

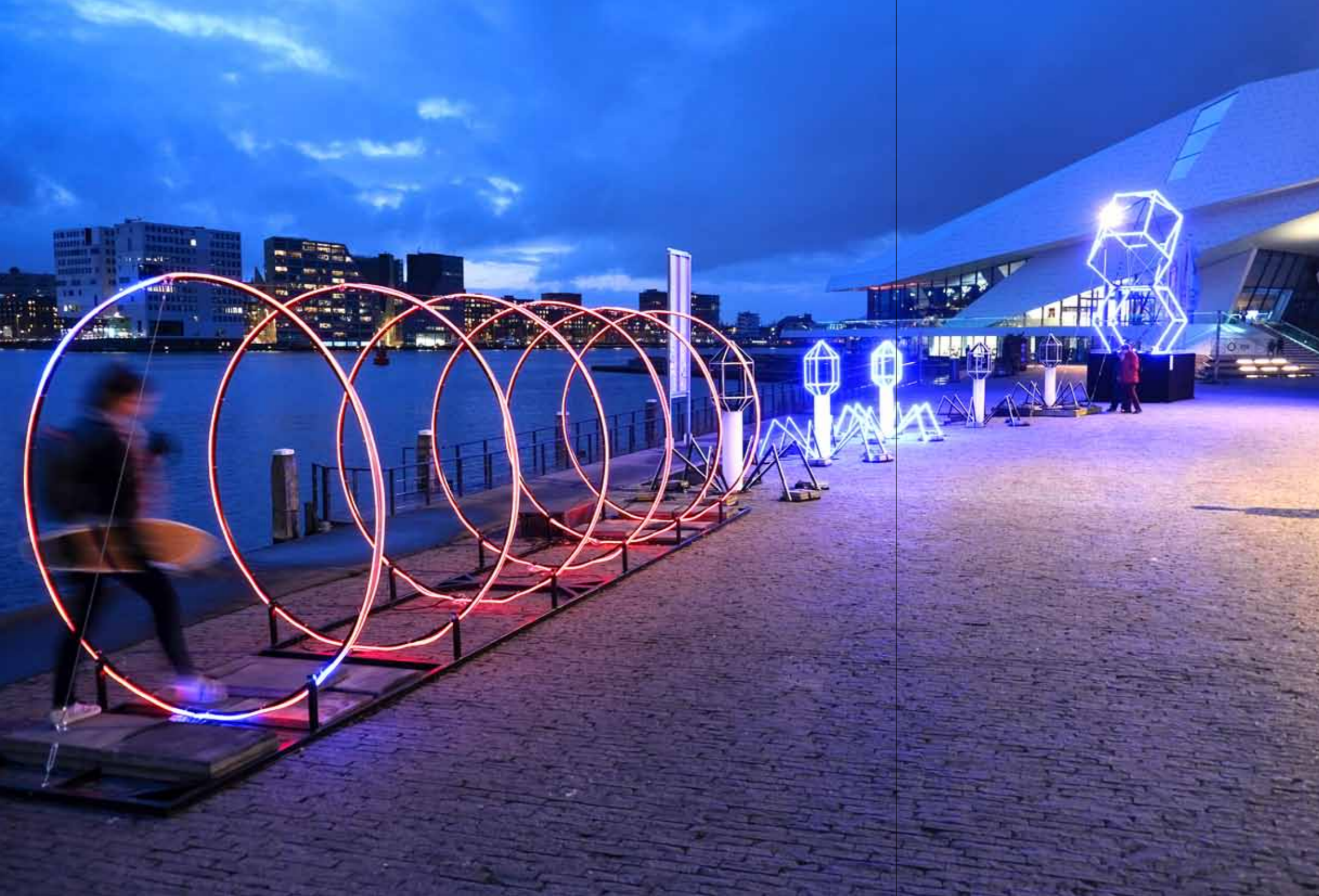
INSTELLINGSPLAN

# 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
----------------------	----

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

<b>2</b>	Met partners in de stad impact vergroten	22
----------	--	----

<b>3</b>	Voor studenten meer regie op eigen leerpad realiseren	26
----------	---	----

<b>4</b>	Studenten en medewerkers geven de stimulerende, rijke leeromgeving verder vorm	30
----------	--	----

<b>5</b>	Onze eigen wendbaarheid en weerbaarheid vergroten	34
----------	---	----

Dit Instellingsplan 2021-2026 komt tot stand tijdens de Covid-19 pandemie in 2020. De samenleving staat voor grote vraagstukken in soms nijpende situaties. Oude patronen en oplossingen werken nu vaak niet. We moeten dus snel en effectief zoeken naar nieuwe wegen om goed onderwijs en onderzoek vorm te geven. Dat vraagt om inventiviteit, bevlogenheid, trial-and-error, om samenwerking tussen vele partijen over traditionele grenzen heen en om een enorme inspanning van iedereen.



*College van Bestuur*  
Hanneke Reuling,  
waarnemend voorzitter  
Geleyn Meijer, rector

### De volgende stap zetten

Daarmee is deze situatie illustratief voor de rol die de Hogeschool van Amsterdam kan en wil spelen als grootstedelijke kennisinstelling. We dragen in wisselende samenwerkingsverbanden en op uiteenlopende manieren bij aan waardevolle vernieuwingen rond cruciale zaken. Van oudsher leiden we jonge mensen op voor een verantwoordelijke positie in het werkveld en in de samenleving. Tegenwoordig beschouwen we het zeer nadrukkelijk als onze maatschappelijke opdracht om ook mensen die al aan het werk zijn en andere scholingsvragen hebben een passend onderwijsaanbod te doen. En we zijn bezig om de impact van het praktijkgericht onderzoek dat we doen op het onderwijs en op de samenleving te vergroten. We richten ons daarbij in elk geval op drie grote maatschappelijke thema's van deze tijd: duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering.

Deze ontwikkelingen staan centraal in dit instellingsplan 2021-2026. In dit document beschrijven wij de richting waarin de HvA zich de komende jaren verder wil ontwikkelen. Die koers bouwt voort op wat we in de afgelopen jaren hebben bereikt. De hogeschool is stevig op eigen benen gaan staan en heeft de eigen identiteit en het profiel in de omgeving helder gemaakt. De kwaliteit van het onderwijs is stevig verankerd. Er is een start gemaakt met het uitbreiden van het onderwijsportfolio. Dat zijn nieuwe master- of associate degree opleidingen, of cursorisch aanbod in het kader van leven lang ontwikkelen. We hebben in de afgelopen jaren focus aangebracht in het praktijkgericht onderzoek, door dit te concentreren rond een aantal speerpunten die inhoudelijk zijn afgestemd op de behoefte in onze grootstedelijke omgeving. En we hebben de omvang en de doorwerking van het onderzoek vergroot.

### Drie grote thema's centraal

In de komende jaren gaan we verder op de weg die we zijn ingeslagen. We zetten de volgende stap in onze ontwikkeling. Daarbij staan de thema's duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering ('de drie D's') nadrukkelijk centraal bij alles wat we doen. We zetten een 3D-bril op in al het onderwijs en praktijkgericht onderzoek en in onze eigen community, bedrijfsvoering en HR-beleid. Wie studeert of werkt bij of met de HvA, zal ervaren dat de 3D's een belangrijke invalshoek vormen bij alles wat we doen.

Dit document beschrijft vooral de richting die we opgaan de komende jaren. Het bevat geen uitputtende opsomming van activiteiten die we gaan uitvoeren om de ambities die we hier formuleren te realiseren. Hierover meer in de paragraaf hieronder: 'over dit instellingsplan'.

Dit koersdocument kwam tot stand in dialoog met vele studenten, docent-onderzoekers en overige medewerkers van de hogeschool. De medezeggenschap speelde een belangrijke rol. Wij willen iedereen van harte bedanken voor de bijdragen die zij leverden. Het is op deze manier een document geworden waarin de ambities beschreven worden die ons met elkaar verbinden en waarmee we met elkaar aan de slag gaan.

Wij zijn trots dat we deze visie op de toekomst mogen presenteren en verheugen ons op de samenwerking met onze studenten, collega's en vele, vele partners in bedrijven, instellingen, de stad, omgeving en daarbuiten bij het realiseren van deze plannen.

Amsterdam, december 2020

*College van Bestuur*  
Hanneke Reuling, waarnemend voorzitter  
Geleyn Meijer, rector

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



andere eenheid van de hogeschool wordt verwacht dat zij op elk moment kunnen aantonen dat de kwaliteit ervan van hoog niveau is.

In dit koersdocument komt aan de orde welke ontwikkeling de hogeschool de komende jaren wil doormaken. Die ontwikkeling wordt beschreven aan de hand van vijf ambities. Maar het formuleren van eigen ambities is slechts het begin. Immers, niet de plannen die we maken tellen maar het resultaat daarvan.

*Wat gaan studenten ervaren van de koers die in dit instellingsplan beschreven wordt? Wat merken bedrijven en instellingen ervan? En welke impact zullen wij blijken te hebben op de maatschappij waarin wij leven en werken?*

Dat zijn de zaken die tellen. Daarom zijn aan elk van de vijf ambities die centraal staan in dit document telkens een aantal beloftes gekoppeld. In die beloftes komt het beoogde effect tot uitdrukking voor de doelgroepen om wie het draait. De beloftes geven aan wat we willen bereiken, voor welke beoogde resultaten we ons inzetten en waar we ons aan committeren.

De wereld waarin wij leven en werken staat nooit stil. Als hogeschool willen wij aangesloten zijn op belangrijke ontwikkelingen en daaraan bijdragen. Daar hoort bij dat wij met enige regelmaat herijken

in hoeverre onze koers nog de juiste is. Dat zullen wij ook in de komende jaren doen. Dat kan leiden tot tussentijdse actualisatie van doelen die nu geformuleerd zijn.

## **Van ambities naar realisatie**

Bij ambities horen ook uitvoeringsplannen. Hoe gaat de HvA de gestelde doelen realiseren? Welke concrete acties worden daartoe in gang gezet? In dit document komt vooral aan de orde wat de HvA wil bereiken. Hoe we dat gaan doen, gaan we in de periode na afronding van dit plan met elkaar bespreken. Een aantal zaken gaan we gezamenlijk oppakken in programma's die voor de gehele hogeschool gelden. Maar voor veel van de onderwerpen die beschreven worden in dit instellingsplan geldt dat opleidingen, Centres of Expertise of andere onderdelen van de hogeschool hun eigen aanpak gaan formuleren en zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het behalen van de resultaten die hier beschreven worden.

*De doelen die we voor ogen hebben zijn hetzelfde. Maar de weg daarheen kan verschillen.*

Er is dus veel ruimte voor eenheden binnen de hogeschool om een eigen weg te kiezen. Maar de doelen die we gesteld hebben gelden voor iedereen. We zullen systematisch de voortgang met elkaar monitoren en bespreken. Deze aanpak past bij de aard en de bij de besturingsfilosofie van de veelzijdige en veelkleurige hogeschool die de HvA is.



## **2021: de weg bereiden**

Dit document komt tot stand in 2020, de periode waarin de Covid-19 pandemie ingrijpende gevolgen heeft voor de manier waarop wij leven en werken. De acute omschakeling van onderwijs op locatie naar online studeren en werken die studenten en medewerkers vanaf half maart 2020 moesten maken, vergde veel van iedereen en doet dat eind 2020 nog steeds. Het onderwijs, het onderzoek en de hogeschool zijn in dat jaar ingrijpend en blijvend veranderd. Het onderwijs ging van grotendeels op locatie naar grotendeels online. Een mengvorm van die twee, blended onderwijs, is de toekomst.

In 2021 krijgen de doorontwikkeling van blended onderwijs en aandacht voor het welzijn van studenten en medewerkers de hoogste prioriteit binnen de HvA. Daarom nemen we in 2021 bewust even de tijd voor de uitwerking van de koers die in dit instellingsplan staat beschreven naar concrete uitvoeringsplannen. Op verschillende onderdelen zijn al vele mooie initiatieven gaande om de weg naar de toekomst in te slaan. Daar waar dat nog niet het geval is, nemen we even de tijd om de route te kiezen.

Hieronder komen eerst de missie en de visie van de HvA aan bod, gevolgd door een korte beschrijving van onze maatschappelijke opdracht. Die zaken vormen een belangrijke context voor de vijf centrale ambities voor de komende jaren die daarna beschreven worden.

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.



Dat is de rode draad in alle curricula en in alle onderzoek. Zo leidt de HvA studenten op tot reflectieve professionals met innovatiekracht en werken we samen met de beroepspraktijk aan innovatie door middel van ontwerpend onderzoek. We signaleren ontwikkelingen en kennis-hiaten in het beroepenveld en pakken die samen met professionals, docent-onderzoekers en studenten aan. Gezamenlijk ontwikkelen we nieuwe kennis, methoden en tools. Daarmee dragen onze projecten ook bij aan 'capacity building' voor de beroepspraktijk.

- 3 Samenwerken** is een pijler die gaat over medewerkers die fungeren als rolmodel voor studenten en daarbij in divers samengestelde opleidingsteams eigenaarschap nemen. De HvA wil een lerende organisatie zijn waarin het bewaken van kwaliteit en het continu verbeteren van ons onderwijs en onderzoek vanzelfsprekend is. We staan voor een hoogwaardige kwaliteitscultuur.
- 4 Amsterdam** is de vierde pijler in de visie van de HvA. In deze regio wonen, recreëren en werken onze studenten, docent-onderzoekers en alle andere medewerkers samen met alle relevante partijen aan creatieve oplossingen en duurzame innovaties voor complexe, grootstedelijke vraagstukken. Met de resultaten van ons onderwijs en onderzoek hebben we ook daadwerkelijk impact op de praktijk en samenleving. Wij leiden mensen op met het oog op een loopbaan in internationale en interculturele setting. De regio Amsterdam is het laboratorium waarin kennis

wordt opgedaan die in iedere grootstedelijke context bruikbaar is.

De vier pijlers uit de visie van de HvA zijn verbonden met vier doelgroepen: studenten, medewerkers, beroepspraktijk en actoren (organisaties, instellingen en bedrijven) in de (groot) Amsterdamse samenleving. In de volgende hoofdstukken staat beschreven wat deze doelgroepen in de komende jaren gaan merken van de ambities en strategieën die de HvA in dit instellingsplan formuleert. Wat we aan ieder van de doelgroepen beloven.

## Maatschappelijke opdracht

De wereld waarin wij leven, studeren en werken is in transformatie. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de klimaatcrisis, digitale innovaties, sociale en economische veranderingen en vele andere vraagstukken.

Dergelijke transformaties in maatschappij en beroep vormen het centrale uitgangspunt voor de ambities die we in de volgende paragraaf formuleren voor de komende jaren. Dit leidt onder meer tot de keuze voor duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering als inhoudelijke invalshoeken die we consequent hanteren bij al ons onderwijs en onderzoek en in onze eigen organisatie.

Maatschappelijke transformaties brengen ook een meer dynamische arbeidsmarkt met zich mee die nieuwe en andere eisen aan ons stelt. Alle professionals, jong en oud, moeten in staat zijn te

anticiperen op veranderingen, beschikken over de competenties om daadwerkelijk met verandering om te gaan en zelf regie te voeren over hun eigen loopbaanontwikkeling. Het belang van een leven lang ontwikkelen (LLO) neemt daarom toe.

Er komt op dit vlak een nieuwe opdracht op ons af, met bedrijven die ons vragen hun medewerkers bij te scholen en met nieuwe doelgroepen die nieuwe vragen en verwachtingen hebben. Dat vraagt van ons dat wij ons onderwijs zodanig vormgeven en organiseren dat dit passend is voor verschillende doelgroepen. Wij moeten daarom zelf ook wendbaar en weerbaar zijn.

## Vijf ambities op een rij

De missie, visie en maatschappelijke opdracht monden uit in 5 ambities, die de koers van de HvA voor de komende jaren bepalen:

- 1 Duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering (3 D's) zijn overal
- 2 Met partners in de stad impact vergroten
- 3 Voor studenten meer regie op eigen leerpad realiseren
- 4 Studenten en medewerkers geven de stimulerende, rijke leeromgeving verder vorm
- 5 Onze eigen wendbaarheid en weerbaarheid vergroten





## 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 onderzoek-aanbod. 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.

## ► Duurzaamheid

Alle HvA-studenten maken kennis met opleidings-specifieke aspecten van duurzaamheid en indien gewenst kunnen ze zich verdiepen in duurzaamheid, bijvoorbeeld extracurriculair of via het minoren-aanbod. Duurzaamheid is verweven in de onderzoekspeerpunten van de HvA en lectoraten bieden studenten de kans om onderzoek te doen naar duurzaamheidsthema's, zoals circulaire transitie, energietransitie en klimaatbestendigheid.

De HvA heeft een eerlijke ecologische voetafdruk en is op het gebied van duurzaamheid een voorbeeld voor studenten, medewerkers en andere belanghebbenden. De HvA investeert in maatregelen voor duurzaam vervoer om in 2026 25% reductie van de ecologische voetafdruk van alle reizen te realiseren. Dat betreft bijvoorbeeld het woon-werkverkeer en werk-werkverkeer, waaronder vliegen en goederen-transport.

De gebouwportefeuille van de HvA is in 2040 Parisproof (all-electric), afhankelijk van de landelijke energietransitie (opwekking) die waarschijnlijk pas in 2050 klimaatneutraal (CO<sub>2</sub>-neutraal) zal zijn. De HvA stelt zich als doel om de campussen eerder dan 2040 aardgasvrij te maken en te onderzoeken wat de optimale duurzame energieopwekking is op de HvA-campussen. De HvA werkt toe naar een plan voor duurzaam grondstoffengebruik, waarbij geen afval wordt geproduceerd en waarbij alle afgedankte producten en materialen worden hergebruikt, passend bij een circulaire economie. In 2050 zijn alle HvA-campussen circulair, natuurinclusief en

klimaatbestendig. In de komende periode wordt 25% reductie van de ecologische voetafdruk van ICT-gebruik en -middelen gerealiseerd.

In de HvA-kantines en de catering introduceren we een (voedsel)aanbod dat past bij onze kennis over planetaire grenzen. Dit betekent vervangen van dierlijke door plantaardige eiwitten en het voorkomen van voedselverspilling. Bovendien stelt de HvA zich als doel om voor een verantwoord geproduceerd aanbod te zorgen, waarbij ongewenste effecten als ontbossing, overbevissing, uitbuiting zoveel mogelijk worden uitgesloten.

## ► Digitalisering

Digitalisering dringt diep door in onze samenleving en technologie: allerlei gebieden lijken ongekende nieuwe mogelijkheden te bieden. De beloftes van Artificiële Intelligentie, big data, Virtual / Augmented Reality, Internet of Things of 5G zijn enorm. De komende jaren nemen de mogelijkheden nog verder toe. Een gevolg is dat digitalisering het beroepenveld waarvoor de HvA opleidt in alle sectoren transformeert. En vanzelfsprekend verandert digitalisering daarmee ook het hoger onderwijs zelf, inclusief de bedrijfsvoering en het HR-beleid. In ons leren en werken speelt data een belangrijke rol. We maken hiervan verantwoord gebruik, waarbij veiligheid, privacy, regie, transparantie en ethiek kernbegrippen zijn.

We helpen de transformatie naar de digitale samenleving vorm te geven en dragen bij aan verantwoorde – en op de gebruikers gerichte –



ontwikkeling van technologie. Onze afgestudeerde studenten brengen de laatste stand van zaken op het gebied van digitalisering mee naar het werkveld. Met open education, open science en ons open digitale ecosysteem leveren wij een bijdrage aan de ontwikkeling van kennis in werkveld en maatschappij.

In onze curricula spelen we in op de laatste digitale ontwikkelingen van het vakgebied; iedere student die bij de HvA afstudeert, is digitaal vaardig en voorbereid op de digitale transformatie van het professionele veld waarin hij of zij is opgeleid.

Deze kennis en vaardigheid omvat ook de ethische vragen en integriteit met betrekking tot de digitalisering; dit is in de HvA een permanent thema van gesprek. Wij benutten digitale middelen om onze relatie met studenten, medewerkers en partners te verbeteren en maken het mogelijk een leven lang, in verschillende rollen, deel te blijven van ons kennisnetwerk.



## 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.

## Voor studenten meer regie op eigen leerpad realiseren



Studenten krijgen meer regie op hun eigen leerpad, zodat zij keuzes kunnen maken in inhoud, tijd, vorm en plaats die passen bij hun persoonlijke talenten en ambities.

Studenten verschillen in kennis, ervaring, omstandigheden, leerbehoefte en loopbaaninteresses. Sommigen verlaten de middelbare school of stromen in vanuit het mbo, anderen werken en willen daarnaast onderwijs volgen. Elke student heeft iets anders nodig om succesvol te zijn. Dit vraagt om persoonlijke leerpaden. Daarbij richten wij ons ook op studenten die switchen binnen de HvA of vanuit een andere instelling, op studenten die meer uitdaging zoeken, op werkenden en zij-instromers, op zowel degree- als non-degree seeking. Wij houden rekening met de specifieke talenten, verworven kennis en vaardigheden van alle instromers. Wij herkennen de talenten en dagen die expliciet uit. Eigenaarschap vergroot de betrokkenheid van studenten bij het leren en bij de opleiding. Om eigenaarschap te voelen, heeft de student keuze-opties nodig.

Tegelijkertijd blijft het mogelijk dat studenten een voorgestructureerd pad doorlopen. Dit stelt extra eisen aan de organisatie van het onderwijs. Op deze manier draagt de HvA bij aan de wendbaarheid en weerbaarheid van professionals op de arbeidsmarkt.

## BELOFTES

- ▶ Studenten en professionals ervaren dat zij invloed hebben op inhoud, vorm, tempo, tijd en plaats van leren en voelen zich hierbij ondersteund door een passende mix tussen online, fysieke en/of hybride activiteiten.
- ▶ Studenten leren de eigen ontwikkeling te sturen en worden bij het maken van keuzes begeleid door studieloopbaanbegeleiders. Studenten beschikken over de juiste gepersonaliseerde informatie.
- ▶ Studenten ervaren dat doorlopende leerpaden beschikbaar zijn en ons onderwijs goed studeerbaar is.

Wij bouwen hiermee voort op het vorige instellingsplan, waarin flexibilisering van onderwijs, blended learning, robuust en studeerbaar onderwijs en het faciliteren van bijzondere doelgroep een flinke impuls kregen. We ontwikkelden meer professionele masteropleidingen en associate degree opleidingen (in het HvA Community College) en vergrootten het LLO-aanbod. De komende jaren brengen we meer samenhang aan in het gehele onderwijsportfolio en maken we individuele leerpaden voor studenten mogelijk over de grenzen van opleidingen en faculteiten heen.

## 3

Voor studenten  
meer regie op  
eigen leerpad  
realiseren

### ► Doorlopende leerpaden

Wij bieden een breed, gedifferentieerd onderwijsaanbod aan in vrijwel alle sectoren op niveau 5 t/m 8 van het Europese kwalificatiekader (van associate degree t/m professional doctorate). Daarbij kiezen we voor doorlopende leerpaden binnen het landelijke kader van de Vereniging Hogescholen. Ook ons LLO-assortiment is onderdeel van doorlopende leerpaden (kwalificatie) of wordt ontwikkeld binnen een van onze CoE's (transformatie). Zo kan bijvoorbeeld een module uit het diplomagerichte onderwijs ook als afzonderlijke cursus gevolgd worden ten behoeve van LLO en bieden wij hiermee een interessante mogelijkheid voor werkenden en alumni. We bieden onderwijs dat leidt tot een diploma of andere vorm van bewijs (zoals micro-credentials), waaruit blijkt dat de betrokkene getoetst is op vooraf geëxpliciteerde leerdoelen. Al ons onderwijs is geaccrediteerd en wordt regelmatig door een onafhankelijk en deskundig orgaan getoetst.

We organiseren doorlopende leerpaden voor al onze studenten. Bij de vernieuwing van (bachelor) opleidingen geven we prioriteit aan de ontwikkeling van leerpaden tussen bestaande opleidingen en niet aan nieuwe opleidingen. En aan aansluitende masters zonder premaster-trajecten.

### ► Vrije keuzeruimte

Wij vergroten voor studenten de vrije keuzeruimte. Daar maken we gezamenlijke afspraken over. Studenten blijven de mogelijkheid behouden van voorgestructureerde paden. Tegelijkertijd bieden we opties voor studenten die meer uitdagingen zoeken. Bij de ontwikkeling van curricula bevat het ontwerp zowel de onderwijskundige als de onderwijslogistieke afspraken, ontwerpcriteria en keuzeregels. Om dit mogelijk te maken is het essentieel dat docententeams over opleidingen en clusters heen samenwerken en learning communities vormen, zowel binnen faculteiten en als over de grenzen van faculteiten heen.



### ► Ondersteuning student

Meer regie voor de student op zijn eigen leerpad staat of valt met een aantal belangrijke randvoorwaarden. Het versterken van de studentbegeleiding en een goede digitale ondersteuning ten behoeve van het maken van keuzes is zo'n randvoorwaarde. Andere randvoorwaarden zijn studentgerichte begeleiding, stimulerende leeromgeving en keuzeregels ter ondersteuning van de student. Onze docenten moeten actueel en persoonlijk inzicht kunnen hebben in de situatie van hun studenten, zodat zij tijdig de juiste ondersteuning kunnen bieden.

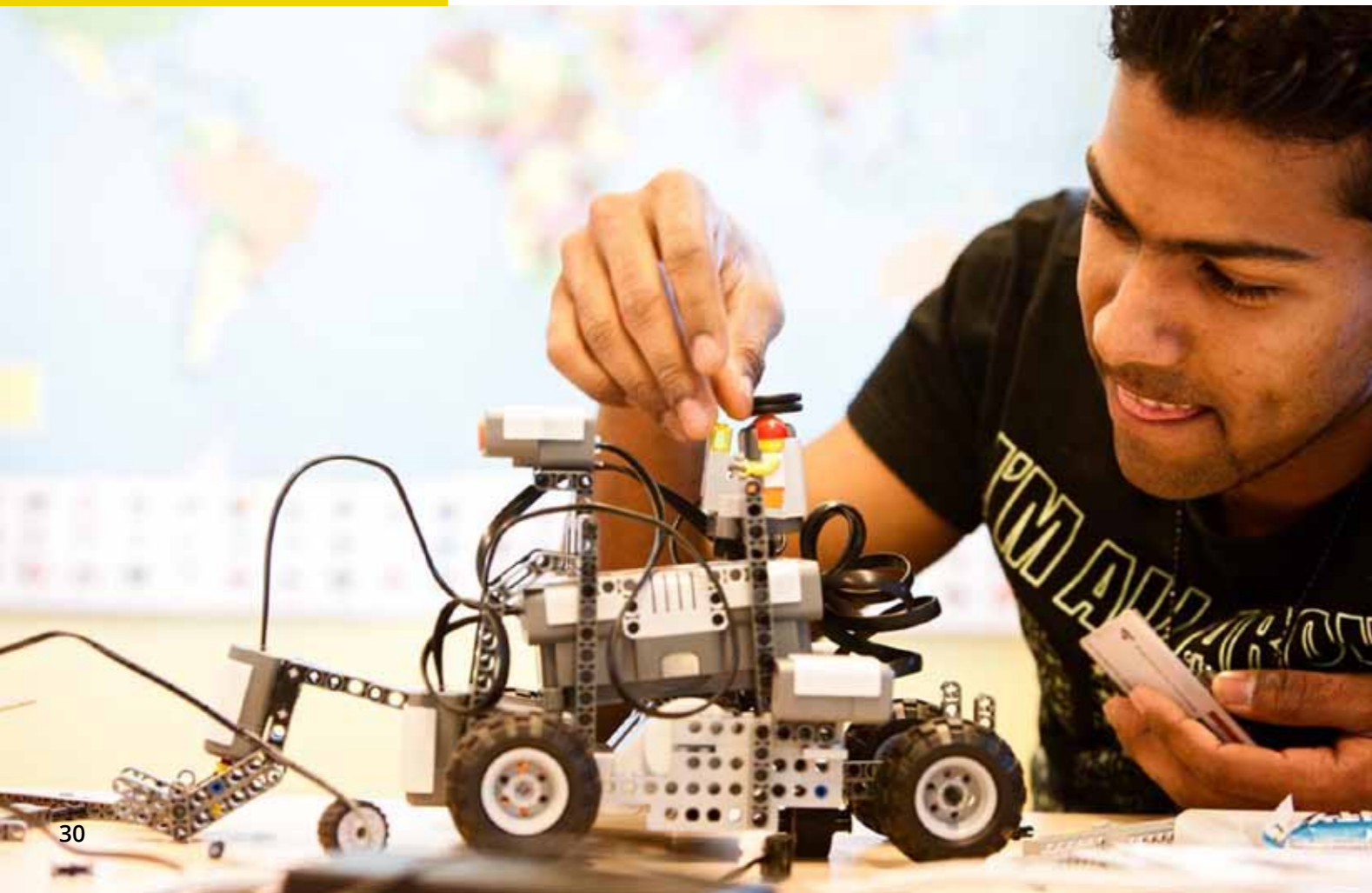
### ► Goed georganiseerd onderwijs

Goed georganiseerd onderwijs is een andere belangrijke cruciale randvoorwaarde om studenten meer regie op het eigen leerpad te kunnen bieden.

Flexibilisering van onderwijs stelt extra eisen aan de organisatie daarvan en aan een robuuste onderwijslogistiek. De impact van flexibilisering van het onderwijs op de bedrijfsvoering is groot. Voor een goede organisatie is het van belang dat vanuit een student journey wordt gedacht: van oriëntatie tot (verschillende vormen van) inschrijven tot diplomeren. Een integrale aanpak van onderwijslogistieke en administratieve processen en systemen is nodig om afspraken te kunnen maken en te voorzien in de juiste applicaties voor studenten en medewerkers. We investeren in digitale hulpmiddelen, digitaal onderwijsportfolio, (online) didactiek en optimale inzet DLO Brightspace.



Studenten en medewerkers geven de stimulerende, rijke leeromgeving verder vorm



Bij alles wat we doen stellen we ons de vraag hoe het bijdraagt aan het succes van studenten en aan de stimulerende leeromgeving op locatie, digitaal en in de stad.

Hiermee bouwen we voort op het vorige IP, waarin actief is ingezet op studieloopbaanbegeleiding, afgestemd op de student en (actieve) deelname is bevordert van studenten aan verenigingsleven en medezeggenschap. Ook is de basis gelegd voor een rijke leeromgeving, van, voor en met de stad en voor een samenhangend internationaliseringsbeleid.

**BELOFTES**

- ▶ Studenten en medewerkers bouwen samen een stimulerende leeromgeving waarin alle studenten optimale omstandigheden ervaren om hun leerpad met succes af te ronden.
- ▶ Wij omarmen het concept 'students as partners'. Studenten, medewerkers en externe partners vormen tezamen een diverse en stimulerende gemeenschap waar leren, ontwikkelen en innoveren ons verbindt. Dat doen we op HvA-locaties, in de stad en online.





Studenten en medewerkers geven de stimulerende, rijke leeromgeving verder vorm

### ► Lerende gemeenschap

Studenten, docent-onderzoekers en ondersteuners vormen samen een lerende gemeenschap, waarin werken met en leren van en met elkaar centraal staan. Medewerkers dragen vanuit hun eigen expertise bij aan het begeleiden van studenten en werken met hen samen in een stimulerende, uitdagende en inspirerende leeromgeving. Wij stimuleren wederzijdse betrokkenheid tussen studenten en medewerkers. We werken met studenten samen op basis van gelijkwaardigheid en doen een beroep op studenten als collega in opleiding: studentassessoren, ouderejaarsstudenten als mentor, traineeships, student-assistenten; het mentoraat vullen we in als onderdeel van onze hogeschoolgemeenschap.

### ► Begeleiding op maat

Wij gaan uit van studentsucces, waarbij we ons niet per se richten op de snelste weg naar een diploma,



maar op de weg die het beste past bij de student; aandacht voor de eerste 100 dagen maakt daar een belangrijk deel van uit. Studenten krijgen bij ons de tijd om kennis te vergaren, te leren en te ontdekken. Zij ervaren de HvA als een stimulerende gemeenschap en krijgen gedurende de opleiding begeleiding op maat, zowel in de ontwikkeling (kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming) als in de ondersteuning, zowel preventief als bij tegenslag (studentenwelzijn). We begeleiden studenten op maat van oriënteren tot afstuderen, door middel van communicatie en informatievoorziening, coaching en ondersteuning, aandacht voor studentenwelzijn. We zorgen dat docentonderzoekers en studieloopbaanbegeleiders daarvoor toegerust zijn.

Elke studieloopbaanbegeleider is geschoold en zichtbaar voor de student. Wij blijven investeren in studentbetrokkenheid: 'your home away from home' (studie- en studentverenigingen).

### ► Inspirerende omgeving

Wij ontwikkelen onze verschillende campussen en het digitale ecosysteem verder en bieden een inspirerende en aantrekkelijke omgeving voor studenten, medewerkers en partners in de stad. De campussen en ons digitale ecosysteem hebben een open karakter en zijn zo ingericht dat samenwerken en leren nauw met elkaar verweven zijn. Studenten doen tijdens hun opleiding ervaring op in de 'international classroom' in onze grootstedelijke omgeving en/of werken (stage) of studeren in een internationale context.

De actieve participatie van docent-onderzoekers en studenten van de HvA in internationale samenwerkingsverbanden versterkt de kwaliteit van zowel ons beroepsonderwijs als het praktijkgerichte onderzoek.

### ► Blended Learning

We investeren in meer digitale hulpmiddelen, een digitaal onderwijsportfolio en online didactiek. Het onderwijs van de HvA heeft het karakter van 'blended learning', een doordachte en doelgerichte mix van online en fysieke middelen binnen een volwaardige fysieke en digitale leeromgeving; de HvA investeert in de kwaliteit van (online) didactiek, Virtueel Praktijk Onderwijs, open education, open science, artificiële intelligentie, meer gebruik van big data, digitale organisatiestrategie.





## 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.

December 2020  
Dit instellingsplan is een uitgave  
van de Hogeschool van Amsterdam.

**Ontwerp**  
DATBureau.nl  
**Fotografie**  
Beeldbank Hogeschool van Amsterdam  
p2: ANP/Hollandse Hoogte/Kim van Dam  
p14: iStock/travelism

[hva.nl](http://hva.nl)



1505  
2505