

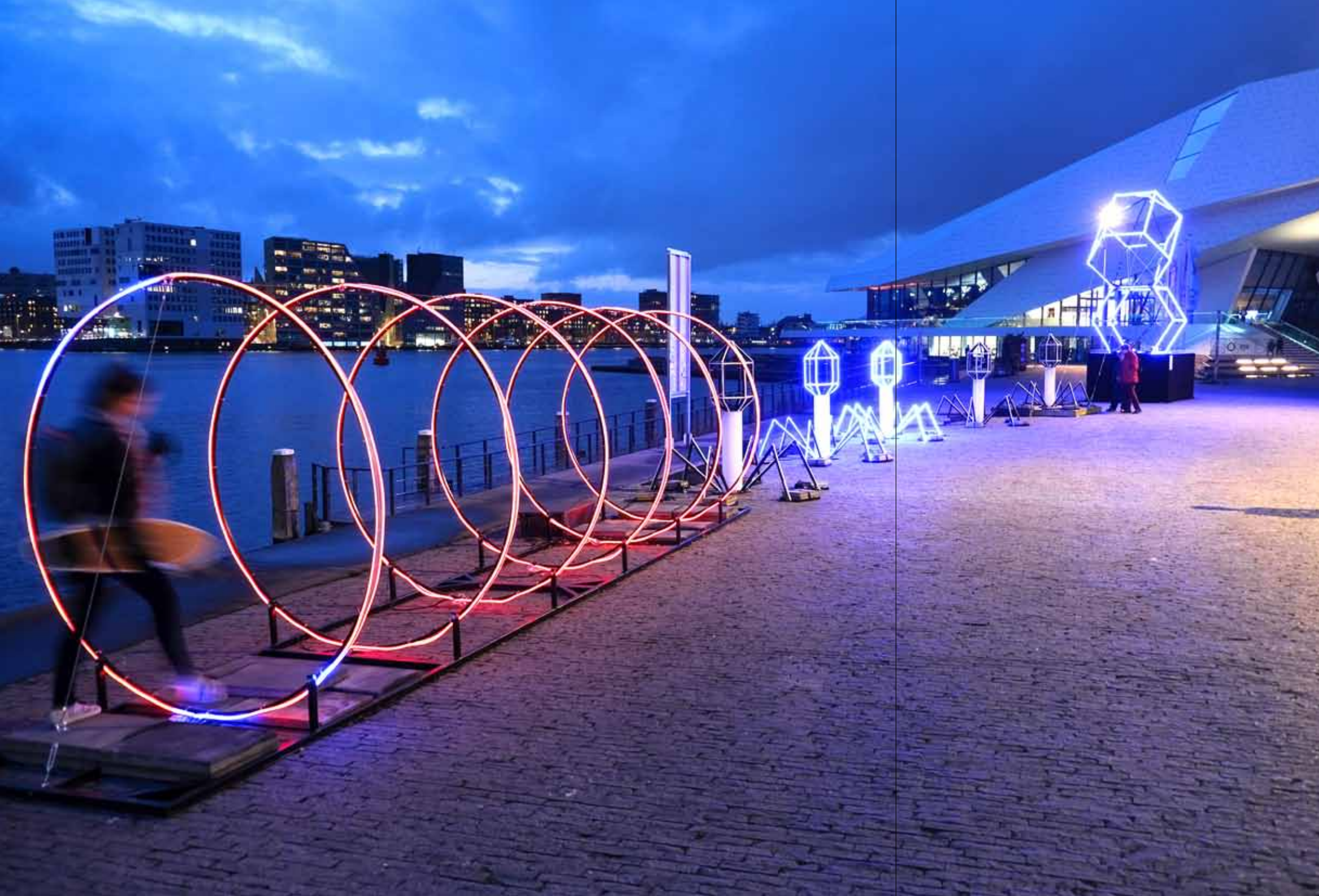
INSTELLINGSPLAN

Hogeschool in 3D

Duurzaam, divers & inclusief en
digitaal voor de toekomst

2021

2026



Voorwoord	2
Over dit instellingsplan	6
Missie en Visie	10

Ambities en beloftes	14
----------------------	----

1	Duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering (3 D's) zijn overal	16
----------	--	----

2	Met partners in de stad impact vergroten	22
----------	--	----

3	Voor studenten meer regie op eigen leerpad realiseren	26
----------	---	----

4	Studenten en medewerkers geven de stimulerende, rijke leeromgeving verder vorm	30
----------	--	----

5	Onze eigen wendbaarheid en weerbaarheid vergroten	34
----------	---	----

Dit instellingsplan (IP) beschrijft de strategische koers van de Hogeschool van Amsterdam voor de jaren 2021-2026.

Het fundament onder de ambities voor de komende jaren wordt gevormd door de missie en de visie van onze organisatie en door de maatschappelijke opdracht die de HvA als grootstedelijke hogeschool vervult. Daarover elders meer.

De inhoud van dit plan werd opgesteld na brede consultatie binnen de hogeschool onder studenten, docenten, docent-onderzoekers, lectoren, opleidingsmanagers, decanen, staf en ondersteuning. In meerdere mondelinge en schriftelijke consultatierondes kristalliseerden de gezamenlijke inhoudelijke hoofdlijnen zich uit, die in dit document zijn vastgelegd. Het instellingsplan geeft richting aan het werk van alle betrokkenen binnen de HvA. Daarom wordt een en ander in dit document beschreven vanuit het perspectief van de gehele HvA-gemeenschap: 'wij'. Het IP 2021-2026 is eind 2020 vastgesteld door het College van Bestuur, met instemming van de Centrale Medezeggenschapraad en de Raad van Toezicht.

Kwaliteit en impact centraal

Aan de basis van alles wat wij doen staat de kwaliteit van het onderwijs dat studenten genieten en van het praktijkgerichte onderzoek. Die kwaliteit is het belangrijkste toetsingscriterium bij alles wat we nu doen en bij alles wat we ontwikkelen voor de toekomst. Van elke opleiding, elk lectoraat en elke



Als kennisinstelling richt de HvA zich op het ontwikkelen en delen van kennis die van waarde is voor de beroepspraktijk en voor de samenleving. Dat doen we door onderwijs, praktijkgericht onderzoek en de beroepspraktijk te verbinden. De HvA vervult een publieke taak: onderwijs en praktijkgericht onderzoek met impact.

Dat houdt in: zowel schoolverlaters als werkenden opleiden tot professionals die beschikken over de kennis en competenties die nodig zijn om een vooraanstaande rol te spelen in beroepspraktijk en in de samenleving. Het vakmanschap van onze studenten, onze professionals in opleiding, voldoet aan de verwachtingen in het beroepenveld en is onze trots.

Een belangrijke competentie is het reflectieve vermogen van de aankomende professionals. Dat is een van de redenen waarom het praktijkgerichte onderzoek in de HvA zo'n belangrijke rol speelt. Studenten leren onderzoekend praktische vraagstukken op te lossen en nieuwe kansen te ontwikkelen. De systematisch verworven nieuwe kennis die uit het onderzoek voortkomt nemen we op in het onderwijscurriculum. Een andere reden is dat de HvA met het vraag- en praktijkgerichte onderzoek, samen met bedrijven en instellingen wil bijdragen aan nieuwe kennis en praktische innovaties met belangrijke impact op de professionele praktijk, waaronder die van de HvA zelf. Een derde reden

is dat het praktijkgerichte onderzoek bijdraagt aan interessante loopbanen bij de HvA.

Onderwijs en praktijkgericht onderzoek zijn voor ons dan ook onlosmakelijk met elkaar verweven. Dat zie je onder meer terug in de Centres of Expertise van de HvA, waarin onderwijs en onderzoek nauw verbonden zijn met maatschappelijke vraagstukken van werkveld, overheid en burgers.

Missie

De missie van onze hogeschool is:

'De HvA is een kennisinstelling die met een breed aanbod aan beroeps- onderwijs een grote variëteit aan studenten opleidt. Zij kunnen hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te oefenen. Door de koppeling van onderwijs en praktijkgericht onderzoek draagt de HvA bij aan de vernieuwing van de beroeps- praktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam.'

Visie

De visie die de HvA in 2018 formuleerde is afgeleid van de missie en vormt een belangrijke basis onder dit instellingsplan. In de visie staan vier pijlers centraal: Student, Kennisinstelling, Samenwerken en Amsterdam.

- 1 De pijler **student** geeft aan dat de HvA een breed toegankelijke hogeschool is, waarin een grote diversiteit aan studenten zich welkom en uitgedaagd voelt. Er zijn verschillen in leeftijd, seksuele oriëntatie, genderidentiteit, culturele achtergrond, sociaaleconomische status, geloofs- en/of politieke overtuiging, vooropleiding van student en sociaal kapitaal van het gezin waaruit de student komt, mate van maatschappelijke betrokkenheid, tot aan de smaak van muziek of liefde voor een sport toe. De HvA investeert daarom in veelvormig onderwijs, waarin de student regie voert op zijn eigen leerpad. Studenten ontwikkelen zich bij de HvA tot wereldburger en start- en vakbekwame professional op de arbeidsmarkt. Werkenden en afgestudeerden kunnen bij ons een leven lang blijven leren.
- 2 Als **kennisinstelling** ontwikkelen we nieuwe kennis die van waarde is voor zowel de (beroeps-) praktijk, het onderwijs als de wetenschap. Daarbij richten we ons op het ontwikkelen en delen van kennis door de verbinding tussen onderwijs, praktijkgericht onderzoek en beroepspraktijk via een interdisciplinaire aanpak van complexe vragen uit de beroepspraktijk met multidisciplinaire teams.





Duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering (3 D's) zijn overal



Het is voor ons vanzelfsprekend dat we werken en leren in een diverse en inclusieve omgeving waarbij ons handelen en onze keuzes zo duurzaam mogelijk en digitaal innovatief zijn. Zo dragen we bij aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek en aan belangrijke maatschappelijke transformaties.

De HvA heeft zich voor de waardenoriëntatie verbonden aan de 17 Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties (<https://sdgs.un.org>). Hieruit vloeit de keuze voort voor drie centrale thema's in de strategische ontwikkeling in de komende jaren: duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering. Het zijn belangrijke maatschappelijke transformaties die centraal staan in onze ontwikkeling. Inhoudelijk komen deze thema's aan de orde in onze onderwijscurricula en onderzoeksprogramma's. Elke student leert duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering als vanzelfsprekende en belangrijke onderdelen van het beroep en van hedendaags burgerschap kennen en hanteren. Daarnaast zijn ze prominent zicht- en voelbaar in alles dat we doen in de hogeschoolgemeenschap. Duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering kleuren ons studenten- en personeelsbeleid en onze bedrijfsvoering. Hiermee bouwen we voort op zaken die in het vorige instellingsplan stonden en waar we de afgelopen jaren aan werkten. Dat betrof onder andere

BELOFTES

- ▶ Iedere student en medewerker voelt zich binnen de hogeschool welkom, thuis, uitgedaagd en veilig en krijgt gelijke kansen.
- ▶ Op de arbeidsmarkt en in de samenleving worden alumni en medewerkers van de HvA (h)erkend als mensen die in hun professioneel en persoonlijk handelen duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering als vanzelfsprekende uitgangspunten nemen en uitstekend in staat zijn die concreet vorm te geven.
- ▶ Bedrijven, instellingen en de samenleving ervaren dat het praktijkgerichte onderzoek van de HvA nieuwe kennis en innovaties oplevert waarin duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering leidend zijn.
- ▶ Studenten, medewerkers en partners ervaren dat duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering het startpunt van alle bedrijfsvoering en HRM-beleid van de HvA zijn.

duurzaamheid in de bedrijfsvoering en innovaties, alsmede verbeteringen van de betrouwbaarheid van het netwerk, digitalisering van onderwijs en onderzoek en het gebruik van mobile devices.



Duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering (3 D's) zijn overal

► Diversiteit en inclusie

Onze studentenpopulatie is divers. Deze diversiteit weerspiegelt die van de metropoolregio Amsterdam en van de werkomgeving waar onze studenten en afgestudeerden straks aan de slag gaan. Het is voor ons vanzelfsprekend dat we werken en leren in een diverse en inclusieve omgeving.

Diversiteit en inclusie zijn ingebed en geïntegreerd in ons volledige onderwijs- en onderzoekportfolio. Ons onderwijs biedt, voor al onze studenten, een inspirerende leeromgeving voor het (leren) begrijpen en waarderen van verschillen, maar ook van het belang en de meerwaarde van verbinding. De HvA wil er als emancipatiemotor voor zorgen dat alle studenten zo goed mogelijk hun studieloopbaan kunnen doorlopen. Wij bieden een omgeving waarin iedereen zijn of haar eigen waarde en talent meebrengt en zich optimaal kan ontwikkelen.

Wij leiden studenten op tot 'urban professionals'. Zij worden door ons goed toegerust om hun beroep in de complexe grootstedelijke omgeving uit te voeren. Een omgeving die sterk internationaal georiënteerd is en waarin vele culturen met elkaar samenleven. Wij stimuleren dan ook 'Inclusive Internationalisation' en geven aandacht aan internationale en interculturele aspecten in onderwijs- en onderzoekaanbod. Ervaring met werken en/of studeren in het buitenland bevordert omgaan met diversiteit en brengt waardevolle kennis en competenties in ons onderwijs.

Wij dragen samen bij aan de HvA als diverse en inclusieve (leer)omgeving, waarbij wij gelijke kansen bieden voor onze medewerkers en een afspiegeling vormen van de regio en van onze studenten-



populatie. Met positief gedrag nemen wij als vakgenoten onze verantwoordelijkheid en we hebben een open en geïnteresseerde houding naar iedere student, collega en partner in de stad. Wij hebben zorg voor elkaar en creëren samen een veilige omgeving waarin we kunnen leren. Verschillen bespreken we, successen vieren we en problemen lossen we op.

Diversiteit en inclusie is in het HR-beleid verankerd. Medewerkers, faculteiten, staven en diensten dragen verantwoordelijkheid en tonen eigenaarschap voor het creëren van een inclusieve organisatie binnen de centraal geformuleerde visie en HvA-brede kaders. Zij worden hiervoor optimaal toegerust.



Met partners in de stad impact vergroten



Als kennisinstelling integreren we ontwikkelingen in de grootstedelijke maatschappij en het werkveld in ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Samen met partners geven we een substantiële impuls aan de toekomst.

We bouwen hiermee voort op behaalde resultaten van het vorige instellingsplan. In die periode zijn aansluiting op de actuele regionale arbeidsmarkt en een herkenbare leerlijn onderzoek in alle bacheloropleidingen versterkt. Het onderwijsportfolio is uitgebreid en bedient samen met het LLO-aanbod ook transformatievragen van de arbeidsmarkt. Er vindt een consequente doorwerking plaats van onderzoek in onderwijs. Ook is de onderzoekscapaciteit fors uitgebreid en zorgen we voor (nog) meer focus op actuele vragen in de (Amsterdamse) regio en voor samenwerking en afstemming met het beroepenveld. De speerpunten zijn ontwikkeld tot wat we nu de Centres of Expertise noemen.

BELOFTES

- ▶ Onze partners in het beroepenveld en in de maatschappij ervaren dat ons praktijkgericht onderzoek van hoog niveau is en volop bijdraagt aan waardevolle kennisontwikkeling en innovaties.
- ▶ Studenten ervaren dat de kennis die uit ons praktijkgericht onderzoek voortkomt snel en goed wordt opgenomen in het onderwijscurriculum.
- ▶ Het werkveld en de maatschappij (h)erkennen studenten, alumni, medewerkers en partners van de HvA als onderzoekende, ondernemende en betrokken professionals die bijdragen leveren aan belangrijke actuele vraagstukken. Zij zijn goed voorbereid op een verantwoordelijke rol in een nationaal, internationaal en intercultureel georiënteerde grootstedelijke omgeving.
- ▶ Op de arbeidsmarkt in de metropoolregio Amsterdam ervaren werkgevers dat mede dankzij de HvA voldoende goed opgeleide mensen beschikbaar zijn in de relevante sectoren.
- ▶ Studenten en werkgevers ervaren dat het onderwijsportfolio van de HvA goed aansluit bij hun gedifferentieerde scholingsvraag, zodat zij zich hun leven lang ontwikkelen.



Met partners
in de stad
impact vergroten

► Onderwijs en onderzoek

Ons onderwijsportfolio en de agenda van het praktijkgericht onderzoek richten zich op actuele, grootstedelijke, complexe vraagstukken, waarbij een interdisciplinaire aanpak met multidisciplinair samengestelde teams het uitgangspunt is. We passen ons onderwijsportfolio en de onderzoeksagenda zodanig aan dat ze inhoudelijk zijn afgestemd op elkaar en tegemoet komen aan de actuele en specifieke wensen, kenmerken en veranderingen van de Amsterdamse beroepspraktijk. We stellen driejaarlijks vast of en hoe inhoudelijke aanpassing van ons onderwijs noodzakelijk is. Waar nieuwe vakgebieden ontstaan breiden we ons aanbod uit. Opleidingen voor vakgebieden die verdwijnen, bouwen we af. Er is daarbij altijd een wisselwerking tussen de hogeschoolbrede keuzes en ambities en de facultaire kennisinstellingsstrategie voor onderwijsportfolio en onderzoeksaanbod.



► Leven Lang Ontwikkelen

Wij leiden op voor de publieke en private sector: ons aanbod LLO is nauw verbonden met onze maatschappelijke opdracht en dient in ons portfolio twee doelen: (1) kwalificatie (aansluiting op leerpaden) of (2) transitievraagstukken stad (aansluiting op CoE's). Dit betekent dat wij ons voor kwalificatievragen specifiek richten op het groeiend aantal omscholers en die als gevolg van de 3 D's (en andere dynamieken) migreren (transsectoraal) naar ander werk en daarvoor een nieuwe kwalificatie nodig hebben. Daarnaast richten we ons voor zowel kwalificatie- als transitievragen op de open bijscholers die zich voortdurend willen blijven

ontwikkelen in hun werk. Ons LLO portfolio is dus een reflectie van ons reguliere curriculum, state-of-the-art kennis uit onderzoek en/of vernieuwing van ons onderwijsaanbod.

► Centres of Expertise

Onze Centres of Expertise (CoE's) krijgen steeds meer vorm. We werken op interdisciplinaire wijze samen met beroepenveld en maatschappij in een quadruple helix: het werkveld (bedrijfsleven & maatschappelijke organisaties), overheid (gemeente), burgers en onderwijs & onderzoek (kennisinstellingen) samen werken aan complexe vraagstukken. De CoE's zijn gevormd rond

grootstedelijke thema's, zoals: Urban Education, Urban Technology, Urban Vitality, Urban Governance and Social Innovation, Amsterdam Creative Industries Network en het Expertisecentrum Applied Artificial Intelligence. Deze thema's sluiten tevens aan op landelijke en Europese agenda's.

Dit vraagt om (meer) focus, massa en impact en om uitbreiding van de kennis- en samenwerkingsnetwerken. Op landelijk niveau dragen wij bij aan krachtige samenwerking in onderwijs en onderzoek, delen ervaringen en krachten, zoals de Nederlandse AI-coalitie, de Versnellingsagenda, het Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek (NPPO), open science en dergelijke. Op regionaal niveau werken we nauw samen met de andere HO partners in de MRA, VU, UvA, Amsterdam UMC en met andere hogescholen.

► Sociaal ondernemerschap

Wij gaan meer werk maken van sociaal ondernemerschap door studenten en medewerkers. Dit kan door meer continuïteit te bieden in de ondernemerschapsactiviteiten gedurende de gehele opleiding, waarbij ook aandacht is voor facilitering ná het afstuderen. Op organisatorisch niveau sluiten alle ondernemerschapsactiviteiten uit de keten (programma Ondernemerschap, IXA, HvA Holding, innovatietrainees) goed op elkaar aan.



Onze eigen wendbaarheid en weerbaarheid vergroten



Wij vormen een lerende organisatie waarin ieder vanuit eigenaarschap en professionaliteit bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en aan beroepenveld en samenleving.

De veranderingen in de maatschappij en het beroepenveld waarvoor wij opleiden gaan razend-snel. De HvA past zich hier telkens op aan en vervult een voortrekkersrol. Om die rol goed te kunnen vervullen vergroten we ook de wendbaarheid en weerbaarheid van onze eigen organisatie en van onze eigen mensen.

Iedereen draagt vanuit eigenaarschap en professionaliteit bij aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, de ontwikkeling van studenten, de HvA, de omgeving, collega's en zichzelf. De complexiteit van de grootstedelijke vraagstukken waar wij ons over buigen vraagt om een aanpak die zowel verschillende vakdisciplines als mensen binnen en buiten de hogeschool met elkaar verbindt. We werken samen in wisselende en multidisciplinaire teams. Daarbij benutten we de kracht van divers samengestelde teams met medewerkers met uiteenlopende competenties, expertise, ervaring, vakgebieden, achtergronden, kwaliteiten en rollen optimaal. We delen met elkaar een ondernemende cultuur, waarin openheid, transparantie, aanspreken en participatie vanzelfsprekend zijn. Alle eenheden van de hogeschool nemen in samenwerking met het werkveld de eigen verantwoordelijkheid bij het nastreven van de HvA-brede doelen.

BELOFTES

- ▶ Medewerkers van de HvA werken samen in wisselende en divers samengestelde teams.
- ▶ We werken in een ondernemende cultuur waarin ruimte is voor initiatief. Teams krijgen en nemen eigen verantwoordelijkheid. Openheid, transparantie, participatie en elkaar aanspreken zijn elementen van de cultuur.
- ▶ We investeren in wendbaarheid en weerbaarheid van medewerkers en van de organisatie. Medewerkers nemen regie op de eigen professionele ontwikkeling en over de eigen loopbaan.
- ▶ Medewerkers ervaren dat ze door de HvA gewaardeerd worden voor hun kwaliteiten en vakmanschap en dat professionele ontwikkeling gestimuleerd en gefaciliteerd wordt.

Op alle niveaus is een belangrijke rol weggelegd voor de medezeggenschap.

Hiermee bouwt de HvA voort op het vorige IP, waarin onder andere flink geïnvesteerd is in de verdere ontwikkeling van (didactische, ICT) scholing, training, advisering en ontwikkeling van alle HvA-medewerkers en de vorming van platforms voor kennisdeling. Ook is interne mobiliteit bevorderd.

5

Onze eigen
wendbaarheid
en weerbaarheid
vergroten

► Kwaliteitscultuur

We blijven ons ontwikkelen en stellen onszelf persoonlijke doelen, zodat we ondernemend en wendbaar zijn voor de toekomst. Wij stimuleren elkaar met een kritische en veilige opstelling door het eigenaarschap te respecteren en werken via dialoog en reflectie aan continue verbetering. Wij doen dat vanuit onze kwaliteitscultuur (leiderschap – eigenaarschap – actorschap voor alle medewerkers). We voelen ons eigenaar van ons werk en blijven werken aan verbetering. Dit vraagt een integrale benadering met gedeeld eigenaarschap, begrip van elkaars werk, goed voorbeeldgedrag, verbindend leiderschap en een gemeenschappelijke taal.

► Professionele groei

Professionele groei van medewerkers wordt gestimuleerd. Naast verticale doorgroei (leidinggevende positie) zijn er veel andere

mogelijkheden voor talentontwikkeling, door verdieping of verbreding van rollen en deskundigheid of door hybride vormen van werken. Er zijn goede loopbaanpaden voor docent-onderzoekers. Ook stimuleren we medewerkers zich te ontwikkelen in internationale en -culturele aspecten middels een traject inclusive internationalisation. Leven lang ontwikkelen van onze medewerkers en studenten is ook expliciet onderdeel van de CoE's.

► Continuïteit en flexibiliteit

Om enerzijds de continuïteit in teams te borgen en anderzijds de gewenste flexibiliteit van inzet op onderwijs en onderzoek te realiseren, zorgen we samen (in onderwijsteams, leergemeenschap of onderzoeksgroep) voor een gezonde balans in kwantitatieve en kwalitatief inzet voor onderwijs en onderzoek. Dit vraagt transparantie, billijkheid



en betrokkenheid van ieder individu in het team en betrokkenheid tussen teams. Het vraagt ook nog meer aandacht voor dienstbaar en verbindend leiderschap, voor loopbaanperspectieven binnen en buiten de hogeschool, voor een veilige werkomgeving, voor voortdurende toetsing op blinde vlekken en systematische vormen van ongelijke behandeling, en voor vertrouwen in de professionaliteit van medewerkers.

We werken en leren in toenemende mate niet meer alleen fysiek, maar ook online en hybride. Ook het gebruik van data zal een veel grotere rol gaan spelen. Dit vraagt een flinke en snelle investering van ons in digitale geletterdheid, doorscholing en ondersteuning ten aanzien van blended learning en investeren in bewustzijn op het gebied van digitale veiligheid, privacy en het data-gedreven werken.

► Verbonden bedrijfsvoering

Tenslotte: wij blijven in de bedrijfsvoering een degelijke en stabiele hogeschool. Onze bedrijfsvoering kenmerkt zich door goede samenwerking op alle niveaus, in ketens van uitvoering en door middel van dwarsverbanden. We investeren daarom in 'verbonden bedrijfsvoering', waarbij de bedrijfsvoering gezamenlijk optrekt met onderwijs en onderzoek. Wij beschouwen bedrijfsvoering als het samenhangende geheel van activiteiten dat nodig is om de kerntaken van de hogeschool goed te kunnen uitvoeren. Hierdoor kunnen we wendbaar zijn voor de toekomst.

1505
2505