tijdens dit onboardingsontbijt worden de civic missie en waarden van UHasselt toegelicht door de rector zodat medewerkers vanaf het begin weten waar UHasselt voor staat.

"We hebben sinds een tweetal jaar het onboardingsontbijt dat we organiseren voor alle medewerkers die het voorbije half jaar in dienst zijn gekomen, dus twee keer per jaar. [...] Waar we wel een toelichting voorzien door de rector. Ook heel laagdrempelig, maar daar licht de rector wel toe wie zijn wij als UHasselt? Wat is UHasselt allemaal? [...] Maar daar wordt het grotere geheel toegelicht. Daar licht hij ook al onze waarden toe. De civic university wordt daar toegelicht. Ik probeer daar wel op te letten dat het niet super informatief wordt van hoe moet ik hier mijn onkosten terugvragen zo de hele praktische dingen zitten daar niet in, maar wel dit is UHasselt en daar staan wij voor en we zijn blij dat je daar ook deel van uitmaakt." (Respondent 7, HR-expert rekrutering, selectie en onboarding)

"Ja, we zijn een paar jaar geleden gestart met een onboardingprogramma. En het onboardingprogramma omvat onder andere twee keer per jaar een sessie die de rector zelf onder begeleiding van HR organiseert. Dit is een soort van ontbijtsessie. Waarbij de rector toch de waarden en de civic gedachtegoed van de universiteit toelicht aan al diegenen die daarnaar toe komen. Dus hij doet dat aan de hand van een presentatie waarin hij eigenlijk het ontstaan van de universiteit beschrijft. Hij geeft ook aan van waar die faculteiten vandaan komen en waar dat wij toch wel voor staan. Dus hij probeert dat en dat vind ik daarom ook essentieel." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

"[...] nieuwe medewerkers krijgen zo'n soort introductie, een groepsintroductie en dan komt de rector ook een woordje doen. [...] Dat zo twee keer per jaar worden nieuwe medewerkers zo in groep samen onthaald. Ik ga ervan uit dat de rector dat zeker wel zegt." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

"En ik moet ook zeggen dat de rector in bijvoorbeeld hij moet een lezing geven morgen voor nieuwe personeelsleden, die krijgen een ontvangst. Dat is in het Engels, want daar zijn ook internationale mensen bij, collega's bij. En de rector die begint daar met de civic missie uit te leggen. En voorbeelden te geven. [...] Dus dat krijg je van het begin wel mee als medewerker." (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

HR-praktijken

In deze subsectie wordt besproken hoe de civic positionering van UHasselt wordt ondersteund door haar HR-praktijken. Concreet komen de volgende twee aspecten aan bod: werving en selectie, en training en ondersteuning.

HR-praktijken: Werving en selectie

Op de webpagina 'Werken bij UHasselt', worden onder andere de volgende redenen genoemd om te werken bij UHasselt:

"Je maakt het verschil in de samenleving: alles wat je doet, vloeit voort uit regionale behoeften, uitdagingen en kansen en heeft een impact op de samenleving." (Werken bij UHasselt, z.d.)

"Regionaal ingebed met een blik op de wereld: Limburg ligt ons nauw aan het hart. Het is dé proeftuin van ons onderwijs en onderzoek. Dankzij die regionale verankering staan we ook internationaal ijzersterk." (Werken bij UHasselt, z.d.)

Sollicitanten die deze webpagina bezoeken, komen op deze manier direct in aanraking met de civic waarden van UHasselt, waaronder maatschappelijke betrokkenheid (Werken bij UHasselt, z.d.).

Daarentegen blijkt uit de vacatures op de website van UHasselt dat civic waarden niet expliciet aan bod komen in vacatureteksten (Vacatures, z.d.). Dit wordt eveneens bevestigd door respondent 7, maar zoals respondent 7 ook aangeeft, wordt wel impliciet gepeild naar deze civic waarden.

"Het staat dus niet expliciet op papier en die civic waarden worden niet afgevinkt, maar ik kijk er wel impliciet naar, sollicitanten moeten wel een gevoel hebben met de waarden van UHasselt." (Respondent 7, HR-expert rekrutering, selectie en onboarding)

In het rekruterings- en selectieproces wordt gezocht naar mensen die zich kunnen identificeren met de waarden van UHasselt, aldus respondent 7. Er wordt benadrukt dat het belangrijk is dat medewerkers een afspiegeling vormen van de samenleving.

"Dus ik denk dat ik daar een rol speel door een afspiegeling van de samenleving binnen te brengen bij de medewerkers door heel breed en heel open te kijken bij aanwervingen." (Respondent 7, HR-expert rekrutering, selectie en onboarding)

"Ik vind wel dat als iemand voor UHasselt wil komen werken, dat die hier achter onze ideeën moet staan of achter de ideeën klinkt misschien ook weer niet zo correct, maar dat het wel iemand moet zijn die zich kan vinden in de waarden van UHasselt." (Respondent 7, HR-expert rekrutering, selectie en onboarding)

Binnen werving en selectie wordt gestreefd naar inclusie door bijvoorbeeld kansen te bieden aan minderheidsgroepen, zoals migranten en vluchtelingen. Dit sluit aan bij de civic missie van UHasselt, die zich richt op sociale gelijkheid en een sterke regionale betrokkenheid.

"We proberen binnen werving en selectie zo inclusief mogelijk te zijn. We hebben bijvoorbeeld voorbij jaren eraan gewerkt om de diplomavooraarden soepeler te interpreteren. Wat niet zo eenvoudig is in een instelling die zelf diploma's aflevert uiteraard. Maar waar dat we in het verleden heel erg vasthielden aan bijvoorbeeld een bachelordiploma voor alle administratieve functies, kijken we daar nu anders naar. Als er mensen zijn die door omstandigheden geen bachelor gehaald hebben, maar toch waardevolle ervaring meebrengen, proberen we die zo gelijkwaardig mogelijk te behandelen. En dat resulteert ook

wel in een aantal succesvolle aanwervingen die we anders niet gedaan zouden hebben, denk ik. [...] ook mensen met een migratieachtergrond, mensen met een vluchtelingenstatuut, wat ook niet zo eenvoudig blijkt te zijn om die aan het werk te krijgen, maar waar dat we toch wel proberen om waar mogelijk dingen te doen.” (Respondent 7, HR-expert rekrutering, selectie en onboarding)

HR-praktijken: Training en ondersteuning

Uit het interview met respondent 2 komt naar voren dat de dienst Onderwijs professionalisering biedt op het gebied van civic. Dit wordt op verschillende manieren gerealiseerd. Elke faculteit en opleiding heeft een ondersteuner die helpt bij het nadenken over de uitwerking van civic.

"We bieden vanuit onze dienst professionalisering aan rond het thema. Dat kan gaan van sessies van hoe maak je nu van hun vak een civic vak? Of bijvoorbeeld hoe kan je studenten laten reflecteren over dat civic gehalte? Maar dat gaat ook over bepaalde activiteiten waarin dat we gewoon al goede voorbeelden van andere opleidingen laten toelichten.” (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

"Anderzijds zijn wij vanuit onze dienst ook allemaal gekoppeld aan een opleiding, dus we zijn allemaal ondersteuner van een opleiding of een faculteit en het is ook onze rol als ondersteuner ook wel om de opleidingen daarover te helpen nadenken.” (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

Op de intranetpagina is een toolbox beschikbaar ter ondersteuning van de opleidingen om civic onderwijs te verwezenlijken (*Screenshot Intranetpagina UHasselt, z.d.*). Deze toolbox biedt inspiratie voor civic overleg, activiteiten en opleidingsonderdelen (*Screenshot Intranetpagina UHasselt, z.d.*). Respondent 2 benadrukt dit aspect ook, waarbij aangegeven wordt dat deze toolbox handvaten en richtlijnen biedt aan docenten.

"Daarnaast hebben we ook een toolbox op intranet waarin we eigenlijk ook zowaar handvaten geven. [...] Dus daarin ja, geven we ook zowaar richtlijnen en handvaten aan docenten. Dus dan kunnen ze nog kiezen of ze ingaan op onze professionalisering of dat ze dat op hun eigen tempo bekijken of dat ze het samen met de ondersteuner zullen uitwerken. Dus op die manier wilden we dat wel op verschillende manieren aanbieden, de ondersteuning.” (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

HR-beleid

In deze subsectie wordt besproken hoe de civic positionering van UHasselt wordt ondersteund door haar HR-beleid. Concreet worden de volgende aspecten aan bod: duurzame loopbanen, diversiteit inclusie en gendergelijkheid, integriteit en gedragsbeleid, het leiderschapsmodel, duurzame mobiliteit en de evaluatie van medewerkers.

Respondent 6 geeft aan dat met het HR-beleid wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de civic missie van UHasselt en dat dit expliciet wordt vermeld in de visie van het HR-beleid.

"Ja, ik denk dat we wel hard ons best doen om daar een bijdrage aan te leveren. Dat wordt ook expliciet in mijn visie van het HR-beleid verwezen dat wij een bijdrage willen leveren aan civic university." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

Het HR-beleid draagt bij aan de civic identiteit van UHasselt door zich onder andere te richten op duurzame loopbanen, diversiteit en inclusie, integriteit, en duurzame mobiliteit. Hiermee sluit het aan bij de civic missie van UHasselt om een sterke regio te creëren waar het goed is om te leven, wonen en werken (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*).

HR-beleid: Duurzame loopbanen

Respondent 6 stelt dat UHasselt binnen haar HR-beleid streeft naar het creëren van duurzame loopbanen. Dit betekent dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en langdurig bij de universiteit kunnen blijven werken. Een integraal onderdeel hiervan is het welzijnsbeleid dat zich richt op aspecten zoals slaapproblemen en stressfactoren. Dit sluit aan bij de civic missie van UHasselt doordat het bijdraagt aan een sterke regionale arbeidsmarkt en het welzijn in de regio (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*).

"Ten tweede vind ik ook dat we als werkgever moeten streven naar een duurzaam HR-beleid. Dat begint uiteraard op de eerste plaats met duurzame loopbanen. Wat zijn duurzame loopbanen voor mij? Dat zijn loopbanen waarbij medewerkers zichzelf kunnen ontwikkelen, waarbij medewerkers de kans krijgen om opleidingen te volgen en eventueel te muteren of door te stromen, waardoor ze ook lang en langer en liefst heel lang aan de slag kunnen blijven bij UHasselt. [...] We hebben daar een welzijnsbeleid voor opgezet rond die connectie, rond stressfactoren, rond slaapproblemen, gezondheidszaken en dat soort dingen in het preventieve luik." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

HR-beleid: Diversiteit, inclusie en gendergelijkheid

Binnen het HR-beleid wordt ook aandacht besteed aan diversiteit en inclusie, aldus respondent 6. Zo toont de universiteit haar inzet als civic universiteit om maatschappelijke uitdagingen zoals diversiteit en ongelijkheid aan te pakken.

"We proberen ook rond diversiteit en inclusie te werken. Dat is ook wel een belangrijk uitgangspunt. Daar stellen wij vast dat toch 15% van onze personeelsleden een nationaliteit hebben van buiten België of 8% buiten Europa zelfs. [...] dat is een niet te onderschatten factor in het HR-beleid van de universiteit, dat je die internationale tewerkstelling ook zo goed als mogelijk moet ondersteunen. [...] taalcursussen die vanuit personeelszaken aangeboden worden enzoverder." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

Daarnaast is er binnen het HR-beleid een speciale focus op gendergelijkheid. Bij selectie en werving wordt aandacht besteed aan de verhouding tussen mannen en vrouwen. Dit draagt bij aan de civic missie van UHasselt door bij te dragen aan sociale gelijkheid.

"Wat nog een element is die we hebben ook iets wat te maken heeft met gender equality of equity. Dus dat wij bij alles wat te maken heeft met selecties bijvoorbeeld, zorgen wij altijd

wel voor dat daar een gelijkheid is tussen mannen en vrouwen op dat vlak. Dus dat is toch wel een element dat dan nog speelt. (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

In het bijzonder wordt binnen genderproblematiek aandacht besteed aan taboedoorbrekende thema's zoals de menopauze. Respondent 6 geeft aan dat de universiteit hierin een voortrekkersrol wil vervullen. Dit toont aan dat UHasselt mensgericht is en proactief omgaat met kwesties die normaal gezien vaak onbesproken blijven.

"Idem dito zaken die te maken hebben met genderproblematiek of genderproblematiek in de ruime zin van het woord, maar neem bijvoorbeeld problematiek rond de menopauze. Tot nu toe was dat niet ter sprake geweest, maar ik vind dat persoonlijk wel een belangrijk aspect. [...] Dus die taboedoorbrekende thema's vind ik toch wel belangrijk dat we daar ook vanuit P&O aan de kar trekken. Om te laten zien van oké wij vinden dat belangrijke aspecten om ook mee om te gaan." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

Respondent 6 geeft aan dat er ook opleidingen zullen worden voorzien op het gebied van diversiteit, waaronder neurodiversiteit, om het HR-beleid te versterken.

"En op vlak van die diversiteit en vooral ook inclusie, gaan we vanaf dit jaar ook een aantal opleidingen voorzien die te maken hebben met neurodiversity." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

Door binnen het HR-beleid in te zetten op diversiteit, gelijkheid en genderproblematiek geeft UHasselt invulling aan haar rol als motor van welvaart en sociale gelijkheid in de regio (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*).

HR-beleid: Integriteit en gedragsbeleid

Een bijkomend belangrijk aspect binnen het HR-beleid is integriteit. Medewerkers moeten een integriteitscharter ondertekenen waarin zij akkoord gaan met de belangrijkste waarden van UHasselt. In dit integriteitscharter staat letterlijk vermeld dat het verplicht ingevuld dient te worden door alle medewerkers (*Integriteitscharter, z.d.*). Maatschappelijk engagement is een van de kernwaarden in dit integriteitscharter (*Integriteitscharter, z.d.*). Volgens deze kernwaarde wordt van alle medewerkers verwacht dat ze zich inzetten voor het creëren van een verbeterde samenleving door het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen (*Integriteitscharter, z.d.*).

"En dan hebben we rond die integriteit en diversiteit ook een aantal dingen afgesproken die ik ook heel belangrijk vind. Eerst en vooral dat er een integriteitscharter is, dat door iedereen moet getekend worden. Waarin de belangrijkste waarden ook beschreven staan. Vandaar dat wij toch een integriteitscharter door iedereen laten tekenen, waar dat wij zeggen openheid en respect is heel essentieel voor ons en diversiteit ook." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

"VI. MAATSCHAPPELIJK ENGAGEMENT - Als civic universiteit verwacht Universiteit Hasselt van haar medewerkers dat ze alle redelijke inspanningen leveren om - samen met weloverwogen partners - maatschappelijke uitdagingen aan te gaan en zo de samenleving

slimmer, wendbaarder en beter te maken. Op die manier wordt de Universiteit Hasselt een plek waar de regio de wereld vindt en de wereld de regio.” (Integriteitscharter, z.d.)

Een andere kernwaarde die in de integriteitscharter voorkomt, is ‘affiliatie aan UHasselt’ (Integriteitscharter, z.d.) Hierbij wordt expliciet aangegeven dat UHasselt verwacht dat haar medewerkers zich in lijn gedragen met de waarden van UHasselt (Integriteitscharter, z.d.).

“VII. AFFILIATIE AAN UNIVERSITEIT HASSELT Wanneer medewerkers de Universiteit Hasselt direct of indirect vertegenwoordigen, onthouden ze zich van uitlatingen of gedragingen die incompatibel zijn met de waarden die de Universiteit Hasselt in haar visie en missie uitdraagt.” (Integriteitscharter, z.d.)

Uit het interview met respondent 6 blijkt dat UHasselt zich niet enkel proactief inzet op diversiteit en integriteit, maar ook ingrijpt bij ongewenste situaties zoals pesterijen en ongewenst seksueel gedrag.

“Maar als het dan toch niet lukt of misloopt, wat gebeurt, dan hebben wij ook wel een aantal dingen ontwikkeld de afgelopen jaren, een gedragsbeleid, zoals dat genoemd wordt. Beleid rond grensoverschrijdend gedrag. Dat kan te maken hebben met geweld, pesterijen, ongewenst seksueel gedrag, al dat soort aspecten. En dan zie je dat dat een heel belangrijk punt is. Dat is niet iets wat abstract leeft, dat is iets wat reëel bestaat. Als wij zeggen we willen een mensvriendelijk, duurzaam HR-beleid voeren, dan moeten we natuurlijk ook optreden als het niet loopt zoals het hoort. Dus daar vandaar dat wij zo een grensoverschrijdend beleid hebben met meldpunten en dergelijke.” (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

In het bijzonder komt uit het interview met respondent 6 naar voren dat UHasselt haar medewerkers, zoals wetenschappers die bedreigd worden, helpt en ondersteund door middel van het HR-beleid. Volgens respondent 6 levert dit een belangrijke toegevoegde waarde aan de civic universiteit.

“En dat in de realiteit komt dat dus voor dat wetenschappers bedreigd worden omwille van het onderzoek dat ze doen. Dus hebben we daar ook een beleid rond uitgetekend van welke zijn nu de maatregelen die we kunnen treffen om mensen die bedreigd worden curatief te helpen en te ondersteunen waar mogelijk. Dus daar actief aan bijdragen vanuit het HR-beleid, vind ik, levert een belangrijke toegevoegde waarde aan wat wij bedoelen met Civic University. Als je maatschappelijk problematieken op u ziet afkomen en je wilt daar een bijdrage aan leveren om uw eigen onderzoekers en professoren daarin te ondersteunen, dan vind ik dat wel een belangrijk element in het verhaal. [...] Dus daar actief aan bijdragen vanuit het HR-beleid, vind ik, levert een belangrijke toegevoegde waarde aan wat wij bedoelen met Civic University. Als je maatschappelijke problematieken op u ziet afkomen en je wilt daar een bijdrage aan leveren om uw eigen onderzoekers en professoren daarin te ondersteunen, dan vind ik dat wel een belangrijk element in het verhaal.” (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

HR-beleid: Duurzame mobiliteit

Het HR-beleid ondersteunt de civic positionering van UHasselt door duurzame mobiliteit onder medewerkers te bevorderen. Medewerkers worden actief gestimuleerd om bijvoorbeeld vaker de fiets

te gebruiken. Dit draagt bij aan de civic missie van UHasselt om maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering en duurzaamheid aan te pakken (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*).

"En dan hebben we nog wat we noemen duurzame mobiliteit. Ja, je kunt natuurlijk zeggen rond climate change en er is van alles nog wel, maar als je dat zelf niet predikt en niet toepast, dat is natuurlijk ook niet de bedoeling. Dus ik ben lid van de commissie of ja de stuurgroep mobiliteit waarbij ik zelf toch heel hard aan de kar getrokken heb om meer met fietsbeleid te gaan werken. [...] En dan zien we dat we toch hoe langer hoe meer die modal shift aan het realiseren zijn, dat hoe langer hoe meer mensen wel met de fiets naar het werk komen. [...] En we blijven dan ook hameren dat die infrastructuur moet aangepast worden, meer fietsenstalling moeten zijn, dat er douches moeten beschikbaar gesteld worden en al dat soort dingen." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

HR-beleid: Leiderschapsmodel

Binnen het HR-beleid wordt ook ingezet op betrokken leiderschap dat bestaat uit zes attitudes. Deze attitudes sluiten aan bij de civic missie en waarden van UHasselt (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*).

"We hebben ook nog wat we noemen ons leiderschapsmodel aangepast. [...] Vandaar dat we ook twee jaar geleden binnen personeelszaken een HR Career Center hebben opgericht. [...] En we hebben daar een missie en een model ontwikkeld van betrokken leiderschap, noemen wij dat. En dat bestaat uit zes attitudes: verbindend, openheid, inclusief en ontwikkelingsgericht, zelfreflecterend, daadkrachtig en toekomstgericht." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

HR-beleid: Evaluatie van medewerkers

Deze citaten benadrukken dat medewerkers niet alleen academisch, maar ook op ethisch en sociaal vlak worden beoordeeld.

"Vanuit het waardenkader dat we besproken hebben [...]. Ja, als je een aantal van die competenties gelijk samenwerking bij wijze van spreken niet correct toepast, dan zal dat ook wel tot uiting komen in uw evaluaties." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

"[...] Tot nu toe was voor het professorenkorps eigenlijk de evaluatie gebaseerd op hoe een prof zich profileert op vlak van onderwijs en onderzoek en eventueel maatschappelijke dienstverlening. Maar bijvoorbeeld het persoonlijk functioneren werd daar niet meegenomen." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

4.3.2.4 Dienstomgevingen

UHasselt probeert met de inrichting van de campussen haar civic identiteit te ondersteunen. Dit wordt benadrukt op de website, waar gesteld wordt dat UHasselt als civic universiteit bijdraagt aan erfgoedbewaring, sociale cohesie en publieke ontmoetingsplekken (*Civic universiteit - UHasselt, z.d.*).

"Ze zijn bewaarders van erfgoed, fungeren als publieke ontmoetingsplekken en vormen een katalysator voor sociale cohesie en ruimtelijke vernieuwing." (Civic universiteit - UHasselt, z.d.)

Een civic universiteitscampus: Openheid en erfgoed

De fysieke inrichting van UHasselt ondersteunt haar civic positionering. Zo geeft respondent 5 aan dat UHasselt civic wil zijn door haar gebouwen daadwerkelijk open te zetten en toegankelijk te maken voor iedereen. Hierbij wordt de vrije toegang tot de gebouwen zonder pasjes en poorten benadrukt. Volgens respondent 3 wil er een open huis gecreëerd worden waar iedereen zich thuis voelt. Dit wordt eveneens bevestigd op de website van UHasselt, waar expliciet wordt vermeld dat campus Diepenbeek toegankelijk is voor iedereen (*Campus Diepenbeek, z.d.*). Hoewel dit in de praktijk ook geldt voor campus Hasselt, wordt dit niet expliciet vermeld op de website. Dit blijkt eveneens uit de observatie van dagelijkse activiteiten op campus Hasselt en Diepenbeek. Er zijn geen poorten aanwezig en iedereen heeft zonder pasjes vrij toegang tot deze gebouwen.

"Iedereen is hier welkom in onze gebouwen. Ook op campus Diepenbeek trouwens. Dus in dat opzicht ja, willen we ook civic zijn door ons niet af te sluiten van de wereld of geen poortjes met pasjes te hebben, maar gewoon dat iedereen in onze gebouwen binnen mag. Dus ook door open naar de samenleving toe te zijn eigenlijk." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

"Wij vinden het belangrijker dat als we een nieuw gebouw zetten, dat dat civic is, dat dat open staat voor iedereen [...]. Ja, dat het gebouw goed is ingericht, dat iedereen zich daar thuis voelt en dat de buitenwereld daar ook altijd welkom is. Dus een open huis zijn, dat is iets wat we wel doen." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

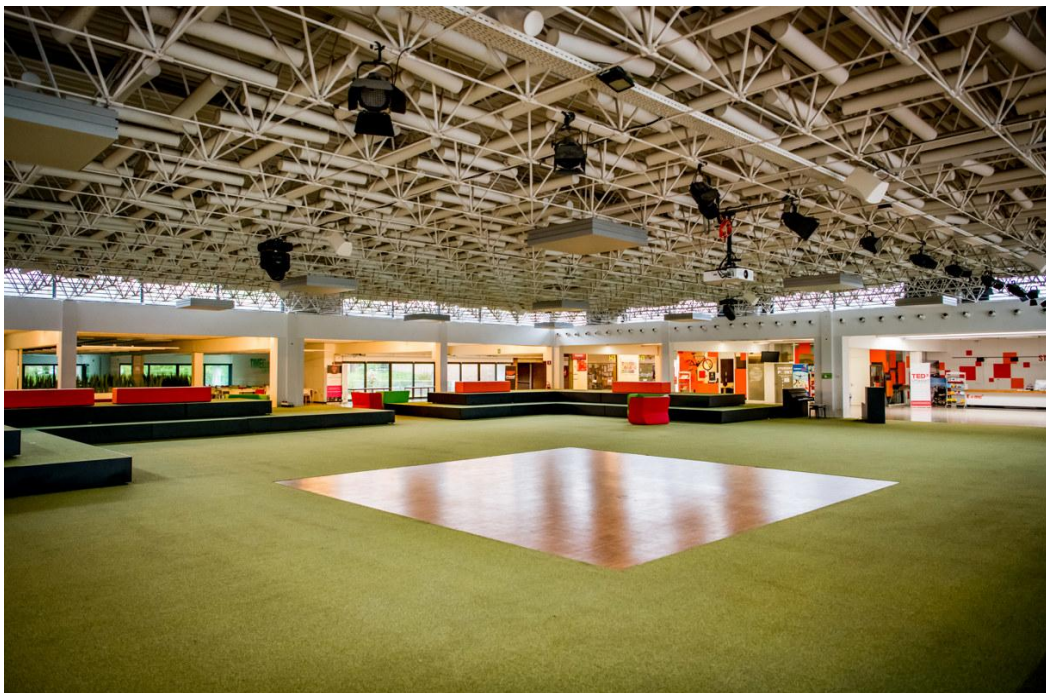
Uit de website blijkt dat UHasselt haar gebouwen openstelt voor buitenstaanders door ook lokalen te verhuren voor diverse activiteiten (*Lokalenverhuur, z.d.*). Dit benadrukt haar betrokkenheid bij de lokale samenleving, wat bijdraagt aan haar civic missie.

"Als civic universiteit vinden wij het belangrijk om onze gebouwen ter beschikking te stellen voor externen. U kan bij ons dus terecht om een vergaderzaal, aula, receptieruimte... te huren." (Lokalenverhuur, z.d.)

De agora

Een opvallend voorbeeld uit de observatie is de agora, een grote open ruimte links bij de ingang van campus Diepenbeek. Deze ruimte is omringd met zitplaatsen, zoals weergegeven in Figuur 11. De ruimte is vrij toegankelijk en dient als een ontmoetingsplaats voor studenten, medewerkers en bezoekers. Door haar functie als ontmoetingsplaats ondersteunt de agora de civic positionering van UHasselt. Op deze manier draagt de lay-out en de functionaliteit van de fysieke omgeving bij aan de civic positionering van UHasselt. De agora stimuleert studenten, medewerkers en bezoekers tot interactie, samenwerking en kennisuitwisseling. Zo wordt de agora het kloppende hart van campus Diepenbeek genoemd.

"Een universiteit is meer dan een plaats waar er hard gestudeerd en gewerkt wordt. Het is ook een ontmoetingsplek voor jonge mensen met eenzelfde passie. In de UHasselt-campus in Diepenbeek vormt de agora het kloppende hart van die universiteitscommunity." (Oude Gevangenis, z.d.)



Figuur 11: De agora, campus Hasselt (Lokalenverhuur, z.d.)

UHasselt versterkt haar civic positionering ook door bewust te kiezen voor specifieke locaties en gebouwen. Zoals respondent 1 aangeeft, maken de Oude Gevangenis en het Refugiehuis deel uit van UHasselt en binnenkort ook het Begijnhof. Respondent 5 vermeldt dat UHasselt met het Refugiehuis er bewust voor kiest om aanwezig te zijn in de stad. In het bijzonder haalt respondent 1 aan dat dit open locaties zijn die fungeren als ontmoetingsplaatsen waar onder andere publieke lezingen worden georganiseerd. Hiermee draagt UHasselt niet alleen bij aan sociale interactie, maar ook aan het behoud van cultuurhistorisch erfgoed.

"Dat is ook heel civic dat wij oude gebouwen in Hasselt, je hebt het Begijnhof, je hebt het Refugiehuis, de Oude Gevangenis, die zijn aan de UHasselt destijds toegewezen. Dat zijn oude gebouwen en de stad wist eigenlijk niet wat daarmee te doen. Dat waren stadskankers

heette dat. En wij hebben die gerenoveerd en wij doen daar nu onderwijsactiviteiten en onderzoeksactiviteiten in. We creëren daar ontmoetingsplaatsen, we geven daar publieke lezingen en wat is het allemaal. We zetten dat open voor evenementen als kunstennacht.” (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

“Ja, het civic gegeven zit erin dat de universiteit, er is wel expliciet gekozen voor die locatie (het Refugiehuis) om aanwezig te zijn in de stad.” (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

De Oude Gevangenis

Zo werd in 2012 campus Hasselt, als de tweede campus van UHasselt, geopend in het centrum van Hasselt (*Mijlpalen in beeld*, z.d.). De Oude Gevangenis werd gerenoveerd en omgevormd tot de faculteit Rechten. De renovatie van de Oude Gevangenis wordt als volgt omschreven:

“Van deprimerende, gesloten instelling tot een open warm huis” (Oude Gevangenis, z.d.)

Ook in deze omschrijving wordt de open en toegankelijke aard van het gebouw benadrukt. Een ander kenmerk van het gebouw dat wordt aangehaald door respondent 5 is het panopticum. Het panopticum vormt het centrum van de campus (*Oude Gevangenis*, z.d.). Het is toegankelijk voor iedereen en er worden ook tentoonstellingen gehouden, aldus respondent 5.

“Hier ook in het Panopticum. Doen wij heel regelmatig bijvoorbeeld ook tentoonstellingen. Eh ja, die zijn voor iedereen toegankelijk. Iedereen mag die komen bezoeken. Dus in dat opzicht ja, willen we ook civic zijn [...]” (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Een andere kenmerkende eigenschap van het gebouw is het buitenauditorium dat gezien kan worden als de agora van campus Hasselt. Het fungeert als een centrale ontmoetingsplaats die sociale interactie stimuleert. Het buitenauditorium illustreert hoe de lay-out en de functionaliteit van het gebouw transformatief gedrag aanmoedigen bij medewerkers, studenten en bezoekers.

“De architecten slaagden er – met deze eigenzinnige en karaktervolle trappenpartij – in om ook op de stadscampus zo’n centrale ontmoetingsplek te creëren.” (Oude Gevangenis, z.d.)

Het Refugiehuis en de Witte Kazerne

Het Refugiehuis is het oudste burgerlijke gebouw in de stad Hasselt (*Historisch Refugiehuis en Witte Kazerne zijn nieuwe thuis voor UHasselt*, z.d.). Na renovatie werd het in 2023 omgevormd tot het rectoraat van UHasselt (*Historisch Refugiehuis en Witte Kazerne zijn nieuwe thuis voor UHasselt*, z.d.). Daarnaast kregen het Instituut voor Mobiliteit (IMOB), de personeelsdienst en de financiële dienst van de universiteit een nieuwe thuis in de Witte Kazerne (*Historisch Refugiehuis en Witte Kazerne zijn nieuwe thuis voor UHasselt*, z.d.).

De rector van UHasselt, Bernard Vanheusden, gaf toen aan dat het Refugiehuis, dat oorspronkelijk gesloten was, volledig werd opengesteld. Hierbij benadrukte hij dat de historische poorten van het gebouw altijd zullen open staan.

"De herbestemming gebeurde met groot respect voor de erfgoedwaarde van de site. We stellen deze van oorsprong gesloten plek, ook zo maximaal mogelijk open. Letterlijk, want de historische poorten die het gebouw kenmerken, staan vanaf nu steeds open. Via de centrale poort ga je naar het binnengebied, waar plaats is gemaakt voor natuur. De poort aan de zijkant van het Refugiehuis, die altijd dicht was omdat er een muur achter stond, is nu de toegang tot een galerijruimte waar expo's georganiseerd worden voor het brede publiek", zegt Bernard Vanheusden. (Historisch Refugiehuis en Witte Kazerne zijn nieuwe thuis voor UHasselt, z.d.)

Een opvallend kenmerk is dat het Refugiehuis en de Witte Kazerne direct grenzen aan moderne appartementen. In het midden ligt een groen park, zoals weergegeven in Figuur 12, wat opnieuw aantoonst hoe de lay-out en functionaliteit van de gebouwen mensen aansturen tot transformatief gedrag. Bovendien weerspiegelt deze ruimtelijke vormgeving het civic karakter van UHasselt door de directe betrokkenheid bij de omgeving te tonen.



Figuur 12: De Witte Kazerne en het Refugiehuis (Open Huis, z.d.)

"[...] Maar dat grenst aan bestaande gebouwen en daar zijn ook nieuwe appartementen gezet, maar dat binnenplein dat is voor iedereen toegankelijk eigenlijk. Ik heb daar al leerlingen van de middelbare school die daar vlakbij ligt, zo 's middags een boterham zien opeten en zo. Dus in dat opzicht is die locatie natuurlijk civic in de zin van iedereen is hier welkom. Dus dat is niet universiteit of ja, dat hier niemand mag komen, maar iedereen mag hier binnenkomen." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Het Begijnhof

In het academiejaar 2025-2026 krijgt de Faculteit Architectuur en Kunst een bijkomende locatie: het Begijnhof. Respondent 5 benadrukt dat de site niet enkel van UHasselt is, maar ook van de provincie. De parkfunctie, die voor iedereen toegankelijk is, komt hier ook terug.

"Volgend academiejaar gaat de masteropleiding architectuur in het Begijnhof komen. Dat is ook hier midden in de stad. Die site wordt nu gerenoveerd. Dat is niet een site die alleen van UHasselt is, maar ook van de provincie. [...] In het midden is dat zo'n beetje een park. En die parkfunctie, dat park is voor iedereen toegankelijk." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Symbolische kunstwerken

Op de campussen worden ook symbolische kunstwerken ingezet, zoals wordt bevestigd door respondent 5. Een voorbeeld hiervan is het kunstwerk 'No more excuses', dat aandacht vraagt voor intrafamiliaal geweld. Het kunstwerk is aangebracht aan een buitenmuur van de Oude Gevangenis, op campus Hasselt. Door dit kunstwerk publiekelijk te maken, draagt de universiteit bij aan bewustwording. Zo ondersteunt dit kunstwerk de civic positionering van UHasselt door een maatschappelijke boodschap uit te dragen.

"No more excuses, dat is het werk. En het gaat over intrafamiliaal geweld. En dat kwam tot stand in samenwerking met de Rotary Club en kunstenaar en dan Faculteit Rechten en Sociale Wetenschappen. Dus ja, dat is ook iets een civic gegeven. Dus dat hangt als je buiten gaat hier bij de Oude Gevangenis." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Een ander kunstwerk is het herdenkingsmonument op campus Diepenbeek. Jaarlijks schenken ongeveer 100 personen hun lichaam aan UHasselt, waarvan circa 40 worden gebruikt voor onderwijs- en onderzoeksdoeleinden (*Herdenkingsmonument - UHasselt, z.d.*). Ter ere van de lichaamsdonoren onthulde de universiteit een herdenkingsmonument (*Herdenkingsmonument - UHasselt, z.d.*). Dit kunstwerk ondersteunt de civic positionering van UHasselt door haar band met de samenleving te weerspiegelen.

"In Diepenbeek, op campus Diepenbeek is in het najaar rond de periode van 1 november ook een kunstwerk onthuld. En dat is eigenlijk een kunstwerk ter ere van alle mensen die hun lichaam gedoneerd hebben voor de wetenschap. En je hebt mensen die als ze overlijden verkiezen om niet begraven of gecremeerd te worden, maar die hun lichaam schenken aan de wetenschap voor wetenschappelijk onderzoek. Wat natuurlijk heel zinvol is voor onze studenten om onderzoek op te kunnen doen. Maar langs de andere kant wilde de universiteit ook iets terug doen voor die families, want ja, dan heb je niet echt een graf of zo om naartoe te gaan. En daar is ook een kunstwerk voor gemaakt. Dat staat op campus Diepenbeek." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Uit het interview met respondent 6 komt een belangrijk verbeterpunt naar voren. Volgens de respondent wordt de civic identiteit van UHasselt niet voldoende ondersteund door visuele elementen

in de gebouwen. De respondent pleit daarom voor een waardencampagne die inzet op de verbeelding van het civic karakter van de universiteit. Er wordt aangehaald dat onder andere posters gebruikt kunnen worden om de civic waarden te presenteren en te verduidelijken. Dit wijst erop dat dergelijke visuele elementen momenteel ontbreken.

"Ik vind wel dat we op vlak van die waardencampagne, dat is één van mijn zaken waar ik toch met het rectoraat verder nog eens wil over afstemmen. Vind ik wel relevant dat we toch echt een waardencampagne zouden gaan voeren die ook veel beter gevisualiseerd is. Er wordt zo een term gebruikt. Een beeld zegt meer dan 1000 woorden. Dus met andere woorden, als je binnen de universiteit aan de universiteitsmuren een aantal posters kunt hangen waar de waarden in gevisualiseerd worden, denk ik dat dat toch nog het verhaal aanzienlijk kan versterken, omdat je deze dan toch om de zoveel tijd ziet hangen. Als je zo'n charter tegen de muur ziet hangen of je ziet daar foto's hangen van die zaken." (Respondent 6, Directeur Personeel en Organisatie)

Multisensorische beleving van de civic identiteit

De gepresenteerde kunstwerken hebben een duidelijke emotionele en cognitieve impact en dragen zo bij aan een multisensorische beleving. Ze roepen niet enkel op tot herdenking en reflectie, maar wekken ook emoties op en maken de civic waarden van UHasselt tastbaar. Daarnaast versterkt de open en toegankelijke inrichting van de campussen deze ervaring door zintuiglijke prikkels te activeren. Zo draagt de dienstomgeving van de universiteit bij aan haar civic positionering door de civic identiteit daadwerkelijk te laten ervaren.

4.3.3 Studentenbetrokkenheid

4.3.3.1 Studenten en het begrip civic

Respondenten 3 en 4 geven aan dat in de studentenwerving de term civic niet expliciet wordt gebruikt. Volgens respondent 4 is dit een complex term voor studenten.

"Maar ook naar de buitenwereld toe, want marketing is ook externe communicatie. Wij zijn een civic universiteit. Maar het woord civic is een complex woord en bijvoorbeeld in onze taal naar toekomstige studenten wordt het woord civic niet gebruikt. Daar proberen we dit anders uit te leggen a.d.h.v. voorbeelden." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

"Het enige wat we niet gedaan hebben is het woord civic gebruiken in de studentenwerving. Dat doen we niet. We gebruiken civic in ons hele communicatiepakket, we profileren ons ermee en we stralen dat uit, maar alleen bij de werving niet." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

Volgens respondent 5 weet het merendeel van de studenten dan ook niet weten wat civic betekent.

"Het zit in onze aanpak naar studenten toe, maar we vermelden het niet zo expliciet. Maar ik denk als we 10 studenten op een rij wel vragen zijn we civic, dat de meeste niet weten"

waar we het over hebben. Maar als we dan ook heel concrete voorbeelden zouden geven, dan zouden ze wel zeggen van ah ja. Maar zo expliciet nee, dat is naar studenten toe inderdaad heel wat minder.” (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

Respondent 3 merkt op dat dit een verbeterpunt is en dat de term civic ook onder de aandacht van studenten gebracht moet worden.

“Dat is dan, denk ik; de ontbrekende schakel, omdat er nu toch al onderzoeksprojecten zijn en bij elke faculteit een heleboel civic projecten opgezet zijn. Alleen bij studenten is het concept civic nog niet volledig bekend. Dus laat ik daar dan een aandachtspunt en een verbeterpunt van maken.” (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

4.3.3.2 Civic betrokkenheid: de rol van studenten

Volgens respondent 1 fungeren studenten als ambassadeurs van de universiteit. Zij hebben daardoor de kracht om de reputatie van de universiteit te beïnvloeden.

“Wel, dat is een beetje hetzelfde. Ik vind dat studenten ook ambassadeurs zijn van uw universiteit. En doen uw studenten het goed, dan straalt dat automatisch af op de universiteit.” (Respondent 1, Stafmedewerker beleidsondersteuning)

Respondent 2 stelt dat de universiteit haar studenten probeert te stimuleren om te reflecteren over civic engagement. Dit wordt bevestigd door de documentenanalyse. Zo blijkt uit de website dat UHasselt de instellingsbrede module *civic reflectie* aanbiedt (*Civic Reflectie*, z.d.). Deze module bestaat uit vijf sessies, weergegeven in Tabel 6, ter waarde van één studiepunt (*Civic Reflectie*, z.d.). Elke sessie probeert ervoor te zorgen dat studenten op verschillende manieren reflecteren over civic engagement. Zo resulteert elke sessie ook in iets anders, zoals een civic meerjarenplan of een online civic portfolio (*Civic Reflectie*, z.d.).

“Ja, dat proberen we wel. Onder andere door ook te stimuleren dat studenten gaan reflecteren over wat ze doen. En daarin willen we ook wel echt stimuleren dat ze ook echt over het civic gehalte nadenken, dus dat ze gaan nadenken van waarom is wat ik nu heb gedaan civic? Waarom draagt dat bij tot de versterking van de regio? Of hoe heb ik een bijdrage geleverd aan de maatschappelijke uitdaging?” (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

	reflectie stap (DEAL model)	werkvorm	resultaat
sessie 1	DESCRIBE: alle studenten beschrijven de civic actie waaraan ze deelgenomen hebben binnen hun opleiding	tentoonstelling van civic acties	actie-fiches; actie-mindmap
sessie 2	EXAMINE: alle studenten analyseren hun actie vanuit 3 categorieën: persoonlijke groei, civic engagement & academische ontwikkeling	workshop rond canvassen	traject-schema's
sessie 3	ARTICULATE LEARNING: de studenten zoeken naar synergieën tussen hun acties	speeddates	voorstellen voor het schakelen van civic acties
sessie 4	TEST: de studenten stellen hun huidige en nieuwe acties voor aan stakeholders uit de regio en de onderwijssteams van de betrokken civic acties	debat met stakeholders	civic meerjarenplan
sessie 5	SYNTHESE: welke civic rollen kan ik vanuit mijn discipline opnemen? En vanuit de universiteit?	schrijfsessie	online civic portfolio

Tabel 8: Concrete invulling instellingsbrede module civic reflectie (*Civic Reflectie*, z.d.)

Respondent 5 geeft aan dat het belangrijk is om de civic rol van de universiteit duidelijk te communiceren naar studenten. Daarnaast stelt respondent 4 dat de civic identiteit ook wordt gecommuniceerd naar toekomstige studenten. Dit wordt bevestigd door de documentenanalyse, hoewel deze communicatie slechts oppervlakkig plaatsvindt (*Brochures*, z.d.).

"[...] dus het is ook heel belangrijk om die civic rol [...] om dat ook te laten doorsijpelen in de communicatie binnen de universiteit, zowel naar studenten als medewerkers toe." (Respondent 5, Stafmedewerker interne communicatie)

"In elke opleiding zijn er voorbeelden, die we ook zo goed mogelijk zichtbaar proberen te maken voor toekomstige studenten, in brochures bijvoorbeeld. Met foto's van projecten die onze studenten doen en daar een korte toelichting bij te geven. Wat zijn ze aan het doen, waarom doen ze dat en waarom is dat zinvol?" (Respondent 4, Marketingcoördinator)

Dit wordt ook ondersteund door de volgende boodschap die in elke brochure voorkomt:

"En we gaan nóg verder. UHasselt is een civic university, wat betekent dat we ernaar streven om een positieve, maatschappelijke impact te hebben op sociaal, economisch, cultureel en ecologisch vlak, en daar waar het kan op onze regio. We (ja, jij ook) reflecteren niet alleen kritisch, maar steken ook écht de handen uit de mouwen." (Brochures, z.d.)

Respondent 2 benadrukt dat elke student de mogelijkheid krijgt om zich civic te engageren, maar niet dat niet dat de universiteit wil dat elke student afstudeert als een civic student. Dit toont aan dat er rekening wordt gehouden met de mate van interesse van studenten. Dit wordt bevestigd door de documentenanalyse (*Civic Reflectie*, z.d.).

"We willen niet dat elke student als een civic student zeg maar afstudeert, maar we willen wel dat elke student de kans krijgt als hij dat wil." (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

"UHasselt wil als civic universiteit dat elke student tijdens zijn/haar opleiding de mogelijkheid krijgt om een civic ervaring op te doen." (Civic Reflectie, z.d.)

Daarnaast stelt respondent 2 dat studenten een civic attest kunnen ontvangen bij het afronden van bepaalde civic opleidingsonderdelen. Dit wordt bevestigd door de documentenanalyse, aangezien dit expliciet wordt vermeld op de website (Civic Reflectie, z.d.).

"We hebben nu ook sinds kort dat studenten voor bepaalde vakken een civic attest kunnen krijgen. Dus bepaalde vakken kunnen dat aanvragen dat hun vak dan een civic attest met zich meebrengt. Dus als studenten dan dat vak succesvol afronden, krijgen zij een civic attest wat eigenlijk gewoon een document is dat aangeeft van ik heb tijdens mijn opleiding civic engagement aangegaan." (Respondent 2, Stafmedewerker onderwijsontwikkeling)

4.3.3.3 Studenten en civic communicatie

Respondent 4 geeft aan dat studenten worden betrokken bij de communicatie over het civic engagement van de universiteit. Daarnaast wordt in de communicatie ook gebruikgemaakt van echte foto's van studenten.

"Die foto's en projecten komen echt uit de lessen. En we proberen dat zo natuurlijk mogelijk in beeld te brengen met echte studenten die dat op dat moment echt aan het doen zijn." (Respondent 4, Marketingcoördinator)

"Studenten kunnen meedoen. Bijvoorbeeld in onze communicatie gebruiken wij onze studenten. We hebben doen oproepen om nieuwe TikToks te maken, social takeovers te doen enz. [...] Zij brengen dan zelf voorbeelden aan: projecten die ze gemaakt hebben, dingen die ze kunnen tonen," (Respondent 4, Marketingcoördinator)

Daarentegen stelt respondent 3 dat het betrekken van studenten bij het uitdragen van de civic identiteit van de universiteit heel wenselijk zou zijn, maar dat de studenten daar momenteel nog niet klaar voor zijn.

"Dat is zo nice to have, maar op dit ogenblik is dat geen prioriteit. Dus dat zou wel fijn zijn, maar ik denk dat we eerst die stap moeten zetten met alle medewerkers en de studenten meer laten kennismaken met civicness en dan pas kun je ook vragen aan studenten om dat mee uit te dragen. Dus daar zijn we nog niet klaar voor, denk ik." (Respondent 3, Directeur Communicatie en Marketing)

5 Discussie en aanbevelingen voor UHasselt

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd en gekoppeld aan de bestaande literatuur, met als doel een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag: *Hoe gaat een dienstverlenende organisatie om met transformatieve waardepositionering in de praktijk?* Om dit te bereiken, werd een enkelvoudig instrumenteel casestudieonderzoek uitgevoerd, waarbij UHasselt diende als case om meer inzicht te verkrijgen in de implementatie van een transformatieve waardepositionering in de praktijk. In dit verband werd de civic positionering van UHasselt onderzocht aan de hand van de volgende deelvraag: *Hoe gaat de Universiteit Hasselt als civic universiteit om met transformatieve waardepositionering in de praktijk?*

Concreet wordt nagegaan in hoeverre UHasselt de kernprincipes van een succesvolle transformatieve waardepositionering, zoals uiteengezet in het theoretisch framework van Leroi-Werelds & Matthes (2022), toepast in de praktijk.

Op basis van de bevindingen worden ook concrete aanbevelingen geformuleerd voor UHasselt. Deze richten zich op de kernprincipes waarvan uit het casestudieonderzoek blijkt dat de universiteit deze slechts gedeeltelijk of niet volledig toepast. Door deze aanbevelingen te implementeren, kan UHasselt haar civic positionering aanzienlijk versterken.

Organisatorisch DNA

*Key principle 1: Strive for authenticity by building your transformative value positioning on the organizational DNA** (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 1 houdt in dat de transformatieve waardepositionering gebaseerd moet zijn op het organisatorisch DNA en als een oprecht verhaal moet worden overgebracht (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Uit het onderzoek blijkt dat de civic positionering van UHasselt duidelijk gebaseerd is op haar organisatorisch DNA. Ook is het geïntegreerd in haar missie en visie. Deze civic positionering wordt gepresenteerd als een authentiek verhaal door te verwijzen naar de ontstaansgeschiedenis van de universiteit. Dit verhaal wordt versterkt door een krantenartikel van Het Belang van Limburg uit 1962 dat betrekking heeft op de ontstaansreden van de universiteit. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat de civic identiteit van UHasselt geen recente keuze is, maar voortkomt uit haar ontstaansgeschiedenis. In het bijzonder benadrukt een van de respondenten dat er op een geloofwaardige manier kan worden gezegd dat UHasselt een civic universiteit is juist vanwege haar ontstaansgeschiedenis. Uit de interviews komt eveneens naar voren dat er niet één enkel verhaal symbool staat voor de civic identiteit, wat weer wijst op de authenticiteit ervan. De bevindingen wijzen erop dat kernprincipe 1 op een effectieve manier wordt toegepast.

Merkcontactpunten

*Key principle 2: Guarantee consistency across all brand touchpoints including all actions, communications, employee behaviors as well as servicescapes** (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 2 houdt in dat de transformatieve waardepositionering op een consistente manier tot uiting moet komen in de acties, de communicatie, het medewerkersgedrag en de dienstomgevingen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Hoewel uit het casestudieonderzoek blijkt dat de civic identiteit van UHasselt duidelijk gebaseerd is op haar organisatorisch DNA, kan er niet worden gesproken van volledige consistentie over alle merkcontactpunten. De bevindingen suggereren dat kernprincipe 2 slechts gedeeltelijk wordt toegepast: de civic identiteit van de universiteit komt onvoldoende tot uiting in haar merkcontactpunten, waaronder acties, communicatie, medewerkersgedrag en de dienstomgevingen. Dit wijst erop dat er op al deze vlakken ruimte is voor verbetering.

Aanbeveling kernprincipe 2: Het wordt aanbevolen om sterker in te zetten op het consistent verankeren van de civic identiteit van de universiteit in alle merkcontactpunten, waaronder acties, communicatie, medewerkersgedrag en de dienstomgevingen. De gedetailleerde invulling van deze aanbeveling volgt in de uitwerking van de volgende kernprincipes.

Acties

*Key principle 3: Make sure that your actions are impactful and reflect the firm's commitment to and investments in transformative value** (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

*Key principle 4: Ensure that your actions fit the services provided by the firm, the organizational DNA as well as the interests and preferences of the target market** (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 3 houdt in dat de transformatieve acties van organisaties invloedrijk moeten zijn en dat zij, gezien hun beschikbare middelen, voldoende inspanningen moeten leveren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Daarnaast houdt kernprincipe 4 in dat de transformatieve acties van organisaties afgestemd moeten zijn op hun diensten en in lijn moeten zijn met het organisatorisch DNA en het overkoepelende transformatieve verhaal (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Uit dit onderzoek blijkt dat UHasselt als invulling van haar civic missie inspeelt op drie regionale onderwijsuitdagingen. Dit sluit duidelijk aan bij haar ontstaansgeschiedenis en organisatorisch DNA. Zo blijkt uit cijfers dat UHasselt erin geslaagd is om het percentage van Limburgse 18-jarige jongeren die een universitaire opleiding volgen te verhogen in de studiegebieden die de universiteit aanbiedt (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.). In het bijzonder stelt een van de respondenten dat alle opleidingen die UHasselt aanbiedt maatschappelijk relevant zijn en inspelen op de behoeften van Limburg. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat UHasselt wil blijven groeien om aan deze maatschappelijke behoefte te voldoen. Daarnaast toont het casestudieonderzoek aan dat sommige civic initiatieven grootschalig zijn opgezet, waarbij verschillende partijen zijn betrokken.

Verder toont dit onderzoek aan dat de integratie van de civic missie in het onderwijs op structurele wijze gebeurt. Zo is civic één van de vier strategische thema's binnen het onderwijsbeleidsplan 2022-

2029 (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.). Dit onderwijsbeleidsplan bevat concrete acties, elk met een specifieke termijn (*Hoofdstuk 1 visie en beleid*, z.d.). Daarnaast heeft de universiteit een groeiplan geïntroduceerd voor de verdere uitbreiding van haar opleidingsaanbod met twaalf nieuwe opleidingen (*Groeiplan*, z.d.). Deze opleidingen zijn gericht op verschillende regionale behoeften (*Groeiplan*, z.d.). Echter, blijkt uit de interviews dat de integratie van de civic missie in onderzoek niet eenvoudig is vanwege de academische vrijheid. Daarnaast blijkt dat er geen impactmeting wordt uitgevoerd binnen het civic onderwijs, maar dat dit wel een doelstelling is op lange termijn. Volgens een van de respondenten is de impact wel degelijk merkbaar.

De bevindingen wijzen erop dat kernprincipe 3 en 4 slechts gedeeltelijk worden toegepast.

Aanbeveling kernprincipe 3: Op dit moment ontbreekt een systematische impactmeting van de civic acties. Het wordt aanbevolen om de impact van deze acties te meten, zodat de effectiviteit beter gemonitord, waar nodig bijgestuurd en op transparante wijze gecommuniceerd kan worden (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Uit het casestudieonderzoek blijkt eveneens dat dit een doelstelling op lange termijn is.

Aanbeveling kernprincipe 4: Hoewel studenten momenteel enige keuzevrijheid hebben, ontbreekt een duidelijke afstemming van de civic acties op de interesses en voorkeuren van de doelgroep. De universiteit kan doelgroepsegmentatie uitvoeren om verschillende vormen van civic acties te ontwikkelen die beter aansluiten bij de diverse behoeften en bereidheid tot engagement van studenten (Alhouti et al., 2016; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017).

Communicatie

*Key principle 5: Make clear in your communications that you invest in transformative value because it is the right thing to do** (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 5 houdt in dat organisaties op een authentieke manier moeten communiceren over hun transformatieve inspanningen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Uit het casestudieonderzoek blijkt dat de civic identiteit van UHasselt als een authentiek verhaal wordt overgebracht. Hierbij wordt duidelijk toegelicht dat UHasselt een civic universiteit is omwille van haar ontstaansgeschiedenis. Deze specifieke ontstaansgeschiedenis wordt als een oprecht verhaal gepresenteerd. Zo werd er in 2023 ter aanleiding van het 50-jarig bestaan van UHasselt een theatervoorstelling gehouden waarin het verhaal van de ontstaansgeschiedenis werd verteld. De bevindingen wijzen erop dat kernprincipe 5 effectief wordt toegepast.

Communicatie

Key principle 6: In your communications, make your impact a) tangible by communicating evidence such as facts and figures b) visible by showing to your customers what you are doing* c) credible by using labels or certificates** (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 6 houdt in dat de communicatie over transformatieve waarde tastbaar, zichtbaar en geloofwaardig moet zijn (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Zo kan transformatieve waarde tastbaar

gemaakt worden door het tonen van objectieve gegevens (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Uit het casestudieonderzoek komt niet naar voren dat feiten en cijfers worden gecommuniceerd naar de buitenwereld. Verder kunnen labels en certificaten helpen om de geloofwaardigheid te waarborgen van de transformatieve waarde (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Echter, uit de interviews blijkt dat er geen certificaten worden gecommuniceerd, aangezien deze niet beschikbaar zijn. Tegelijkertijd blijkt dat civic projecten, onderzoeken of activiteiten wel worden gecommuniceerd, hoewel deze communicatie soms oppervlakkig blijft. Dit sluit aan bij de literatuur over het zichtbaar maken van de transformatieve waarde via doelgerichte communicatie (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). De bevindingen wijzen erop dat alleen kernprincipe 6b wordt toegepast, maar dit slechts in beperkte mate.

Aanbeveling kernprincipe 6a/b/c: UHasselt kan de communicatie over haar civic identiteit versterken door harde cijfers en feiten te delen en door haar inspanningen achter de schermen zichtbaar te maken (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Daarnaast kan het communiceren van labels of certificaten de geloofwaardigheid verhogen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; J. J. Zhang et al., 2014). Hoewel het wenselijk is om labels of certificaten te communiceren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; J. J. Zhang et al., 2014), blijkt uit het casestudieonderzoek dat UHasselt momenteel niet beschikt over relevante labels en certificaten. Het wordt aanbevolen om te onderzoeken welke certificaten het civic engagement van UHasselt kunnen weerspiegelen. Indien relevant, kunnen deze certificaten als volgende stap gecommuniceerd worden naar de buitenwereld toe om de civic positionering van de universiteit te versterken.

Een algemeen verbeterpunt met betrekking tot de communicatie rond de civic identiteit van de universiteit is dat de benaming civic voor de buitenwereld niet altijd herkenbaar is. Hoewel buitenstaanders begrijpen waar UHasselt voor staat, kunnen ze dit vaak niet benoemen als civic. Dit onderstreept de noodzaak om expliciet te communiceren over de civic identiteit van de universiteit, waarbij consistent wordt verwezen naar de benaming civic. Op deze manier kan de herkenbaarheid verhoogd worden. Een bijkomend aspect is dat het begrip civic als abstract wordt ervaren. Het is daarom ook belangrijk om dit begrip te verduidelijken en uit te leggen aan de buitenwereld.

Communicatie

Key principle 7: Use cognitive as well as emotional appeals when communicating about transformative value (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 7 houdt in dat communicatie over transformatieve waarde zowel cognitieve prikkels moet bevatten als een emotionele band moet creëren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Uit de interviews blijkt vooral dat cognitieve prikkels worden opgewekt via concrete voorbeelden van civic projecten. Hoewel het casestudieonderzoek niet expliciet aantoont dat emoties bewust worden ingezet, kunnen de verhalen over deze projecten wel emoties oproepen. De bevindingen wijzen erop dat kernprincipe 7 wordt toegepast, maar dat er nog ruimte voor verbetering is.

Aanbeveling kernprincipe 7: Het wordt aanbevolen sterker in te zetten op cognitieve en emotionele prikkels in de communicatie. Cognitieve prikkels kunnen worden gestimuleerd door onder andere het delen van harde feiten en cijfers, zoals aanbevolen bij kernprincipe 6 (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Verder kan voor het stimuleren van emotionele staten, zoals geluk of trots, ingezet worden op storytelling door het gebruik van emotionele taal en beelden (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Matthes et al., 2014). Hierbij is het belangrijk om te blijven toezien op de authenticiteit en evenwichtige inzet van emoties, zoals ook blijkt uit het casestudieonderzoek.

Communicatie

*Key principle 8: Embrace integrated marketing communication when communicating about transformative value** (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 8 houdt in dat geïntegreerde marketingcommunicatie moet worden ingezet bij de communicatie over transformatieve waarde (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Uit de interviews blijkt dat een goed verhaal via verschillende kanalen wordt overgebracht. Dit wordt deels bevestigd door de documentenanalyse: een goed verhaal wordt inderdaad via meerdere kanalen gedeeld, maar niet via alle kanalen. Ook blijkt uit de interviews dat de interne en externe communicatie nauw samenwerken om een consistent verhaal uit te dragen. De bevindingen wijzen erop dat kernprincipe 8 slechts gedeeltelijk wordt toegepast en dat er ruimte voor verbetering is.

Aanbeveling kernprincipe 8: Er dient sterker ingezet te worden op geïntegreerde marketingcommunicatie (Caywood & Ewing, 1991; Kitchen & Burgmann, 2010; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Het wordt aanbevolen om de civic missie van de universiteit op een consistente manier uit te dragen via alle communicatiekanalen. Een sterk civic verhaal of voorbeeld dient consistent gecommuniceerd te worden via alle beschikbare kanalen, en niet slechts via een beperkt aantal.

Een belangrijke opmerking hierbij is dat Instagram beduidend minder wordt ingezet voor de communicatie van civic initiatieven in vergelijking met andere communicatiekanalen. Het is raadzaam om Instagram vaker in te zetten om het civic engagement van UHasselt onder de aandacht te brengen, aangezien dit kanaal veel wordt gebruikt door jongeren.

Medewerkersgedrag

*Key principle 9: Ensure that the brand and its transformative value are internalized by explaining, promoting, verbalizing and visualizing it to employees** (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 9 houdt in dat de transformatieve waarde geïnternaliseerd moet worden door de medewerkers (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Om dit te bereiken, dienen organisaties deze waarde op een effectieve manier te communiceren, verduidelijken, beklemtonen en verbeelden richting hun medewerkers (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Uit de interviews blijkt dat medewerkers zich bewust zijn over de civic waarden van UHasselt. Deze waarden leven wel onder hen, maar worden niet per se onder de naam civic herkend. Zo komt uit de interviews naar voren dat medewerkers bij UHasselt sterk waarde gedreven zijn en trots zijn op het feit dat ze er werken.

De respondenten geven aan dat de interne communicatie over de civic missie belangrijk wordt gevonden. Dit naar alle groepen van medewerkers, waaronder academisch, administratief en ondersteunend personeel. In het bijzonder geeft een van de respondenten aan dat iets wat intern niet levendig is, ook niet naar buiten kan worden uitgedragen. Zo wordt daadwerkelijk ingezet op interne communicatie over de civic missie van UHasselt. Uit de interviews komt naar voren dat elk diensthoofd de taak heeft gekregen om deze boodschap binnen zijn of haar dienst te verspreiden. Deze boodschap wordt op verschillende momenten via verschillende communicatiekanalen vaak op een indirecte manier gecommuniceerd. Ook wordt de civic missie uitgelegd tijdens bijeenkomsten zoals de State of the Union en het onboardingsontbijt van nieuwe medewerkers.

De bevindingen duiden erop dat kernprincipe 9 slechts gedeeltelijk wordt toegepast en dat er ruimte voor verbetering is.

Aanbeveling kernprincipe 9: Het wordt aanbevolen om in de interne communicatie sterker in te zetten op het verduidelijken en verbeelden van de civic missie van de universiteit richting medewerkers (Berry, 2000; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Uit de interviews blijkt dat de benaming civic niet altijd expliciet wordt gebruikt in deze communicatie. Het is daarom raadzaam om expliciet te communiceren over de civic waarden en missie van de universiteit naar medewerkers, waarbij de benaming civic consequent wordt gebruikt

Medewerkersgedrag

*Key principle 10: Make sure that human resource policies and practices support your transformative value positioning** (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 10 houdt in dat de transformatieve waardepositionering actief ondersteund dient te worden door het HR-beleid en de bijbehorende praktijken (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Uit het casestudieonderzoek komt naar voren dat op de wervingssite van UHasselt slechts oppervlakkig wordt gecommuniceerd over haar civic waarden en dat deze waarden niet expliciet aan bod komen in vacatureteksten.

Uit de interviews blijkt dat in het rekruterings- en selectieproces impliciet wordt gepeild naar de civic waarden. Daarnaast wordt benadrukt dat het belangrijk wordt gevonden dat medewerkers een afspiegeling vormen van de samenleving. Zo wordt er gestreefd naar inclusie door bijvoorbeeld kansen te bieden aan minderheidsgroepen, zoals migranten en vluchtelingen. Verder wordt ook training en ondersteuning aangeboden om opleidingen te helpen civic in hun onderwijs te integreren. Een van de respondenten geeft aan dat er bovendien opleidingen zullen worden aangeboden op het gebied van neurodiversiteit om het HR-beleid rond diversiteit en inclusie te versterken.

Een van de respondenten geeft aan dat met het HR-beleid getracht wordt een bijdrage te leveren aan de civic missie van UHasselt. Het HR-beleid richt zich onder andere op duurzame loopbanen, diversiteit en inclusie, integriteit en duurzame mobiliteit. Op deze manier draagt het HR-beleid bij aan de civic missie van UHasselt om een sterke regio te creëren waar het goed is om te leven, wonen en werken (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.). Daarnaast wordt via het HR-beleid ingezet op betrokken leiderschap met attitudes die aansluiten bij de civic missie en identiteit van UHasselt. Tot slot worden medewerkers niet alleen geëvalueerd op academisch vlak, maar ook op ethisch en sociaal vlak.

De bevindingen wijzen erop dat kernprincipe 10 wordt toegepast binnen de organisatie. Toch is er volgens de resultaten ruimte voor verbetering.

Aanbeveling kernprincipe 10: Het wordt aanbevolen om naast het academisch personeel ook aan administratief en ondersteunend personeel training en ondersteuning te bieden om hen te helpen civic gedrag te vertonen in hun dagelijkse handelingen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Markovic et al., 2018). Daarnaast wordt in de interviews uitdrukkelijk als verbeterpunt aangegeven dat er verder ingezet kan worden op het actief stimuleren van medewerkers om deel te nemen aan civic initiatieven. Verder kan het wervings- en selectieproces worden versterkt door de civic waarden en missie van de universiteit expliciet op te nemen in vacatureteksten en de wervingssite.

Dienstomgevingen

Key principle 11: Design the servicescape in such a way that a) atmospheric design factors support the transformative narrative b) the lay out and functionality encourage transformative employee and customer behavior* c) artifacts, signs and symbols convey the transformative narrative and/or explain transformative actions* d) technologies share the transformative actions and/or narrative (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)*

Key principle 12: Use cognitive as well as sensorial cues in your servicescape and strive for multisensory marketing (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipes 11 en 12 houden in dat de dienstomgeving de transformatieve waardepositionering dient te ondersteunen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Uit het casestudieonderzoek blijkt dat UHasselt als civic universiteit beoogt bij te dragen aan erfgoedbewaring, sociale cohesie en publieke ontmoetingsplekken (*Civic universiteit - UHasselt*, z.d.). Zo kiest UHasselt bewust voor specifieke locaties en gebouwen, zoals de Oude Gevangenis en het Refugiehuis. Op deze manier is de universiteit daadwerkelijk fysiek aanwezig in de regio en draagt zij bij aan erfgoedbewaring.

Concreet houdt kernprincipe 11a in dat atmosferische ontwerpkenmerken de transformatieve boodschap dienen te ondersteunen (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Zo beschikt de universiteit over verschillende ruimtes die zo open mogelijk zijn ingericht. Deze ontwerpkenmerken weerspiegelen de civic identiteit van UHasselt, wat aansluit bij de literatuur. Verder houdt kernprincipe 11b in dat de lay-out en functionaliteit van de dienstomgevingen transformatief gedrag dienen te stimuleren bij medewerkers en klanten (Arrigo,

2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Beide campussen van UHasselt zijn vrij toegankelijk voor iedereen, ook buitenstaanders. Dit benadrukt haar betrokkenheid bij de samenleving. Daarnaast beschikken de campussen ook over open ruimtes die fungeren als ontmoetingsplaatsen. Deze ruimtes stimuleren interactie tussen medewerkers, studenten en bezoekers, wat aansluit bij de literatuur. Kernprincipe 11c houdt in dat borden, symbolen en objecten gebruikt dienen te worden om de transformatieve boodschap te communiceren en uit te leggen (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Uit het casestudieonderzoek blijkt dat er op de campussen van UHasselt symbolische kunstwerken aanwezig zijn die een maatschappelijke boodschap uitdragen. Deze kunstwerken ondersteunen de civic positionering van de universiteit. Tot slot houdt kernprincipe 11d in dat technologieën zoals VR, kiosken of digitale schermen ingezet dienen te worden om het transformatieve verhaal van organisaties te presenteren (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Uit het casestudieonderzoek blijkt echter niet dat dergelijke technologieën worden ingezet om het civic verhaal van de universiteit te presenteren. De bevindingen wijzen erop dat kernprincipe 11b volledig wordt toegepast, terwijl kernprincipes 11a en 11c slechts gedeeltelijk worden toegepast en dat er nog ruimte is voor verbetering. Kernprincipe 11d wordt echter niet toegepast binnen de organisatie.

Meer specifiek houdt kernprincipe 12 in dat dienstomgevingen zowel sensorische als cognitieve prikkels moeten omvatten om de transformatieve waardepositionering van organisaties te ondersteunen (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). De symbolische kunstwerken die uit het casestudieonderzoek naar voren komen, hebben een duidelijke emotionele en cognitieve impact, wat bijdraagt aan een multisensorische beleving. Daarnaast stimuleert de open en toegankelijke aard van de fysieke omgeving zintuiglijke prikkels. De bevindingen duiden aan dat kernprincipe 12 in beperkte mate wordt toegepast en dat hier meer op ingezet zou moeten worden.

Aanbeveling kernprincipe 11a/b/c/d en 12: Het wordt aanbevolen om de fysieke omgeving en technologieën doeltreffender in te zetten ter ondersteuning van de civic identiteit van de universiteit (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Pecoraro et al., 2021). Dit komt expliciet naar voren als verbeterpunt uit de interviews. Zo geeft een van de respondenten aan dat de civic identiteit van UHasselt momenteel onvoldoende wordt ondersteund door visuele elementen in de gebouwen. De respondent pleit daarom voor een waardencampagne die inzet op het visualiseren van het civic verhaal om dit te versterken. Concreet wordt aanbevolen om de civic missie en waarden te visualiseren aan de hand van visuele elementen in de universiteitsgebouwen. Dit kan gerealiseerd worden via posters en informatieborden die de civic missie en waarden van de universiteit visueel uitleggen en verduidelijken (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Verleye, 2019). Door deze visuele elementen strategisch te plaatsen in de universiteitsgebouwen kunnen studenten en medewerkers regelmatig in aanraking komen met de civic missie en waarden van de universiteit. Daarnaast wordt aanbevolen om de civic boodschap te versterken via atmosferische ontwerpkenmerken, zoals kleuren, materialen en decoratie (Arrigo, 2018; Bitner, 1992; Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Verleye, 2019).

Studentenbetrokkenheid

Key principle 13: Stimulate customers' cognitive, emotional as well as behavioral engagement (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 13 houdt in dat dienstverleners klantbetrokkenheid op verschillende manieren moeten stimuleren, waaronder op cognitief, emotioneel en gedragsmatig niveau (Behnam et al., 2021; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Uit het casestudieonderzoek blijkt dat studenten cognitief betrokken worden via de civic reflectiemodule waarin zij reflecteren op hun civic engagement. Emotionele betrokkenheid wordt deels gestimuleerd door het gebruik van echte studentenverhalen, beelden en maatschappelijke verhalen. Tot slot blijkt er niets uit de onderzoeksresultaten over de stimulatie van gedragsmatige betrokkenheid. De bevindingen wijzen erop dat kernprincipe 13 slechts gedeeltelijk wordt toegepast en dat er ruimte is voor verbetering.

Aanbeveling kernprincipe 13: Het wordt aanbevolen om sterker in te zetten op het stimuleren van studentenbetrokkenheid op cognitief, emotioneel en gedragsmatig niveau. Cognitieve en emotionele betrokkenheid kunnen worden gestimuleerd door het civic verhaal, dat haar oorsprong vindt in de ontstaansgeschiedenis van de universiteit, ook te communiceren naar studenten toe (Behnam et al., 2021; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Om de gedragsmatige betrokkenheid van studenten te stimuleren wordt aanbevolen om heldere instructies te verstrekken die hen helpen actief deel te nemen aan civic acties (Behnam et al., 2021; Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Studentenbetrokkenheid

Key principle 14: When engaging customers in transformative actions a) think carefully about your target segment b) communicate about your own commitments c) motivate customers by means of incentives d) allow customers to actively join a transformative program (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 14a houdt in dat bij het aanmoedigen van klanten om deel te nemen aan transformatieve acties er rekening gehouden moet worden met de interesses en voorkeuren van de beoogde doelgroep (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Hoewel studenten de mogelijkheid krijgen zich civic te engageren, wordt er weinig rekening gehouden met verschillen in hun interesses en mate van betrokkenheid. In het casestudieonderzoek zijn geen aanwijzingen gevonden voor de toepassing hiervan. Op basis van de bevindingen lijkt kernprincipe 14a niet te worden toegepast binnen de universiteit.

Kernprincipe 14b houdt in dat bij het aanmoedigen van klanten om deel te nemen aan transformatieve acties organisaties moeten communiceren over hun eigen inzet voor transformatieve initiatieven (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Uit het casestudieonderzoek blijkt dat UHasselt naar studenten toe communiceert over haar eigen inzet voor transformatieve initiatieven, maar dat deze communicatie oppervlakkig blijft. Op basis van de bevindingen kan worden gesteld dat kernprincipe 14b momenteel wordt toegepast, maar slechts in beperkte mate.

Kernprincipe 14c houdt in dat bij het aanmoedigen van klanten om deel te nemen aan transformatieve acties klanten beloofd moeten worden voor hun deelname aan deze acties (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Uit het casestudieonderzoek blijkt dat studenten een civic attest kunnen ontvangen voor het voltooien van bepaalde civic opleidingsonderdelen. De bevindingen wijzen erop dat kernprincipe 14c slechts in beperkte mate wordt toegepast.

Kernprincipe 14d houdt in dat bij het aanmoedigen van klanten om deel te nemen aan transformatieve acties klanten de mogelijkheid moeten krijgen om actief deel te nemen aan deze acties (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Uit het casestudieonderzoek komt naar voren dat UHasselt elke student de kans wil bieden om deel te nemen aan civic acties. Zo krijgen studenten onder andere de mogelijkheid zich civic te engageren via civic opleidingsonderdelen. De bevindingen wijzen erop dat kernprincipe 14d wordt toegepast, maar dat er nog ruimte is voor verdere versterking.

Aanbeveling kernprincipe 14 a/b/c/d: Daarnaast wordt aanbevolen om bij het betrekken van studenten bij civic acties rekening te houden met de verschillen in deze doelgroep (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Er kunnen verschillende niveaus van civic initiatieven worden aangeboden, waaraan studenten kunnen deelnemen naargelang hun interesses en voorkeuren. Verder kan er sterker worden ingezet op de communicatie van eigen civic initiatieven naar studenten toe, om hen aan te moedigen tot deelname (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Ook kunnen studenten op een structurele manier erkend worden voor hun deelname aan transformatieve acties (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Tot slot kunnen concrete kansen aangeboden worden aan studenten om actief deel te nemen aan civic acties (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Wang et al., 2017). Zo kunnen meer zichtbare en toegankelijke civic initiatieven studentenbetrokkenheid verhogen.

Studentenbetrokkenheid

Key principle 15: Try to engage customers in transformative value communications (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)

Kernprincipe 15 houdt in dat klanten gestimuleerd dienen te worden om hun ervaringen met transformatieve initiatieven te delen (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Uit de interviews blijkt dat studenten worden betrokken bij communicatie over civic initiatieven, bijvoorbeeld via oproepen om mee te doen aan video's voor TikTok. Uit de documentenanalyse blijkt echter dat dit nog relatief beperkt gebeurt. De bevindingen duiden aan dat kernprincipe 15 slechts in beperkte mate wordt toegepast en dat er ruimte is voor verdere versterking.

Aanbeveling kernprincipe 15: Het wordt aanbevolen om studenten actiever te betrekken bij communicatie over de civic missie van UHasselt (Iglesias et al., 2019; Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Zo kunnen studenten hun eigen ervaringen met civic initiatieven delen via verschillende communicatiekanalen, zoals Instagram en Facebook. Een belangrijk aandachtspunt dat uit de interviews naar voren komt, is dat volgens een van de respondenten de studenten hier nog niet klaar

voor zijn. Volgens de respondent zouden studenten eerst beter vertrouwd moeten raken met het begrip civic.

Algemene aanbeveling studentenbetrokkenheid: Een belangrijk aandachtspunt dat naar voren komt uit het casestudieonderzoek is dat de civic identiteit van de universiteit niet wordt gecommuniceerd tijdens de studentenwerving en in de algemene communicatie naar studenten toe. Volgens een van de respondenten is civic zelfs een te complex begrip voor studenten. Uit de interviews blijkt dan ook dat de meeste studenten niet weten wat civic betekent. Daarom wordt aanbevolen om het begrip civic ook onder de aandacht van studenten te brengen en uit te leggen waar het voor staat.

5.1 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor verder onderzoek

Deze masterproef biedt waardevolle inzichten in de manier waarop de kernprincipes voor een succesvolle transformatieve waardepositionering, vanuit het theoretisch framework van Leroi-Werelds & Matthes (2022), toegepast worden in de praktijk. Concreet werd hiervoor de civic positionering van UHasselt bestudeerd. Hoewel het casestudieonderzoek waardevolle inzichten biedt, zijn er ook een aantal beperkingen aan verbonden die in overweging genomen moeten worden.

Een eerste beperking is het aantal geïnterviewden. Voor het casestudieonderzoek werden zeven medewerkers van UHasselt geïnterviewd. Dit is een relatief kleine steekproef en beperkt zich uitsluitend tot interne medewerkers, waarbij docenten niet zijn meegenomen. Daardoor is het onderzoek gebaseerd op een beperkt intern perspectief, terwijl ook het perspectief van docenten, studenten en externe stakeholders relevant kan zijn voor een volledig beeld. Bovendien werden niet alle medewerkers bevroegd, wat ook leidt tot een onvolledig beeld. Voor in toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om de steekproefomvang uit te breiden en zowel interne als externe respondenten op te nemen.

Een tweede beperking is dat de respondenten werden geselecteerd door middel van doelgerichte steekproeftrekking. Dit betekent dat zij niet willekeurig zijn uitgekozen, maar op basis van het oordeel van de onderzoeker. Het gebruik van deze steekproefmethode kan dus hebben geleid tot selectiebias.

Een derde beperking is dat er mogelijk sociale wenselijkheidsbias is opgetreden (Bergen & Labonté, 2020), aangezien enkel interne stakeholders zijn opgenomen in de steekproef. Zo kan het zijn dat deze respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven, vooral omdat het gaat over de positionering van hun eigen instelling.

Een vierde beperking heeft betrekking op de diepgang van de analyse van de communicatie-uitingen. Voor het casestudieonderzoek werden verschillende communicatiekanalen geanalyseerd, zoals sociale media, de website en persberichten. Echter, vanwege tijdsbeperking is deze analyse mogelijk beperkt gebleven. Hierdoor kunnen sommige aspecten van de communicatie-uitingen minder belicht zijn. Voor in toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om de communicatie-uitingen uitgebreider te analyseren om zo een volledig beeld te verkrijgen rond de gehanteerde communicatiestrategieën.

Een laatste beperking heeft betrekking op de documentenanalyse. Deze analyse was afhankelijk van de beschikbare en toegankelijke documenten. Daarnaast is het mogelijk dat sommige informatie niet volledig of actueel was. Dit kan ertoe hebben geleid dat de documentenanalyse een onvolledig of vertekend beeld heeft opgeleverd.

6 Bibliografie

- Alhouti, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242-1249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.007>
- Alkire, L., Mooney, C., Gur, F. A., Kabadayi, S., Renko, M., & Vink, J. (2020). Transformative service research, service design, and social entrepreneurship: An interdisciplinary framework advancing wellbeing and social impact. *Journal of Service Management*, 31(1), 24-50. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2019-0139>
- Alyahia, M., Azazz, A. M. S., Fayyad, S., Elshaer, I. A., & Mohammad, A. A. A. (2024). Greenwashing Behavior in Hotels Industry: The Role of Green Transparency and Green Authenticity. *Sustainability*, 16(3), 1050. <https://doi.org/10.3390/su16031050>
- Anderson, L., Ostrom, A., Corus, C., Fisk, R., Gallan, A., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S., Rosenbaum, M., Shirahada, K., & Williams, J. (2013). Transformative service research: An agenda for the future. *Journal of Business Research*, 66, 1203-1210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.013>
- Anselmsson, J., Bondesson, N. V., & Johansson, U. (2014). Brand image and customers' willingness to pay a price premium for food brands. *Journal of Product & Brand Management*, 23(2), 90-102. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2013-0414>
- Arrigo, E. (2018). The flagship stores as sustainability communication channels for luxury fashion retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 170-177. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.011>
- Atakan, M. G., Serap, & Eker, T. (2007). Corporate Identity of a Socially Responsible University—A Case from the Turkish Higher Education Sector. *Journal of Business Ethics: JBE*, 76(1), 55-68. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9274-3>
- Barber, N. A. (2014). Profiling the Potential "Green" Hotel Guest: Who Are They and What Do They Want? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 361-387. <https://doi.org/10.1177/1096348012451462>
- Baydeniz, E., & Altin, M. (2025). How thermal hotels can leverage sustainability for competitive advantage. *Management Decision*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MD-06-2024-1301>
- Behnam, M., Hollebeek, L. D., Clark, M. K., & Farabi, R. (2021). Exploring customer engagement in the product vs. Service context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60(C). <https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v60y2021ics0969698921000229.html>
- Bergen, N., & Labonté, R. (2020). "Everything Is Perfect, and We Have No Problems": Detecting and Limiting Social Desirability Bias in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 30(5), 783-792. <https://doi.org/10.1177/1049732319889354>
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137. <https://doi.org/10.1177/0092070300281012>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71. <https://doi.org/10.2307/1252042>
- Booyens, I., Hadjisolomou, A., Nickson, D., Cunningham, T., & Baum, T. (2022). 'It's not a big deal': Customer misbehaviour and social washing in hospitality. *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 4123-4141.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1310>
- Bouncken, R. B., Czakon, W., & Schmitt, F. (2025). Purposeful sampling and saturation in qualitative research methodologies: Recommendations and review. *Review of Managerial Science*, 1-37.
<https://doi.org/10.1007/s11846-025-00881-2>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is It? How is it Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Brochures. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 19 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/brochures>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing: JRN*, 25(8), 652-661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Campus Diepenbeek. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 14 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/contact/campus-diepenbeek>
- Caywood, C., & Ewing, R. (1991). Integrated marketing communications: A new master's degree concept. *Public Relations Review*, 17(3), 237-244. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(91\)90020-L](https://doi.org/10.1016/0363-8111(91)90020-L)
- Chen, H., Bernard, S., & Rahman, I. (2019). Greenwashing in hotels: A structural model of trust and behavioral intentions. *Journal of Cleaner Production*, 206, 326-335.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.168>
- Cho, E., & Fiore, A. M. (2015). Conceptualization of a holistic brand image measure for fashion-related brands. *Journal of Consumer Marketing*, 32(4), 255-265.
<https://doi.org/10.1108/JCM-07-2014-1063>
- Civic Reflectie. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 17 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/faculteiten/facark/civic-reflectie>
- Civic universiteit—UHasselt. (z.d.). Geraadpleegd 23 april 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/civic#anch-uhasselt-een-civic-universiteit>
- Civic-verantwoord ondernemen. (z.d.). Geraadpleegd 28 mei 2025, van <https://studiegidswww.uhasselt.be/opleidingsonderdeel.aspx?a=2024&i=4130&n=4&t=01#anker50688>
- Co-creatie welzijn en zorg. (z.d.). Geraadpleegd 28 mei 2025, van <https://studiegidswww.uhasselt.be/opleidingsonderdeel.aspx?a=2024&i=4415&n=4&t=01#anker50412>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Sage.
- Design and craft: COS buildings. (z.d.). COS. Geraadpleegd 10 mei 2025, van <https://www.cos.com/en-eu/sustainability/store-experience/our-buildings>
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>

- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Dicuonzo, G., Galeone, G., Rinaldo, S., & Turco, M. (2020). The Key Drivers of Born-Sustainable Businesses: Evidence from the Italian Fashion Industry. *Sustainability*, 12(24), Article 24. <https://doi.org/10.3390/su122410237>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- European Commission. (z.d.). *Corporate sustainability and responsibility*. Geraadpleegd 12 april 2025, van https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80-92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Gallan, A. S., Kabadayi, S., Ali, F., Helkkula, A., Wu, L., & Zhang, Y. (2021). Transformative hospitality services: A conceptualization and development of organizational dimensions. *Journal of Business Research*, 134, 171-183. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.028>
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Goddard, J., Hazelkorn, E., Kempton, L., & Vallance, P. (Red.). (2016). *The Civic University: The Policy and Leadership Challenges*. Edward Elgar Publishing.
- Goddard, J., Meusburger, P., Heffernan, M., & Suarsana, L. (2018). The Civic University and the City. In *Geographies of the University*.
- Groeiplan. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 17 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/beleid/groeiplan>
- Groen licht. (z.d.). Geraadpleegd 18 mei 2025, van https://www.linkedin.com/posts/bernard-vanheusden_vlaamse-regering-geeft-groen-licht-universiteit-activity-7324084596654931968-ibJi/?utm_source=share&utm_medium=member_ios&rcm=ACoAAEa1iRUBXRrZDIrskjBY_zbiiixvuHmSxc9Y
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. Wiley.
- Guèvremont, A. (2019). Brand hypocrisy from a consumer perspective: Scale development and validation. *The Journal of Product and Brand Management*, 28(5), 598-613. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2017-1504>
- Heiss, R., Naderer, B., & Matthes, J. (2021). Healthwashing in high-sugar food advertising: The effect of prior information on healthwashing perceptions in Austria. *Health Promotion International*, 36(4), 1029-1038. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa086>
- Heras-Saizarbitoria, I., Urbieto, L., & Boiral, O. (2022). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316-328.

- Herdenkingsmonument—UHasselt.* (z.d.). Geraadpleegd 15 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/actueel/uhasselt-eert-haar-lichaamsdonoren-met-groot-herdenkingsmonument>
- Historisch Refugiehuis en Witte Kazerne zijn nieuwe thuis voor UHasselt.* (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 15 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/actueel/historisch-refugiehuis-en-witte-kazerne-zijn-nieuwe-thuis-voor-uhasselt>
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2019). S-D logic-informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 161-185.
- Hoofdstuk 1 visie en beleid.* (z.d.).
- Iglesias, O., Markovic, S., Singh, J. J., & Sierra, V. (2019). Do Customer Perceptions of Corporate Services Brand Ethicality Improve Brand Equity? Considering the Roles of Brand Heritage, Brand Image, and Recognition Benefits. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 441-459. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3455-0>
- Integriteitscharter.* (z.d.). <https://www.uhasselt.be/media/tuhko05d/integriteitscharter-versie-website-2022.pdf>
- Interview John Goddard.* (z.d.). <https://www.uhasselt.be/media/0pghpwpp/interview-john-goddard.pdf>
- Je, J. S., Khoo, C., & Yang, E. C. L. (2022). Gender issues in tourism organisations: Insights from a two-phased pragmatic systematic literature review. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(7), 1658-1681. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1831000>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Kim, D. (Dan), & Roseman, M. G. (2022). The Effect of Non-optional Green Practices in Hotels on Guests' Behavioral Intentions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 345-364. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867697>
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Red.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 257-270). Sage.
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated Marketing Communication. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem04001>
- Kuppelwieser, V. G., & Finsterwalder, J. (2016). Transformative service research and service dominant logic: Quo Vaditis? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 91-98. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.011>
- Larivière, B., & Smit, E. G. (2022). People-planet-profits for a sustainable world: Integrating the triple-P idea in the marketing strategy, implementation and evaluation of service firms. *Journal of Service Management*, 33(4/5), 507-519. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2022-0033>
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford University Press.

- Lefebvre, R. C. (2012). Transformative social marketing: Co-creating the social marketing discipline and brand. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 118-129. <https://doi.org/10.1108/20426761211243955>
- Leroi-Werelds, S. (2019). An update on customer value: State of the art, revised typology, and research agenda. *Journal of Service Management*, 30(5), 650-680. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0074>
- Leroi-Werelds, S., & Matthes, J. (2022). Transformative value positioning for service brands: Key principles and challenges. *Journal of Service Management*, 33(4/5), 552-564. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2021-0419>
- Limburgse geboortecohort*. (z.d.). <https://www.uhasselt.be/media/de111xjc/limburgs-geboortecohort.pdf>
- Live Project*. (z.d.). Geraadpleegd 28 mei 2025, van <https://studiegidswww.uhasselt.be/opleidingsonderdeel.aspx?a=2024&i=4134&n=4&t=01>
- Live Projects*. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 16 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/faculteiten/facark/nieuws/live-projects-2024-2025>
- Lokalenverhuur*. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 14 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/lokalenverhuur>
- Majeed, S., & Kim, W. G. (2023). A reflection of greenwashing practices in the hospitality industry: A scoping review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(3), 1125-1146. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0495>
- Manansala, G., Arasanmi, C. N., & Ojo, A. O. (2024). Does customer's perception of ethicality influence brand affect, image and equity in the banking sector. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 68-84. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0112>
- Markovic, S., Iglesias, O., Singh, J. J., & Sierra, V. (2018). How does the Perceived Ethicality of Corporate Services Brands Influence Loyalty and Positive Word-of-Mouth? Analyzing the Roles of Empathy, Affective Commitment, and Perceived Quality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 721-740. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2985-6>
- Matthes, J. (2019). Uncharted Territory in Research on Environmental Advertising: Toward an Organizing Framework. *Journal of Advertising*, 48(1), 91-101. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1579687>
- Matthes, J., Wonneberger, A., & Schmuck, D. (2014). Consumers' green involvement and the persuasive effects of emotional versus functional ads. *Journal of Business Research*, 67(9), 1885-1893. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.054>
- Meusburger, P., Heffernan, M., & Suarsana, L. (2018). *Geographies of the University*. Springer.
- Mijlpalen in beeld*. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 10 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/geschiedenis/mijlpalen-in-beeld>
- Miles, M., Huberman, M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for Others with Heart and Head: How Compassion Encourages Social Entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>

- Mollenkopf, D. A., Ozanne, L. K., & Stolze, H. J. (2020). A transformative supply chain response to COVID-19. *Journal of Service Management*, 32(2), 190-202. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0143>
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200-218. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.006>
- Moulard, J. G., Raggio, R. D., & Folse, J. A. G. (2016). Brand Authenticity: Testing the Antecedents and Outcomes of Brand Management's Passion for its Products. *Psychology & Marketing*, 33(6), 421-436. <https://doi.org/10.1002/mar.20888>
- Nasr, L., & Fisk, R. P. (2019). The global refugee crisis: How can transformative service researchers help? *The Service Industries Journal*, 39(9-10), 684-700. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1445224>
- Naveed, M., Farah, M. F., & Hasni, M. J. S. (2021). The transformative role of firm information transparency in triggering retail investor's perceived financial well-being. *International Journal of Bank Marketing*, 39(7), 1091-1113. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2021-0068>
- Nguyen, T. T. H., Yang, Z., Nguyen, N., Johnson, L. W., & Cao, T. K. (2019). Greenwash and Green Purchase Intention: The Mediating Role of Green Skepticism. *Sustainability*, 11(9), 1-16.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917733847. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nu Weet Je Het!* (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 13 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uuhasselt/magazines/nu-weet-je-het>
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived Greenwashing: The Interactive Effects of Green Advertising and Corporate Environmental Performance on Consumer Reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693-707. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3>
- Onderwijsbeleid*. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 15 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uuhasselt/beleid/onderwijsbeleid>
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36. <https://doi.org/10.1177/1094670509357611>
- Ostrom, A. L., Mathras, D., & Anderson, L. (2014). Transformative service research: An emerging subfield focused on service and well-being. In *Handbook of Service Marketing Research*. Edward Elgar Publishing.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patricio, L., & Voss, C. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), Article 2. <https://doi.org/10.1177/1094670515576315>
- Oude Gevangenis*. (z.d.). <https://www.uhasselt.be/media/eeilgqcc/oude-gevangenis-2012.pdf>
- OWBP22-29—Strategisch thema Civic*. (z.d.).
- Parguel, B., Benoît-moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication. *Journal of Business Ethics: JBE*, 102(1), 15-28. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0901-2>

- Patton, M. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th edition). Sage Publications.
- Pecoraro, M., Uusitalo, Outi, & and Valtonen, A. (2021). Experiencing ethical retail ideology in the servicescape. *Journal of Marketing Management*, 37(5-6), 520-547. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1851287>
- Perenbomen. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 17 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/actueel/perenbomen-in-klimaatkoepels-uhasselt-tonen-de-toekomst-van-fruitteelt>
- Places: Building circularity into our stores. (z.d.). COS. Geraadpleegd 10 mei 2025, van <https://www.cos.com/en-eu/features/places/new-store-concept-stockholm>
- Portal, S., Abratt, Russell, & and Bendixen, M. (2019). The role of brand authenticity in developing brand trust. *Journal of Strategic Marketing*, 27(8), 714-729. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1466828>
- Previte, J., & Robertson, N. (2019). A continuum of transformative service exchange: Insights for service and social marketers. *The Journal of Services Marketing*, 33(6), 671-686. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2018-0280>
- Roper, S., & Davies, G. (2007). The Corporate Brand: Dealing with Multiple Stakeholders. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1362/026725707X178567>
- Rosenbaum, M. S. (2015). Transformative service research: Focus on well-being. *The Service Industries Journal*, 35(7-8), 363-367. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1025061>
- Roy, M. J., Wersun, A., & Donaldson, C. (2020). What Is the Civic University For? *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/83BD-PW70>
- Ruiz-Blanco, S., Romero, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2022). Green, blue or black, but washing—What company characteristics determine greenwashing? *Environment, Development and Sustainability*, 24(3), 4024-4045. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01602-x>
- Screenshot Intranetpagina UHasselt. (z.d.).
- Sierra, V., Iglesias, O., Markovic, S., & Singh, J. J. (2017). Does Ethical Image Build Equity in Corporate Services Brands? The Influence of Customer Perceived Ethicality on Affect, Perceived Quality, and Equity. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 661-676. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2855-2>
- Södergren, J. (2021). Brand authenticity: 25 Years of research. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 645-663. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12651>
- Srinaruewan, P., Binney, W., & Higgins, C. (2015). Consumer reactions to corporate social responsibility (CSR) in Thailand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(4), 628-652. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2014-0151>
- Stake, R. E. (with Internet Archive). (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks : Sage Publications. <http://archive.org/details/artofcasestudyre0000stak>
- Street Law. (z.d.). Geraadpleegd 28 mei 2025, van <https://studiegidswww.uhasselt.be/opleidingsonderdeel.aspx?a=2024&i=4610&n=4&t=01#anker48881>
- Sun, Y., & Shi, B. (2022). Impact of Greenwashing Perception on Consumers' Green Purchasing Intentions: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 14(19), Article 19. <https://doi.org/10.3390/su141912119>
- The Work Foundation. (2010). *Anchoring growth: The role of 'anchor institutions' in the regeneration of UK cities*.

- UHasselt viert 50ste verjaardag. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 8 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/actueel/2023-wordt-feestjaar-uhasselt-viert-50ste-verjaardag>
- Ungaro, V., Pietro, L. D., Renzi, M. F., Mugion, R. G., & Pasca, M. G. (2021). Transformative service research: A conceptual framework based on consumer's perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(2), 140-157. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2021-0163>
- Vacatures. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 13 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/werken-bij-uhasselt/vacatures>
- van Riel, A. C. R., Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., Zhang, L., Mithas, S., & Heinonen, K. (2021). A customer-centric five actor model for sustainability and service innovation. *Journal of Business Research*, 136, 389-401. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.035>
- Venturelli, V., Pedrazzoli, A., Pennetta, D., & Gualandri, E. (2024). Pinkwashing in the banking industry: The relevance of board characteristics. *Research in International Business and Finance*, 67, 102111. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102111>
- Verleye, K. (2019). Designing, writing-up and reviewing case study research: An equifinality perspective. *Journal of Service Management*, 30(5), 549-576. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2019-0257>
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>
- Wang, W., Krishna, A., & McFERRAN, B. (2017). Turning Off the Lights: Consumers' Environmental Efforts Depend on Visible Efforts of Firms. *Journal of Marketing Research*, 54(3), 478-494.
- Werken bij UHasselt. (z.d.). UHasselt. Geraadpleegd 13 mei 2025, van <https://www.uhasselt.be/nl/over-uhasselt/werken-bij-uhasselt>
- Xiao, Z., Wang, Y., & Guo, D. (2022). Will Greenwashing Result in Brand Avoidance? A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 14(12), Article 12. <https://doi.org/10.3390/su14127204>
- Yang, M., & Wang, M. (2024). Brand innovativeness and brand equity: The mediating role of brand attitude and the moderating role of perceived brand ethicality. *Journal of Product & Brand Management*, 33(7), 888-901. <https://doi.org/10.1108/JPBm-03-2023-4407>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yin, R. K., Bateman, P. G., & Moore, G. B. (1985). Case Studies and Organizational Innovation: Strengthening the Connection. *Knowledge*, 6(3), 249-260. <https://doi.org/10.1177/107554708500600303>
- Yoganathan, V., Osburg, V.-S., & Akhtar, P. (2019). Sensory stimulation for sensible consumption: Multisensory marketing for e-tailing of ethical brands. *Journal of Business Research*, 96(C), 386-396.
- Young Planet Ambassadors Project. (z.d.). Geraadpleegd 28 mei 2025, van <https://studiegidswww.uhasselt.be/opleidingsonderdeel.aspx?a=2024&i=3454&n=4&t=01#anker50297>

- Zhang, J. J., Joglekar, N., & Verma, R. (2014). Signaling eco-certification: Implications for service coproduction and resource efficiency. *Journal of Service Management*, 25(4), 494-511. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0035>
- Zhang, L., Li, D., Cao, C., & Huang, S. (2018). The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. *Journal of Cleaner Production*, 187, 740-750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.201>

7 Bijlagen

7.1 Bijlage 1: Interviewleidraad

Betreft: Informed Consent interview over de UHasselt als civic universiteit

Geachte respondent,

Hartelijk dank voor uw bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek.

In het kader van mijn masterproef onderzoek ik hoe de UHasselt haar profilering als civic universiteit in de praktijk brengt. Dit interview biedt meer bepaald inzichten in hoe de civic identiteit van de UHasselt zich manifesteert in verschillende onderdelen van de organisatie. Uw deelname is zeer waardevol voor het verkrijgen van deze inzichten.

U wordt uitgenodigd om deel te nemen aan een online of fysiek interview dat ongeveer 30 minuten tot 1 uur duurt. Het interview maakt deel uit van een masterproef in het kader van de opleiding Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt.

Onderzoeker: Nasuha Duru

Masterstudent Handelsingenieur - Universiteit Hasselt

Promotor: prof. dr. Sara Leroi-Werelds

Contactgegevens:

Voor vragen of opmerkingen over dit onderzoek kunt u contact opnemen met:

nasuha.duru@student.uhasselt.be

Uw deelname is volledig vrijwillig. U mag op elk moment stoppen met het interview zonder opgave van reden en zonder negatieve gevolgen.

De gegevens die uit het interview verzameld worden, zullen enkel toegankelijk zijn voor de onderzoeker en de promotor.

Indien u hiermee instemt, zal het interview worden opgenomen met een audiorecorder. De opgenomen **audiobestanden** worden uitsluitend gebruikt voor analyse en transcriptie en worden niet gedeeld met derden. De audiobestanden en transcripties zullen **strikt vertrouwelijk** worden behandeld.

Het is belangrijk om te weten dat **anonimiteit niet gegarandeerd kan worden**, aangezien uitspraken uit dit interview mogelijk gebruikt zullen worden in de masterproef. Indien uitspraken uit dit interview in de masterproef worden opgenomen, zal u op voorhand worden geïnformeerd en de mogelijkheid krijgen om deze na te lezen en goed te keuren

Toestemmingsformulier - Informed Consent

Hierbij bevestig ik, ondergetekende,

..... (naam & voornaam)

dat ik over het onderzoek ben ingelicht en een kopie van het toestemmingsformulier heb ontvangen. Ik heb de informatie gelezen en begrepen. De onderzoeker heeft mij voldoende informatie gegeven met betrekking tot de doelen, inhoud en duur van het onderzoek. Bovendien werd mij voldoende tijd gegeven om de informatie te overwegen en om vragen te stellen, waarop ik bevredigende antwoorden heb gekregen.

Ik ga akkoord met een interview op datum van Ik ben op de hoogte dat ik antwoorden op bepaalde vragen mag weigeren en te allen tijde mijn deelname aan het onderzoek kan intrekken zonder dat mij enig nadeel wordt aangericht.

Alle gegevens die uit het interview verzameld worden, zullen enkel toegankelijk zijn voor de onderzoeker en de promotor. Het is belangrijk om te weten dat anonimiteit niet gegarandeerd kan worden, aangezien uitspraken uit dit interview mogelijk gebruikt zullen worden in de masterproef. Indien uitspraken uit dit interview in de masterproef worden opgenomen, zal u op voorhand worden geïnformeerd en krijgt u de mogelijkheid om deze na te lezen en goed te keuren. Dit onderzoek volgt strikt de richtlijnen van de privacyverklaring en de GDPR-richtlijnen van UHasselt*. Indien gewenst kan de deelnemer op elk moment een kopie van de verzamelde gegevens en het uitgeschreven interview opvragen. Na het ondertekenen van het toestemmingsformulier kunt u te allen tijde uw deelname stopzetten. De gegevens die tot dat moment verzameld zijn, zullen bewaard blijven, zodat de validiteit van de studie niet in het gedrang komt.

Ik ga akkoord met de verzameling, de verwerking en het gebruik van de gegevens voor het beschreven onderzoeksdoel. Ik neem op vrijwillige basis deel aan het onderzoek en vraag hiervoor geen vergoeding.

Ik wens op de hoogte gehouden te worden van de onderzoeksresultaten: ☐ Ja ☐ Nee

Datum:

Handtekening:

** bij vragen of problemen omtrent rechten als deelnemer of mogelijke inbreuken op de privacy- of GDPR-richtlijnen, kan contact opgenomen worden met de centrale ombudspersoon van UHasselt (centrale.ombuds@uhasselt.be) of de Data Protection Officer van UHasselt (dpo@uhasselt.be)*

Respondent 1**Functie: Stafmedewerker beleidsondersteuning**

De Universiteit Hasselt positioneert zich als een civic universiteit.

- Wat betekent civic voor u persoonlijk?
- Wat is uw rol in het tot leven brengen van de civic identiteit van de UHasselt?
- Willen jullie de UHasselt naar de buitenwereld profileren als een civic universiteit of is dit eerder een intern verhaal?

Organisatorisch DNA

(Kernprincipe 1)

De Universiteit Hasselt communiceert bewust over de oorsprong van haar civic identiteit.

- In welke mate ziet u de geschiedenis van de UHasselt als een bron voor haar civic identiteit?
- Welk verhaal staat volgens u symbool voor de civic identiteit van de UHasselt?

Merkcontactpunten

(Kernprincipe 2)

- In welke mate vindt u dat de civic identiteit van de UHasselt tot uiting komt in de verschillende domeinen van de universiteit?

Acties

(Kernprincipe 3)

- Ontstaan civic projecten vanuit toevallige kansen of is er een langetermijnstrategie met bepaalde civic doelstellingen die nagestreefd worden?
- Hoe definiëren jullie impact binnen het civic beleid?
- Wordt er binnen het beleid aandacht besteed aan impactmeting en evaluatie van civic projecten? Zo ja, op welke manier gebeurt dat? Worden externe partners betrokken?
- Worden civic projecten structureel gefinancierd of worden ze opgestart afhankelijk van de middelen die beschikbaar zijn?

(Kernprincipe 4)

- Zijn er richtlijnen binnen het civic beleid om te bepalen of een bepaald project past bij de civic identiteit van de UHasselt? Zo ja, zou u dat verder kunnen toelichten?
- In welke mate worden de interesses en voorkeuren van studenten in rekening gebracht bij het vormgeven van civic projecten zoals *Live Projects* en *Huuradvies*?

Medewerkersgedrag

(Kernprincipe 9)

- Hoe zou u de rol van medewerkers beschrijven in het uitdragen van de civic identiteit van de UHasselt?
- In welke mate wordt er intern gecommuniceerd over het civic beleid naar medewerkers toe?

Dienstomgevingen

(Kernprincipe 11)

- Is er een langetermijnvisie die inzet op gebouwen en/of de campusomgeving als uitstraling van de civic identiteit van de UHasselt?

Klantbetrokkenheid

- Hoe zou u de rol van studenten in het civic beleid van de UHasselt beschrijven?

(Kernprincipe 13/14/15)

- In welke mate wordt er binnen het civic beleid nagedacht over manieren om studenten actief te betrekken bij het civic engagement van de universiteit?

Respondent 2

Functie: Stafmedewerker onderwijsontwikkeling

De Universiteit Hasselt positioneert zich als een civic universiteit.

- Wat betekent civic voor u persoonlijk?
- Wat is uw rol in het tot leven brengen van de civic identiteit van de UHasselt?

Organisatorisch DNA

(Kernprincipe 1)

De Universiteit Hasselt communiceert bewust over de oorsprong van haar civic identiteit.

- In welke mate ziet u de geschiedenis van de UHasselt als een bron voor haar civic identiteit?
- Welk verhaal staat volgens u symbool voor de civic identiteit van de UHasselt?
- Hoe zou u het civic onderwijs aan de UHasselt omschrijven? Wat is volgens u een sterk voorbeeld van het civic onderwijs aan de UHasselt?

Merkcontactpunten

(Kernprincipe 2)

- In welke mate vindt u dat de civic identiteit van de UHasselt tot uiting komt in de verschillende domeinen van de universiteit?

Acties

(Kernprincipe 3)

- Wordt de civic identiteit van de UHasselt geïntegreerd in onderwijs en onderzoek? Zo ja, hoe komt dat concreet tot uiting?
- Wordt de impact van civic onderwijs- en onderzoeksprojecten gemeten en geëvalueerd? Zo ja, op welke manier gebeurt dat? Worden externe partners betrokken?

(Kernprincipe 4)

- Wordt het civic onderwijsaanbod afgestemd op de interesses en voorkeuren van studenten? Zo ja, op welke manier gebeurt dat?

Medewerkersgedrag

(Kernprincipe 9)

- Hoe zou u de rol van medewerkers beschrijven in het uitdragen van de civic identiteit van de UHasselt?
- Wordt het belang van civic gecommuniceerd aan het onderwijspersoneel? Zo ja, op welke manier gebeurt dat?

(Kernprincipe 10)

- In welke mate wordt het onderwijspersoneel ondersteund om civic in hun onderwijsprogramma's te integreren?

Klantbetrokkenheid

(Kernprincipe 13 + 14)

- Wordt het belang van civic gecommuniceerd aan studenten? Zo ja, op welke manier gebeurt dat?
- In welke mate proberen jullie studenten te activeren/motiveren om deel te nemen aan civic onderwijsprojecten? Hoe gebeurt dat?

Respondent 3

Functie: Directeur Communicatie & Marketing

De Universiteit Hasselt positioneert zich als een civic universiteit.

- Wat betekent civic voor u persoonlijk?
- Wat is uw rol in het tot leven brengen van de civic identiteit van de UHasselt?
- Willen jullie de UHasselt naar de buitenwereld profileren als een civic universiteit of is dit eerder een intern verhaal?

Organisatorisch DNA

(Kernprincipe 1)

De Universiteit Hasselt communiceert bewust over de oorsprong van haar civic identiteit.

- In welke mate ziet u de geschiedenis van de UHasselt als een bron voor haar civic identiteit?
- Welk verhaal staat volgens u symbool voor de civic identiteit van de UHasselt?

Merkcontactpunten

(Kernprincipe 2)

- In welke mate vindt u dat de civic identiteit van de UHasselt tot uiting komt in de verschillende domeinen van de universiteit?
- In welke mate wordt interne en externe communicatie op elkaar afgestemd om een consistent civic verhaal over te brengen naar zowel binnen als buiten toe?

Communicatie

(Kernprincipe 5)

- Wordt er aandacht besteed aan de geloofwaardigheid van de communicatie over de civic identiteit van de UHasselt zodat het als oprecht wordt ervaren door stakeholders en niet overkomt als *washing*? Zo ja, zou u dit verder kunnen toelichten?

(Kernprincipe 6)

- Wordt er gebruikgemaakt van labels, cijfers, certificaten of andere feiten om het civic engagement van de UHasselt op een transparante manier te communiceren? Zo ja, kunt u hiervan enkele voorbeelden geven?

(Kernprincipe 7)

- In welke mate wordt er in de communicatie over het civic engagement van de UHasselt ingespeeld op emoties? Op welke manier komt dit tot uiting?

(Kernprincipe 8)

- Welke communicatiekanalen worden gebruikt om te communiceren over de civic identiteit van de UHasselt?

Medewerkersgedrag

(Kernprincipe 9)

- Hoe zou u de rol van medewerkers beschrijven in het uitdragen van de civic identiteit van de UHasselt?
- In welke mate wordt de civic identiteit van de UHasselt intern gecommuniceerd en is er een specifieke strategie voor de communicatie hiervan?

Klantbetrokkenheid

(Kernprincipe 15)

- Hoe ziet u de rol van studenten in het mee uitdragen naar de buitenwereld van de civic identiteit van de UHasselt?

Respondent 4

Functie: Marketingcoördinator

De Universiteit Hasselt positioneert zich als een civic universiteit.

- Wat betekent civic voor u persoonlijk?
- Wat is uw rol in het tot leven brengen van de civic identiteit van de UHasselt?
- Willen jullie de UHasselt naar de buitenwereld profileren als een civic universiteit of is dit eerder een intern verhaal?

Organisatorisch DNA

(Kernprincipe 1)

De Universiteit Hasselt communiceert bewust over de oorsprong van haar civic identiteit.

- In welke mate ziet u de geschiedenis van de UHasselt als een bron voor haar civic identiteit?
- Welk verhaal staat volgens u symbool voor de civic identiteit van de UHasselt?

Merkcontactpunten

(Kernprincipe 2)

- In welke mate vindt u dat de civic identiteit van de UHasselt tot uiting komt in de verschillende domeinen van de universiteit?

Communicatie

(Kernprincipe 5)

- Wordt er aandacht besteed aan de geloofwaardigheid van de communicatie over de civic identiteit van de UHasselt zodat het als oprecht wordt ervaren door stakeholders en niet overkomt als *washing*? Zo ja, zou u dit verder kunnen toelichten?

(Kernprincipe 6)

- Wordt er gebruikgemaakt van labels, cijfers, certificaten of andere feiten om het civic engagement van de UHasselt op een transparante manier te communiceren? Zo ja, kunt u hiervan enkele voorbeelden geven?

(Kernprincipe 7)

- In welke mate speelt het marketingteam in op emoties bij de communicatie over het civic engagement van de UHasselt?

(Kernprincipe 8)

- Welke communicatiekanalen worden gebruikt om te communiceren over de civic identiteit van de UHasselt?

Medewerkersgedrag

(Kernprincipe 9)

- Hoe zou u de rol van medewerkers beschrijven in het uitdragen van de civic identiteit van de UHasselt?

Klantbetrokkenheid

(Kernprincipe 15)

- Hoe ziet u de rol van studenten in het mee uitdragen naar de buitenwereld van de civic identiteit van de UHasselt?

Respondent 5

Functie: Stafmedewerker interne communicatie

De Universiteit Hasselt positioneert zich als een civic universiteit.

- Wat betekent civic voor u persoonlijk?
- Wat is uw rol in het tot leven brengen van de civic identiteit van de UHasselt?
- Willen jullie de UHasselt naar de buitenwereld profileren als een civic universiteit of is dit eerder een intern verhaal?

Organisatorisch DNA

(Kernprincipe 1)

De Universiteit Hasselt communiceert bewust over de oorsprong van haar civic identiteit.

- In welke mate ziet u de geschiedenis van de UHasselt als een bron voor haar civic identiteit?
- Welk verhaal staat volgens u symbool voor de civic identiteit van de UHasselt?

Merkcontactpunten

(Kernprincipe 2)

- In welke mate vindt u dat de civic identiteit van de UHasselt tot uiting komt in de verschillende domeinen van de universiteit?
- In welke mate wordt er met externe communicatie afgestemd om een consistent civic verhaal uit te dragen zowel intern als extern?

Medewerkersgedrag

(Kernprincipe 9)

- Hoe zou u de rol van medewerkers beschrijven in het uitdragen van de civic identiteit van de UHasselt?
- Hoe belangrijk is het volgens u om de civic identiteit van de UHasselt ook intern te communiceren?

- In welke mate wordt de civic identiteit van de UHasselt uitgelegd en gecommuniceerd aan medewerkers? Welke communicatiekanalen worden hiervoor gebruikt?
- Hoe ervaart u de levendigheid van het civic verhaal onder medewerkers? Heeft u het gevoel dat er een gedeeld begrip is van wat het betekent?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat het civic verhaal levend blijft onder medewerkers? Wordt het op regelmatige basis gecommuniceerd?

(Kernprincipe 10)

- In welke mate is interne communicatie betrokken bij het communiceren van het civic verhaal aan nieuwe medewerkers? Wordt er hiervoor samengewerkt met de HR-afdeling?

Respondent 6

Functie: Directeur Personeel & Organisatie

De Universiteit Hasselt positioneert zich als een civic universiteit.

- Wat betekent civic voor u persoonlijk?
- Wat is uw rol in het tot leven brengen van de civic identiteit van de UHasselt?

Organisatorisch DNA

(Kernprincipe 1)

De Universiteit Hasselt communiceert bewust over de oorsprong van haar civic identiteit.

- In welke mate ziet u de geschiedenis van de UHasselt als een bron voor haar civic identiteit?
- Welk verhaal staat volgens u symbool voor de civic identiteit van de UHasselt?

Merkcontactpunten

(Kernprincipe 2)

- In welke mate vindt u dat de civic identiteit van de UHasselt tot uiting komt in de verschillende domeinen van de universiteit?

Medewerkersgedrag

(Kernprincipe 9)

- Hoe zou u de rol van medewerkers beschrijven in het uitdragen van de civic identiteit van de UHasselt?
- Hoe belangrijk is het volgens u om de civic identiteit van de UHasselt ook intern te communiceren?
- In welke mate wordt de civic identiteit van de UHasselt uitgelegd en gecommuniceerd aan medewerkers? Welke communicatiekanalen worden hiervoor gebruikt?
- Hoe ervaart u de levendigheid van het civic verhaal onder medewerkers? Heeft u het gevoel dat er een gedeeld begrip is van wat het betekent?

(Kernprincipe 10)

- In welke mate weerspiegelen HR-beleid en -praktijken de civic identiteit van de UHasselt volgens u?
- In welke mate worden civic waarden vertaald naar dagelijkse routines en/of gedragingen van medewerkers?
- In hoeverre wordt civic gedrag ook opgevolgd, meegenomen of gewaardeerd in evaluaties van medewerkers?

Respondent 7**Functie: HR Expert rekrutering, selectie & onboarding**

De Universiteit Hasselt positioneert zich als een civic universiteit.

- Wat betekent civic voor u persoonlijk?
- Wat is uw rol in het tot leven brengen van de civic identiteit van de UHasselt?

Organisatorisch DNA

(Kernprincipe 1)

De Universiteit Hasselt communiceert bewust over de oorsprong van haar civic identiteit.

- In welke mate ziet u de geschiedenis van de UHasselt als een bron voor haar civic identiteit?
- Welk verhaal staat volgens u symbool voor de civic identiteit van de UHasselt?

Merkcontactpunten

(Kernprincipe 2)

- In welke mate vindt u dat de civic identiteit van de UHasselt tot uiting komt in de verschillende domeinen van de universiteit?

Medewerkersgedrag

(Kernprincipe 9 + 10)

- Hoe zou u de rol van medewerkers beschrijven in het uitdragen van de civic identiteit van de UHasselt?
- In welke mate worden de civic waarden van de UHasselt weerspiegeld in het bredere HR-beleid volgens u?
- In welke mate wordt er bij aanwervingen rekening gehouden met de affiniteit van kandidaten met civic waarden?
- Zijn er binnen het onboardingsproces specifieke initiatieven die nieuwe medewerkers helpen de civic identiteit van de UHasselt beter te begrijpen? Zo ja, kunt u hiervan enkele voorbeelden geven?

7.2 Bijlage 2: Overzicht geraadpleegde documenten

Nr.	Document/bron	Opmerkingen
1	Instagram-pagina van UHasselt	Officiële pagina van UHasselt
2	Facebook-pagina van UHasselt	Officiële pagina van UHasselt
3	X-pagina van UHasselt	Officiële pagina van UHasselt
4	LinkedIn-pagina van UHasselt	Officiële pagina van UHasselt
5	Website van UHasselt	Officiële website van UHasselt: diverse pagina's werden geraadpleegd, waaronder die over de missie en visie, 'werken bij UHasselt' en andere relevante onderwerpen.
6	UHasselt Magazine	Geraadpleegde edities: • Jaargang - Nr. 2 - april 2025 • Jaargang - Nr. 4 - oktober 2024
7	Jaarverslag UHasselt	Meest recente jaarverslag (2023)
8	UHasselt Nu Weet Je Het (Intern personeelsblad)	Geraadpleegde edities: • Nr. 1, maart 2025 • Nr. 2, september 2024 • Nr. 3, september 2024
9	Onderwijsbeleidsplan UHasselt	Strategische thema 'civic' binnen het onderwijsbeleidsplan
10	Intranetpagina UHasselt	Screenshot van Intranetpagina
11	Nieuwsartikelen over UHasselt	Artikelen uit o.a. Het Belang van Limburg en Het Nieuwsblad
12	Beleidsdocument: Hoofdstuk 1 'Visie en beleid'	Missie, visie en oorsprong van het beleid van UHasselt
13	Brochures UHasselt	Diverse brochures, waaronder promotiebrochures over opleidingen

Notitie: Alle documenten die werden geanalyseerd hebben betrekking tot het academiejaar 2024-2025 om een zo recent mogelijk beeld te schetsen. Indien niet anders mogelijk was, is ook teruggegrepen op oudere documenten (bijvoorbeeld voor de ontstaansgeschiedenis).