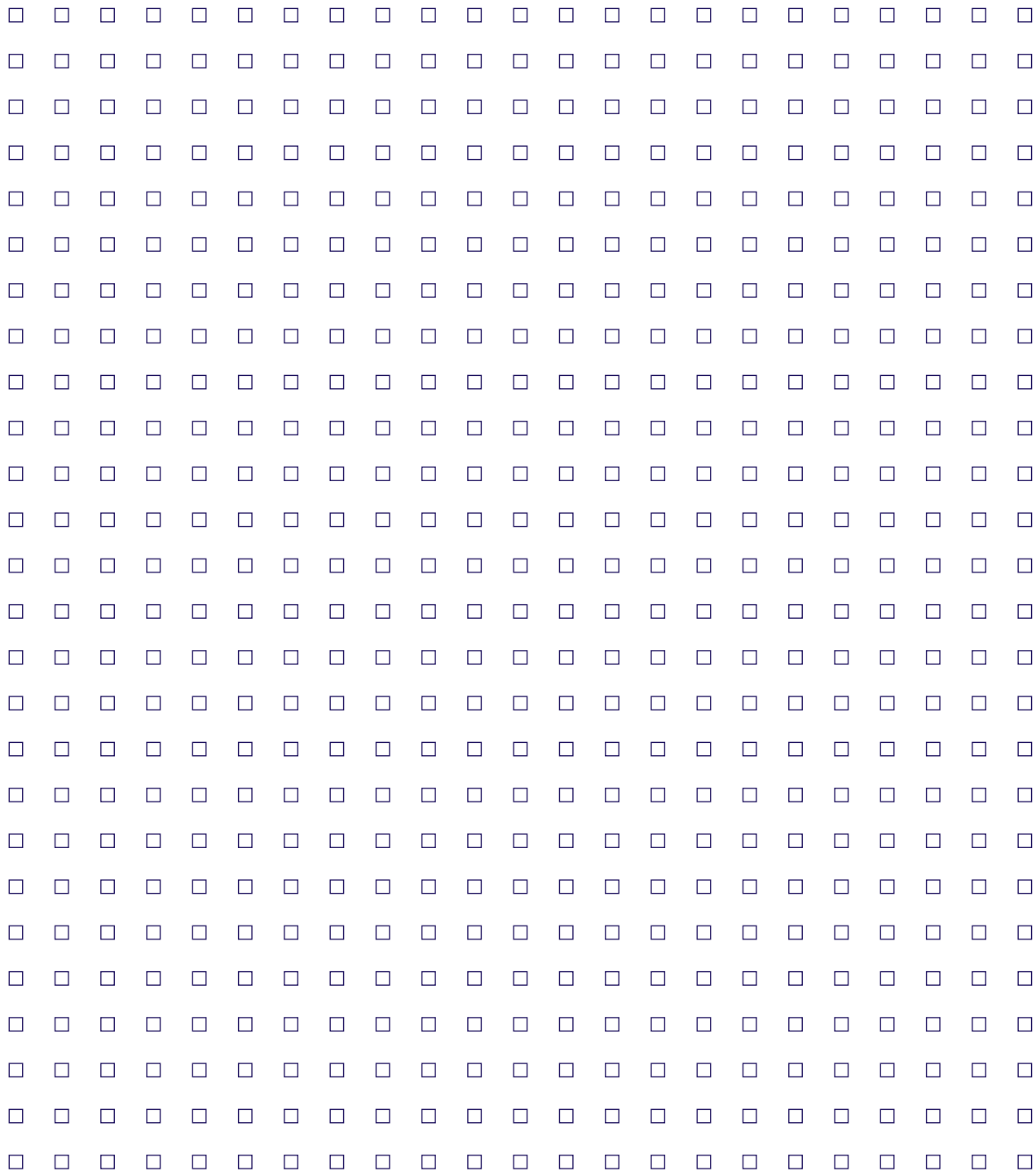




INSTEL LINGS PLAN

2019 -
2019

HKU INSTELLINGSPLAN 2013-2018



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

Voorwoord	5
1 Kaderstelling en externe factoren	6
2 Missie en profiel	8
3 Visie	10
4 Doelstellingen 2013-2018	14
5 Realisatie	16
Tot slot	26

Beste lezer,

Voor u ligt het HKU Instellingsplan 2013-2018. In dit plan formuleren we de ambities van HKU op het gebied van onderwijs, onderzoek en organisatie voor de komende jaren.

HKU is een instelling in beweging. Wij geloven erin dat we, om de instelling toekomstgericht, flexibel en slagvaardig te houden, HKU moeten ontwikkelen tot een platte organisatie met zo weinig mogelijk managementlagen en veel mogelijkheden voor interne en externe samenwerking: HKU als netwerkorganisatie.

Tegelijkertijd kiezen we voor een duidelijke externe positionering van HKU als een kunsthogeschool die, met kunst- en kunstbeoefening als basis en zoveel mogelijk in samenwerking met externe partijen, nieuwe verbindingen smeedt met de maatschappij en vernieuwende toepassingen ontwikkelt voor maatschappelijke uitdagingen.

In de geformuleerde doelstellingen, ambities en handvaten voor realisatie is de gekozen richting terug te vinden. We gaan aan de slag in het volle vertrouwen dat HKU op deze wijze in 2018 nog altijd een pionierende hogeschool is.

Jules van de Vijver
Voorzitter College van Bestuur
2013

1 KADERSTELLING EN EXTERNE FACTOREN

Kwaliteitsopdracht

Lange tijd was toegankelijkheid en brede participatie een belangrijke doelstelling in het hoger onderwijs. In de afgelopen jaren is het accent verschoven naar grotere zorg voor de kwaliteit van het onderwijs, de waarde van opleidingen en diploma's en de manier waarop onderwijs voorziet in maatschappelijke behoeften. Van hbo-studies wordt, zowel vanuit de politiek als de maatschappij, verwacht dat zij een goede aansluiting bieden op de beroepspraktijk. In dit instellingsplan geeft HKU aan hoe zij deze kwaliteitsopdracht opvat en vorm geeft.

Studenten en docenten

De kern van goed onderwijs ligt in de interactie tussen docenten en studenten, met elkaar en onderling. De onderwijsinstelling kan en moet het succes en de kwaliteit van die interactie sturen met goed beleid. Externe factoren, zoals veranderingen in de houding van studenten ten opzichte van hun studie en de omstandigheden waaronder zij studeren, zijn soms een onvoorspelbaar en dynamisch element.

Ook docenten, die naast hun vaak beperkte onderwijsaanstelling veelal werkzaam zijn als zelfstandig kunstenaar, hebben te maken met snel veranderende externe factoren. Ze krijgen te maken met een veeleisender onderwijsklimaat en snel veranderende professionele en economische vooruitzichten. Dit vereist van hen nieuwe competenties en aanpassingen.

HKU houdt voortdurend zicht op deze veranderingen en realiseert – waar wenselijk – bijstellingen in het beleid.

Technologische, economische en onderwijsontwikkelingen

Door technologische en economische ontwikkelingen zijn de kunsten en de daaraan gerelateerde beroepspraktijken voortdurend in verandering. Dit biedt nieuwe kansen voor een groot deel van de afgestudeerden in het hoger kunstonderwijs, die vaak als zelfstandigen of in kleine bedrijven werkzaam zijn. Het vraagt van hen echter ook ondernemersvaardigheden, aanpassingsvermogen en strategisch inzicht. Tegelijkertijd leiden de genoemde ontwikkelingen tot aanpassingen in de onderwijsprogramma's, nieuwe vormen waarin onderwijs wordt aangeboden en ander leergedrag onder de studenten. HKU heeft binnen het kunstonderwijs op deze terreinen lange tijd een pionierende positie ingenomen en zal deze rol de komende jaren blijven uitbouwen.

Kunst, media en de creatieve industrie

Alle opleiding van HKU hebben 'het maken', geworteld in een artistieke discipline, als basis. Tegenwoordig is het niet meer voldoende om te excelleren in één discipline. Beroepspraktijken in de kunsten, media en creatieve industrie worden steeds meer hybride. De professional moet op verschillende terreinen actief zijn, competenties combineren en voorbereid zijn op werken in teams waarin meerdere disciplines samenkomen. Dit vereist specifieke vaardigheden. De Creatieve Industrie is door de overheid aangewezen als één van de topsectoren. Dit geeft aan dat creativiteit, vormgeving en verbeelding als belangrijke succesfactoren worden gezien voor vernieuwing en economisch concurrentievermogen. HKU wil hier in haar onderwijs, onderzoek en projecten met externe partijen op inspelen, zodat de kennis en ervaring van haar afgestudeerden nauw aansluiten op de actuele beroepspraktijken.

Regionale en landelijke ontwikkelingen

HKU is landelijk gezien een van de grote leidende instituten voor hoger onderwijs. Daarnaast is HKU deel van de culturele, kennis- en onderwijsinfrastructuur van de stad en regio Utrecht. Dit betekent dat HKU (binnen de grenzen van haar onderwijsopdracht) lokaal en regionaal een belangrijke rol speelt als maatschappelijke factor en als economische en innovatieve partner.

In dit kader heeft HKU op politiek en bestuurlijk vlak te maken met diverse ontwikkelingen die rechtstreeks gevolgen hebben voor het HKU-beleid. De bezuinigingen op cultuur dwingen HKU tot het zoeken van nieuwe aansluitingen voor haar afgestudeerden op veranderende beroepspraktijken en nieuwe mogelijkheden voor talentontwikkeling. De sterkere samenwerking tussen stedelijke en regionale overheden in de noordwestvleugel van de randstad en de daaruit voortvloeiende bredere basis voor triple-helix initiatieven (tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen) biedt HKU duidelijke richtlijnen voor profilering en netwerkkeuzen. Ook het topsectorenbeleid is voor HKU bijzonder relevant omdat het vele nieuwe beroepsmogelijkheden schept voor de studenten die HKU opleidt.

Tegelijkertijd dwingt de overheid hoger onderwijsinstellingen in het algemeen (door middel van de prestatieafspraken, zie www.hku.nl/prestatieafspraken) en kunsthogescholen in het bijzonder (door het Sectorplan Kunstonderwijs) tot het maken van scherpe keuzes in profilering en beleid. In de komende jaren treden hierdoor enkele verschuivingen op in het onderwijsaanbod van HKU: de studentenaantallen in de Bachelor of Fine Art en de Bachelor of Music zullen worden gereduceerd, het hoofdvak Harp wordt afgebouwd, kerkmuziek wordt bij HKU landelijk geconcentreerd en de

masteropleiding Scenografie verhuist van de Hanzehogeschool Groningen naar HKU. Ook neemt HKU het voortouw in een landelijk project ter versterking van de afstemming van het onderzoek in het kunstonderwijs.

De financieel-economische malaise en stelselherzieningen, zoals de invoering van het sociaal leenstelsel en veranderingen in de bekostiging, zijn factoren die rechtstreeks van invloed zijn op het HKU-beleid. HKU staat er momenteel financieel goed voor en studentenaantallen blijven stabiel binnen redelijke marges. Voorzichtigheid en flexibiliteit om plotseling veranderende omstandigheden het hoofd te bieden, blijft echter geboden. HKU houdt hier rekening mee in haar beleid van de komende jaren.

Van quality learning naar quality control

Gezien de externe ontwikkelingen in de samenleving en de roep om het afleggen van steeds meer verantwoording, moet HKU de komende jaren een omslag maken van een organisatie gekenmerkt door 'quality learning' naar een die meer 'quality control' is. De in 2012 aangepaste bestuursfilosofie, de daaruit voortvloeiende uitbreiding van het College van Bestuur en de reorganisatie van de facultaire bestuurslaag vormen de basis van een nieuwe aanpak om deze omslag te maken en de kwaliteit en resultaten die HKU zich ten doelt stelt, te realiseren.

2 MISSIE EN PROFIEL

Missie

HKU is een publieke instelling voor hoger kunstonderwijs met als doel het zo goed mogelijk opleiden van daartoe getalenteerde studenten in vrije, uitvoerende en toegepaste kunst- en mediadisciplines en daaraan grenzende educatieve, technische en economische vakgebieden.

Een diploma van HKU kwalificeert op graduate- of postgraduate niveau voor de start in een bekende of nieuwe professionele rol in de culturele sector, media en educatie, en/of andere werkgebieden in de creatieve industrie. Daarbij biedt een opleiding van HKU een meerwaarde door gerichtheid op artistiek professionele competentie én ervaring in de omgang met interdisciplinaire mogelijkheden en innovatieve en multidisciplinaire projectpraktijken.

HKU is toekomst- en vernieuwingsgericht en gelooft in het belang van het leggen van verbindingen tussen artistieke en creatieve processen en andere werkgebieden, disciplines en hybride beroepspraktijken. HKU wil haar studenten en medewerkers een stimulerende en ondersteunende leeromgeving bieden. Het opdoen van onderzoeks- en ondernemerschapservaring in uitdagende praktijksituaties wordt daarbij als noodzakelijk ingrediënt gezien.

Met de vorming van competente en vernieuwende jonge professionals en met het onderzoek dat zij initieert en uitvoert wil HKU een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van bekende, nieuwe en vernieuwende beroepspraktijken in en op de randen van de kunsten.

Profiel

HKU heeft in de loop der jaren een naam opgebouwd als ondernemende hogeschool. Karakteristiek voor HKU is de voortdurende belangstelling voor vernieuwende perspectieven op het kunstonderwijs en nieuwe creatieve beroepspraktijken.

Het profiel van HKU rust op drie pijlers:

- de kunsten (beeldende kunst en vormgeving, muziek en theater);
- media (technologie en maak- en ontwerp-praktijken in media in de ruimste zin van het woord);
- gerichtheid op bestaande en zich ontwikkelende nieuwe beroepspraktijken in de creatieve industrie, waarin artistieke, muzikale, theatrale, ontwerp- en mediacompetenties een rol spelen.

HKU kent een breed aanbod aan opleidingen in acht schools: Beeldende Kunst, Design, Media, Muziek en Technologie, Games en Interactie, Theater, Utrechts Conservatorium, en Kunst en Economie

HKU is een kunsthogeschool: het fundament ligt in het domein van de kunstbeoefening, haar praktijken, tradities en actualiteit. Een op excellentie in een gespecialiseerd onderdeel van een specifieke kunstdiscipline gerichte studie is en blijft een kerngebied. Daarnaast wil HKU met haar gedifferentieerde studieaanbod de specifieke talenten en mogelijkheden van iedere student tot wasdom laten komen binnen het brede spectrum aan beroepsmogelijkheden in de creatieve industrie.

Uitgaande van dit profiel wil HKU zich in het bijzonder onderscheiden met en investeren in de volgende speerpunten:

- kunsteducatie;
- onderzoek en innovatie in de kunsten;
- interactie-, game-, muziek- en designtechnologie in nieuwe toepassingsgebieden;
- de ontwikkeling en bundeling van kennis over de creatieve industrie en de toepassing daarvan in nieuwe vormen van creatief ondernemerschap.

HKU zal zich verder ontwikkelen als netwerkorganisatie die, met kunst en kunstbeoefening als basis, nieuwe verbindingen smeedt met de maatschappij en innovatieve toepassingen ontwikkelt voor maatschappelijke uitdagingen.

Om daaraan uiting te geven voert HKU vanaf 2013 het motto:

De kunst van HKU, nieuwe verbindingen, nieuwe toepassingen.

Visie op Kwaliteit

Het beleid van HKU is gericht op het borgen en ontwikkelen van de educatieve, pedagogische en onderwijs-organisatorische kwaliteit én de deskundigheid op het gebied van onderzoek, ondernemerschap en de actualiteit van de kunstpraktijk. HKU besteedt daarom veel aandacht en zorg aan de kwaliteitscultuur van de instelling en aan de werkwijzen en structuren waarin het streven naar kwaliteit tot uitdrukking moet komen.

Het permanente discours over kwaliteit wordt niet alleen gevoerd door deskundigen in een bepaalde discipline onderling, maar op alle niveaus en dwars door de instelling heen en met belanghebbenden van buiten. Het belang van de voorspoedige ontwikkeling van de student staat daarbij voorop.

In dit verband werkt HKU aan een open en lerende grondhouding bij alle medewerkers, studenten en overige betrokkenen. HKU wil een lerende organisatie zijn, waarbinnen het voor alle deelnemers een uitdaging en plezier is kennis en vaardigheid te vergaren en te delen, in alles naar het beste te streven en als professional te groeien door elkaar uit te dagen. Daarbij staat voorop dat HKU als collectief, en daarbinnen ook ieder individu voor zich, waarmaakt wat er wordt beloofd en maatschappelijke, intellectuele en artistieke verantwoordelijkheid neemt.

Visie op Onderwijs

In haar visie op onderwijs stelt HKU vier thema's centraal:

Differentiatie

Het hoger kunstonderwijs wordt gekenmerkt door grote verschillen in de vooropleiding van studenten, de nadruk op op het individu gerichte leerwegen en een zeer hybride beroepspraktijk. Een adequate omgang met differentiatie in de opleidingen is daarom een belangrijke factor voor de kwaliteit van het onderwijs. Individuele begeleiding is van oudsher een belangrijk onderdeel van het kunstonderwijs. Maar veranderingen in de kunstpraktijk, het werkveld, technologieën, het onderwijs zelf en de bekostiging vragen om een andere benadering. HKU pakt deze problematiek aan in cyclische jaarlijkse verbeterplannen en in een strategische notitie over differentiatie en de toekomstige ontwikkelingen van haar opleidingsportefeuille.

Aansluiting van het onderwijs op de actuele beroepspraktijk in de kunsten

De meeste traditionele beroepen in de kunsten bestaan nog steeds, maar zijn niet meer de enige manier voor een kunstenaar om aan werk te komen. Steeds meer kunstenaars manifesteren zich ook succesvol in een of meerdere andere disciplines dan de eigen, of werken nauw samen met anderen in artistieke en creatieve processen. HKU springt hierop in door haar studenten op te leiden voor het succesvol kunnen vervullen van een professionele artistiek-creatieve rol in verschillende contexten.

Onderwijsdoelen

De afstuderende student moet in staat zijn om in een zeer dynamisch werkveld een plaats te verwerven en zich als professional verder te kunnen ontwikkelen. HKU hanteert daarbij drie doelstellingen:

- 1) deskundigheid, vaardigheid en kennis in minimaal één kunstdiscipline of daaraan verwant kennisdomein;
- 2) algemene professionele competenties om de eigen professionele loopbaan succesvol te organiseren, zoals vaardigheden op het gebied van presentatie, communicatie, samenwerking, ondernemerschap en onderzoek.
- 3) individuele onderscheidende competenties.

Deze competenties zullen in een vierjarige bacheloropleiding moeten worden gerealiseerd. Daarnaast wil HKU volledig voorzien in de mogelijkheid voor studenten om zich verder te ontwikkelen op masterniveau.

Inrichting van het onderwijs

De bacheloropleidingen van HKU zijn zo ingericht dat studenten in het eerste deel van de studie deskundigheid en vaardigheid opbouwen in een specifieke discipline en in het tweede deel een eigen positie ontwikkelen en hun expertise verbreden, onder meer door praktijkprojecten en stages. De masteropleidingen bieden vervolgens verdieping doordat studenten worden geconfronteerd met complexere vraagstellingen, projecten en werkomgevingen. Daar kunnen ze zowel hun onderzoek- als strategische kennis en vaardigheden verder ontwikkelen.

HKU wil de keuze-/differentiatie-mogelijkheden voor studenten in dit traject helder vormgeven en goed afstemmen op de totale studielast en beschikbare onderwijsfaciliteiten. Daarbij wil HKU ook een expliciete invulling geven aan:

- de verschillende rollen van docenten (waarbij het afstudeerprofiel van studenten moet sporen met de competentieprofielen en expertise van de docenten);

- een goede studiekeuze en studiebegeleiding (inclusief speciale aandacht voor de begeleiding van excellente studenten);
- de kwaliteit van docenten en de professionele ruimte die zij hebben om hun specifieke deskundigheid in het onderwijs in te zetten.

Studenten hebben een eigen verantwoordelijkheid in hun studie. Van hen wordt verwacht dat zij zich actief opstellen en gemotiveerd zijn. HKU wil deze grondhouding stimuleren door studenten waar mogelijk te betrekken bij de vormgeving en uitvoering van het onderwijs.

Visie op Organisatie

Bestuursfilosofie

In de bestuursfilosofie van HKU gaat het om verantwoordelijkheid krijgen en nemen in alle lagen in de organisatie. Daarbij past een platte netwerkorganisatie, waarin, binnen door het College van Bestuur gestelde kaders, veel ruimte is voor studenten en docenten om initiatieven te nemen en zichzelf te ontplooiën. Het College van Bestuur ziet daarbij voor zichzelf de rol dit proces te faciliteren en HKU de komende jaren op de uitgezette koers te houden.

Doelstelling is om de professionele ruimte voor medewerkers te behouden en tegelijk te zorgen dat allerlei onderwijsondersteunende taken goed verlopen. De kleinschaligheid in het onderwijs en de eigen culturen van de vakdomeinen worden waarwenselijk behouden, terwijl tegelijkertijd multidisciplinaire afstemming wordt bevorderd en de nodige efficiëntie in de bedrijfsvoering wordt bereikt. Dit wordt bewerkstelligd door een helder onderscheid te maken tussen onderwijs en facilitering.

Platte organisatie

HKU kiest voor een organisatie met zo min mogelijk lagen, waarin taken duidelijk zijn verdeeld tussen onderwijs en ondersteuning en tussen medewerkers die op hun deskundigheid en algemene professionaliteit worden ingezet. Het bestuur bevindt zich hierbij niet op afstand, maar houdt direct en voortdurend voeling met uitvoerenden.

Reorganisatie facultaire bestuurslaag

In 2013 wordt de facultaire bestuurslaag vervangen door een structuur van schools en expertisecentra (inclusief lectoraten) met specifieke onderwijs-, onderzoeks- en beheerstaken. Daarnaast wordt één dienstverlenende, ondersteunende en faciliterende organisatie ingericht. Zo wordt de verdere professionalisering van zowel het onderwijs en onderzoek als de ondersteunende dienstverlening ingezet.

Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur

De kwaliteit van het onderwijs is sterk afhankelijk van de kwaliteit van de onderwijsorganisatie en -ondersteuning. Centraal hierbij is de inrichting van de planning & control-cyclus, die in deze opzet de spil is van zowel de strategische sturing als de kwaliteitszorg.

Het instellingsplan is hierbij het richtinggevend document, op basis waarvan een bestuurlijke agenda voor het daaropvolgende jaar, werkplannen per onderdeel en een begroting worden opgesteld. Hierover wordt eenmaal per jaar intensief bilateraal overleg gevoerd tussen het College van Bestuur en de directies. Tussentijds vindt drie keer per jaar structureel overleg plaats over de voortgang en uitvoering.

Stimulering kwaliteitscultuur

HKU gelooft in het belang van jaarlijks terugkerende vaste momenten om op verschillende niveaus ervaringen en kennis uit te wisselen, zowel formeel als informeel. HKU zal in de komende planperiode daarom veel aandacht besteden aan het beleggen van jaarlijks terugkerende bijeenkomsten. Ook het gebruik van diverse presentatieplatforms, publicatiefora en sociale media wordt in deze context overwogen.

Personeelsbeleid

HKU ziet goede selectie, loopbaanbegeleiding en scholing van haar medewerkers als een kritische factor in het behalen van haar doelstellingen ten aanzien van kwaliteit en continuïteit. HKU streeft in dit kader naar evenwicht tussen:

- a) vaste en flexibel inzetbare medewerkers en deskundigen;
- b) medewerkers met grotere en medewerkers met kleinere aanstellingen;
- c) generalisten en specialisten.

Continuïteit

HKU kiest voor het behoud van haar zelfstandigheid in haar huidige omvang. Dat betekent dat HKU voortgaat met het voorzichtige financiële beleid en streeft naar het behoud van een opleidingsportefeuille die resulteert in een populatie van ongeveer 3800 studenten.

4 DOELSTELLINGEN 2013-2018

In het licht van het voorgaande heeft HKU voor de periode 2013-2018 de volgende doelstellingen geformuleerd:

1. Continuïteit en ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijsaanbod en het onderzoek dat daartoe ten dienste staat.
2. Positionering van HKU als breed maatschappelijk en cultureel geëngageerde onderwijsinstelling in relevante lokale, landelijke en internationale netwerk- en samenwerkingsverbanden.
3. Het doorvoeren van aanpassingen en hervormingen in de onderwijs- en beheerorganisatie en kwaliteitszorg van HKU.
4. De realisatie van een intensiever, op professionalisering, organisatieontwikkeling en kwaliteitsbesef gericht personeelsbeleid.
5. De realisatie van een op kwaliteitsverbetering en continuïteit gericht huisvestingsconcept en actueel voorzieningenniveau.

Als belangrijkste prestatie-indicatoren voor deze doelstellingen gelden de met de overheid gemaakte prestatieafspraken.

In de jaarplannen – onderdeel van de eerder beschreven planning & control-cyclus – zullen doelen helder en toetsbaar worden geformuleerd. De prestatieafspraken met de overheid, de verbetering van visitatie- en accreditatieresultaten en gegevens van de Nationale Studenten Enquête en de Kunstenmonitor worden als leidraad gebruikt.

S REALISATIE

Organisatie en kwaliteitszorg

HKU ziet kwaliteitszorg als de gestructureerde afspraken, activiteiten en processen waarmee de instelling kwaliteit bewaakt en verbeteringen realiseert. Daarbij hanteert HKU het adagium: 'je moet het beter willen doen om goed te blijven'.

Binnen HKU kunnen verantwoordelijkheden beter worden belegd, moet er beter worden samengewerkt en kunnen plannen beter worden uitgevoerd en bewaakt. Dit leidt voor de periode 2013-2018 tot de volgende doelstellingen:

1. Verdere versterking van een op kwaliteit en innovatie gerichte instellingscultuur.
2. Meer samenhang in kennismanagement en samenwerking tussen de verschillende delen van de instelling;
3. Optimalisering van de organisatorische basis- en randvoorwaarden voor goed onderwijs, onderzoek, kennisontwikkeling en de valorisatie hiervan;
4. Optimalisering van kwaliteitszorg-systematiek en de sturingsprocessen ten aanzien van prestatie- en profielafspraken en veranderende (wettelijke) kaders;
5. Maximale efficiëntie en effectiviteit in de facilitering van onderwijs en onderzoek en in kwaliteitsbewaking.

De realisatie van deze doelen wordt bereikt door het invoeren van een platere organisatiestructuur met schools en expertisecentra in plaats van faculteiten; het implementeren van een heldere planning & control-cyclus; het opstellen van een jaarlijks kwaliteitszorgplan; het organiseren van een integrale, HKU-brede aanpak van verschillende aandachtsterreinen (zoals internationalisering, ondernemerschap en onderzoek en valorisatie); en het optimaal betrekken van studenten, medewerkers en externe belanghebbenden bij koersbepalingen en activiteiten.

Personeel

Het competentieprofiel en de ambities van de medewerkers van HKU moeten aansluiten bij zowel het profiel en de doelstellingen van de hogeschool als, in het geval van docenten, het competentieprofiel van de afstuderende student. Dit vereist een personeelsbeleid waarmee medewerkers goed worden geselecteerd en geïntroduceerd, op de juiste plaats worden ingezet, beloond en uitgedaagd, en worden gefaciliteerd in de eigen ontwikkeling.

Dit leidt voor de periode 2013-2018 tot de volgende doelstellingen:

1. Realisatie van de MA- en PhD-doelstellingen uit de prestatieafspraken met de overheid;
2. Verbetering van de selectie, aanstelling, introductie en opdrachtverstrekking van met name nieuwe en tijdelijke docenten;
3. Gerichte professionalisering van medewerkers;
4. Goede en transparante aansluiting van beloning op het competentie- en prestatieniveau van de medewerker;
5. Toekenning van heldere taakstelling en mandatering aan de medewerker, met oog voor diens competenties, verwachtingen en ambities.
6. Realisatie van goede en evenwichtige teamvorming qua aanstellingen, competenties, niveaus en verwachtingen binnen het team.
7. Versterking van het personeelsbeleid en de daarbij behorende instrumenten, opdat die optimaal bijdragen aan de ontwikkeling van HKU als een instelling waarin beschikbare kennis en vaardigheid flexibel en gericht kan worden ingezet en ontwikkeld.

Om dit te realiseren wordt de HRM-afdeling binnen HKU versterkt, worden de beschreven doelstellingen uitgewerkt in een hogeschool-breed personeelsplan met daaraan gekoppelde protocollen en worden er op verschillende niveaus binnen de organisatie scholingstrajecten en vaardigheids cursussen georganiseerd.

Onderwijs en Onderzoek

Voor HKU is er een direct verband tussen goed onderwijs, een onderzoekende houding, het actief uitvoeren van praktijkgericht onderzoek en het in samenwerkingsprojecten in de praktijk valoriseren van vernieuwende praktijkkennis. Artistieke ontwikkeling, creatieve professionele vorming en beroepvernieuwend projecten vereisen op persoonlijk vlak nieuwsgierigheid, inspirerende omgevingen, professionele ruimte en uitdagingen. Van de hogeschool vereisen ze de zorg voor de noodzakelijke institutionele voorwaarden hiervoor.

HKU stelt zich ten doel deze voorwaarden in de komende planperiode te vernieuwen op de drie onderstaande terreinen. HKU heeft vanaf 2013 jaarlijks structureel 2 miljoen euro extra in haar begroting gereserveerd voor uitbreiding van het personeel ten behoeve van de verbetering van het onderwijs, onder andere door het uitbreiden van contacturen.

A) De organisatie van onderwijs en onderzoek

Differentiatie en mobiliteit

HKU wil haar studenten meer mogelijkheden tot differentiatie en meer keuzevrij-

heid bieden. Tevens moet de aansluiting op de actuele arbeidsmarkt vergroot worden door hen in staat te stellen ervaring op te doen in multidisciplinaire werkomgevingen en in praktijkprojecten met onderzoekcomponenten. Ook wil HKU docenten op verschillende plaatsen kunnen inzetten en ruimte en faciliteiten effectiever en hogeschool-breed exploiteren.

Bovenstaande is alleen mogelijk indien roostering hogeschool-breed wordt verbeterd en barrières voor mobiliteit binnen en tussen schools en centra geslecht worden. In 2015 moet er een basisrooster geïmplementeerd worden dat hieraan voldoet.

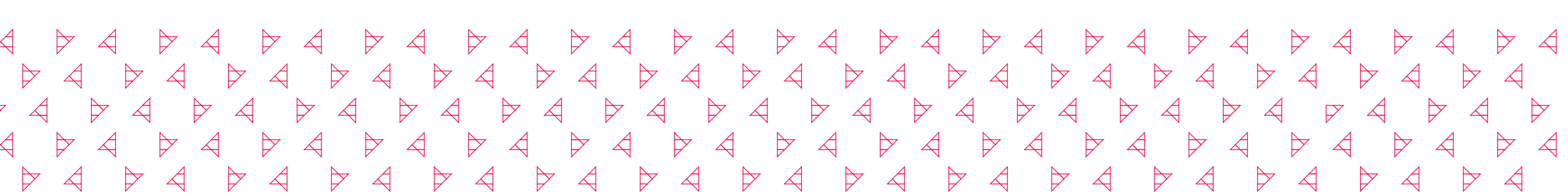
Ook moet er een eenduidig systeem komen voor de inzet van docenten en het kennismanagement van onderzoekers. Dit systeem zal vanaf september 2013 stapsgewijs worden ingevoerd en in 2015 volledig geïmplementeerd zijn.

Toetsen en beoordelen

Volgend op eigen onderzoek en verbetermaatregelen in 2012 en de rapportage van de commissie Bruijn, is HKU bezig haar toetsings- en beoordelingspraktijk hogeschool-breed te versterken.

Instroomselectie, assessment en studiebegeleiding

HKU heeft er veel belang bij om zo goed mogelijk voorbereide en getalenteerde studenten aan te trekken, op de juiste plaats te krijgen en van een degelijk studieadvies te voorzien. Instroomselecties en een goede aansluiting op vooropleidingen en talentontwikkelingstrajecten is voor HKU van groot belang.



Aan het begin van en tijdens de studie is een goede begeleiding van de student bij het maken van studie- en differentiatiekeuzes en het aanpakken van knelpunten essentieel. Tegen deze achtergrond zal HKU in 2014 een hogeschool-breed programma realiseren voor voorschoolse talentontwikkeling, aansluitingsproblematiek, selectie-assessments en studiekeuzebegeleiding.

Excellente studenten

Excellente studenten moeten op een gepaste manier worden gestimuleerd en begeleid, bijvoorbeeld door extra individuele aandacht, verzwaring van het studieprogramma of het scheppen van extra mogelijkheden voor studie of stage. De *schools* en centra krijgen de opdracht hier ruimte voor te creëren.

Betrokkenheid van studenten en alumni

Zelfwerkzaamheid, motivatie en een actieve betrokken studiehouding van studenten en een blijvend engagement van haar alumni is van groot belang voor de onderwijsvisie van HKU. De hogeschool zal daarom de komende jaren inzetten op het nog beter in contact brengen van studenten en alumni (zowel fysiek als virtueel) en het betrekken van deze groepen bij onderwijs- en onderzoeksprojecten.

Expertisecentra

De expertisecentra van HKU leggen intern verbindingen tussen *schools*, opleidingen, verschillende werkvelden en aandachtsgebieden. Zij brengen expertise uit de hogeschool bij elkaar en gaan een dienende, ondersteunende, stimulerende en coördinerende rol vervullen voor de *schools*, onderzoek en onderwijs. Tegelijkertijd zullen zij een scharnierpunt zijn tussen HKU en haar omgeving.

HKU zal expertisecentra inrichten op vier terreinen, die zij als profielbepalend beschouwt: kunsteducatie; onderzoek en innovatie; nieuwe media- en interactie-technologie in kunst en vormgeving; en ondernemerschap en nieuwe beroepspraktijken in de creatieve industrie. Op de eerste twee terreinen zijn in de eerste helft van 2013 expertisecentra gestart, op de andere twee terreinen is de start voorzien voor 2014.

Lectoraten

In 2013 is, in het kader van de nieuwe organisatiestructuur en het Expertisecentrum voor Onderzoek en Innovatie, het onderzoeksbeleid en de positie van lectoraten opnieuw overwogen. Dit heeft geresulteerd in een nieuw reglement waarin de totstandkoming en uitvoeringspraktijk van lectoraten en de aanwijzing en taken van lectoren vastgelegd zijn. Dit reglement is vanaf 1 september 2013 van kracht.

Centre of Excellence voor de Creatieve Industrie

In het kader van de profiel- en prestatieafspraken is aan de Hogeschool Utrecht (HU) een Centre of Excellence toegewezen op grond van een voorstel waarin een intensieve samenwerking met HKU is opgenomen. HU en HKU hebben vervolgens de intentie uitgesproken gezamenlijk als gelijkwaardige partners dit centrum te ontwikkelen. In 2013 wordt een plan opgesteld dat in de daaropvolgende jaren tot het Centre of Excellence zal leiden. Voor HKU biedt dit de mogelijkheid tot intensivering van praktijkgericht onderzoek op een hoger niveau en behoud van aansluiting bij Nederlands en Europees onderzoeks- en innovatiefinanciering.

De onderwijs- en onderzoekrelatie met de Universiteit Utrecht

De tot nu gesmede banden met de Universiteit Utrecht zullen in de komende jaren worden uitgebreid. Met name waar het gaat om de begeleiding van promovendi is het een prioriteit van HKU om de bestaande samenwerking uit te bouwen en op het gebied van kunst en economie, creatieve industrie, games en interactie, en educatie te intensiveren.

Communicatie en het vastleggen van resultaten van onderwijs en onderzoek

Intensievere hogeschool-brede samenwerking, uitwisseling en kwaliteitsbewaking kan niet zonder betere onderlinge communicatie en het vastleggen van resultaten en data. In dit verband zal een deel van de hogeschool-brede training en scholing van medewerkers en management gericht zijn op communicatietaken en -vaardigheden en het opbouwen van routine in het vastleggen van resultaten.

Het resultaat moet zijn dat binnen de komende vier jaar de situatie is bereikt dat

- a) de vereiste informatie voor verslagleggingen, evaluatie, accreditatie en inspectie altijd beschikbaar is;
- b) de verschillende onderdelen van de hogeschool op de hoogte zijn van elkaars activiteiten en elkaar daarin weten te vinden;
- c) partners en de buitenwereld het profiel van HKU in resultaten herkennen en op de hoogte zijn van activiteiten van de hogeschool.

B) Het onderwijsmodel, curriculumontwikkeling en de wijze waarop onderzoek wordt aangepakt

Meer samenwerking en vernieuwing in het onderwijs van HKU vereist intensievere sturing op gezamenlijkheid in profiel en organisatie. Daarbij gaat het over onderwerpen als de rol en positie van ambachtelijke vaardigheid en excellentie; vakinhoudelijke aspecten (theoretische reflectie, academische vorming, onderzoeksvaardigheid); studieopbouw; competentie gerichte benaderingen en gedifferentieerde leerwegen; multidisciplinair projectonderwijs; en de voorbereiding op beroepspraktijk en ondernemerschap.

De CvB-portefeuillehouder onderwijs en onderzoek maakt vanaf september 2013 met de *school*-directeuren een notitie over het onderwijsbeleid van HKU. Daarin zullen zowel genoemde aandachtspunten als de specifieke karakterisering en de recent geformuleerde meerjaren ambities van de *schools* nader worden uitgewerkt.

Op het gebied van onderzoek is al een basis gelegd voor gezamenlijkheid en samenwerking. Deze wordt door de expertisecentra en lectoraten gefaciliteerd en in de komende jaren verder uitgewerkt op het niveau van de *schools* (basisvaardigheden voor onderzoek en praktijkprojecten met onderzoekscomponenten) en expertisecentra (verbindingen en innovatie).

C) De onderwijsportfolio en aandachtsgebieden in het onderzoek

HKU ziet haar bacheloropleidingen als het hart van haar onderwijs. Aansprekend, helder en kwalitatief goed bacheloronderwijs is daarom prioriteit. HKU streeft hierbij naar evenwichtigheid in haar uitgebreide portfolio van opleidingen en afstudeer-richtingen. Speerpunten zijn een goede aansluiting op het profiel en het uitvoering geven aan de in het Sectorplan Kunst- onderwijs gemaakte afspraken, waarbij uitgegaan wordt van een stabilisering van het aantal studenten op een iets verminderd niveau van 3800 ingeschreven studenten.

Het aanbod van masteropleidingen via de Open University wordt geëvalueerd en herijkt aan de veranderende vraag in Nederland en het buitenland. Ook streeft HKU naar een evenwichtiger aanbod van Nederlandse, regulier geaccrediteerde en bekostigde masteropleidingen. In dit verband werkt HKU in eerste instantie aan de – in het sectorplan Kunstonderwijs afgesproken – overname van de masteropleiding Scenografie van de Hanzehogeschool Groningen en een aanvraag voor een brede masteropleiding op het terrein van nieuwe multidisciplinaire werkterreinen en ondernemerschap in de creatieve industrie.

Aandachtsgebieden en thema's voor onderzoek worden aangegeven door de *schools* en expertisecentra, die beide hiervoor lectoraten kunnen aanvragen. Met de komst van het Expertisecentrum voor Onderzoek en Innovatie wordt gewerkt aan samenwerking en gezamenlijk focus op onderzoeksthema's die passen binnen het profiel en de ontwikkelingsstrategie van HKU en de *schools*.

Netwerken en relatiebeheer

HKU is voor de kwaliteit van haar onderwijs en onderzoek mede afhankelijk van de netwerken waarin zij zich beweegt, de samenwerkingsverbanden die zij aangaat én hoe zij daarmee omgaat. Hierin onder-schrijft HKU de wenselijkheid van meer samenwerking en complementariteit in het publiek bekostigde onderwijs.

HKU volgt de trend om samenwerking in 'triple helix'-verband (tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid) op te zoeken en te ondersteunen. In dit kader werkt HKU in de regio nauw samen met de Taskforce Innovatie, Economic Board Utrecht en Immovator. Op onderwijsgebied verbindt HKU zich actief met de Universiteit Utrecht, de Hogeschool Utrecht en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Overige preferente partners zijn de Provincie Utrecht, de gemeenten waarin HKU vestigingen heeft (Utrecht, Hilversum en Amersfoort), de grotere publieke en commerciële Utrechtse culturele instellingen en geselecteerde kleinere culturele instellingen en initiatieven.

In de periode 2013-2018 heeft HKU ten aanzien van het ontwikkelen van haar netwerken de volgende doelstellingen:

1. Focus op strategische knooppunten en verbanden die echt een meerwaarde opleveren.
2. Focus en selectiviteit op organisatieniveau (gericht op strategische en multidisciplinaire verbanden) en op *school*-niveau (gericht op discipline- en werkveld-netwerken);
3. Opbouwen van stabiele relaties in plaats van steeds wisselende partners en vluchtige projecten;
4. Betere beheersing van het opbouwen en onderhouden van relaties;

5. Realisatie van verbeteringen in organisatorische en administratieve mechanismes, waardoor de selectie van partners en (grotere) projecten wordt versterkt;
6. Verbetering van het doorgeleiden van externe opdrachtmogelijkheden en vragen aan studenten en alumni;
7. Versterking van de complementariteit en samenwerking tussen HKU en instellingen voor hoger onderwijs in de directe omgeving.

Om dit te realiseren is een ervaren relatie-medewerker aangesteld die netwerken in kaart brengt, opbouwt en bewaakt, wordt een hogeschool-breed relatiemanagement-systeem opgezet, wordt op het niveau van de *schools* en centra een specifiek plan van aanpak voor het opbouwen van netwerken opgesteld en wordt de projectorganisatie en de doorgeleiding van projecten naar alumni verbeterd.

Tevens investeert HKU structureel in de samenwerkingsverbanden met de onderwijsinstellingen en andere preferente partners.

Internationalisering

Het internationaliseringsbeleid van HKU richt zich op het voeling houden met en blijven aansluiten op internationale kunst-, kunstonderwijs- en kunstonderzoeks-praktijken en de innovatie van beroepsmogelijkheden in dit verband. Tevens vindt HKU het belangrijk dat zij ook in het buitenland een herkenbaar profiel heeft en daarmee excellente studenten en medewerkers aantrekt.

Dit leidt voor de periode 2013-2018 tot de volgende doelstellingen:

1. Faciliteren van zoveel mogelijk studenten om internationale ervaring op te doen en hen de mogelijkheid bieden om persoonlijk aansluiting te vinden bij kansen op de internationale arbeidsmarkt;
2. Versterking van de internationale dimensie in de cultuur en onderwijs-praktijk van HKU door de verhoging van het aantal internationale studenten en internationale onderwijs- en onderzoeksprojecten;
3. Intensivering van de werving van excellente docenten en medewerkers uit het buitenland;
4. Hogeschool-breed meer focus en diepgang aanbrengen in internationaliseringsactiviteiten.

Dit wordt gerealiseerd door een ervaren medewerker aan te stellen die de uitvoering van het beleid voorbereidt, inspireert, organiseert, delegeert en bewaakt en zorg draagt voor een goede communicatie van de resultaten. Deze medewerker ontwikkelt samen met de *schools* een meerjaren internationaliseringsplan en bijbehorende deelplannen en activiteiten.



Communicatie

Communicatie is in de visie van HKU een van de belangrijkste factoren voor zowel de kwaliteit van onderwijs als de tevredenheid van studenten en medewerkers en de continuïteit en het succes van de instelling. In de komende jaren is het uitgangspunt dat iedere betrokkene in de instelling medeverantwoordelijkheid draagt voor de kwaliteit van communicatie. Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij een deel van de beschikbare werktijd besteden aan communiceren met anderen en verstrekken van informatie die direct verband houdt met hun opdracht en activiteiten.

HKU legt de prioriteit daarom bij de verbetering van de interne communicatie en het realiseren van zo veel mogelijk synergie tussen interne communicatie en effectieve externe communicatie.

Dit leidt voor de periode 2013-2018 tot de volgende doelstellingen:

1. Goede interne communicatie wordt geborgd en door medewerkers (en studenten) gezien als een integraal onderdeel van hun eigen taken en verantwoordelijkheden;
2. Institutionele standaardinformatie voor studenten, medewerkers en externen is altijd betrouwbaar en voor de doelgroep eenvoudig en goed verstaanbaar;
3. Publicatieplatforms voor resultaten en activiteiten in onderwijs en onderzoek zijn efficiënt, effectief en aantrekkelijk;
4. Interne communicatieplatforms sluiten technisch en in het gebruik aan bij het communicatiegedrag van studenten en medewerkers;
5. Virtuele en fysieke platforms voor studenten en medewerkers worden versterkt om onderlinge ontmoetingen en de uitwisseling van ervaringen en plannen beter mogelijk te maken;
6. Aanspreekpunten op verschillende niveaus in de hogeschool zijn goed en in samenhang geregeld;
7. Extern en intern woordvoerschap is op orde.

In 2013 wordt een plan van aanpak gemaakt waarin bovenstaande doelstellingen nader worden uitgewerkt. Verder realiseert HKU deze doelstellingen door het opzetten van communicatietrainingen en instructies voor docenten en medewerkers; het verbeteren van de kwaliteit van informatie, berichtgeving en de daarvoor gebruikte systemen naar studenten; de doorontwikkeling van bestaande virtuele en fysieke platforms voor ontmoeting; en een herijking van de praktijk rond loketten voor interne en externe aanspreekpunten en het protocol voor het woordvoerschap.

Marketing en werving

Het uitgangspunt van HKU in marketing en werving is dat zij haar belofte naar studenten, partners en relaties waarmaakt, zodat zij het profiel en de kwaliteiten van de hogeschool uitdragen. Daarbij hoort een zorgvuldig beleid rond de positionering van de naam en het merk HKU en de presentatie van activiteiten en resultaten in de vorm van onder andere exposities, voorstellingen, concerten, conferenties en publicaties.

Bij marketing en werving staan drie zaken centraal: a) de werving van geschikte, gemotiveerde en getalenteerde studenten, die goed passen bij het profiel en de cultuur van HKU; b) de werving van voldoende studenten om de continuïteit van de hogeschool te borgen en versturende fluctuaties te voorkomen; c) het bevorderen en bewaken van de goede reputatie en bekendheid van HKU.

Dit leidt voor de periode 2013-2018 tot de volgende doelstellingen:

1. Behoud van het totaal aantal ingeschreven studenten op 3800;
2. Verhoging van het percentage geschikte, getalenteerde, gemotiveerde en bij het profiel van HKU passende studenten om de kwaliteit van de instroom te verbeteren en studieuitval te verlagen;
3. Verhoging van de instroom van buitenlandse studenten in dit verband;
4. Verbetering van de naamsbekendheid en de bekendheid van het profiel van HKU in de eigen regio, landelijk en in het buitenland;
5. Verbetering van de bekendheid van onderwijs- en onderzoeksresultaten om aantrekkelijke partners en mogelijke financiers te interesseren en/of te binden en de landelijke en internationale positie van HKU te versterken.

HKU zal dit realiseren door het profiel en de missie in 2013 aan te scherpen en dit door te voeren in de marketingcommunicatie en de in te voeren nieuwe huisstijl. Tevens sluit het eerder genoemde hogeschool-brede plan met betrekking tot de aansluiting, werving, selectie en studiebegeleiding nauw aan op deze doelen. Ook zal HKU deelnemen aan het project omtrent de studiebijsluiters en worden bestaande presentatie- en publicatieplatforms van HKU onder de loep genomen met het oog op verbetering en vernieuwing.

ICT

ICT is binnen HKU altijd een belangrijk element geweest. Niet alleen als vitaal onderdeel binnen de bedrijfsvoering, maar vooral ook als technologische ontwikkeling, die een essentiële rol speelt bij de veranderingen in beroepspraktijken en in het onderwijs zelf.

HKU heeft op dit gebied de volgende doelstellingen voor de komende jaren:

1. Binnen het profiel van HKU speelt ICT een prominente en integrale rol in onderwijs en praktijkonderzoek;
2. HKU volgt ontwikkelingen in ICT op de voet om studenten en medewerkers optimale voorzieningen te bieden. Waar mogelijk wil HKU hierin leidend zijn.
3. HKU beschikt over adequate en up-to-date voorzieningen voor de ondersteunende processen, zodat instellingsdoelstellingen op een effectieve manier gerealiseerd kunnen worden;
4. De organisatie van ICT volgt de herinrichting van de instelling in *schools*, centra en gemeenschappelijke ondersteuning.

Eind 2013 zal een plan worden gemaakt voor de herstructurering van de dienstverlening in navolging van de nieuwe indeling van de organisatie. Dit plan wordt in 2014 geïmplementeerd. Jaarlijks wordt een scan gedaan voor ICT-ontwikkelingen die de activiteiten en doelstellingen van HKU raken en worden aanbevelingen gedaan voor de korte en lange termijn. Tevens zullen de expertisecentra onderzoeksprogramma's uitvoeren of coördineren die vernieuwingen in onderwijs en beroepspraktijk door ICT-ontwikkelingen volgen.

Huisvesting en Faciliteiten

Huisvesting en studie- en werkplaats-faciliteiten zijn belangrijke factoren in de realisatie van de beoogde kwaliteit van onderwijs en de continuïteit, het succes en de aantrekkelijkheid van de instelling.

Op dit gebied heeft HKU de komende jaren twee speerpunten:

- Stadscampus HKU
- Een kralensnoer van actuele technologische laboratoria, werkplaats- en studievoorzieningen.

Stadscampus HKU

HKU ziet het als een sterk punt dat een groot deel van haar onderwijs gevestigd is in meerdere locaties in het centrum van Utrecht, met alle daar aanwezige culturele en grootstedelijke voorzieningen. Utrecht profileert zich als 'stad van wetenschap en cultuur', met het centrum als een podium hiervoor. HKU maakt daar integraal deel van uit en wil deze positie verder uitbouwen en versterken, omdat de interactie met de stad studenten en medewerkers veel te bieden heeft.

In het begin 2013 opgestelde Strategisch Huisvestingsplan wordt deze visie uitgewerkt en onderbouwd. De belangrijkste punten hieruit zijn:

- de huisvesting van HKU wordt zoveel mogelijk geconcentreerd op onderling goed bereikbare locaties in en om het centrum van Utrecht, met een mogelijkheid van behoud van specifieke kleinere, gespecialiseerde en hoogwaardige locaties in Hilversum en Amersfoort. Op de locaties worden verschillende *schools* en centra hoofdzakelijk op grond van onderwijsinhoudelijke overwegingen samengebracht;

- een bijzonder aandachtspunt hierbij is dat adequate fysieke platforms voor ontmoeting, samenkomst en samenwerking tussen opleidingen zijn gewaarborgd;
- er wordt afgezien van nieuw te bouwen panden en gekozen voor het op korte termijn opknappen en aanpassen van bestaand eigendom en het betrekken van geschikte gebouwen die zo weinig mogelijk aanpassing vereisen.
- er wordt voor de aankoop of huur van nieuwe panden niet meer uitgegeven dan de huidige budgettaire ruimte voor huisvesting toelaat;
- door een afgewogen combinatie van huur en eigendom wordt flexibiliteit ingebouwd om te kunnen reageren op veranderende omstandigheden;

Een kralensnoer van actuele technologische laboratoria, werkplaats- en studiovoorzieningen

HKU werkt aan een kralensnoer van laboratoria, werkplaats- en studiovoorzieningen ('labs'), waarin actuele technologieën voor studenten en medewerkers toegankelijk worden. HKU wil hiermee voorop lopen in ontwikkelingen in kunst en technologie en, met het oog op multidisciplinaire werkverbanden, interne mobiliteit van studenten en kennis stimuleren.

Tegen deze achtergrond is in 2012 reeds geïnvesteerd in een state of the art digitale geluidsstudio en een digitale werkomgeving voor theaterproductie (MAPLAB). In 2013 wordt in samenwerking met Protospace een gezamenlijke werkplaats met gereedschap voor innovatieve digitale 3D-productietechniek ingericht (Fablab). Een geavanceerd animatie-lab is in voorbereiding.

De Stadscampus HKU en het kralensnoer van labs worden stapsgewijs opgezet. In 2013 wordt de eerste fase van het Strategisch Huisvestingsplan gerealiseerd (onder andere enkele belangrijke renovaties, de verwerving van een nieuwe HKU-locatie en de huisvesting van het genoemde Fablab). Vervolgens wordt het verder uitgewerkt tot een meerjarig plan van aanpak. In 2013 wordt de planning en inbedding voor een animatie-lab en mogelijke andere labs verder uitgewerkt voor realisatie in 2013/2014 en daarna.

Financiële borging en continuïteit

De ambitieuze ontwikkelplannen, de continuïteit van de instelling en het voortbestaan als zelfstandige hogeschool stellen hoge eisen aan het financieel beleid van HKU. De financiële uitgangspositie is gunstig. Zowel de vermogenspositie als de liquiditeit, rentabiliteit en de vastgoedpositie zijn gezond. Er is voldoende financiële ruimte om het Instellingsplan 2013-2018 aan te pakken en om tijdig bij te sturen en aanpassingen te realiseren, mocht dit onverhoopt noodzakelijk blijken. Op financieel gebied kan HKU de komende jaren met vertrouwen tegemoet zien.

In dit verband zet HKU in op de continuïteit van het degelijk financieel beleid, behoud van flexibiliteit in de bedrijfsvoering en het gebruiken van de huidige gunstige financiële uitgangspositie voor het doorvoeren van de in dit instellingsplan beschreven vernieuwingen en veranderingen.



TOT SLOT

HKU is een jonge, dynamische en in veel opzichten pionierende hogeschool voor de kunsten, die voor de opdracht staat zichzelf wederom te vernieuwen in een samenleving die als geheel op menig terrein een fundamentele transformatie en generatiewisseling doormaakt. Dit plan biedt daarvoor een richting en rijkt handvaten aan. Maar deze vernieuwing is alleen mogelijk als de kern van de medewerkers van de hogeschool bereid en in staat is zichzelf te veranderen. De medewerkers van HKU hebben dit in zich. Het is deze karakteristiek die wellicht de beste reden is te mogen verwachten dat het HKU gaat lukken dit plan te realiseren en met uitstekend onderwijs en onderzoek en aansprekende projecten een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te blijven leveren.

Colofon

Dit is een uitgave van HKU

Tekst

College van Bestuur

Redactie

Bureau Communicatie,
Fokke Uiterwaal

Vormgeving

Thonik

Drukwerk

Drukkerij Mart.Spruijt

© 2013

HKU

Postbus 1520
3500 BM Utrecht
030 233 22 56
hku.nl

