




HU HOGESCHOOL
UTRECHT



**HIER KOMT
ALLES SAMEN**

- 
- > Hogeschool Utrecht
 - > Waar komen we vandaan?
 - > Ontwikkelingen extern & intern
 - > WHY – HOW – WHAT
 - > Roadmap
 - > Draagvlak creëren
 - > Theoretisch Kader

Hogeschool Utrecht

AMBITIEPLAN: HU IN 2026

Strategische keuzes (vernieuwen)



**MISSIEGEDREVEN
OPGAVEN**



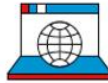
**LEVEN LANG
ONTWIKKELEN**



STUDENTSUCCES



HU-GEMEENSCHAP



DIGITALISERING

Fundamenten (verbeteren)



PROFIEL

Kwaliteit van leven in de
(stedelijke) omgeving



ONDERWIJSVISIE

Onze wereld van morgen



STURINGSFILOSOFIE

Samenwerking vraagt
om leiderschap van
iedereen



WAARDECREATIE

Onderwijs, onderzoek
en beroepspraktijk



KWALITEIT

Onderwijs en onderzoek
is geaccrediteerd



CAMPUS

Stimuleert ontmoeten
en verbinden



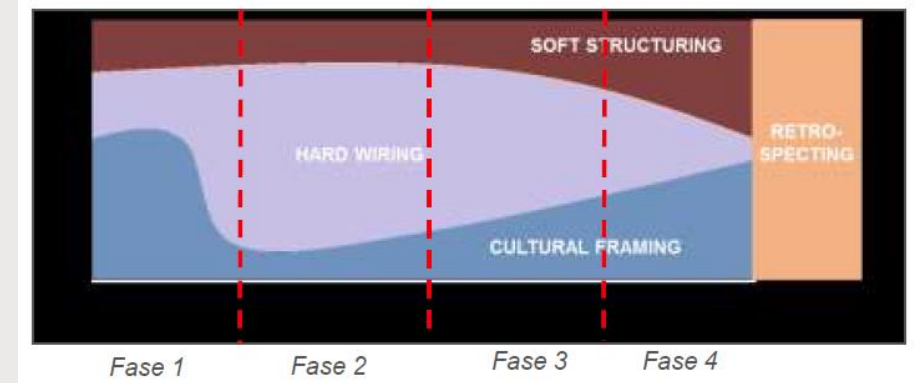
BEDRIJFSVOERING

Bedrijfsvoering en
financiën zijn robuust

- 4.000 medewerkers
- 35.000 studenten.
- 22 Instituten
- 4 kenniscentra
- 6 Diensten.

Waar komen we vandaan?

- Afgelopen jaren veel gebeurd op het gebied van Organisatieontwikkeling.
- Tegelijkertijd zien we ontwikkelingen extern en intern



Externe ontwikkelingen

Hoge volatiliteit

Sterkere onzekerheid

Grotere complexiteit

Sterkere ambiguïteit



Principes vanuit HU 2026

AMBITIEPLAN: HU IN 2026

Strategische keuzes (vernieuwen)



**MISSIEGEDREVEN
OPGAVEN**



**LEVEN LANG
ONTWIKKELEN**



STUDENTSUCCESS



HU-GEMEENSCHAP



DIGITALISERING

Fundamenten (verbeteren)



PROFIEL

Kwaliteit van leven in de (stedelijke) omgeving



ONDERWIJSVISIE

Onze wereld van morgen



STURINGSFILOSOFIE

Samenwerking vraagt om leiderschap van iedereen



WAARDECREATIE

Onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk



KWALITEIT

Onderwijs en onderzoek is geaccrediteerd



CAMPUS

Stimuleert ontmoeten en verbinden



BEDRIJFSVOERING

Bedrijfsvoering en financiën zijn robuust

“We zien verbeteren als een continu en noodzakelijk proces, waardoor we steeds verder komen en ons voortdurend aanpassen aan de snel veranderde omgeving”.

“We zijn een lerende organisatie”

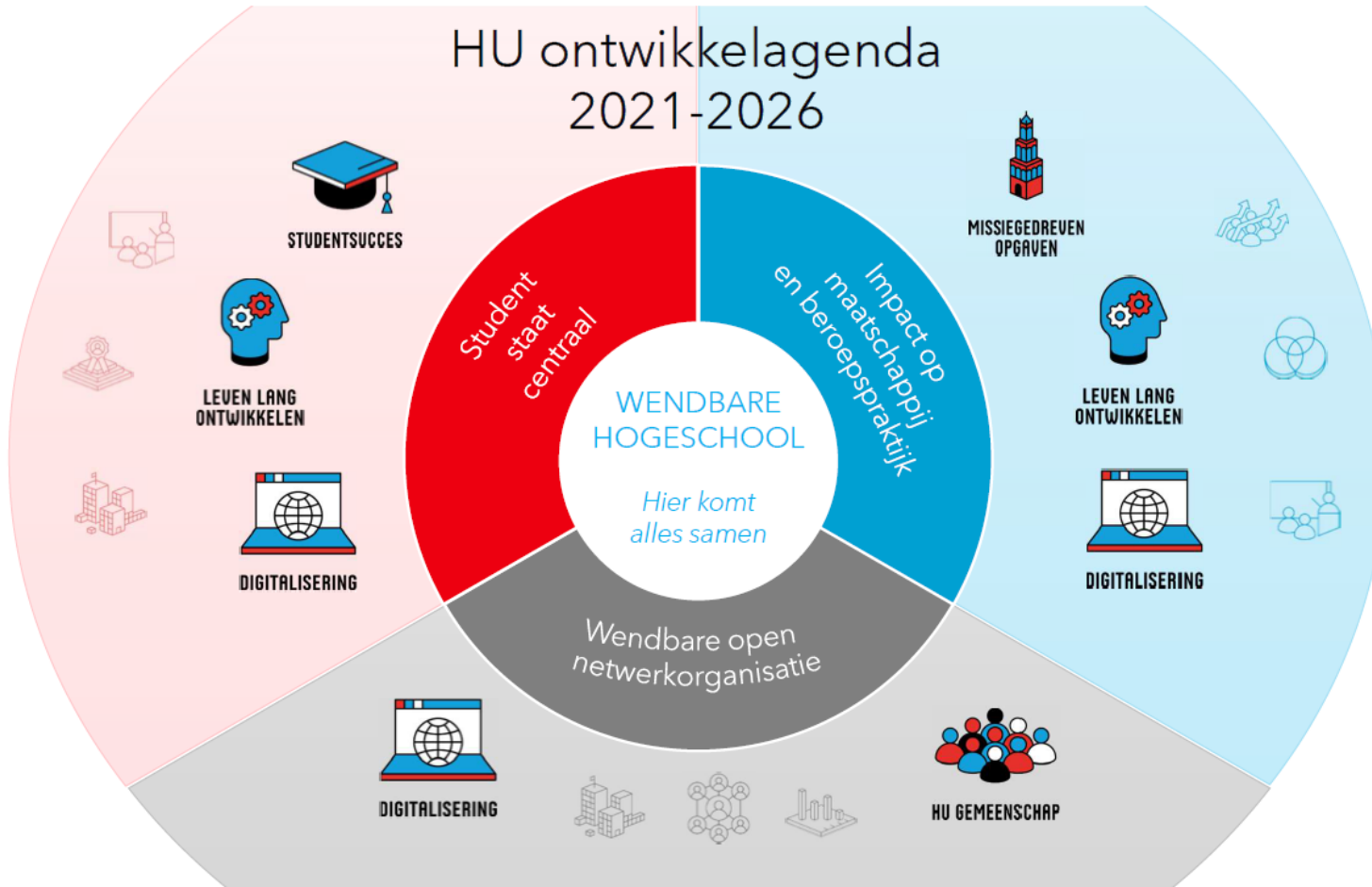
“Zodanig beleggen van taken en verantwoordelijkheden dat ze het meeste effect hebben”

“Eigen verantwoordelijkheid, initiatief en transparantie zijn kenmerkend voor onze manier van samenwerken”

“We werken in teamverband aan aansprekende initiatieven tussen en over vakgebieden heen”

“We werken in co-creatie met en in de beroepspraktijk

Wendbare open netwerkorganisatie

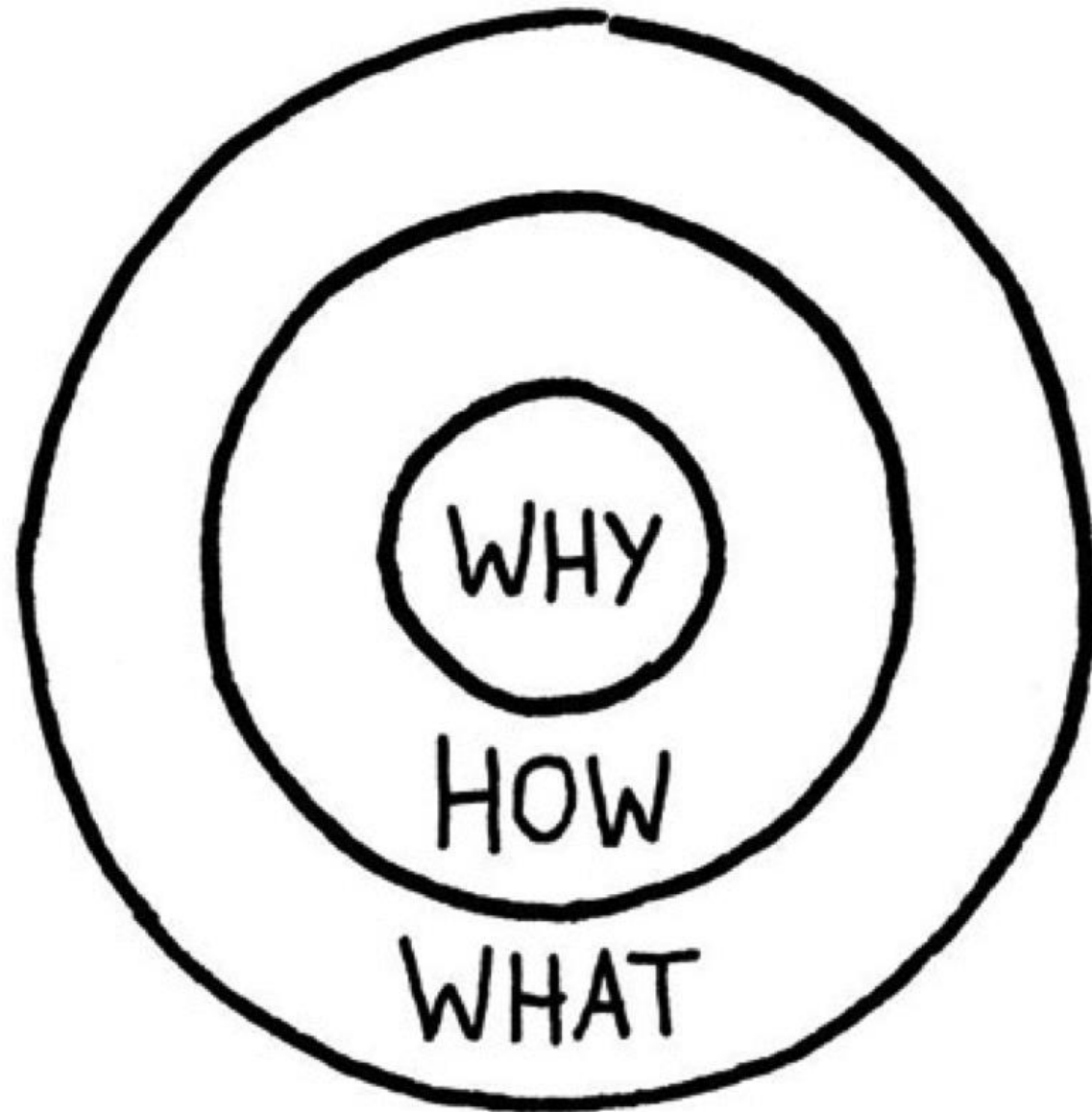


“De HU wil een goed georganiseerde en wendbare open netwerkorganisatie zijn. Waar medewerkers een proactieve en ondernemende houding hebben en minder geformaliseerd overleg nodig is. En waar bedrijfsmatigheid wordt gecombineerd met het zodanig beleggen van taken en verantwoordelijkheden dat die het meeste effect hebben. In de HU organisatie staan teams centraal”.



> Vraag naar wendbare organisatie en manier van organiseren

> Toename complexiteit vraagt om toenemende integrale (horizontale) samenwerking en co-creatie



WHY

Door ons als HU steeds aan te passen aan de veranderende omgeving zijn we in staat om onze ambities m.b.t. onderwijs en onderzoek te realiseren.

HOW

We ontwikkelen op een lerende en transparante wijze.

We werken met heldere doelen, maar niet met vooraf uitgewerkte routes en gedetailleerde plannen. Zo blijven we wendbaar en kunnen we op basis van prioriteiten zo waardevol mogelijk bijdragen aan de organisatie en haar doelstellingen.

- We werken *evidence informed* en met praktijkonderzoek. Dit betekent dat we waarde toevoegen in de werkpraktijk van medewerkers van de HU en hierbij gebruik maken van passende (wetenschappelijke) kennis.
- Waar we niet *evidence informed* kunnen werken, beginnen we met overzichtelijke empirisch gestoelde experimenten op de werkvloer, zodat we ervaring om kunnen zetten in kennis. *Best practices* kunnen daarna op grotere schaal gedeeld worden en als inspiratie dienen.
- We beschouwen alle medewerkers van de HU als onze 'klant'/doelgroep
- We houden in de *resourcing* rekening met maximaal 5 teams

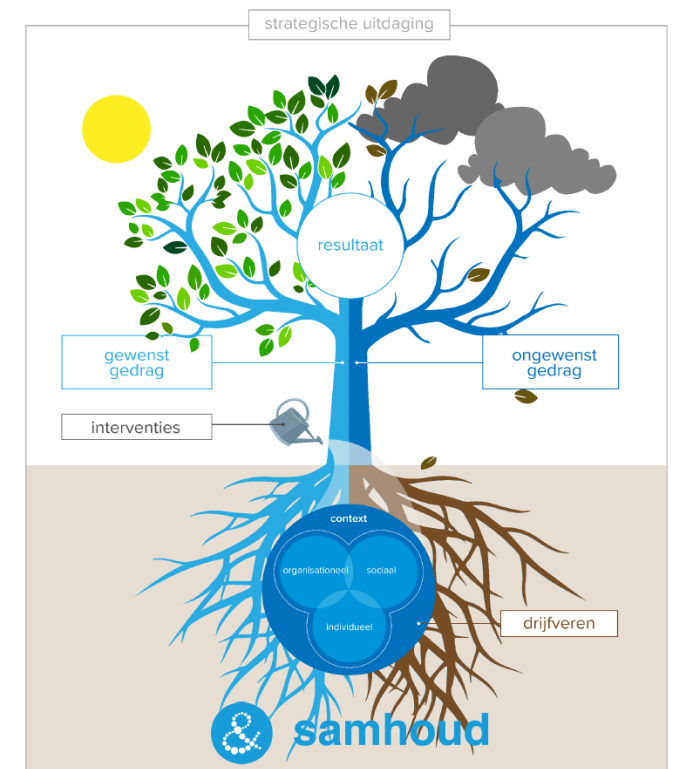
WHAT

Organisatieontwikkeling heeft als doel om de beweging te vergroten die er is rondom (horizontale) samenwerking en co-creatie. En het wegnemen van blokkades in die beweging.

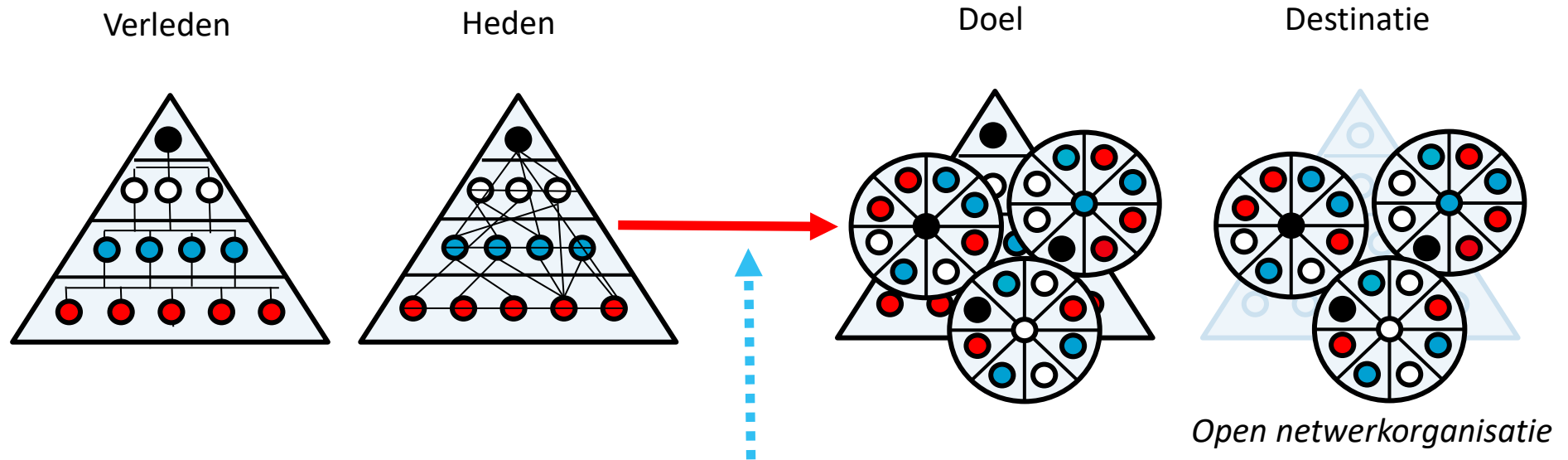
Om te veranderen kijken we naar de grondoorzaken van gedrag dat verandering ondersteunt en tegenhoudt. Dit vraagt een integrale aanpak.

Daarom hebben we in het thema een aantal aandachtsgebieden:

- *Mens & cultuur*
- *Organisatie*
- *Fysiek & Techniek*
- *Informatie & Communicatie*



Organisatieontwikkeling HU



- Het vergroten van de beweging die er is rondom horizontale samenwerking en co-creatie.
- Het wegnemen van blokkades in die beweging

Goed georganiseerde wendbare organisatie, waar in co-creatie over vakgebieden wordt samengewerkt. Samen met de beroepspraktijk.

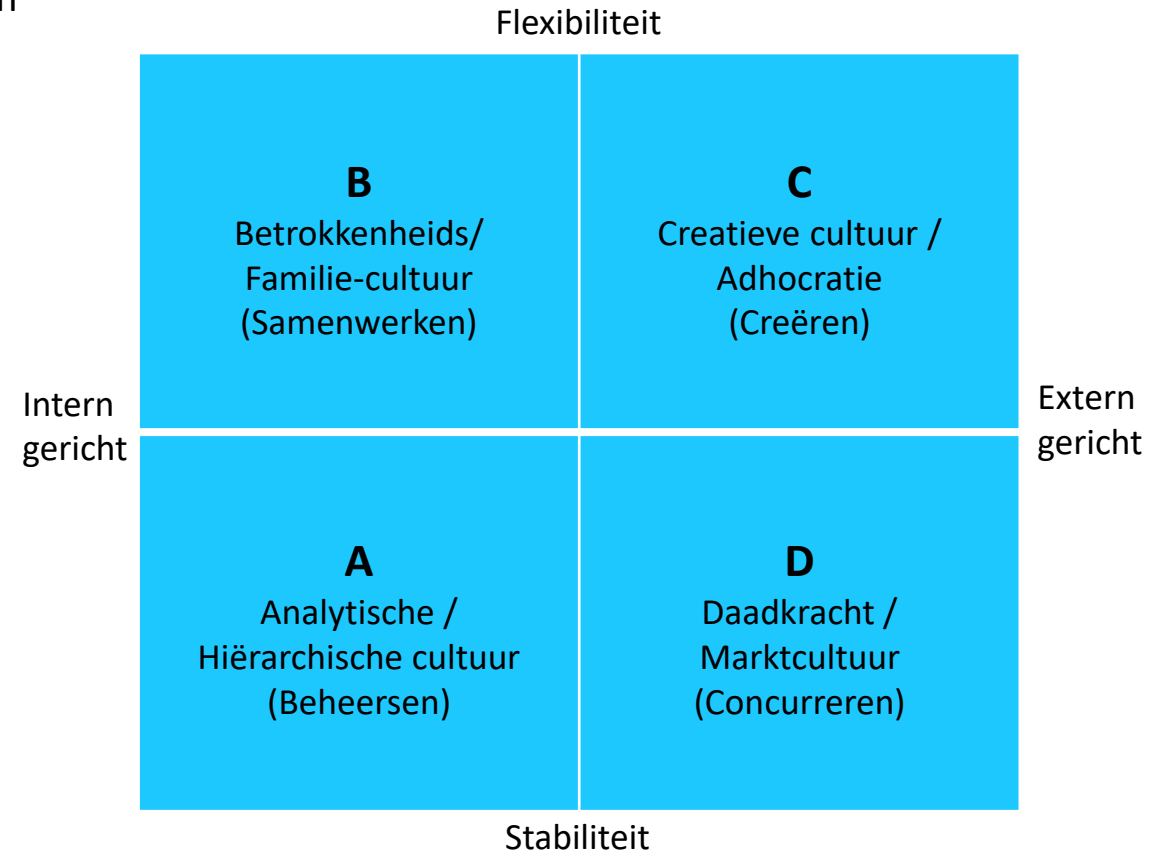
Draagvlak Creëren

Cultuurverandering

HU 2026 schets beelden van een veranderende cultuur van (samen)werken voor de HU. Bij cultuurverandering is het van belang om te weten wat de beweging is tussen huidige en gewenste cultuur.

Een gezonde cultuur kent diversiteit. Vanuit deze optiek onderscheiden we vier culturele oriëntaties (Cameron & Quinn).

Alle vier de archetypen komen in een bepaalde mate voor binnen een organisatie, er is er niet één honderd procent dominant. De dimensies van het cultuurmodel zijn tegengestelde waarden. De toename van de ene cultuur betekent een afname van de andere cultuur.



Model van concurrerende waarden Cameron & Quinn

Cultuurmodel

A-cultuur

- Basisbehoefte is zekerheid en stabiliteit
- Formele hiërarchie
- Omgang met conflicten: mensen zeggen niet wat ze denken
- Implementatievoorkeur: methodologisch, focus op het proces

Sterktes

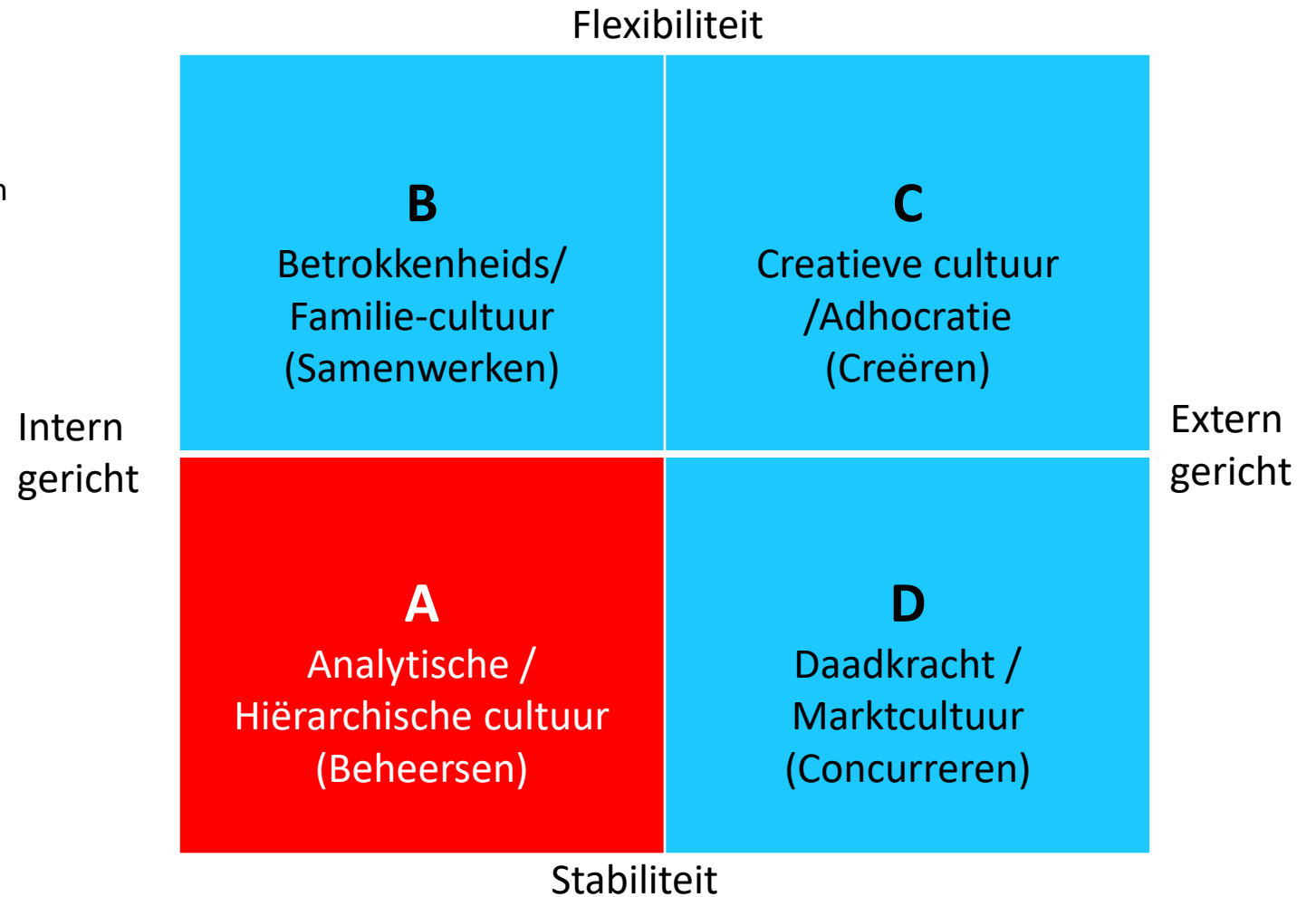
- Rationeel en intellectueel
- Gewoon, 'down to earth'
- Wetenschappelijk, orthodox

Valkuilen

- Organisatie die zich verschuilt achter structuren, regels en processen
- Fragmentatie, 'kliekcultuur'
- Te veel structurele veranderingen, omdat men op zoek is naar de perfecte structuur



Rijksoverheid



Cultuurmodel

B-cultuur

Mensgerichte omgeving

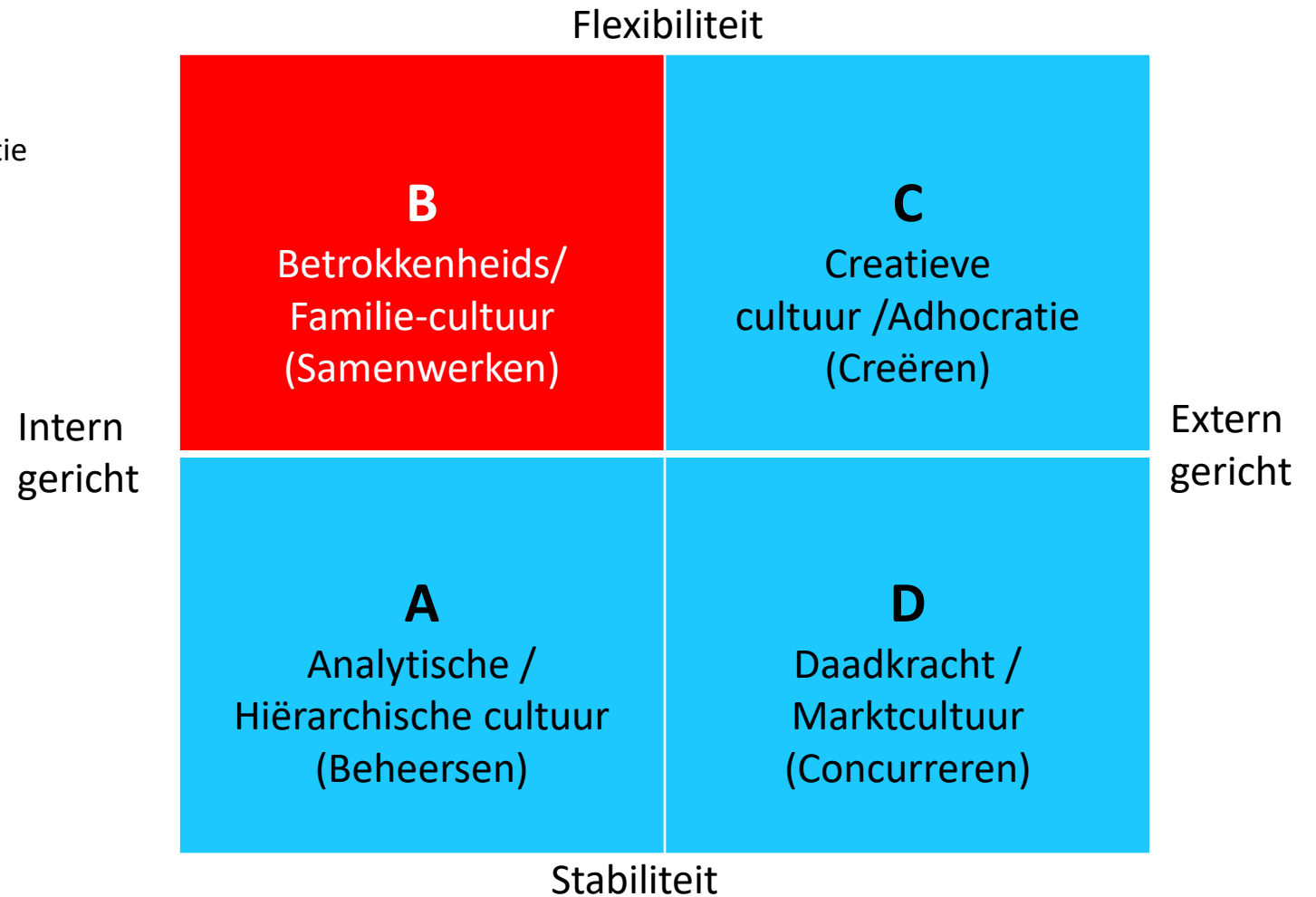
- Basisbehoefte is verbondenheid met collega's en organisatie
- Informele hiërarchie
- Omgang met conflicten: omerta, beschermend
- Implementatievoorkeur: samenwerken

Sterktes

- Interne trots, loyaliteit en familie spirit
- Bereidheid tot samenwerking
- Openheid in discussie van waarden en cultuur

Valkuilen

- Te lief voor elkaar, niet kritisch genoeg in feedback
- Praten zonder beslissingen te nemen
- Niet genoeg inspelen op de omgeving



Cultuurmodel

C-cultuur

Innovatieve en ondernemende omgeving.

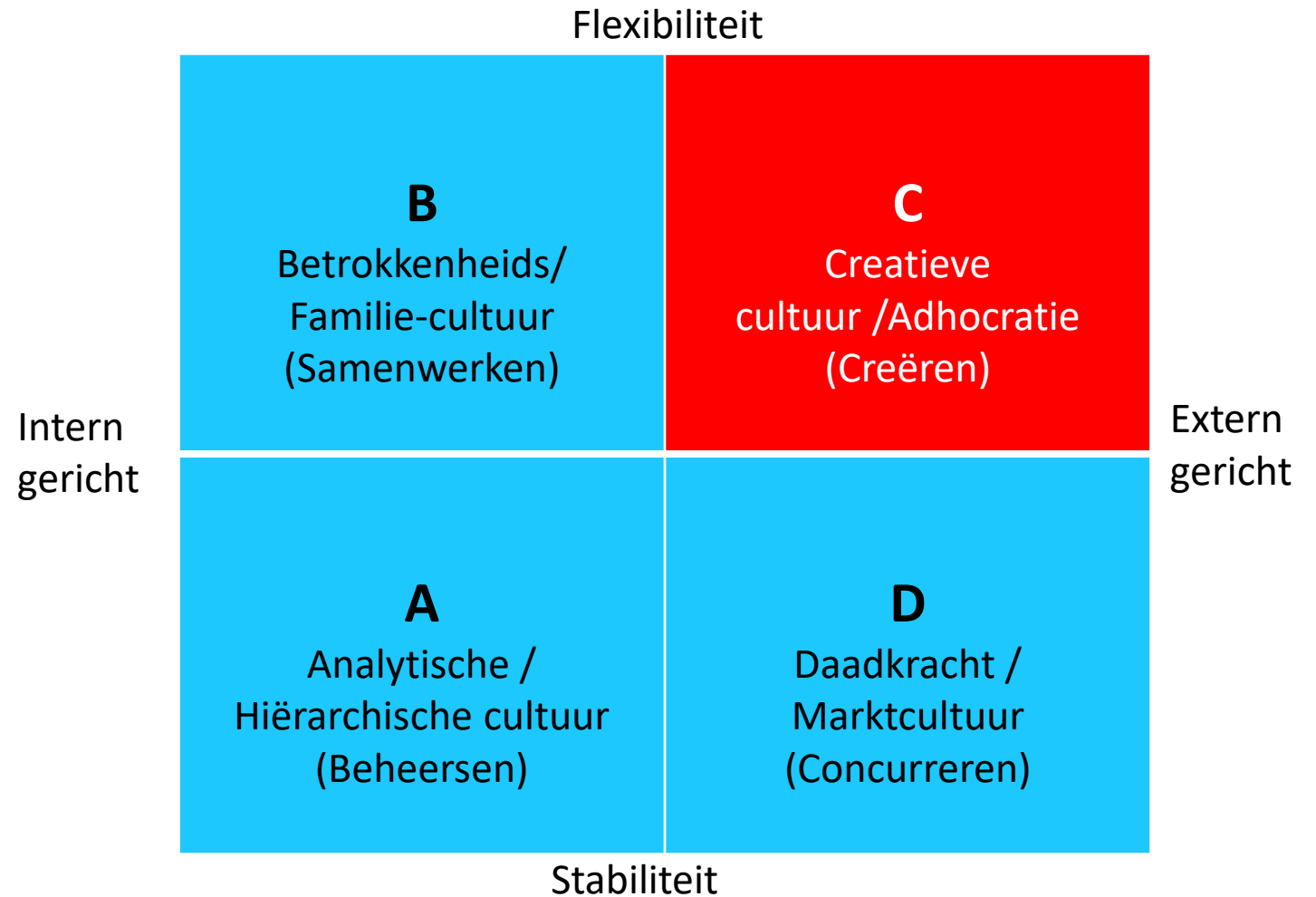
- Basisbehoefte is individualiteit en flexibiliteit
- Focus op het grote geheel
- Omgang met conflicten: mensen zeggen wat ze denken
- Implementatievoorkeur: inspiratie en innovatie

Sterktes

- Veel vrijheid, verantwoordelijkheid en ruimte
- Er is behoefte aan betekenisvol werk
- Gericht op nieuwe trends
- Goed in conceptualiseren, innovatief

Valkuilen

- Opvolgen en coördinatie van acties
- Delen van en samenwerken naar doelen
- Kan chaotisch zijn



Cultuurmodel

D-cultuur

Een resultaatgerichte organisatie waar men gericht is op 'getting the job done'. Medewerkers zijn competitief en doelgericht.

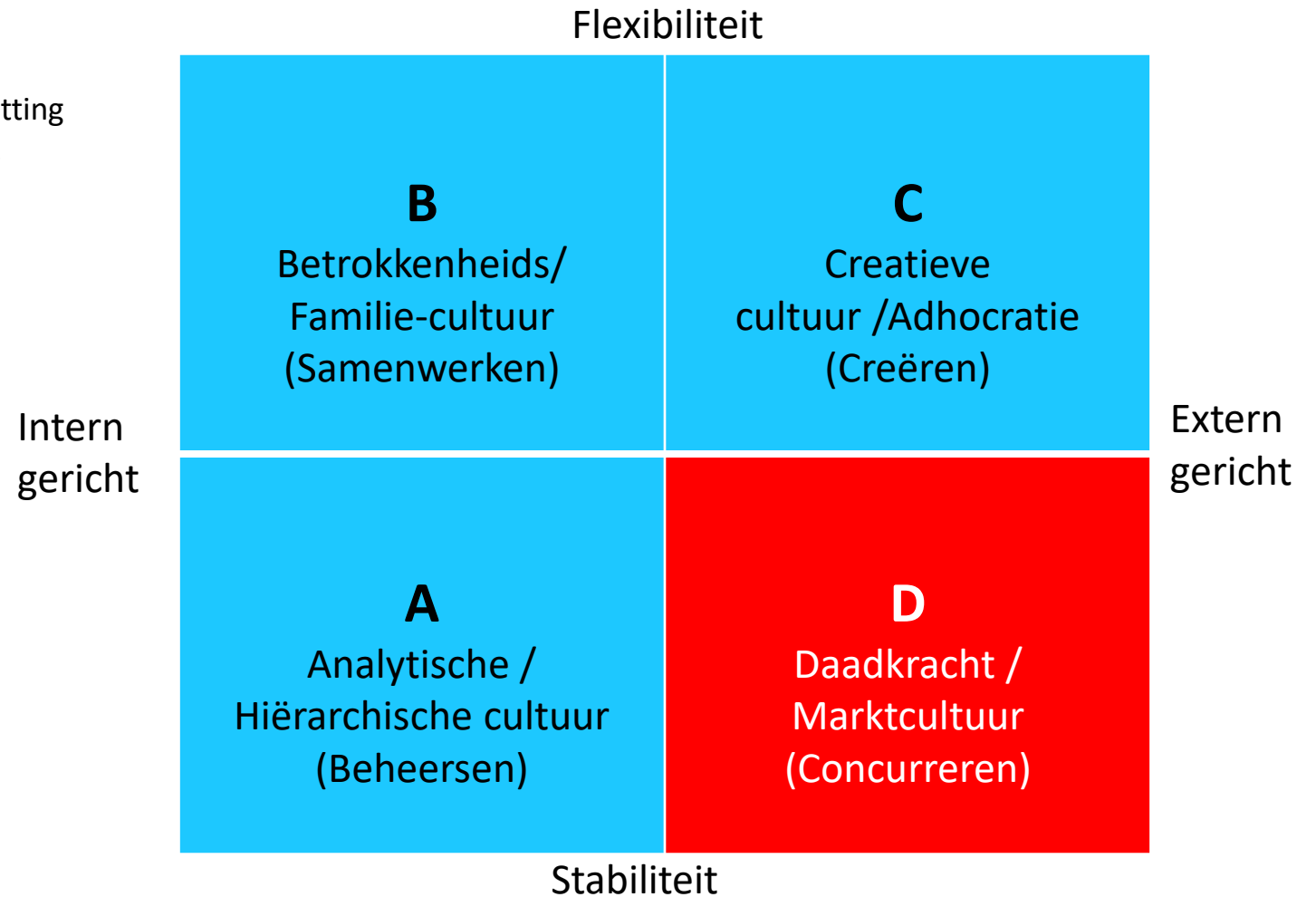
- Basisbehoefte is stabiliteit en beheersbaarheid
- Omgang met conflicten: confrontatie (open, ego)
- Implementatievoorkeur: discipline, waarmaken

Sterktes

- Gericht op het behalen van doelen en deadlines
- Hardwerkende organisatie
- Focus op actie, doenerscultuur
- Goed gevoel voor kansen in de markt

Valkuilen

- Te veel actie
- Vechten
- Gebrek aan participatie (mensen meenemen)



Cultuur & leiderschap

Verbindend leiderschap

Type leider:

- Stimulator
- Mentor
- Vader/moederfiguur

Effectiviteitscriteria (waarop wordt gestuurd):

- Moreel
- Betrokkenheid
- Ontwikkeling van human resources

Bijbehorende cruciale managementvaardigheden:

- Managen van teams en vertrouwen onderling
- Managen van interpersoonlijke verhoudingen
- Zorgen voor participatie en onderlinge feedback
- Managen van de ontwikkeling van anderen
- Creëren van een veilige omgeving

Beheersgericht leiderschap

Type leider:

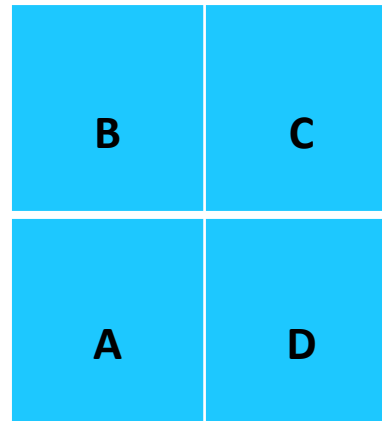
- Coördinator
- Bewaker
- Organisator
-

Effectiviteitscriteria (waarop wordt gestuurd):

- Efficiëntie
- Tijdigheid
- Soepel functioneren
-

Bijbehorende cruciale managementvaardigheden:

- Coördinatie management, sturen op doelen, alignment en verantwoordelijkheden
- Managen van het controlesysteem
- efficient project- en programmamanagement



Veranderingsgericht leiderschap

Type leider:

- Innovator
- Ondernemer
- Visionair
-

Effectiviteitscriteria (waarop wordt gestuurd):

- Nieuwste van het nieuwste produceren
- Creativiteit
- Groei
-

Bijbehorende cruciale managementvaardigheden:

- Innovatiemanagement, gericht op externe ontwikkelingen en 'sense of excitement'
- Toekomstmanagement, visiegedreven
- Aandacht aan hoger doel en idealen
- Managen van voortdurende verbetering

Resultaatgericht leiderschap

Type leider:

- Opjager
- Concurrent
- Producent
-

Effectiviteitscriteria (waarop wordt gestuurd):

- Marktaandeel
- Doelstellingen bereiken
- Concurrenten verslaan
-

Bijbehorende cruciale managementvaardigheden:

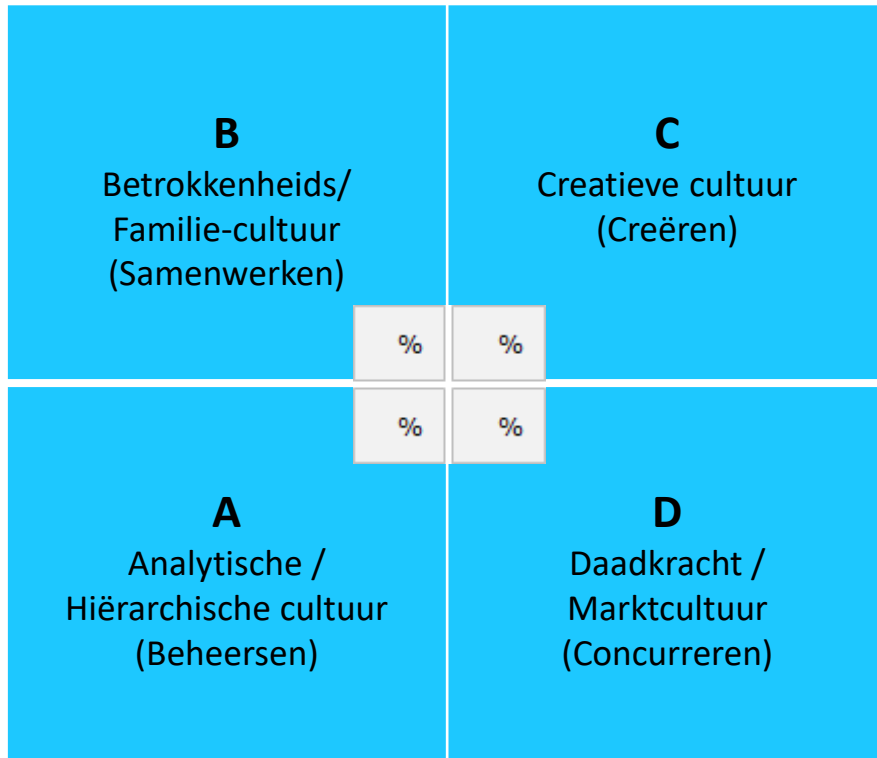
- Managen van het concurrentievermogen
- Motiveren van personeel
- Managen van de klantgerichtheid, aandacht aan sense of urgency
- Implementeren van quick wins en daarover praten

Cultuurverandering

Huidig

Flexibiliteit

Intern gericht



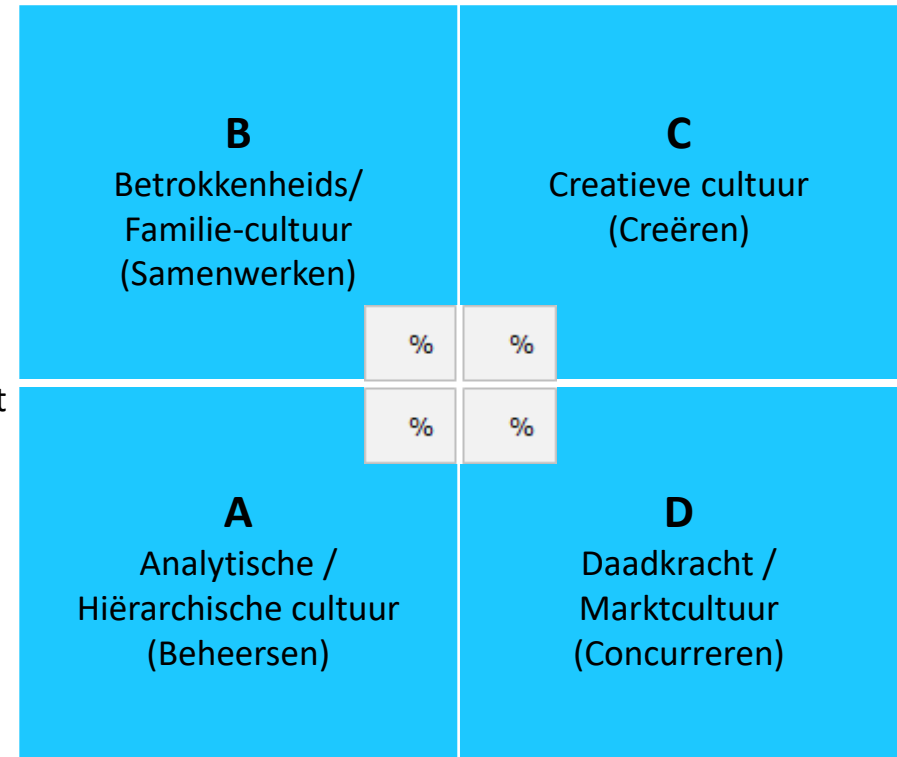
Extern gericht

Stabiliteit

Gewenst

Flexibiliteit

Intern gericht



Extern gericht

Stabiliteit