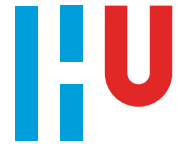


HU IN 2026

Ambitieplan Hogeschool Utrecht



HOGESCHOOL
UTRECHT





VOORAF

We weten dat in 2026 de wereld er heel anders zal uitzien dan nu. In deze tijd van veelomvattende, snelle en soms ook onvoorspelbare ontwikkelingen weten we echter niet precies hoe. Het is ook een tijd vol kansen en uitdagingen waar we als hogeschool onze verantwoordelijkheid in willen nemen. Zoals de toenemende vraag vanuit de arbeidsmarkt naar professionals die duurzaam inzetbaar zijn. Of de bijdrage die praktijkgericht onderzoek levert aan de innovatie van de beroepspraktijk. En de mogelijkheden en dilemma's die door de digitale transitie op ons afkomen. In 'HU in 2026' beschrijven we hoe we op deze ontwikkelingen willen inspelen.

In deze tijd van veranderingen, kansen en onzekerheden is er behoefte aan verbinding. We willen als Hogeschool Utrecht een gemeenschap zijn waar studenten en medewerkers zich thuis voelen en zich gekend weten. Een inclusieve hogeschool waar iedereen graag deel van uitmaakt. Om gezamenlijk – ieder vanuit eigen verantwoordelijkheid – bij te dragen aan de ontwikkeling van professionals, en daarmee aan de samenleving.

Dit document vormt ons toekomstbeeld voor de komende jaren en biedt inspiratie. En we maken duidelijk welke ambities we willen waarmaken. De manier waarop we

dat gaan doen werken we niet uit in dit document. Dat doen we de komende jaren in onze beleidsplannen en in de plannen van de instituten, kenniscentra en diensten. Daarbij is ruimte voor differentiatie en houden we rekening met verschillende ontwikkelsnelheden.

We realiseren ons dat de verschillende uitdagingen waar we voor staan soms in tegenspraak met elkaar lijken te zijn. Zo willen we studenten de ruimte geven én tegelijkertijd willen we onnodige studievertraging voorkomen. We blijven bij deze paradoxen op zoek naar de juiste balans en houden daarbij de kwaliteit van ons onderwijs en

onderzoek en de draaglast van de organisatie steeds voor ogen.

Er ligt een solide fundament waarop we kunnen voortbouwen. We kijken trots terug op de afgelopen jaren en op wat we samen hebben bereikt. Zaken waar we de afgelopen jaren onvoldoende op hebben ingezet, pakken we met nieuwe energie op.

Bij het schrijven van dit document hebben we gebruikgemaakt van de input van vele studenten, docenten, onderzoekers, medewerkers van diensten en externe relaties. Met hen spraken we over onze toekomst en de opgaven waar we voor staan. Over de dingen die belangrijk zijn en de keuzes die

we moeten maken om succesvol te blijven. Deze gesprekken waren inspirerend en leerzaam. We willen iedereen hartelijk danken voor zijn of haar inbreng.

We zullen op gezette tijden in onze HUGemeenschap en met onze partners het gesprek blijven voeren over de voortgang van onze plannen. We nodigen u hiervoor van harte uit.

Jan Bogerd, voorzitter

Anton Franken

Tineke Zweed



INHOUD

1

WE ZIJN HOGESCHOOL UTRECHT

Hoe we zijn begonnen	7
We hebben oog voor kwaliteit	8
We leiden op voor de beroepspraktijk	10
Onze missie	12
We initiëren en verbinden	13
We staan midden in de maatschappij	16
We werken aan samenleven in de stad	18
We vormen een gemeenschap	20
We grijpen de kansen die digitalisering biedt	22
	26

2

WE ZORGEN SAMEN VOOR ONDERWIJS EN ONDERZOEK

	29
We werken samen aan onderwijs	30
We leiden op voor het leven	34
We veranderen mee met de arbeidsmarkt	38
We flexibiliseren ons onderwijs	40
We realiseren doorwerking van ons onderzoek	42
We maken werk van (inter)nationaal relevant onderzoek	44
We versterken onze onderzoekskracht	46

3

SAMEN MAKEN WE DE HOGESCHOOL 49

We werken in teams en hechten aan professionele ruimte	52
We bouwen aan een kwaliteitscultuur	54
We maken samen de hogeschool	56
Inspiratiedocumenten	58





WE ZIJN HOGESCHOOL UTRECHT

Hogeschool Utrecht is een vitale en innovatieve kennisorganisatie in het midden van Nederland met een rijke geschiedenis. Bij ons werken duizenden studenten en medewerkers met elkaar en met de beroepspraktijk samen, elke dag!

We willen bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van mensen en van betekenis zijn voor de (regionale) arbeidsmarkt en de samenleving. Dat zien we als onze maatschappelijke opdracht. Iedereen die wil studeren in het hoger onderwijs is welkom bij onze hogeschool. We hebben hart voor onze studenten, onze medewerkers en onze omgeving. We willen een gemeenschap zijn waarin ruimte is voor talent en ontmoeting. Waarin iedereen zich thuis en gekend voelt. Daarbij zijn we overigens niet gebonden aan onze eigen gebouwen, of onze eigen organisatie. We werken in co-creatie met en in de beroepspraktijk. De grenzen tussen instellingen zijn steeds minder belangrijk. Een soepele samenwerking met onze partners is wel nodig. Dit betekent dat we onszelf verder zullen moeten ontwikkelen tot een open netwerkorganisatie. We zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke problemen en nemen daarin steeds vaker het voortouw. Onze partners waarderen het dat we de regierol pakken.

In dit eerste deel gaan we in op onze ontstaansgeschiedenis, onze missie, onze maatschappelijke opdracht, onze verbinding met de arbeidsmarkt en ons profiel.

HOE WE ZIJN BEGONNEN

De eerste hogere beroepsopleidingen in de regio Utrecht ontstonden de loop van de twintigste eeuw. In die tijd nam de behoefte aan hoogopgeleide mensen op de arbeidsmarkt sterk toe. Het aantal opleidingen en hogescholen groeide in de jaren daarna gestaag. Tot een aantal hogescholen in 1995 fuseerde en Hogeschool Utrecht (HU) werd gevormd: een herkenbare en veelzijdige opleider voor de beroepspraktijk. Sinds 2002 verricht de HU ook praktijkgericht onderzoek en inmiddels vormen lectoraten een vanzelfsprekend onderdeel van onze organisatie.

De sterke band die we van meet af aan hadden met de beroepspraktijk is alleen maar sterker geworden. Dat komt doordat

we vragen uit de arbeidsmarkt – naast maatschappelijke opgaven – als uitgangspunt nemen voor ons onderwijs en onderzoek. En doordat we steeds vaker en intensiever samenwerken met de beroepspraktijk, aan steeds grotere en complexere vraagstukken. Nieuw ontwikkelde kennis blijft bij ons niet op de plank liggen.

Inmiddels vormen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk een hechte drie-eenheid. Ze zijn door ons onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dankzij deze ijzersterke combinatie kunnen we leerprocessen versnellen en innovaties realiseren en regisseren.





Onze sterke band met de beroepspraktijk
wordt alleen maar sterker.

WE HEBBEN OOG VOOR KWALITEIT

In de periode van 2014 tot nu hebben we hard gewerkt aan kwaliteit. Om goed te kunnen anticiperen op wat er om ons heen gebeurt. Om flexibeler en wendbaarder te worden en nieuwe kansen te creëren. En om tegemoet te komen aan veranderende wensen en behoeften van studenten en de arbeidsmarkt. Zo hebben we stevig ingezet op onderwijsvernieuwing om de kwaliteit van ons onderwijs voor nu en in de toekomst te borgen. En vormen teamwork en co-creatie nu het uitgangspunt voor de onderlinge samenwerking.

Verder is onze organisatie een stuk platter geworden. Dat was een spannende en gedurfde stap, maar we zijn blij dat we hem gezet hebben. Omdat interdisciplinair

werken zo beter mogelijk is geworden. We kunnen nu sneller externe en interne verbindingen leggen, sneller schakelen en medewerkers meer professionele ruimte geven. Ook de huisvesting is aangepast. We beschikken nu over nieuw ingerichte gebouwen en moderne faciliteiten zoals innovatielabs, waarin we samenwerken met de beroepspraktijk.

Dat we de goede dingen doen – en die ook goed doen – werd begin 2019 bevestigd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Die oordeelde positief over de kwaliteit van onze instelling. Met name de wijze waarop we onze onderwijsvisie realiseren en continu aan verbetering werken, oogstte lof. Ook de betrokkenheid

van studenten en de beroepspraktijk daarbij kreeg veel waardering. Tegelijkertijd hebben we het nodige te doen. We blijven ons verbeteren, in een tempo dat de organisatie aankan. En we realiseren ons daarbij dat we niet alles tegelijk hoeven te doen.

In 2018 werd bovendien ons onderzoek gevisiteerd. De uitkomst daarvan was positief en onze hogeschool werd geprezen om haar dynamische, energieke en nieuwsgierige onderzoeksklimaat. De commissie was enthousiast over ons (HU-)profiel. Zij constateerde dat de HU daarmee een sterk merk in handen heeft. Dat zouden we volgens de commissie overigens nog wel beter zichtbaar kunnen maken, met behulp van iconische projecten.

We hebben samen veel vernieuwd en verbeterd en we zijn trots op wat we hebben bereikt. Maar we hebben ook geleerd dat het altijd beter kan en moet. We willen het goede behouden en tegelijkertijd een lerende organisatie zijn die mee ontwikkelt met de veranderende omgeving. We gaan daar met vertrouwen mee verder.

A photograph of two men sitting at a table in a meeting room, engaged in conversation. The man on the left is wearing a grey sweater and has a beard. The man on the right is wearing a grey hoodie and glasses. They are both looking towards each other. The background shows other people and a plant.

We bouwen voort op de resultaten die we hebben bereikt met onderwijsvernieuwing, teamwork en co-creatie.

WE LEIDEN OP VOOR DE BEROEPSPRAKTIJK

Vitaal en vernieuwend: zo kan onze hogeschool het beste worden omschreven. In onze opleidingen werken community's vanaf dag 1 aan maatschappelijke uitdagingen. We stimuleren en ondersteunen studenten niet alleen bij hun individuele ontwikkeling in de context van de beroepspraktijk, we helpen hen ook bij het verwerven van competenties die in de huidige samenleving onmisbaar zijn. Zoals interpersoonlijke en digitale vaardigheden, onderzoekend vermogen, internationale gerichtheid en een ondernemende houding. Bovendien stimuleren we studenten om zich te ontwikkelen als persoon en hebben we aandacht voor studentenwelzijn. Studenten ontwikkelen zich dus niet alleen tot waardevolle professional, maar ook tot wereldburger.

We bieden studenten de mogelijkheid zelf regie te pakken over hun eigen leerweg. We nemen hen niet altijd bij de hand. Studenten gaan dan zelf actiever op zoek naar hun eigen talent en ontwikkelpad. Dat zorgt soms voor spanning en onzekerheid, maar geeft ook ruimte om verantwoordelijkheid te nemen en een ondernemende houding te ontwikkelen. Wij juichen dat toe, omdat het bij studenten kwaliteiten naar boven brengt die zij goed kunnen gebruiken in de beroepspraktijk – en waar de arbeidsmarkt op zit te wachten. Uiteraard staan studenten er nooit alleen voor. We bieden hen de begeleiding en de (veilige) leeromgeving die nodig is. Dat geldt zowel voor studenten die in leerteams werken als voor studenten die een eigen leerroute uitstippelen.



ONZE MISSIE

Door goed onderwijs en onderzoek werken we aan de ontwikkeling van talent en de innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk. Daarmee dragen we bij aan een open, rechtvaardige en duurzame samenleving.

WE KOESTEREN ELK TALENT

We willen een inclusieve, toegankelijke hogeschool zijn en ervoor zorgen dat iedere student en iedere medewerker zich thuis voelt. Zich gekend weet, gelijke kansen krijgt. Onze deur staat open voor iedereen die hoger onderwijs kan en wil volgen en gemotiveerd is. Elk talent telt!

Diversiteit vinden we een groot goed. Het brengt ons nieuwe ideeën, boeiende discussies, verrassende perspectieven en vaak ook onverwachte oplossingen. Die zijn zeer welkom in de huidige maatschappij. Niemand denkt en doet immers hetzelfde.

Studenten kunnen bij ons terecht voor actueel onderwijs dat verweven is met onderzoek. We richten ons onderwijs en onderzoek zo in dat studenten de mogelijkheid krijgen om hun talent te ontwikkelen. Datzelfde geldt voor onze medewerkers. Zij krijgen de ruimte zich in hun loopbaan en persoonlijk verder te ontwikkelen.





We willen een inclusieve, toegankelijke hogeschool zijn en ervoor zorgen dat iedere student en iedere medewerker zich thuis voelt.

WE INITIËREN EN VERBINDEN

We willen als hogeschool een voortrekkersrol vervullen bij de aanpak van maatschappelijke opgaven en we slagen er steeds beter in om samenwerkingsprojecten over vakgebieden heen tot stand te brengen. In de regio Utrecht, maar ook daarbuiten. We zijn verbinder en initiator. Gedreven door onze missie zoeken we samen met onze partners naar oplossingen. In grote en kleine projecten, in cross-overs, binnen en buiten de eigen organisatie: wij brengen mensen bij elkaar die in co-creatie werken. Zo dragen we bij aan de ontwikkeling van talent én hebben we impact op de samenleving. Onze partners waarderen de manier waarop we professionals opleiden, het onderzoek dat we doen en de bijdrage die we leveren aan belangrijke vraagstukken.

Verbeteren en vernieuwen is voor ons een continu proces. We veranderen voortdurend mee met onze omgeving. Op die manier borgen we zowel de actualiteit van ons onderwijs als het beroeps- en werkgelegenheidsperspectief van onze studenten. Sterker nog: we maken als hogeschool steeds meer integraal onderdeel uit van de beroepspraktijk en de samenleving en vormen met onze partners een groot lerend netwerk. In dit licht is het niet verwonderlijk dat alumni belangrijker voor ons worden en we de banden met hen graag verder willen verstevigen. Alumni vormen een waardevolle link met de beroepspraktijk en omgekeerd hebben we hen ook veel te bieden. We steken dan ook energie in het opzetten van en bijdragen aan netwerken en community's.





We maken als hogeschool steeds meer integraal onderdeel uit van de beroepspraktijk en de samenleving en vormen een groot lerend netwerk.

WE STAAN MIDDEN IN DE MAATSCHAPPIJ

De wereld verandert snel en ingrijpend. Veel vraagstukken dienen zich op een grote, vaak ook mondiale schaal aan en zijn zo complex dat ze niet meer kunnen worden opgelost vanuit één discipline of invalshoek. Klimaat, gezondheid, digitalisering, veiligheid, mobiliteit: ze vragen om een slimme en creatieve aanpak, om intensieve samenwerking tussen mensen en organisaties. Wij willen en kunnen daaraan als hogeschool een bijdrage leveren. Maar we maken wel keuzes, daarbij geholpen door ons profiel en de nationale en internationale kennisagenda's.

Mondiale ontwikkelingen hebben impact op de beroepspraktijk. Organisaties en bedrijven zien nieuwe kansen en willen nieuwe mogelijkheden benutten, vaak ook op

internationaal niveau. Ze hebben behoefte aan zelfbewuste, inventieve professionals die de internationale ontwikkelingen in hun werkveld volgen. Professionals die kunnen omgaan met de door digitalisering veranderende interacties tussen mensen en organisaties. Die goed kunnen samenwerken met mensen van verschillende culturen en uit andere disciplines. Die flexibel en wendbaar zijn, zich goed kunnen aanpassen aan de snel veranderende maatschappij en die zich blijven ontwikkelen. Professionals die bronnen gebruiken om verantwoorde beslissingen te nemen, bereid zijn te leren van mensen met een ander perspectief en van ontwikkelingen elders in de wereld. Wij leiden die professionals op!





We leiden inventieve professionals op die complexe maatschappelijke opgaven van nu én in de toekomst kunnen oppakken.

WE WERKEN AAN SAMENLEVEN IN DE STAD

Een steeds groter deel van de wereldbevolking woont en werkt in steden. De leefbaarheid staat onder druk en de samenleving heeft te maken met grote uitdagingen. Omdat we het belangrijk vinden een bijdrage te leveren aan de aanpak van grote maatschappelijke vraagstukken kozen we voor 'kwaliteit van (samen)leven in de stedelijke omgeving' als profiel. Het helpt ons om focus aan te brengen in de inhoud van ons onderwijs en onderzoek en aan samenwerkingspartners duidelijk te maken waar we voor staan. Ons profiel raakt inmiddels steeds beter bekend in de omgeving. Bedrijven en organisaties kennen ons en zoeken ons op. Maar we nemen ook vaak het voortouw. Bijvoorbeeld bij het oplossen van lastige arbeidsmarktproblemen in de regio.

We sluiten met ons profiel niet alleen goed aan bij regionale ontwikkelingen, maar ook bij internationale ontwikkelingen die de Verenigde Naties hebben beschreven en als uitgangspunt namen voor hun 17 Sustainable Development Goals. We onderschrijven deze doelen en nemen zo verantwoordelijkheid voor de toekomst van de aarde. Dit klinkt door in ons onderwijs, ons onderzoek, en onze bedrijfsvoering. We leiden nieuwe generaties op die in de toekomst de verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen voor een leefbare wereld.

De komende jaren gaan we onze kennisagenda verder doorontwikkelen. Op die agenda staan de thema's waaraan we in ons onderwijs en onderzoek aandacht willen

besteden, mede ingegeven door de ontwikkelingen om ons heen en het HU-profiel. Daarbij benutten we de mogelijkheden van digitale transities.



We gaan een kennisagenda voor
onderwijs en onderzoek opstellen.

WE VORMEN EEN GEMEENSCHAP

De HU wil een hogeschool zijn waar studenten en medewerkers zich thuis voelen én betrokken zijn. Een gemeenschap waar studenten en medewerkers graag deel van willen uitmaken. We hechten aan participatie en gemeenschapsvorming.

Studenten krijgen de ruimte om zich te ontwikkelen als (aankomend) professional, als persoon en als burger. Sommige studenten pakken die ruimte vanaf het begin van hun studie, anderen komen daar later in hun studieloopbaan aan toe. Studenten stimuleren, inspireren en helpen elkaar in dit proces. Voor studenten is de opleiding de eerste thuisbasis, in de loop van hun studie voelen ze zich steeds meer onderdeel van de HU. Medewerkers hebben hun team als thuis-

basis van waaruit ze werken. Zij voelen zich tegelijkertijd verantwoordelijk voor het grotere geheel van de HU en hun eigen aandeel daarin. Samenwerking binnen het team, tussen teams en tussen verschillende onderdelen van de HU wordt steeds vanzelfsprekender.

We willen samen optrekken en ons gezamenlijk inzetten om – ieder vanuit eigen verantwoordelijkheid – bij te dragen aan de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek en van onze serviceverlening. En uiteindelijk aan de samenleving. Zo kunnen we die vitale, inspirerende en vernieuwende hogeschool zijn waar studenten en medewerkers graag deel van uitmaken. Daarom investeren we de komende periode nog meer in onze HU-gemeenschap!



We willen een vitale, inspirerende en vernieuwende hogeschool zijn waar studenten en medewerkers graag deel van uitmaken.

WE ZIJN GERICHT OP SAMENWERKING

We hechten aan co-creatie: studenten, docenten en onderzoekers werken samen met partners uit de praktijk aan maatschappelijke vraagstukken. Niet alleen in onze eigen leslokalen, innovatielabs en kenniscentra, maar ook daarbuiten, bij bedrijven en organisaties.

We verwachten van onze studenten en medewerkers dat ze gericht zijn op samenwerking. Behoeften en problemen van praktijk en samenleving vragen professionals die met andere disciplines kunnen samenwerken. We zoeken in ons onderwijs en onderzoek naar verbinding tussen en over vakgebieden heen, omdat de (traditionele) muren tussen kolommen en disciplines verdwijnen. En dat geldt ook voor onze serviceverlening. De komende periode zullen we die samenwerking volop stimuleren en ondersteunen.



Bij Hogeschool Utrecht werken studenten, docenten en onderzoekers samen met partners uit de praktijk aan maatschappelijke vraagstukken.

WE GRIJPEN DE KANSEN DIE DIGITALISERING BIEDT

De invloed van digitale transitie op de samenleving is enorm en zal alleen maar toenemen. Internet, artificial intelligence, sociale media, big data: ze grijpen in op alle facetten van het leven en leiden tot fundamentele veranderingen. We onderkennen de impact van deze ontwikkeling. Op de beroepspraktijk, op de interactie tussen mensen en organisaties, op maatschappelijke vraagstukken en ook op onze eigen organisatie: op onderwijs en onderzoek, de samenwerking met partners, de serviceverlening, enzovoorts. Wij omarmen die ontwikkeling en zetten digitalisering actief en bewust in als katalysator van vernieuwing en verbetering.

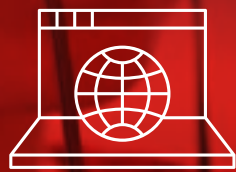
Voor het onderwijs betekenen de transitie bijvoorbeeld dat de inhoud van curricula

verandert. En omdat de transitie ook leiden tot nieuwe manieren van leren, moeten we onze didactiek daarop afstemmen. Studenten zoeken op andere manieren naar kennis en betekenis en willen meer hun eigen route kiezen. Dat vraagt van docenten een andere aanpak. Hun werk wordt daarmee veelzijdiger en gevarieerder. Behalve om lesgeven gaat het dan bijvoorbeeld om begeleiden of coachen. De transitie betekenen voor docententeams dat ze niet alleen stevig verankerd moeten zijn in de beroepspraktijk en goed ingevoerd in onderzoek, maar ook digitaal vaardig.

De transitie hebben ook consequenties voor de beroepspraktijk. Dit werpt nieuwe vragen op die we met ons onderzoek willen

beantwoorden. Hier ligt een grote uitdaging op het gebied van data. Het gaat om het toegankelijk maken en gebruiken van grote hoeveelheden informatie. Dit stelt hoge eisen aan de onderzoeksinfrastructuur en vraagt om flexibel inzetbare onderzoekstools.

We beseffen dat we wat de digitalisering betreft alleen succesvol kunnen zijn als de middelen gericht worden ingezet en er stevige aandacht is voor mens en cultuur.



**We investeren in de digitale ontwikkelingen
en hebben daarbij voortdurend aandacht
voor mens en cultuur.**



2

WE ZORGEN SAMEN VOOR ONDERWIJS EN ONDERZOEK

De HU leidt (aankomende) professionals op die de arbeidsmarkt kunnen versterken met actuele kennis en vaardigheden. We zitten met ons onderwijs dicht op het werkveld en de samenleving. Op die manier houden we het onderwijs niet alleen actueel, maar borgen we ook de kwaliteit ervan. Ons onderzoek draagt hier uiteraard ook flink aan bij. We leiden onze studenten op voor het leven. Dat betekent dat we stevig inzetten op 'leven lang ontwikkelen'. Ons assortiment beweegt mee met de arbeidsmarkt en we maken ons onderwijs steeds flexibeler. Voor ons is studentsucces dat onze studenten succes hebben op de arbeidsmarkt en het verschil kunnen maken in de samenleving.

We zien het verbeteren en vernieuwen van onderwijs als een continu proces. Daarom streven we naar een interne dynamiek die het mogelijk maakt om sneller en beter mee te veranderen met de behoeften van onze studenten, de praktijk en de maatschappij. Bij de vernieuwing van ons onderwijs letten we vooral op relevante nieuwe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de samenle-

ving. Ook houden we rekening met nieuwe toetreders op de hoger onderwijsmarkt en de veranderende wijze van bekostiging van het hoger onderwijs. En uiteraard letten we op de veranderende behoeften van studenten, medewerkers en opdrachtgevers. Bij de verbetering van onderwijs kijken we vooral naar onderdelen die de afgelopen jaren onvoldoende aandacht kregen, zoals

gemeenschapsvorming, interpersoonlijke competenties en persoonlijke ontwikkeling. Met ons onderzoek dragen we niet alleen bij aan de kwaliteit van ons onderwijs, maar ook aan de innovatie van de beroepspraktijk. Ons onderzoek is praktijkgericht en gericht op het vinden van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Samen met partners in onze omgeving ontwikkelen we nieuwe kennis, producten, werkwijzen en diensten. De komende periode willen we ons onderzoek verder uitbouwen en nog beter zichtbaar maken.

Dit beschrijven we in het tweede deel.

WE WERKEN SAMEN AAN ONDERWIJS

HU-docenten werken samen aan de vernieuwing van ons onderwijs. Ze werken van buiten naar binnen en maken gebruik van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, van kennis uit onderzoek en van de HU-onderwijsvisie 'Onze wereld van morgen'. Die visie is uniek en kenmerkend voor onze hogeschool, ook omdat hierin is vastgelegd dat studenten en docenten samen de verantwoordelijkheid dragen voor het onderwijs – en samen de regie hebben. Daarmee verandert de relatie tussen student en docent. Studenten gaan zelf actief op zoek naar hun eigen talent en ontwikkelpad. De rol van docenten verandert daardoor. Afhankelijk van het leerpad van studenten, kan het gaan om doceren, begeleiden, coachen en allerlei tussen- en mengvormen.

De begeleiding van studenten bij de ontwikkeling van interpersoonlijke, beroepsgerateerde en algemene competenties, zoals onderzoekend vermogen, krijgt daarbij de volle aandacht.

Onze onderwijsvisie bevat uitgangspunten voor het ontwerpen en (her)inrichten van ons onderwijs en gaat over onderwerpen als: leven lang ontwikkelen, co-creatie met de beroepspraktijk, onderwijs gebaseerd op praktijkgericht onderzoek, gepersonaliseerd leren en didactiek gericht op startende en ervaren professionals. Leren en talentontwikkeling van studenten staan centraal. We beschouwen het als onze taak om de leerbehoefte en motivatie van studenten te ondersteunen en hen te begeleiden bij het

verzilveren van hun talenten. We vinden het daarom belangrijk dat ons onderwijs aansluit bij de individuele behoeften van studenten qua tempo, interesse, leerstijl en niveau.



Studenten en docenten dragen samen verantwoordelijkheid voor het onderwijs en hebben samen de regie.

WE GEVEN STUDENTEN DE RUIMTE

Wat houdt onze studenten bezig? Waar dromen ze van, waar halen ze hun inspiratie vandaan? Welke talenten en mogelijkheden hebben ze en wat willen ze bereiken in het leven? Daar zijn wij nieuwsgierig naar en daarom zijn we voortdurend met hen in gesprek. We willen met ons onderwijs(aanbod) en met onze begeleiding tegemoetkomen aan hun behoeften, wensen en verwachtingen. En we willen bereiken dat studenten na hun studie niet alleen klaar zijn voor de beroepspraktijk, maar ook voor het leven na de studie – met voldoende zelfvertrouwen, optimisme en waardevolle ervaringen.

We richten ons onderwijs zo in dat studenten, als zij daar aan toe zijn, steeds meer inhoudelijke verantwoordelijkheid kunnen nemen over hun studieprogramma en zo hun eigen pad kunnen kiezen. En ook later weer gemakkelijk de weg terugvinden naar de HU.



We richten ons onderwijs zo in dat studenten, als ze daar aan toe zijn, steeds meer inhoudelijke verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun studieprogramma en zo hun eigen pad kunnen kiezen.

WE LEIDEN OP VOOR HET LEVEN

De tijd dat studenten een opleiding afronden en de rest van hun leven konden 'teren' op dat ene diploma is allang voorbij. Een leven lang ontwikkelen is vanzelfsprekend geworden. Werkenden moeten én willen zich continu blijven ontwikkelen. Om invulling te geven aan hun eigen ambities en duurzaam inzetbaar te blijven. Hiervoor moeten zij nieuwe kennis en competenties opdoen. De HU wil een gemeenschap zijn waar ook werkende professionals zich welkom weten. Waar zij kunnen deelnemen aan flexibel (post-initieel) onderwijs dat relevant is voor hun loopbaan. Onderwijs dat door middel van 'stapelbare eenheden' al dan niet met een diploma kan worden afgerond. Daarmee dragen we niet alleen bij aan de ontwikkeling van individuen, maar ook aan de (kennis)samenleving.

Opleiden voor het leven houdt bij de HU ook in: opleiden tot wereldburger. We helpen onze studenten bij het verwerven van competenties die onmisbaar zijn in de huidige maatschappij en dus ook in een internationale context. We stimuleren hen internationale ervaring op te doen door in het buitenland te studeren of stage te lopen, maar hebben ook aandacht voor 'internationalisation at home'. Dit betekent dat we internationale en interculturele aspecten nadrukkelijk integreren in ons onderwijs.

Bij de HU spreken we liever niet meer van 'studierement'. Wij vinden 'studentsuccess' relevanter. Of studenten geslaagd zijn hangt immers niet zozeer af van het behalen van een diploma binnen de gestelde

termijn, maar vooral van hun succes op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Wel willen we onnodige studievertraging en uitval tegengaan. Als studenten ergens aan beginnen, stimuleren we hen dit ook af te ronden. We voorkomen hoge(re) kosten en blijven dus verantwoord omgaan met de gelden die ons ter beschikking zijn gesteld.

We doen er daarom als hogeschool alles aan om een leven lang ontwikkelen mogelijk te maken. Dat is al steeds beter te zien aan de manier waarop we ons onderwijs inrichten, aan de aandacht die we hebben voor de doorstroom vanuit alle onderwijsniveaus, aan de manier waarop onze docenten les of begeleiding geven en aan de digitale voorzieningen die we steeds verder uitbouwen.

Voorlopig blijft 'leven lang ontwikkelen' een van de speerpunten in de onderwijsvernieuwing, want in de huidige, snel veranderende wereld blijft dit een actueel onderwerp.



We leiden onze studenten op tot vakmensen en reflectieve professionals die succes hebben op de arbeidsmarkt en het verschil kunnen maken in de samenleving. Dat is wat wij bedoelen met studentsucces!

WE LEIDEN STUDENTEN OP DIE ERTOE DOEN

Op de arbeidsmarkt is veel behoefte aan professionals die niet-routinematige werkzaamheden kunnen uitvoeren. Dat vraagt om duizendpoten:

- met een onderzoekende en kritische blik;
- die innovatief aan de slag gaan en niet bang zijn voor mislukkingen;
- die kunnen opereren in een complexe omgeving;
- die denken in kansen en mogelijkheden en beschikken over ondernemingszin;
- die zich bewust zijn van eigen kunnen;
- die goed kunnen samenwerken en beschikken over interpersoonlijke vaardigheden;
- die toekomstgericht, digitaal vaardig en internationaal georiënteerd zijn;
- die kunnen omgaan met diversiteit en inclusief kunnen denken en handelen.


En dat zijn nou precies de eigenschappen waaraan je studenten en alumni van de HU kunt herkennen.

Wij zien alumni graag terug bij onze hogeschool, en wel als:

- (loyale) partners;
- studenten die zich een leven lang blijven ontwikkelen;
- opdracht- of werkgevers;
- connectie met de beroepspraktijk;
- (gast)docenten of onderzoekers;
- critical friends;
- onderdeel van de HU-gemeenschap.

Alumni vinden in de HU een trouwe partner, een bron van kennis en een thuisbasis.



A woman with dark, wavy hair and glasses is looking down. She is wearing a patterned top and a red necklace. A red rectangular box is overlaid on the image, containing white text. The background is bright and out of focus.

**We zien alumni graag terug bij onze hogeschool.
Alumni vinden in de HU een trouwe partner, een
bron van kennis en een thuisbasis.**

WE VERANDEREN MEE MET DE ARBEIDSMARKT

Ons assortiment is een afspiegeling van de arbeidsmarkt. Waren we ooit, net als de andere hbo-instellingen, vooral aanbieder van bacheloropleidingen, tegenwoordig is ons portfolio een stuk breder. Doordat we 'een leven lang ontwikkelen' als uitgangspunt voor ons onderwijs nemen, komen er steeds meer nieuwe doelgroepen bij ons studeren. Die willen we allerlei nieuwe vormen van onderwijs aanbieden, waaronder modulair onderwijs. Ons assortiment voor nieuwe doelgroepen bestaat ook uit een groeiend aanbod van associate degree- en masteropleidingen.

We leiden op voor beroepen waar de arbeidsmarkt om vraagt, nu en in de toekomst. Daarom kijken we voortdurend

kritisch naar het bestaansrecht van onze opleidingen. Zijn ze nog nodig? Vraagt de arbeidsmarkt iets anders, iets meer of juist iets minder? We toetsen ons onderwijsaanbod en de kwaliteit van de opleidingen aan de (inter)nationale ontwikkelingen in het werkveld, de behoefte aan specifieke vaardigheden bij afgestudeerden en de (te verwachten) werkgelegenheid.

We richten onze organisatie zo in dat we wendbaar zijn en snel op nieuwe behoeften en ontwikkelingen kunnen inspelen. Is de vraag groot dan moeten we snel kunnen opschalen en aantrekkelijke arrangementen kunnen ontwikkelen. En waar de markt krimpt, bouwen we af. Het flexibiliseren van ons onderwijs past ook in die ontwikkeling.

Bij opleidingen waar sprake is van krapte op de arbeidsmarkt geven we studenten de mogelijkheid de studie in hun eigen tempo te doorlopen. Bestaat er op de arbeidsmarkt geen vraag (meer) naar een bepaald type professionals, dan is het ons streven om studenten naar andere studierichtingen te leiden.



Ons assortiment is een afspiegeling van de arbeidsmarkt, nu en in de toekomst.

WE FLEXIBILISEREN ONS ONDERWIJS

Bij de vernieuwing van ons onderwijs gaat de aandacht de komende periode uit naar de leerweg van studenten, in alle varianten van ons onderwijs. Studenten die behoefte hebben aan een vastomlijnd onderwijsaanbod kunnen bij ons terecht. Studenten die behoefte hebben aan meer ruimte en flexibiliteit kunnen bij ons ook vinden wat ze nodig hebben. Dit vereist maatwerk en een aanbod dat tegemoetkomt aan persoonlijke wensen voor wat betreft inhoud, niveau en studietempo. We noemen dit gepersonaliseerd leren. De mogelijkheden zijn nu nog wat beperkt, maar studenten kunnen bijvoorbeeld wel al een uitstapje maken naar een andere opleiding of discipline, of een honourstraject volgen. Ook wordt het steeds beter mogelijk om studenten zelf hun

studietempo te laten bepalen. Zo wil de ene student liefst zo snel mogelijk een diploma behalen, terwijl de ander liever deelcertificaten krijgt en soms misschien niet eens naar een diploma toewerkt. Met flexibilisering deden we inmiddels de nodige ervaring op, omdat we al vroeg betrokken waren bij een aantal pilots. Onderwijs, begeleiding en toetsing worden daarom steeds meer onafhankelijk van tijd en plaats georganiseerd. Digitalisering helpt om dit mogelijk te maken. Daar zetten we de komende tijd dan ook (opnieuw) flink op in. Uitgangspunt is dat we evidenced-based /evidence informed werken. Vandaar dat we nieuwe digitale middelen goed onderzoeken voordat we ze daadwerkelijk gaan gebruiken. De professionaliteit van onze docenten

maakt dat al onze studenten de begeleiding krijgen die ze nodig hebben. Eindkwalificaties van onze examenprogramma's staan als een huis. Daarmee leveren we de kwaliteit die de samenleving en de beroepspraktijk van ons vragen.



**We flexibiliseren ons onderwijs
verder, met het oog op een leven
lang ontwikkelen.**

WE REALISEREN DOORWERKING VAN ONS ONDERZOEK

Het onderzoek van de HU is praktijkgericht, heeft impact en werkt door, zowel in ons onderwijs als in de beroepspraktijk. Dankzij onderzoek sluit het onderwijs goed aan op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Ook wordt het onderwijs zo inhoudelijk vernieuwd en blijft het vakinhoudelijk van hoge kwaliteit. Tevens boeken we met ons onderzoek steeds meer voortgang bij de innovatie van de beroepspraktijk. Dat is de meerwaarde ervan.

Onderzoek is erop gericht nieuwe kennis, producten, werkwijzen en diensten te ontwikkelen en bestaande te verbeteren. Bedrijven, instellingen en overheden formu-

leren – samen met ons – onderzoeksvragen en ze zijn nauw betrokken bij de uitvoering van het onderzoek. Op die manier hebben we invloed op de kennisinfrastructuur en op economische en maatschappelijke ontwikkelingen in de regio. De samenwerking kan publiek-publiek of publiek-privaat zijn en allerlei vormen aannemen. Denk aan Centres of expertise, innovatielabs, field labs en alle mogelijke soorten projecten, platforms en netwerken. We zijn al bij veel mooie open innovatie-initiatieven in de regio betrokken. De komende jaren willen we er daar nog meer van realiseren.

Doorwerking vindt ook plaats via ons

onderwijs. Zo werken studenten in zowel hun bachelor- als masteropleiding aan praktijkopdrachten en lopen zij stage in de beroepspraktijk. Dat is niet alleen voor hen zelf relevant, maar levert ook de beroepspraktijk – via co-creatie – nieuwe inzichten op. De professionele masteropleidingen zijn een ander goed voorbeeld van doorwerking. Studenten volgen deze opleidingen veelal naast een baan. Omdat bij de masteropleidingen ook altijd onderzoekers en beroepspraktijk betrokken zijn, ontstaat een natuurlijke verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. De studenten kunnen opgedane kennis meteen inzetten in hun eigen beroepspraktijk. Goed onderwijs

is wat ons betreft ondenkbaar zonder goed onderzoek. We willen meer masteronderwijs gaan aanbieden en zullen – in samenhang daarmee – ook onze onderzoekscapaciteit vergroten.

A photograph of a man with short blonde hair and glasses, wearing a striped shirt, looking intently at a laptop screen. He is in a meeting room with other people blurred in the background. A red semi-transparent box is overlaid on the bottom right of the image, containing white text.

Het onderzoek van de HU is praktijkgericht, heeft impact en werkt door, zowel in ons onderwijs als in de beroepspraktijk.

WE MAKEN WERK VAN (INTER)NATIONAAL RELEVANT ONDERZOEK

Ons onderzoek is gericht op het vinden van oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Daarmee sluiten we aan bij de nationale en internationale agenda's. De afgelopen periode hebben we een stevig fundament gelegd voor de doorontwikkeling van ons onderzoek. Wel kunnen we het nog prominenter positioneren en profileren. Op de voor ons relevante vakgebieden willen we ons kunnen meten met peers, ook elders in de wereld. Zo borgen we de kwaliteit van ons onderzoek. Bovendien willen we ons onderzoek regionaal en (inter)nationaal meer bekendheid geven. Dat geldt zowel voor het onderzoek dat wordt gedaan in de kenniscentra als voor het onderzoek dat do-

centen en studenten (zowel in de associate degree-, de bachelor- als de masteropleidingen) verrichten.

De komende periode zullen we de nodige aandacht geven aan de versterking van onze internationale netwerken, ook door uitwisseling van onze eigen onderzoekers met onderzoekers uit het buitenland. Bijkomend voordeel is dat we hierdoor beter de competitie aankunnen bij het verwerven van nieuwe (nationale en Europese) subsidies en nieuwe vormen van langjarige financiering. Die extra middelen zijn ook nodig om meer onderzoek te kunnen doen. Op vakgebieden waarin we excelleren en uniek zijn willen

we bovendien meedoen aan experimenten rond 'de derde cyclus' om het hbo een vorm van promotierecht te geven.

A middle-aged man with grey hair, wearing a grey cardigan over a striped shirt, is looking slightly upwards and to the right with a thoughtful expression. He is holding a pen in his hands. The background is a blurred office setting with large windows showing greenery outside. In the foreground, the blurred heads of other people are visible, suggesting a meeting or discussion.

**We intensiveren de internationalisering
van ons praktijkgericht onderzoek.**

WE VERSTERKEN ONZE ONDERZOEKSKRACHT

We vinden ons praktijkgericht onderzoek belangrijk en willen groeien in de omvang ervan. Versterking van onze onderzoekskracht is nodig om onze plannen te realiseren en voor de (maatschappelijke) erkenning van ons onderzoek. Daarom streven we naar een toename van het aantal promovendi en postdocs in de kenniscentra. Maar ook van het aantal docenten dat onderzoek doet én het aantal onderzoekers dat betrokken is bij het onderwijs. Op die manier zorgen we voor een bredere mix aan onderzoeksfuncties en vergroten we het loopbaanperspectief voor onderzoekers.

Docenten beschikken nog niet altijd over voldoende kennis en vaardigheden op het

gebied van praktijkgericht onderzoek. Daarom investeren we de komende periode in verdere professionalisering. Daarnaast gaat onze aandacht uit naar een goede integrale personeelsplanning (van de instituten en kenniscentra gezamenlijk) en – daar waar nodig – naar een integrale aanpak voor de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers met onderzoeksvaardigheden. De voor promotie- en postdoonderzoek beschikbare middelen willen we nog meer koppelen aan het HU-profiel en onze kennisagenda.



We versterken ons praktijkgerichte onderzoek en daarmee onze onderzoekskracht en -impact.



3

SAMEN MAKEN WE DE HOGESCHOOL

We zijn een lerende organisatie. Daarmee bedoelen we dat we het leren van studenten en medewerkers faciliteren én dat we van onze medewerkers verwachten dat ze willen blijven leren. En goede onderlinge samenwerking staat bij ons voorop.

Dankzij de vernieuwing en verbetering van onze organisatie zijn we slagvaardiger en flexibeler geworden. We stoppen niet met verbeteren. Integendeel: we zien het als een continu en noodzakelijk proces, waardoor we steeds verder komen en ons voortdurend kunnen aanpassen aan de snel veranderende omgeving. Veranderen hoort bij de HU. We hebben de moed om dingen (anders) aan te pakken en uit te proberen. Uiteraard hoeft niet alles te veranderen en hebben we oog voor wat verandering van mensen en aan middelen vraagt.

In dit deel besteden we aandacht aan onze sturingsfilosofie, aan samenwerking in teams, aan professionalisering en aan serviceverlening.

ONZE STURINGSFILOSOFIE

Bij de HU werken we allemaal samen aan onderwijs en onderzoek. We zijn verbonden aan herkenbare instituten, kenniscentra en diensten, maar kijken en werken over de grenzen van onze eigen vakgebieden heen. Daarbij hebben we oog voor elkaar en voor onze omgeving. We stimuleren en benutten talent, ondernemendheid en vakmanschap. We vertrouwen op elkaars kwaliteiten en koesteren ieders professionele ruimte.

We werken in teamverband aan aansprekende initiatieven tussen en over vakgebieden heen. Door onszelf continu te verbeteren en samen kennis te creëren, ontwikkelen we onze talenten en innoveren we de beroepspraktijk. Eigen verantwoordelijkheid, initiatief en transparantie zijn kenmerkend voor onze manier van samenwerken. Dat vraagt van iedereen leiderschap.





We vertrouwen op elkaars kwaliteiten.

WE WERKEN IN TEAMS EN HECHTEN AAN PROFESSIONELE RUIMTE

We willen een goed georganiseerde en wendbare netwerkorganisatie zijn. Waar medewerkers een proactieve en ondernemende houding hebben en minder geformaliseerd overleg nodig is. En waar bedrijfsmatigheid wordt gecombineerd met het zodanig beleggen van taken en verantwoordelijkheden dat die het meeste effect hebben. In de HU-organisatie staan teams centraal. Dat is niet voor niets: wij vinden teamwork essentieel voor de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en serviceverlening. Mits goed vormgegeven en ingezet, betekent teamwork meer interactie, betere doelrealisatie door de inzet van meer expertise, samen verantwoordelijk zijn, effectiever

leren en bovenal: meer werkplezier. Omdat we als hogeschool steeds intensiever en actiever samenwerken met partners, vinden we het belangrijk dat teams zowel binnen als buiten de hogeschool over het eigen vakgebied heen verbindingen weten te maken.

We willen de komende jaren zowel het werken in teams als de interactie tussen teams aandacht blijven geven en faciliteren. Omdat we een inclusieve hogeschool willen zijn, is er in teams plaats voor uiteenlopende kwaliteiten. Teams worden gestimuleerd om professioneel te oordelen en te handelen, om verantwoordelijkheid te willen en durven

nemen en om te werken aan gezamenlijke doelen. Teamwork, gemeenschapsvorming en professionele ruimte kunnen niet zonder elkaar.



We werken in teams en hechten aan professionele ruimte.

WE BOUWEN AAN EEN KWALITEITSCULTUUR

Professionalisering geeft een flinke impuls aan onze kwaliteitscultuur, aan beter onderwijs, onderzoek en betere serviceverlening. Daarom vinden we het essentieel dat teams én (individuele) medewerkers zich blijven ontwikkelen en permanent aansluiting houden bij de beroepspraktijk en nieuw ontwikkelde kennis. We vragen van onze docenten bovendien dat ze in principe een graad hoger zijn opgeleid dan het onderwijs dat ze verzorgen, en van lectoren dat ze zijn gepromoveerd. Ook dat draagt bij aan kwaliteit.

In een team vullen medewerkers elkaar aan. Niet iedereen hoeft hetzelfde te kunnen, als in een team maar wel alle noodzakelijke rollen en competenties aanwezig zijn en de

talenten van alle teamleden worden benut. Professionalisering is in het team een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het team maakt daarover afspraken met de leidinggevende. We halen alles uit de kast om teamleren te bevorderen en kennisontwikkeling en -uitwisseling mogelijk te maken. Leren gebeurt niet alleen formeel, via een opleiding, maar ook informeel. Bij dat laatste gaat het om leren van elkaar in het team en tussen teams, via peer reviews, collegiale intervisie en met de inzet van teamcoaches, buddy's, mentoren, enzovoort.





**Werken in teams wordt
steeds belangrijker.**

WE MAKEN SAMEN DE HOGESCHOOL

Het verlenen van service en ondersteuning is niet voorbehouden aan medewerkers van diensten, maar een waardegedreven, HU-brede opdracht aan al onze medewerkers. We dragen hiervoor gezamenlijk de verantwoordelijkheid. Iedereen spant zich nadrukkelijk in voor het faciliteren van alle processen in de hogeschool. Vanuit zijn of haar eigen rol of bevoegdheid en binnen vastgestelde kaders en budgetten.

We beschouwen serviceverlening als een totaalproces met één gezamenlijke kwaliteitscyclus. De kwaliteit van de service is een optelsom van deskundigheid, dienstbaarheid, eigenaarschap en teamwork.

Ons portfolio aan serviceverlening ontwikkelt mee met de voortdurend veranderende

onderwijs- en onderzoekspraktijk.

We hebben al mooie resultaten geboekt.

We blijven onze basisprocessen permanent verbeteren en vernieuwen, ook om nieuwe vormen van onderwijs en onderzoek te kunnen introduceren en ondersteunen.





**We leveren met z'n allen een bijdrage
aan service en ondersteuning.**

INSPIRATIEDOCUMENTEN

- Damme, D. van, 'Vooruitziend toezicht: de veranderende opdracht van hogescholen ondersteunen.' Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH). 23 november 2018, Utrecht.
- DenkWerk, 'Arbeid in transitie. Hoe mens en technologie samen kunnen werken'. Januari 2019.
- 'Discussienotitie hoger onderwijs en onderzoek: trends en strategische vragen t.b.v. de conferentie op 25 maart 2019 over toekomst van het hoger onderwijs'. 18 maart 2019.
- Economic Board Utrecht, 'Terugblik – Vooruitblik 2018-2019'. Januari 2019.
- European Commission, 'LAB – FAB – APP. Investing in the European future we want'. Directorate-General for Research and Innovation. Directorate A – Policy Development and Coordination. Unit A.5 – Better Regulation. Juli 2017. Brussel.
- Glastra, F. & D. van Middelkoop (red.), 'Studiesucces in het hoger onderwijs. Van rendement naar maatschappelijke relevantie'. Delft, 2018.
- Hogeschool Utrecht, 'Co-creatie karavaan. Richting het instellingsplan 2020-2026'. December 2018.
- Hubot, <http://hubot.org/>. Geraadpleegd op 13 februari 2019.
- Jongbloed, B., H. de Boer, F. Kaiser e.a., 'Bekostiging van het Nederlandse hoger onderwijs: kostendeterminanten en varianten'. Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Augustus 2018, kenmerk C18BJ090.
- Lowendahl, J.-M., 'How to Scale Higher Education is the Elephant in the Room'. Gartner 2018. Barcelona.
- Man, A.-P. de, 'The Control-Trust Dilemma. Finding the right balance makes it easier to arrive at an effective alliance design.' In: Strategic Alliance Magazine. 2014-1, pp. 24-27.
- Thayer, T.-L., 'The Road to the Future of Higher Education.' Gartner Symposium ITXPO 4-8 November 2018. Barcelona.
- Veerman, C.P., R.M. Berdahl, M.J.G. Bormans e.a., 'Differentiëren in drievoud: omwille van kwaliteit en verscheidenheid van het hoger onderwijs'. Advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel. Den Haag, 2010.
- Vereniging Hogescholen, 'Hogescholen en een Leven Lang Leren'. Advies Werkgroep LLL, 29 september 2017.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 'Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland'. Amsterdam, 2013.

COLOFON

Uitgave

Hogeschool Utrecht juli 2019

Fotografie

Corne Clemens, Femke van den Heuvel,
Kees Rutten, Anna van Kooij

Vormgeving

Eight Media

Druk

Grafisch Bedrijf Tuijtel



HIER KOMT ALLES SAMEN