

NIEUWE  
VERBODEN  
DINGEN

**H H K U**

Instellingsplan 2019-2024

NIEUWE  
TOEPASSINGEN

# HKU: Nieuwe verbindingen, nieuwe toepassingen

Instellingsplan 2019-2024

# Inhoud

	Voorwoord: De weg en het doel	4
	We zijn op weg	5
	Thema's op weg naar 2024	6
	Zes thema's	8
	Wie we zijn en wat we doen	9
Thema 1	Nieuwe beroepspraktijken	11
	Ambities voor 2024	11
Thema 2	HKU midden in de samenleving	13
	Ambities voor 2024	13
Thema 3	Leven lang leren	16
	Ambities voor 2024	16
Thema 4	Creatieve technologie	18
	Ambities voor 2024	18
Thema 5	Actieve deelname	20
	Ambities voor 2024	20
Thema 6	Lerende organisatie	22
	Ambities voor 2024	22
	Met dank aan	25
	Colofon	26

# VOORWOORD

## DE WEG EN HET DOEL

Voor u ligt de tekst van het nieuwe instellingsplan van HKU. Hieraan is gedurende een periode van maanden door meer dan 200 mensen van binnen en buiten HKU gewerkt. Het is een mooie reis geweest. We hebben veel plaatsen bezocht, en de tijd genomen om ervan te genieten en de indrukken te laten bezinken. We hebben ervaringen uitgewisseld en steeds weer opnieuw het gesprek gezocht. En nu is er deze tekst. Als een stap op een pad.

Het proces dat heeft geleid tot dit nieuwe plan is minstens zo belangrijk als de tekst die nu als resultaat daarvan voor u ligt. Want als je samen reist, leer je elkaar beter kennen. We begrijpen nu beter wat ons drijft, wat ons bindt en wat ons (onder)scheidt. Het maatschappelijk engagement dat HKU kenmerkt, is in dit proces goed voelbaar geworden en krijgt in dit plan nadrukkelijk vorm.

Het plan op zichzelf is ook eigenlijk geen resultaat, maar eerder de aanduiding van de weg die we de komende jaren willen gaan: een richtingaanwijzer. En zelfs de ambities die we hierin benoemen zijn geen doel op zich, maar ondersteunen onze gezamenlijke doelstelling: het beste onderwijs bieden aan onze studenten, het beste onderzoek doen dat daar het fundament voor is. Zodat zij met hun talent de maatschappelijke impact kunnen hebben die ze nastreven. En hun eigen(wijze) weg gaan in de wereld.

# We zijn op weg

We reizen niet alleen: daarom verhoudt dit plan zich tot de gezamenlijke agenda die we opstellen met onze collega's uit het kunstonderwijs (de agenda KUO Next), tot de agenda die we met alle hogescholen delen (HBO #2025; wendbaar en weerbaar), tot de afspraken die we maken met de minister (sectorakkoord 2018), en tot de agenda's van onze partners in stad en regio.

We kijken terug en zien waar we vandaan komen, we kijken vooruit en zien de richting waarin we willen gaan. Dit instellingsplan bouwt voort op waar we vanuit het vorige instellingsplan gekomen zijn. Vanuit het nieuwe plan benoemen we in onze jaarplannen steeds de concrete stappen die we op weg naar onze ambities zetten en waarover we ons jaarlijks verantwoorden: naar onszelf en naar onze omgeving.

# THEMA'S OP WEG NAAR 2024

De afgelopen jaren heeft HKU een sterke verandering ondergaan.

In fysieke zin is de stadscampus gevormd: alle opleidingen van HKU zijn, op korte afstand van elkaar, gevestigd in de binnenstad van Utrecht en lopend, met de fiets en het OV snel en goed te bereiken. De faciliteiten zijn modern: werkplaatsen, labs, studio's en andere praktijkruimten zijn uitnodigend voor onze creatieve makers.

HKU is een netwerkorganisatie waarin opleidingen en lectoraten herkenbaar zijn gepositioneerd en met elkaar verbonden. Onze organisatie is klaar voor de uitdagingen van de komende jaren.

Ons onderwijs wordt goed gewaardeerd en is relevant in de huidige maatschappij. Onze studenten zijn gewild in heel uiteenlopende en ook steeds meer hybride wordende **beroepscontexten**. Die dynamiek stelt hoge eisen aan ons onderwijs en onderzoek. We verbinden ons onderwijs via regionale, nationale en internationale netwerken en partners aan deze beroepscontexten. En natuurlijk via onze docenten en onderzoekers die met één been in de praktijk van die verschillende beroepscontexten staan.

De komende jaren willen we dit netwerk versterken door *learning communities* te vormen die onderwijs, onderzoek en praktijk (alumni, werkveld, et cetera) met elkaar verbinden en ruimte bieden voor cross-overs. HKU verhoudt zich hierbij nadrukkelijk tot thema's die relevant zijn in onze **samenleving**. We zijn actief in stad en regio en dragen dit zelfbewust uit.

Studenten en werkveld hebben in toenemende mate behoefte aan **nieuwe onderwijsvormen** die zowel ruimte bieden voor verbreding en verdieping, als voor een verdergaande integratie van werken en leren. Daarbij richten we ons niet alleen op het initieel onderwijs, maar ook op latere fases van het leven als creatief professional binnen de diverse beroepscontexten. HKU ontwikkelt samen met studenten en werkveld nieuwe, flexibele onderwijsvormen, vanuit het concept **een leven lang leren**.

Creatief makerschap is de *heartbeat* van HKU. In ons onderwijs en onderzoek verbinden we maken, leren en onderzoeken met elkaar. **Technologie** speelt daarbij een belangrijke rol. Technologische ontwikkelingen zijn even onvoorspelbaar als onontkoombaar, en daarom een onontbeerlijk onderdeel van al onze opleidingen. Dit vraagt dat we zowel qua inhoud van ons onderwijs, als bij het ontwerp van onze opleidingen en de inrichting van onze faciliteiten, hier sterk op in zetten. Ons onderzoek kan hiervoor een goede aanjager zijn. Dat onderzoek helpt ons tegelijkertijd bij de kritische reflectie op deze ontwikkelingen en het bepalen van onze verhouding daartoe, zodat we onze eigen creatieve *agency* blijven ontwikkelen.

Creativiteit vraagt **ruimte voor experiment**. Ontwikkeling is het resultaat van het leren van successen én tegenvallers. Dat geldt voor onze studenten net zo goed als voor onze organisatie als geheel. Om met onze netwerkorganisatie de kansen en uitdagingen van de komende jaren te kunnen aangaan, is het nodig dat we elkaar meer dan voorheen de ruimte gunnen al lerend tot resultaten te komen.

HKU bestaat uit *learning communities* waarin studenten zichzelf ontwikkelen tot uitstekende kunstenaars en creatieve professionals die een loopbaan van persoonlijke en maatschappelijke waarde tegemoet gaan. Een rijke leeromgeving vraagt **actieve deelname** van studenten, zowel in het vormgeven van hun eigen leren als in het bijdragen aan HKU-community's. Dat geldt evenzeer voor onze medewerkers. HKU betreft haar studenten en medewerkers op verschillende wijzen, zowel informeel als formeel via opleidingscommissies en medezeggenschap bij het te voeren beleid. Daarnaast gaan we door met investeren in onderwijskwaliteit en scholing van medewerkers. Een transparante netwerkorganisatie maakt het iedereen mogelijk een eigen bijdrage te leveren.

# Zes thema's

Bovenstaande ontwikkelingen geven richting aan HKU op weg naar 2024. In de volgende hoofdstukken werken we aan de hand van deze zes thema's onze ambities voor de periode 2019-2024 verder uit:

## 1. Nieuwe beroepspraktijken

HKU leidt creatieve professionals op die zich soepel bewegen in verschillende rollen en contexten waar onze huidige dynamische samenleving om vraagt.

## 2. HKU midden in de samenleving

Wie aan HKU studeert of werkt weet zich te verhouden tot de veranderingen in de samenleving en richt de blik steeds weer naar buiten. We verbinden ons aan externe partners en aan gezamenlijke agenda's.

## 3. Leven lang leren

De zich snel ontwikkelende arbeidsmarkt en nieuwe beroepspraktijken vragen om nieuwe onderwijsvormen waarin leren en werken dichter bij elkaar komen. HKU ontwikkelt onderwijs waarin studenten en professionals samen leren.

## 4. Creatieve technologie

Technologie geeft ons agency in onze creatieve maakprocessen en daarom integreren we het in al ons onderwijs en onderzoek.

## 5. Actieve deelname

Studenten en medewerkers zijn actieve deelnemers aan onze leer- en werkgemeenschap. Dat is merkbaar in de verantwoordelijkheid die studenten en medewerkers nemen voor zichzelf én voor de HKU-community.

## 6. Lerende organisatie

Samen leren en werken zorgt ervoor dat we individueel en als organisatie effectiever leren en zo onze doelstellingen eerder kunnen realiseren.



# WIE WE ZIJN EN WAT WE DOEN

HKU plaatst zich als Utrechtse hogeschool voor de kunsten, media en creatieve industrie in het hart van de samenleving. Niets minder dan dat is onze ambitie.

Dat we letterlijk midden in de stad (en daarmee de maatschappij) staan, is een bewuste keuze. Hiermee willen we ook onze betrokkenheid onderstrepen bij de actuele maatschappelijke vraagstukken.

Dat we opleiden voor kunst, media en creatieve industrie, inspireert en beweegt ons elke dag tot innovatief onderwijs en onderzoek.

Dit engagement is wat ons niet alleen beweegt als instelling, maar ook als individuele studenten, docenten, onderzoekers, medewerkers. We zijn creatieve makers, die ons talent, onze professionaliteit, onze eigenzinnige manieren van denken, onderzoeken en maken, inzetten om maatschappelijke waarde te creëren. Met onze scheppende kracht willen we ontroeren, beroeren, vervoeren en nieuwe perspectieven tonen. Ons leidende motief is dat kunst en creativiteit in de moderne samenleving hard nodig zijn om beweging en innovatie te brengen.

Daarom bieden we kwalitatief hoogstaand onderwijs dat studenten bovengemiddeld uitdaagt en gegeven wordt door docenten die hun passie zichtbaar uitdragen. Samen met innovatief onderzoek gericht op makerschap, vormt dit een stevig fundament onder de kern van onze maatschappelijke opdracht als onderwijsinstelling.

Als instelling bouwen we voort op het profiel dat HKU de afgelopen 30 jaar heeft ontwikkeld: HKU verbindt kunst, media, nieuwe technologie en ondernemerschap met elkaar. (Media)technologie, economie en management horen bij ons onderwijsaanbod. Daarmee leveren we een grote bijdrage aan vernieuwing van creatieve beroepspraktijken. We richten onze blik naar buiten en stimuleren de samenwerking tussen disciplines. Onze studenten leren hun bijdrage te leveren in verschillende maatschappelijke velden en economische sectoren. We hebben het lef om ons te begeven buiten de traditionele grenzen van onze eigen vakgebieden naar andere contexten. Vanuit onze kritische betrokkenheid sluiten wij ons aan bij anderen, met respect voor het andere perspectief, maar altijd vanuit eigen kracht.

Onze gemeenschappelijke ambitie is te excelleren in de cross-over en ons veelzijdige en verbindende verhaal elke dag binnen en buiten HKU waar te maken én zichtbaar te laten worden.

Dat waarmaken doen we komende jaren door ons onderwijs nog meer 'wendbaar' te maken en zo in te richten dat het aansluit op de maatschappelijke en professionele noodzaak om een leven lang te leren.

We doen het door het netwerk van ons onderwijs en onderzoek, de vier expertisecentra en de *schools*, open te stellen voor onze partners in educatie en creatieve technologie. Onze werkplaatsen en labs vormen het middelpunt van HKU, waar het 'maken' werkelijk en in gezamenlijkheid vorm krijgt. Werken en leren lopen voor ons in elkaar over en doen we samen: met andere HKU'ers, met mensen uit het veld, met collega's uit andere disciplines. Diezelfde partners en collega's dagen ons uit al het moois van HKU nog veel beter zichtbaar te maken. Dat gaan we nadrukkelijk en zelfbewust doen.

Dit instellingsplan verwoordt de ambities voor de komende vijf jaar. Het geeft actuele betekenis aan ons profiel en nieuwe lading aan de HKU-kernwaarden '*Inspirerend, Lerend en Open*': we leren van elkaar, we hebben engagement en maatschappelijke relevantie hoog in het vaandel staan, we zijn innovatief in ons onderwijs en onderzoek, we werken samen, we waarderen veelstemmigheid en zoeken een diversiteit aan perspectieven actief op.

Deze kernwaarden en ambities komen voort uit wie we zijn. En uit het gesprek met studenten, docenten, onderzoekers, medewerkers en vertegenwoordigers uit samenleving en beroepspraktijken. Deze dialoog is de kern van het proces onder dit instellingsplan.

# THEMA 1

# NIEUWE BEROEPSPRAKTIJKEN

HKU wil mee vormgeven aan de ambitie om Nederland de meest creatieve economie van Europa te laten worden. Niet alleen zijn de creatieve sectoren een aanjager van innovatie in de hele economie. Creativiteit heeft in zijn algemeenheid een belangrijke rol voor professionals in uiteenlopende beroepspraktijken: het experiment, het vermogen verbindingen te leggen met andere disciplines en maatschappelijke velden, het kunnen handelen buiten een vastomlijnd beroepsperspectief, het soepel bewegen in verschillende rollen. HKU zet zich van oudsher in op het vernieuwen van beroepspraktijken, innovatief makerschap en creatief ondernemerschap. We willen daarin voorop blijven lopen in Nederland en in het kunstonderwijs.

## Ambities voor 2024

**HKU is een open professioneel netwerk voor onderwijs en onderzoek in de kunsten en de creatieve industrie in de breedst denkbare zin des woords.**

Door actuele (ontwerp)vraagstukken van maatschappelijke partners binnen HKU te halen, wordt de student voorbereid op de beroepspraktijk. Om dit te bereiken maken we gebruik van alumni uit een open professioneel netwerk. Het doel is om een brug te slaan waardoor de studenten flexibel in de actuele en innovatieve praktijk terecht kunnen.

Het faciliteren van deze ontmoetingen vormt een belangrijk uitgangspunt in ons didactisch concept. Het gebeurt op de stadscampus van HKU maar ook daarbuiten - bij partners in hun studio of atelier, of op hun werkplek. De stad als playground.

Onze *schools*, lectoraten en expertisecentra geven vorm aan de inrichting van dit netwerk. We slaan daarmee voor onze studenten actief de brug naar de beroepspraktijk. Alumni zijn daarvan een belangrijk onderdeel. Het Centrum Creatief Ondernemerschap speelt een aanjaagrol in het ontwikkelen en benutten van deze netwerken en het delen van de expertise daarover met het onderwijs.

## Ons onderwijsportfolio is actueel en 'wendbaar' ten aanzien van nieuwe beroepspraktijken.

Ons motto “nieuwe verbindingen, nieuwe toepassingen” stuurt de inhoudelijke vernieuwing van een ambachtelijk en innovatief onderwijsaanbod. Door onze partnerschappen sluit ons onderwijsportfolio goed aan op nieuwe ontwikkelingen. Tegelijkertijd zetten we een nieuwe stap in ons didactisch concept en de inrichting van curricula om de wendbaarheid van ons onderwijs te vergroten. We richten daartoe de blik naar buiten. Vernieuwing en uitbreiding van het onderwijsportfolio worden ingegeven door de ontwikkelingen in de beroepspraktijken en door de leerbehoeftes van creatieve professionals. Zo volgen HKU-studenten ook onderwijs buiten hun eigen *school* of buiten HKU, werken ze samen met partners uit de beroepspraktijk en vertegenwoordigen docenten de veelzijdigheid, complexiteit en dynamiek van die beroepspraktijk.

## Wij zetten actief een realistisch beeld neer van de nieuwe beroepspraktijken van de kunstenaar en creatieve professional.

We dragen zelfbewust het narratief uit over de ontwikkelingen in de kunsten en de creatieve industrie, en de rol die onze afgestudeerden daarin spelen. Hun arbeidsmarktpositie is zonder meer goed – veel beter dan buitenstaanders vaak denken – al is het hard werken in de netwerkeconomie van de creatieve sector. Wij vertellen eerlijk en krachtig het verhaal over de waarde van onze expertise, het succes van onze studenten en afgestudeerden, en – meer in het algemeen – over de economische en maatschappelijke waarde die kunstenaars en creatieve professionals toevoegen. We doen dat op een kritische manier en stemmen een en ander telkens af met onze omgeving en stakeholders opdat zij zich (kunnen blijven) herkennen in ons verhaal.

## THEMA 2

# HKU MIDDEN IN DE SAMENLEVING

HKU plaatst maken en ontwerpen midden in de samenleving, in co-creatie met verschillende partijen, in cross-overs tussen meerdere disciplines, in andere maatschappelijke contexten. Onze kennis en kunde in creativiteit, maken en ontwerpen wenden we aan om innovatieprocessen in de samenleving te verrijken en te versnellen. Dat we een betekenisvolle bijdrage willen leveren, betekent dat we over de grenzen van onze vakdiscipline heen kijken. We waarderen een diversiteit aan perspectieven.

Onze studenten zijn betrokken bij wat er in de samenleving gebeurt en kunnen kritisch reflecteren op hoe ze daar een bijdrage aan kunnen leveren vanuit hun makerschap. Ons onderwijs en onderzoek zoeken de maatschappelijke relevantie: onderwijs blijft verschillende contexten opzoeken, onderzoek is altijd praktijkgericht. Resultaten uit ons onderzoek naar maakprocessen, co-creatie en interactiviteit gebruiken we om onze meerwaarde voor de samenleving te vergroten.

Leren samenwerken en omgaan met culturele verschillen behoort vanzelfsprekend bij ons waardenkader en is verankerd in ons werk. We zijn ons bewust van de beperktheid van ieders individuele perspectief. We maken actief gebruik van de verschillende culturen en perspectieven die we in huis hebben om ons blikveld te verruimen en streven er bewust naar de diversiteit daarvan te vergroten.

We trekken samen op met lokale, regionale, nationale en internationale partners. Met onze stadscampus hebben we HKU gepositioneerd in stad en regio. Die positie benutten en uitbouwen is nu de opdracht.

## Ambities voor 2024

**Wij vormen *learning communities* met onze externe partners waarbinnen alle partijen leren van elkaar.**

Onze externe partners zijn belangrijk en verrijken ons werk vanuit een duurzame relatie. Ons onderzoek en onderwijs sluiten aan bij de thema's die bij de partners spelen. We hebben onze partnerschappen goed in onze

organisatie verankerd. Externe partners – zowel in de onderwijsketen vo-mbo-hbo-wo als werkveldpartners en maatschappelijke instellingen – nemen deel aan ons onderwijs en onderzoek in het kader van leven lang leren. Zij maken deel uit van onze *learning communities*. Het is een wederkerige relatie: zij houden hun kennis en kunde up-to-date en wij halen via hen kennis uit het veld binnen bij HKU. Onze studenten profiteren daarvan. We leren van en met elkaar. Ook de ondersteunende organisatie heeft partnerschappen met collega-organisaties voor de uitwisseling van kennis en ervaring.

### **We zijn zichtbaar en toegankelijk voor mensen en organisaties in de stad en de regio en realiseren met onze regionale partners de stedelijke agenda.**

Met de stadscampus is HKU stevig gevestigd in Utrecht. We zijn voelbaar en zichtbaar aanwezig. We zoeken nieuwe manieren om het verhaal van HKU, de diamanten en de dynamiek van ons werk, uit te dragen en te verankeren bij partners.

We zijn gewaardeerd partner van diverse culturele en educatieve instellingen, gemeente, bedrijven en maatschappelijke organisaties in de regio. Onze studenten werken even goed aan een project voor de buurtbibliotheek als voor een ziekenhuis, een gamebouwer of een groot ICT-bedrijf. We dragen actief bij aan de agenda voor gezond stedelijk leven.

Specifiek werken we samen met onze collega-onderwijsinstellingen aan innovatieve onderwijsoplossingen voor het opleiden van voldoende leraren voor de toekomst en sturen we op oplossingen voor arbeidsmarktstukken van deze regio.

Samen met de gemeente Utrecht, onze culturele partnerinstellingen en het bedrijfsleven realiseren we een rijke, culturele infrastructuur en een ondernemend cultureel en creatief klimaat. Want onze studenten en afgestudeerden kunnen niet zonder.

Toegankelijk zijn voor een diverse studentenpopulatie is voor ons vanzelfsprekend en toch ook niet. We omarmen de diversiteit van perspectieven als kernwaarde, maar weten maar al te goed dat het daadwerkelijk realiseren van een divers samengestelde studenten- en medewerkerspopulatie veel

bewuste aandacht behoeft. We realiseren met bewust beleid (op selectie en instroom van studenten en medewerkers; op studentbegeleiding; op onderwijsinhoud en -organisatie; op communicatie) een groeiende diversiteit, met name cultureel, binnen HKU.

Ten slotte willen we, in hoe we zichtbaar zijn in de stad, tonen hoe ook wij bijdragen aan duurzaamheid. We laten dat zien hoe onze studenten en docent/onderzoekers dat doen in en door hun werk; ook laten we zien hoe wij zelf duurzaam leven en werken aan HKU.

### **We zijn thuis op het internationale speelveld.**

De wereld is groter dan Utrecht en Nederland is niet de navel van de wereld. Voor veel van onze studenten en afgestudeerden is de wereld het speelveld, hetzij virtueel hetzij fysiek.

In ons onderwijs en onderzoek kiezen we inhoudelijk daarom regelmatig een internationaal perspectief. Binnen iedere opleiding hebben studenten meerdere mogelijkheden om een studie-ervaring in het buitenland op te doen.

We zijn aantrekkelijk voor internationale studenten, bieden Engelstalig bachelor- en masteronderwijs aan op die domeinen waar dit relevant en logisch is.

Onze lectoren vinden hun *peers* in het buitenland en meten zich met de internationale maatstaven die voor hun onderzoeksdomein gelden. Zij publiceren in Nederland én het buitenland en maken deel uit van internationaal hoog aangeschreven netwerken. Het ontwikkelen van een derde cyclus voor het kunstonderwijs (een PhD of *research degree* in de kunsten) is in die internationale context een logische en noodzakelijke stap.

# THEMA 3

## LEVEN LANG LEREN

Vrijwel elke beroepsgroep worstelt met het hoge tempo van maatschappelijke dynamiek en de noodzaak *up-to-date* te blijven met professionele kennis en kunde. Blijven leren is geen wens maar een noodzaak. Dat geldt ook voor de creatieve professional.

Dit betekent dat steeds meer studenten van verschillende leeftijden, met verschillende leerwensen en leerstijlen bij ons te vinden zullen zijn. Sommige willen een diploma halen, andere willen alleen hun kennis en kunde verrijken of onderzoek doen. We vinden dit een onderdeel van onze publieke opdracht. Een leven lang leren wordt de grootste aanjager van onze onderwijsinnovatie de komende jaren. Dat heeft een impact op de hele organisatie, inclusief de alumni.

## Ambities 2024

**We hebben een uitnodigend nieuw onderwijsconcept dat flexibel, persoonlijk en naar buiten gericht is en ruimte biedt voor student en professional binnen dezelfde *learning community*.**

De notie van een *Leven Lang Leren* betekent anders kijken naar je hele onderwijs. Ons bacheloronderwijs bereidt studenten voor op een leven lang leren. Leren na het behalen van het diploma maakt deel uit van de ontwikkeling van iedere professional. Met nieuwe onderwijsvormen sluiten we aan op de behoeften van deze doelgroepen. We herpositioneren ons hiermee in de onderwijsketen. Bachelor- en masterstudenten, professionals (inclusief onze docenten) en opdrachtgevers ontmoeten elkaar in onderwijs en onderzoek en werken samen in *learning communities*. Ze leren van elkaar. Onze docenten passen hun rol steeds aan aan wat er in de *learning community* nodig is.

We kiezen voor een organische ontwikkeling van een Leven lang leren en een nieuw onderwijsconcept. We innoveren door te experimenteren. Eenvoud staat voorop. In samenwerking tussen werkveldpartners, onderzoek, onderwijs en werkplaatsen, zien we nieuwe kansen. We reflecteren op onze experimenten, delen wat we daarvan leren en zorgen ervoor dat anderen hiervan gebruik kunnen maken.



We blijven voor deze innovaties actief samenwerkingsverbanden aangaan met de andere partners in de onderwijsketen in vo, mbo en wo.

### **De processen 'aan de achterkant' van het onderwijs zijn in co-creatie ontwikkeld en ze zijn zo eenvoudig dat ze dit flexibele onderwijs ondersteunen.**

Het persoonlijke, flexibele en naar buiten gerichte onderwijs van een Leven Lang Leren stelt andere eisen aan onze organisatie. Dat vraagt de nodige investeringen in die organisatie. We kiezen voor eenvoud in onderwijsinrichting en ondersteuning, met nadruk op aanpassingsvermogen, wendbaarheid en eigen regelruimte. Zo krijgen flexibiliteit en experiment in het onderwijs een kans.

We realiseren ons dat we onderwijs- en ondersteunende processen in co-creatie moeten ontwikkelen, omdat het alleen zo mogelijk is een gezamenlijke ambitie te realiseren. We hanteren dit standaard als werkwijze. Zo hebben we ook onze werkplaatsen doorontwikkeld.

We hebben eenvoudige routines die zorgen voor een goede dienstverlening op alle vlakken: huisvesting en faciliteiten, HR, financiën, onderwijs- en studentzaken, communicatie en relatiebeheer. Dat zorgt voor een aantrekkelijke fysieke en digitale leer- en werkomgeving, die uitnodigend is voor ontmoeting en samenwerking. We stellen onze omgeving open voor alumni, specialisten en andere professionals in de creatieve sector.

We beschouwen Leven Lang Leren als onderdeel van onze publieke opdracht. We maken gebruik van de financieringsmogelijkheden die de overheid daarvoor biedt en werken actief mee aan het ontwikkelen van nieuwe financieringsmodellen waar dat nodig is: met de overheid en met werkveldpartijen. We hanteren daarbij de Fair Practice Code als uitgangspunt.

# THEMA 4

# CREATIEVE TECHNOLOGIE

Technologie is voor ons meer dan een onontkoombare ontwikkeling of een vernieuwing van instrumenten. Het is een *agency* in onze samenleving geworden. Het beïnvloedt ons leven, inclusief ons creatieve proces. Tegelijkertijd blijven wij kritisch ten opzichte van deze ontwikkeling en vragen we ons af hoe we, omgekeerd, vanuit onze creatieve en artistieke autonomie de technologie naar onze hand kunnen zetten. Daarom heeft technologie een prominente plaats in onderwijs en onderzoek in HKU.

HKU is van oudsher een pionier waar het gaat om het combineren van kunst en technologie. We dagen onszelf uit deze positie waar te blijven maken.

## Ambities voor 2024

### We profileren ons op technologie in kunstonderwijs.

In al onze curricula is aandacht voor de impact van technologie op kunst-disciplines, op creatieve processen, op economie en samenleving, op het denken en doen van mensen. Onze studenten onderzoeken deze impact, en de vragen die dat met zich meebrengt. We moedigen hen aan vanuit hun artistieke en creatieve talent technologische ontwikkelingen mede te beïnvloeden en van meerwaarde voor onze maatschappij te laten zijn. Onze studenten leren zelf praktisch technologie gebruiken (*tech skills*) in de werkplaatsen van HKU. Deze zijn technologisch up-to-date en dagen uit tot nieuwe vormen van creatie. De werkplaatsen (inclusief de studio's, labs, zalen en mediatheken) zijn aanjagers van *het nieuwe maken*, zij agenderen voortdurend de technologische ontwikkelingen. Zij staan als leeromgeving centraal in het onderwijs.

### Ons onderzoek levert kennis over hoe technologische ontwikkelingen creatieve processen beïnvloeden.

Onze lectoraten onderzoeken expliciet de impact van technologische ontwikkelingen op creatieve maakprocessen en vice versa: hoe zij een rol spelen in co-creatie, interactie en interdisciplinariteit, hoe technologie

hierin een *agent* is, en hoe de inzichten hierover de kunstenaar en ontwerper kunnen helpen op hun beurt hun eigen *agency* te hervinden. Deze kennis vertaalt zich onder meer naar het onderwijs.

De Innovatiestudio wordt (h)erkend in haar expertise in het iteratief ontwerpen van en met technologie voor gebruikers in zorg en educatie.

### HKU -medewerkers, -docenten en -studenten zijn meer dan gemiddeld *technology savvy*.

Creatieve technologie hebben we op HKU in de vingers. Om haar vervolgens te kunnen ontstijgen. Docenten en werkplaatsmedewerkers werken in de werkplaatsen en in de *future labs* aan hun eigen creatieve *tech skills*, ontwerpen en maken daar ook eigen werk en experimenteren. Om uiteindelijk beter onderwijs te (kunnen) geven. Technologie beïnvloedt ook het onderwijs en de didactiek zelf. Onze docenten stellen hoge eisen aan zichzelf als het aankomt op *blended learning*, nieuwe didactische werkvormen en het vermogen om nieuwe onderwijstechnologie te hanteren. Ze krijgen binnen HKU volop de kans daarin zichzelf te ontwikkelen. Onze digitale leeromgeving en de ondersteuning daarvan is *up to standards*.

# THEMA 5

## ACTIEVE DEELNAME

Onze leer- en werkgemeenschap staat of valt met de actieve deelname van studenten en medewerkers. Ze voelen zich onderdeel van de HKU-community, net als onze alumni en werkveldpartners. Actief deelnemen gaat hand in hand met eigenaarschap: studenten voelen zich eigenaar van hun studiepad, medewerkers voelen zich eigenaar van hun ontwikkelperspectief, teams voelen zich eigenaar van hun opdracht. We verwachten van studenten en medewerkers dat ze breed geïnteresseerd zijn, ook buiten hun eigen opleiding, vakgebied, afdeling of eigen belang. We wakkeren deze interesse aan.

HKU-medewerkers zijn aanspreekbaar op de kernwaarden van de organisatie: *'inspirerend, lerend en open'* en kennen de actuele betekenis ervan.

Actieve deelname uit zich ook in actieve medezeggenschap. We zetten volop in op het benutten van de formele en informele structuren die daarvoor bestaan en ontstaan, we zoeken voortdurend de horizontale dialoog. Daarbij betrekken we, behalve de medezeggenschap binnen HKU, ook onze externe stakeholders en partners uit stad en regio. We organiseren ook met hen regelmatig het gesprek over de ambities die wij met hen delen en hoe we deze het beste gezamenlijk kunnen bereiken.

## Ambities voor 2024

### Studenten nemen de verantwoordelijkheid voor hun eigen studiepad.

Studenten bepalen zelf hun richting en keuzes. We informeren niet alleen, maar dagen ze hierin ook uit. Het flexibel onderwijs van HKU maakt het voor studenten praktisch mogelijk zelf richting te bepalen, zonder in bureaucratie of studievertraging te verzanden. Er zijn volop structurele mogelijkheden voor cross-overs naar andere opleidingen en terreinen, binnen en buiten HKU.

Studenten krijgen daar de passende professionele begeleiding bij, met aandacht voor hun persoonlijke situatie. We zorgen dat docenten hiervoor zijn toegerust: ze bieden kaders, ondersteuning en inspiratie, ze kennen de actuele beroepspraktijk, ze herkennen de soms beklemmende vragen van het studentenleven, én ze kennen HKU.

## **Docenten en medewerkers bewegen zich in meerdere HKU-communities.**

Docenten en medewerkers weten wat er speelt binnen HKU: in hun eigen team en daarbuiten. We verwachten van docenten en medewerkers actieve participatie op meerdere vlakken, we verwachten dat zij een verbindende rol spelen: tussen teams en tussen verschillende disciplines. Zij maken zelf de cross-over. Dat kan in onderwijs, dat kan in onderzoek, dat kan in ondersteuning, organisatie en management. Dat biedt docenten en medewerkers even zo veel mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. Daar nemen ze zelf verantwoordelijkheid voor. We verwachten niet van iedereen hetzelfde: de omvang van de aanstelling en de aard van het dienstverband spelen daarin mee. Maar ieders bijdrage is essentieel voor de netwerkorganisatie die HKU is.

## **Medezeggenschap is professioneel en in balans, de actieve dialoog van studenten, medewerkers, leidinggevenden en bestuur is vruchtbaar.**

Dat is het resultaat van een bewuste investering in training, professionalisering en ondersteuning van onze medezeggenschapsorganen. De samenstelling van deze gremia is zo, dat iedereen zich goed vertegenwoordigd voelt. De formele medezeggenschap wordt ruimschoots gevoed door de informele dialoog die continu gaande is tussen studenten, medewerkers, leidinggevenden en bestuur op allerlei manieren, variërend van pizzabijeenkomsten tot roadshows. We geven hier bewust veel aandacht aan.

# THEMA 6

# LERENDE ORGANISATIE

*Practice what you preach.* We leiden onze studenten op voor steeds veranderende beroepspraktijken en een leven lang leren, voor een kritische en reflectieve houding. De mate waarin we als publieke instelling in staat zijn in te spelen op de ingrijpende transitie in de samenleving, bepaalt in hoeverre we hier succesvol in zijn. Dan kan het niet anders dan dat we als organisatie vanuit verantwoordelijkheid en betrokkenheid responsiviteit en aanpassingsvermogen tonen.

De netwerkorganisatie die HKU is biedt de randvoorwaarden voor die responsiviteit: een platte structuur, met generieke functies die uitnodigen om in rollen en wisselende constellaties te werken, horizontale netwerken en *learning communities* te vormen. Het vraagt om dialoog, samenwerking, experimenteren en leren van elkaar.

Leren is voor HKU kerntaak én kernwaarde. Leren komt in een stroomversnelling door samen te werken, door je in nieuwe contexten te begeven en door kennis te maken met inzichten van anderen, binnen en buiten je eigen werkomgeving. Leren betekent ook het bevoegd en bekwaam houden van onze mensen, met *up-to-date* kennis vanuit praktijkgericht onderzoek en expertisecentra. Professionele persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling gaan in HKU hand in hand.

## Ambities voor 2024

### De netwerkorganisatie in optima forma.

HKU als organisatie is flexibel en wendbaar. Onderwijs, onderzoek, expertisecentra en ondersteuning werken intensief samen als gelijkwaardige partners, om onze studenten het beste onderwijs te bieden. Lectoraten en expertisecentra fungeren als knooppunten om kennis te delen over onderzoek en projecten, van binnen en buiten HKU. Dat vraagt evenzeer

investeringen in de ondersteunende organisatie. We maken een grote slag in onze procesinrichting: in co-creatie met betrokkenen is deze helder en eenvoudig vormgegeven en weet ieder wat hem of haar vanuit zijn of haar rol op ieder moment te doen staat. Gestandaardiseerde processen vormen de basis voor kort cyclisch werken en ondersteunen de flexibiliteit in vorm en inhoud van onderwijs en onderzoek. Een slimme en samenhangende ICT-architectuur hoort daarbij, evenals effectieve en open communicatie. We zetten hierin een majeure stap.

### **Onderling commitment op leren en ontwikkelen van mensen en organisatie.**

HKU heeft een lerende grondhouding: we vinden het vanzelfsprekend om onszelf te blijven ontwikkelen en zijn steeds op zoek naar het creëren van de beste mogelijkheden daarvoor, voor de mensen én voor de organisatie.

We dagen elkaar uit om te leren, binnen een cultuur van feedback geven en ontvangen, in de vergaderzaal net zo makkelijk als in het klaslokaal. Onze gesprekscyclus is ingericht op de dialoog over leren en ontwikkelen. Bestuur en leidinggevenden geven het goede voorbeeld, door zelf ook zichtbaar te leren. Fouten maken hoort bij het professionele leven, het gaat erom wat we hiervan leren. We werken vanuit vertrouwen en transparantie. Bestuur en leidinggevenden staan dicht bij de teams en zijn helder over beleid en doelstellingen. Dat zorgt ervoor dat teams zelf de verantwoordelijkheid nemen om binnen kaders op hun eigen manier doelen te bereiken.

Tussen HKU en haar medewerkers is van twee kanten commitment op leren en ontwikkelen. Leren en ontwikkelen is niet willekeurig en niet vrijblijvend. HKU hanteert speerpunten in de ontwikkeling van haar medewerkers. In ieder geval maken creatieve technologie, creatief ondernemerschap, en innovatie in onderwijs en onderzoek daar deel van uit. HKU biedt volop mogelijkheden voor ontwikkeling, medewerkers maken daar actief gebruik van, investeren in zichzelf en sturen actief op hun eigen ontwikkeling. Met iedereen die bij ons in dienst komt maken we hierover expliciete afspraken. Zo willen we ons als werkgever laten zien.

## We keren HKU binnenstebuiten.

*Preach what you practice.* Op veel plaatsen binnen HKU maken studenten, docenten en onderzoekers de ambitie waar uit te blinken in de cross-over tussen disciplines of zich te verbinden aan maatschappelijke partners. *Schools* spelen in op de nieuwe beroepspraktijken; studenten, docenten en alumni zijn succesvol in verschillende sectoren. Er gebeurt veel; we maken dat voortdurend zichtbaar en vertellen graag ons verhaal, met alle mogelijke middelen. Voor onszelf, voor partners van buiten, en in de publieke ruimte. We kijken integraal naar onze uitstraling, ons imago, onze communicatie en onze partnerstrategie. We vragen onze stakeholders regelmatig om feedback op dit punt, want zij kunnen ons op dit punt een spiegel voorhouden, zodat wij kunnen ontwaren waar we nog niet de dynamische, open, effectieve en communicerende organisatie zijn die nodig is. We investeren doelgericht in onze communicatie, extern en intern. Daardoor worden we herkend aan ons profiel, aan de waarden die we vertegenwoordigen ('inspirerend, lerend, open') en aan onze maatschappelijke bijdrage.



# DANK!

Aan dit instellingsplan is in de periode tussen januari 2017 en september 2018 bijgedragen door meer dan 200 mensen van binnen en buiten HKU: tijdens ronde tafel sessies, met bijdragen aan ons inspiratiemagazine, in de managementconferentie 2017, in bijeenkomsten met studenten en met stakeholders, tijdens management development dagen, in vergaderingen en in schrijfsessies. Zonder hen had dit plan er nu niet zo uitgezien.

ALBERT HENNIPMAN, AN JANSEN, ANDRÉ SCHAMINÉE, ANKE JONGEJAN, ANKE VAN HAARLEM, ANNE VAN BRUNSCHOT, ANNEKE NIEUWDORP, ANNELIE PRINS, ANNELIES BOUTELLIER, ANNEMARIJN ALONS, ANNEMIEKE VERSTEEG, ANNO DIJKSTRA, ANOUK MASSON, ARJAN MOERBEEK, ARJEN DE VREEDE, ARLETTE KERKHOF, ARWEN VAN PUTTEN, AUDREY ZIMMERMAN, BART VAN ROSMALEN, BART WITTE, BEA DE VISSER, BEERTJE DE SAVORNIN LOHMAN, BENJAMIN HOEBOER, BOUDEWIJN PLEIJ, BRIGHT RICHARDS, CAROLINE DOKTER, CASPAR DE KIEFTE, CASPAR NIEUWENHUIS, CÉCILE DE VOS, CECILE RONGEN, CHARLEY VAN VELDHOFEN, CHRIS VAN DUIJN, CHRISTIAN BOEL, COBIE DE VOS, CORNÉ VAN DELFT, DAAN GIJZEN, DAAN VAN DE VEERDONK, DANIQUE KAMP, DAVID CROMBIE, DEBBIE STRAVER, DÉsirÉE MAJOR, DICK DE WOLFF, DIEDERIK VAN DE HEG, ELIANNE DE WAARD, ELLEN NILEZEN, ELLIS VISCH, EMILE BIJK, EMRYS KLEINTJENS, ERIC HOLTMAN, ERIK VAN DER VEN, ESLI DE VRIES, ESTHER BOS, ESTHER KOOIJMAN, EUGENIE BOON, EVA TRIP, FARIDA AYOJIL, FELIPE SALVE, FERDINAND BOLAND, FIA SANDERS, FLEUR DE BOER, FRANK KOOLEN, FRANK TROMP, FRANK VAN DER WEIJ, FRANK VAN GAALLEN, FRED DE JONGH, GABRIËLLE KUIPER, GERT-JAN VAN DER VOSSEN, GERWIN WEIDENAAR, HANKE LEEUW, HANNIE VAN VELDHOFEN, HANS VAN DER SLUIS, HANS VAN SOELEN, HARMEN VAN WIJNEN, HARTMUT KOENITZ, HELEEN VAN DEN REEK, HELEEN VAN DER WOUTEN, HELMA VAN DER VEERDONK, HENK HEUVELMANS, HENK SLAGER, HENK VERMEULEN, HENNY DÖRR, IMARA FELKERS, IMRE VAN DEN BOSCH, INGEBORG VAN SCHAYK, INGRID MOOY, INGRID SCHUFFELERS, ISA VRIESE, JACOBINE VAN LEEUWEN, JALBERT KUIJPER, JAN BOGERD, JAN IJZERMANS, JAN-PIETER VAN SEVENTER, JANNY RODERMOND, JELKO DE RUIJTER, JEROEN JAGER, JEROEN KOSTER, JEROEN SCHOKKIN, JEROEN VAN ITERSON, JET VOS, JETTE BAGGEN, JIM ZONDERVAN, JOHAN SPRONK, JOHN LEEK, JON DEKKER, JORIAN VAN DER WERF, JORIS RENSKERS, JORIS WEIJDOM, JOS SCHILLINGS, JUDITH DE HAAN, JULES VAN DE VIJVER, JURIAAN GREGOR, KARIN BLOKZIJL, KEES BOOT, KEIMPE DE HEER, KELLY WEIJ, KIKO LUIJTEN, KIM LEUNEN, LAMBERTHA SOUMAN, LAURI KRAMER, LEANDER VAN GEFFEN, LENNO VERHOOG, LEONARD VAN OORD, LILIANNE VAN DER BEEK, LISELOT HOEKSTRA, LISELOTTE HARTKAMP, LISETTE BOEREN, LISETTE VAN HOOGENHUIJZE, LOTTE DIJKSTRA, LOUISE VAN TUIJL, LUCIA CLAUS, MACHIEL VELTKAMP, MAITE TER WAL, MAITE VAN HELLEMONT, MANJU SHARMA, MARCEL DOLMAN, MARCEL SCHAAP, MARGIT ODEMS, MARGRIET VAN KRAATS, MARIA HLAVAJOVA, MARIA THOMAS, MARIANNE DUNNEWIJK, MARIEKE DIK, MARIEKE LAUWRIER, MARIEKE NOOREN, MARIEKE VAN SCHIJNDEL, MARIELLA VAN DEN HAM, MARIELLE JAKOBS, MARINDA VERHOEVEN, MARINKA COPIER, MARJANNE PAARDEKOOPEER, MARJOLEIN JOOSSE, MARJOLEIN VAN BOKHORST, MARK GELLEVEIJ, MARK LIPPE, MARLIZ VAN TIL, MARTIJN HAK, MARTIJN VAN BEST, MATHIEU WEGGEMAN, MATHIJS VERBOOM, MAUREEN BAAS, MAYA BERKHOF, MAYRA WESTERIK, MELISSA KRAGTEN, MICHELLE KRIEELS, MIEKE GRESNIGT, MIEKE MOOR, MISCHA APPEL, MONIQUE MOURITS, MYLAN BANGOURA, MYRTHE NAGTZAAM, NADIA MAROUF, NADINE VAN DEN BERG, NELLY VAN DER GEEST, NICOLE MUIZELAAR, NICOLINE MEIJER, NIELS KEETELS, NIELS KERKKAMP, NIELS SINKE, NIRAV CHRISTOPHE, OLIVIA KRAMERS, PAUL DE VRIES, PAUL VAN AMEROM, PAULIEN OOSTERHUIS, PEGGY LIEBREGTS, PETER COOPMANS, PETER DE VRIES, PETER LINDHOUT, PETRA REMMEN, PIETER CORNELISSEN, QUIRINE DOB, REMCO VAN LUNTEREN, RENATE VAN DER HEIJDEN, RENCO BAKKER, RENÉ DIJK, RENÉ VAN DER VEN, RENS MACHIELSE, RIANNE SCHOEMAKER, ROBERT WILLEMARS, ROLF JURGENS, RONALD VAN SCHAİK, ROSEY JONES, ROWAN GROES, RUBEN JACOBS, SABINE BARSUKOFF, SABINE DEHNE, SANDER BAKKER, SANDER HUIBERTS, SANDER OVERMEER, SANDER VAN DER DONK, SANDER VAN UNEN, SANDRA VAN BEEK, SEM KETELAAR, SHARON EERDMAN, SHARON GESTHUIZEN, SIGRID VAN WILLIGEN, SILVA DE WAARD, SJEF VOGEL, STEFANIE GRÄTZ, STEN DUINDAM, STEVEN LOEFFEN, SUSAN BINK, SUSANNE BAKKENIST, SUZAN KLAVER, TANJA VAN DER LAAN, TEIJE TER MAAT, TET KOFFEMAN, TEUN DUBBELMAN, THEO PULLES, THERA JONKER, THIEU BESSELINK, THIJS VEERMAN, TIAGO DOS SANTOS PEDROSA, TIJMEN LOHMEIJER, TIJN VAN SEETERS, TIM JANSEN, TINA DE GROOT, TIRTSJA HUISKAMP, TJAARD HORLINGS, TOM VAN DE WETERING, TOM VEENEMAN, VERONIKA AKMETCHINA, VIKTOR WIJNEN, WESLEY MULDER, WILLEM-JAN RENGER, WILLEMEN VAN AALST, WOUTER STROET, YARA CAVALCANTI, YENTLE VAN STOKKUM

## Colofon

### Redactie en eindredactie

Fia Sanders

Peter de Vries

Lambertha Souman

### Vormgeving

Anton Feddema

### HKU

Nieuwekade 1

Postbus 1520

3500 BM Utrecht

T: 030 209 1509

W: hku.nl