

# NIEUWSGIERIGE PROFESSIONALS

INTELLIGENTSPLAN  
2015-2020







# NIEUWSGIERIGE PROFESSIONALS

INSTELLINGSPLAN  
2015-2020



# INHOUDSOPGAVE

4	<b>Preambule</b>
7	<b>Missie Hogeschool van Amsterdam</b>
8	<b>Strategische doelen</b>
8	- Onderwijs
12	- Onderzoek
15	- Innovatie en impact
17	<b>Strategische middelen</b>
17	- Kwaliteit van mensen
21	- Financiën
24	- Infrastructuur
27	<b>Strategische thema's</b>
27	- De stad
29	- Internationalisering
31	- HvA-gemeenschap
33	- Bestuurscultuur



# PREAMBULE

Onderwijs en onderzoek beginnen met nieuwsgierigheid: met belangstelling voor de wereld om ons heen, met vragen stellen, met antwoorden zoeken. En ook vernieuwing begint met een vraag: of het niet beter kan. Bij de Hogeschool van Amsterdam worden de nieuwsgierige professionals van de toekomst opgeleid. Zij leveren na hun afstuderen een waardevolle bijdrage aan het vernieuwen van de beroepspraktijk, de stad en de samenleving. Het opleiden van die jonge mensen is een belangrijke en verantwoordelijke taak. De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek, en daarmee de waarde van het HvA-diploma vormen dan ook onze absolute prioriteit. In het Instellingsplan 2015-2020 wordt beschreven hoe de HvA die kwaliteit in de komende periode waarborgt en versterkt. De agenda en de ambities zoals die in het Instellingsplan zijn vastgesteld, worden per domein uitgewerkt in de domeinconvenanten.

De HvA werkt nauw samen met de Universiteit van Amsterdam en ook steeds meer met de Vrije Universiteit. Voor het eerst is er dan ook, naast het Instellingsplan, een gezamenlijk visiedocument opgesteld dat voor de drie instellingen identiek is. In dit document wordt de ambitie beschreven om op termijn één open onderzoeks- en onderwijsruimte in Amsterdam te laten ontstaan, die naadloos aansluit bij de behoeftes van studenten, docenten, onderzoekers, bedrijven en de stad.

Het nieuwe Instellingsplan is tot stand gekomen dankzij de input van vele betrokken en enthousiaste HvA'ers. In februari en maart 2014 heeft het College van Bestuur verschillende intensieve gesprekken gevoerd met studenten, docenten en stafmedewerkers van de HvA over de koers van de hogeschool voor de komende periode. Die gespreksronden hebben mede de denkrichting bepaald voor de uitwerking van de thema's in dit Instellingsplan. Vergeleken met het vorige Instellingsplan (2010-2014), 'Oog voor Talent', vindt er bij de HvA geen grote koersverandering plaats. Ook toen stond onze onderwijskwaliteit centraal. Wel worden er de komende periode andere accenten gelegd. Zo wordt in het onderwijs van de toekomst flexibilisering steeds belangrijker en wordt er steeds meer in learning communities gewerkt.

## Onderwijs

De beroepspraktijk van de grote stad stelt hoge eisen aan onze afgestudeerden en daarmee ook aan de kwaliteit van ons onderwijs. De HvA zet de komende periode sterk in op het verhogen van het bachelorrendement en de studententevredenheid. Om het studiesucces te vergroten werken de opleidingen bijvoorbeeld met homogene groepen van gelijke (voor)kennis en gelijk ambitieniveau.

Afgestudeerden moeten kunnen rekenen op een waardevol diploma, waarmee zij vlot aan de slag komen op de arbeidsmarkt. Dat geldt nadrukkelijk óók voor studenten die niet 'doorsnee' zijn, zoals topsporters, studenten met een beperking, studentondernemers, doorstromers of excellente studenten. We zetten ons extra in om deze doelgroepen te faciliteren.

Verder krijgen HvA-opleidingen steeds meer een blended learning karakter. Dat maakt ons onderwijs toegankelijker en flexibeler: door veel kennis en instructie web based aan te bieden wordt studeren minder afhankelijk van tijd en plaats. In de inrichting van het onderwijs en bij de keuze voor werkvormen worden de mogelijkheden van ICT en sociale media zoveel mogelijk benut.

## Onderzoek

Onderzoek is van enorm belang voor de HvA. In alle opleidingen van de HvA wordt aandacht besteed aan praktijkgericht onderzoek en de daarbij behorende methoden en technieken. Zo leren studenten een kritische, onderzoekende beroepshouding aan, waarmee zij ook na hun afstuderen steeds hun vakkennis op peil kunnen houden.

Praktijkgericht onderzoek is ook een middel waarmee de HvA direct bijdraagt aan de innovatie van de beroepspraktijk. Het onderzoek van de HvA kenmerkt zich door aansluiting op actuele vragen in de regio. De samenwerking en afstemming met het beroepenveld wordt per domein en per onderzoeksspeerpunt zo goed mogelijk vormgegeven. Samen met een groot aantal partners – het bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en de andere kennisinstellingen in de stad – wordt kennis ontwikkeld binnen thema's gericht op de sociale en economische ontwikkeling van de Amsterdamse metro-poolregio. Zo plukt de beroepspraktijk de vruchten van de nieuwsgierige professionals van de HvA.

De komende periode staat in het teken van groei: de HvA streeft naar een toename van het aantal lectoren en onderzoekers én van de verdien capaciteit van HvA-onderzoek. Dit

is noodzakelijk vanwege de beperkte middelen uit de eerste geldstroom en het belang van het onderzoek voor ons onderwijs. Ook de kwaliteitszorg van het onderzoek wordt verder uitgebouwd.

### **Financieel beleid**

De HvA is financieel gezond en streeft er uiteraard naar om dat zo te houden. Het financieel beleid van de hogeschool wordt uitgevoerd volgens een volledige planning & control-cyclus en de HvA bereikt in de komende periode het niveau van 'management control'.

Ons uitgangspunt is: zoveel mogelijk middelen vrijmaken om de kwaliteit van het onderwijs en het praktijkgerichte onderzoek te verhogen. Het primaire proces staat altijd centraal. De indirecte kosten willen we dan ook tot een verantwoord minimum beperken. Daar sturen we actief op, door de herinrichting van de overhead, de verbetering en vereenvoudiging van de onderwijslogistiek, en de verlaging van de huisvestingslasten.

### **Mensen**

Werken in een team vormt de basis van de HvA-bestuurscultuur. Of je nu docent bent, bij een dienst werkt, of beleid maakt: we doen het samen. In een goed team houden we elkaar scherp en leren we van elkaar. Iedere HvA'er draagt met zijn of haar vakkundigheid bij aan de kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek. De lat ligt hoog – er wordt veel inzet, ambitie en verantwoordelijkheid van medewerkers verwacht. Andersom mogen medewerkers ook veel van de HvA verwachten. De hogeschool biedt haar medewerkers volop kansen en uitdagingen om zich te blijven ontwikkelen, hun kennis up-to-date te houden en duurzaam inzetbaar te blijven. Als nieuwsgierige professionals, die samen werken aan goed onderwijs en onderzoek.

College van Bestuur UvA-HvA,

Louise Gunning-Schepers

Hans Amman

Huib de Jong

Dymph van den Boom



# MISSIE HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM

De HvA is een onderwijsinstelling die met een breed aanbod aan beroepsopleidingen een grote variëteit aan studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te oefenen. Verder is de HvA een kennisinstelling die door koppeling van onderwijs en onderzoek bijdraagt aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam.



# STRATEGISCHE DOELEN

## ONDERWIJS

### AMBITIES

De HvA leidt studenten op tot professionals met een hbo-diploma dat een waterdichte garantie biedt voor hbo-niveau en in de buitenwereld (h)erkend wordt als betrouwbaar kwaliteitskeurmerk. Afgestudeerden van de HvA kunnen met hun diploma direct aan de slag op de (grootstedelijke) regionale, nationale én internationale arbeidsmarkt, en kenmerken zich door hun evidence based vakmanschap. Zij zijn zich er daarbij van bewust dat de wereld om hen heen constant verandert en zijn in staat op basis van een onderzoekende attitude hun vakkennis op peil te houden en hun handelen aan te passen aan nieuwe kennis en veranderende inzichten. In alle opleidingen van de HvA wordt daarom aandacht besteed aan praktijkgericht onderzoek en de daarbij behorende methoden en technieken.

De HvA hecht als grootstedelijke hogeschool veel waarde aan toegankelijkheid voor een brede variëteit aan potentiële studenten. Dit past bij haar emancipatoire functie. De HvA streeft er bovendien naar dat haar studenten (en alumni) tevreden zijn over de kwaliteit van het onderwijs, dat zij hun opleiding in de daarvoor gestelde tijd doorlopen en dat zij snel en op niveau hun plaats op de arbeidsmarkt innemen. Eerlijke en heldere voorlichting, een (verplichte) studiekeuzecheck, goede begeleiding, tijdige, juiste en volledige informatie en op de achtergrond, op de mogelijkheden en ambities van de studenten toegesneden (flexibel) onderwijs zijn de middelen om deze doelstellingen te bereiken. Hierbij is

samenwerking en coördinatie binnen een docententeam, tussen opleidingen en tussen opleidingen en staven en diensten een noodzakelijke voorwaarde.

## BELEIDSAGENDA 2015-2020

- ▶ De HvA biedt uitdagende bacheloropleidingen aan met een breed beroepsprofiel, een beperkt aantal uitstroombdifferentiaties en een herkenbare leerlijn onderzoek.
- ▶ Met het oog op verhoging van het studiesucces wordt binnen de opleidingen gewerkt met homogene groepen van gelijke (voor)kennis en gelijk ambitieniveau.
- ▶ De HvA besteedt bijzondere aandacht aan het faciliteren van bijzondere doelgroepen, zoals studenten die extra uitdaging zoeken, ondernemende studenten en topsporters.
- ▶ De HvA biedt in afstemming met de AAA-partners een beperkt aantal professionele masteropleidingen aan, die een stevige basis in het praktijkgerichte onderzoek hebben, verdiepend van karakter zijn en aansluiten op de functiedifferentiatie in het beroepenveld. Alle professionele masters hebben een post-experience instroom.
- ▶ In het kader van de groeiende vraag naar hoogopgeleiden en de doelstellingen ten aanzien van een Leven Lang Leren zet de HvA in op een selectief en succesvol aanbod van opleidingen, cursussen en trainingen.
- ▶ Mede in het licht van een flexibilisering van het onderwijs krijgen opleidingen van de HvA een blended learning karakter. De inhoud van het curriculum en/of de instructie wordt (voor een deel) web based aangeboden, om studeren – tot op zekere hoogte – onafhankelijk van tijd of plaats mogelijk te maken. In de inrichting van het onderwijs en bij de keuze voor didactische werkvormen worden de (nieuwe) mogelijkheden van ICT en sociale media optimaal benut. Het ICT-beleid ondersteunt deze ontwikkeling.
- ▶ De opleidingen van de HvA kenmerken zich door aansluiting op de actuele regionale (Amsterdamse) arbeidsmarkt. Om deze aansluiting te verzekeren zal per domein worden nagegaan hoe de samenwerking en afstemming met het beroepenveld adequaat vorm kan krijgen.

- ▶ Bij de opleidingsaccreditatie scoren alle opleidingen goed op standaard 1 van de beperkte opleidingsaccreditatie: de beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.
- ▶ De HvA investeert in ICT-ontwikkelingen in het onderwijs en het creëren van mogelijkheden om binnen en buiten de opleidingen en de instelling stimulerende learning communities te vormen.
- ▶ Met het regionale mbo worden ingedaalde doorstroomtrajecten ontwikkeld. Tevens worden voor de arbeidsmarkt relevante Associate Degree programma's ontwikkeld. Zowel de doorstroomtrajecten als de Associate Degree programma's worden ondergebracht in een Community College met het oogmerk de drempel naar het hoger onderwijs te slechten.

## KWALITEITZORG

De HvA voert het verbeterprogramma naar aanleiding van de Instellingstoets Kwaliteitszorg uit, opdat zij voor het onderwijs constant in control blijft.



## GENERIEKE KEY PERFORMANCE INDICATORS

► **IP-1 – Bachelorrendement:**

Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de HvA inschrijven (herinschrijvers), dat in de nominale studietijd plus één jaar (C+1) bij de HvA het bachelordiploma haalt bedraagt minimaal 60%.

► **IP-2 – Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen:**

Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA in de Nationale Studenten Enquête (NSE), dat tevreden (score 4) of zeer tevreden (score 5) is over de opleiding in het algemeen bedraagt minimaal 70%.

► **IP-3 – Voorbereiding arbeidsmarkt I:**

Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA dat binnen drie maanden een baan heeft gevonden bedraagt minimaal 85%.



## STRATEGISCHE DOELEN

# ONDERZOEK

### AMBITIES

Het praktijkgerichte onderzoek wordt binnen de HvA stevig ingebed in de organisatie. Hoger beroepsonderwijs is immers onlosmakelijk verbonden met onderzoek. Van hbo-professionals wordt verwacht dat ze zich bewust zijn van het feit dat de wereld om hen heen constant verandert en dat ze in staat zijn hun vakkennis op peil te houden en hun handelen aan te passen aan nieuwe kennis en veranderende inzichten. Dit betekent dat ze in de context van hun beroep keuzes kunnen maken die gebaseerd zijn op actuele, internationale wetenschappelijke kennis en inzichten. Om deze attitude aan de studenten mee te geven worden opleidingen binnen de HvA verzorgd in de context van praktijkgericht onderzoek.

Praktijkgericht onderzoek is ook een middel waarmee de HvA direct bijdraagt aan de innovatie van de beroepspraktijk. Aan de HvA wordt onderzoek gedaan dat vraaggericht is, in samenspraak met partners uit de praktijk wordt uitgevoerd en dat daardoor aantoonbaar bijdraagt aan de innovatie van de (regionale) beroepspraktijk.

Om haar functie goed te kunnen vervullen, richt de HvA het onderzoek in volgens het adagium 'focus en massa'. Voor onderzoek met impact op onderwijs en beroepspraktijk zijn thematische focus en onderzoeksgroepen van enige kritische omvang een absolute noodzaak. Daarom organiseert de HvA het onderzoek in domeinspecifieke kenniscentra en domeinoverstijgende speerpunten. Daarbij is de groei van het aantal lectoren en onderzoekers een voorwaarde om massa te kunnen maken. Die onderzoekers komen uit het eigen docentenkorps, maar kunnen ook van buiten worden betrokken.

Vanwege de beperkte hoeveelheid middelen uit de eerste geldstroom en het belang van het onderzoek voor het onderwijs zal de verdien capaciteit binnen het onderzoek de komende jaren flink moeten gaan toenemen.

## BELEIDSAGENDA 2015-2020

- ▶ Aan het begin van de komende instellingsplanperiode worden onderzoeksprogramma's voor kenniscentra en de doorwerking ervan in de onderzoeksspeerpunten van de HvA verder uitgewerkt en verduurzaamd. Ontwikkeling van de speerpunten vindt plaats in afstemming met de AAA-partners.
- ▶ Het onderzoek van de HvA kenmerkt zich door aansluiting op actuele vragen in de (Amsterdamse) regio. Om deze aansluiting te verzekeren zal per domein en per speerpunt worden nagegaan hoe de samenwerking en afstemming met het beroepenveld adequaat vorm kan krijgen.
- ▶ De HvA investeert de komende jaren in de uitbreiding van de onderzoekscapaciteit door toename van het aantal senior onderzoekers en gepromoveerde HvA-docenten en door uitbreiding van de onderzoekstijd van de zittende docenten. Het promovendinetwerk van de HvA wordt verder uitgebreid.

## KWALITEITZORG

De kwaliteitszorg van het onderzoek wordt verder uitgebreid. De HvA wil de beoordeling van de prestaties van onderzoeksprogramma's meetbaar maken door de invoering van een norm voor de basiskwaliteit van onderzoek. Voor de ontwikkeling hiervan wordt samengewerkt met nationale en internationale partners. In 2016 wordt het systeem van kwaliteitszorg gevalideerd door de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek.



## GENERIEKE KEY PERFORMANCE INDICATORS

▶ **IP-4 – Kennisontwikkeling:**

Een toename van het totaal aantal wetenschappelijke publicaties en publicaties in vaktijdschriften tot minimaal 700 stuks.

▶ **IP-5 – Verdien capaciteit onderzoekspuntprogramma's:**

Het aandeel van de totale omzet van onderzoekspuntprogramma's dat gehaald wordt uit tweede (subsidies) en derde (contractactiviteiten) geldstroomactiviteiten bedraagt minimaal 25%.





## STRATEGISCHE DOELEN

# INNOVATIE EN IMPACT

## AMBITIES

De HvA is een kennisinstelling van en voor Amsterdam. Zij levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de stad door praktijkmomenten in het onderwijs (via stages en labs), de toetreding van alumni tot de arbeidsmarkt en praktijkgericht onderzoek, veelal in samenwerking met regionale bedrijven, organisaties of instellingen. Dit proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke doeleinden en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid is kenmerkend voor het hoger beroeps-onderwijs en dus voor de HvA.

## BELEIDSAGENDA 2015-2020

- ▶ De HvA werkt in AAA-verband aan de verbetering van het innovatievermogen van de metropoolregio Amsterdam en verbindt zich – via haar onderwijs en praktijkgericht onderzoek en door de samenwerking met bedrijven en publieke instellingen en organisaties – aan de ambities van de stad. De HvA geldt in de aanpak van lokale en regionale (grootstedelijke) vraagstukken als belangrijke partner met een eigen identiteit.
- ▶ De HvA versterkt haar participatie binnen de Amsterdam Economic Board, met speciale aandacht voor het uitvoeringsprogramma van de Human Capital Agenda 2014-2020, dat gericht is op een nauwere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Zij past haar onderwijs en onderwijsaanbod voortdurend aan op de te verwachte behoeften van de arbeidsmarkt en wil zogeheten 'future proof professionals' opleiden.
- ▶ De HvA zet verder in op uitstekend geoutilleerde labs – de gecombineerde onderzoeks-, leer- en werkplekken van de hogeschool – waar studenten in multidisciplinaire teams samenwerken met professionals, onderzoekers en ondernemers aan innovatieve toepassingen en creatief ondernemerschap.

- ▶ De HvA stimuleert ondernemerschap onder studenten en medewerkers door het faciliteren van spin-offs en door onderwijs in ondernemerschap. Zij betreft daarbij ook kenniswerkers van buiten de hogeschool.
- ▶ Bijzondere aandacht gaat uit naar de lerarenagenda van de stad. Onder het label Teacherscollege zal de HvA in afstemming met haar AAA-partners zorgdragen voor kwalitatief goede leraren en zich inspannen om een dreigend kwantitatief tekort te voorkomen.
- ▶ In samenwerking met de gemeente Amsterdam ontwikkelt de HvA een specifieke erkenning (certificaat) voor studenten die tijdens hun studie een bijzondere bijdrage leveren aan sociale, culturele of economische ontwikkelingen in de stad.

## KWALITEITSZORG

De HvA zet actief in op de implementatie van de valorisatieambities, met monitoring van de ontwikkeling van de relevante valorisatie-indicatoren.

## GENERIEKE KEY PERFORMANCE INDICATOR

- ▶ **IP-6 – Maatschappelijke bijdrage aan Metropoolregio Amsterdam:**  
De totale omzet die gehaald wordt uit tweede (subsidies) en derde (contractactiviteiten) geldstroomactiviteiten verdubbelt ten opzichte van het jaar 2014.

# STRATEGISCHE MIDDELEN

## KWALITEIT VAN MENSEN

### AMBITIES

Onze medewerkers zijn het kapitaal van de HvA: zij zorgen dat de hogeschool groeit in kwaliteit en bij de tijd blijft. Uitgangspunt is dat iedere medewerker – of het nu om onderwijzend, onderzoekend of ondersteunend personeel gaat – met zijn of haar eigen vakkundigheid bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs en het praktijkgerichte onderzoek. De HvA daagt haar medewerkers uit de lat hoog te leggen en werk te maken van hun talent. De hogeschool biedt vele kansen en uitdagingen voor medewerkers om een volgende stap in hun loopbaan te maken. Mobiliteit van medewerkers – zowel in- als extern – wordt dan ook aangemoedigd.

Het streven naar kwalitatief goed werk en het daarin voortdurend willen verbeteren behoort tot het vakmanschap, evenals de eigen verantwoordelijkheid om zich daarin te blijven ontwikkelen. Datzelfde geldt voor het onderhouden van inhoudelijke relaties met het eigen vakgebied en het (door)ontwikkelen van generieke kennis en kunde, noodzakelijk om als professional duurzaam inzetbaar te zijn. Als goede werkgever ondersteunt de HvA de medewerkers bij dit streven en bij het invullen van de eigen verantwoordelijkheid.

Om de ambities van de HvA waar te maken heeft de hogeschool medewerkers nodig die niet alleen over state of the art kennis en kunde beschikken, maar ook voldoende veerkracht en doorzettingsvermogen hebben om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Investeren

in vernieuwing en kwaliteit van onderwijs betekent ook investeren in de kwaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Bij de HvA voelt iedere medewerker zich (mede)verantwoordelijk voor de prestaties van zijn of haar team, groep of afdeling. Elkaar collegiaal stimuleren en aanspreken op vakmanschap behoort dan ook tot de kern van de bestuurscultuur van de HvA. Tegelijkertijd vindt de HvA het belangrijk dat medewerkers zich ook buiten de grenzen van het eigen werkgebied verbonden voelen met de hogeschool. Kennis en ervaringen delen en nieuwe inzichten verwerven in een bredere context draagt immers bij aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. De HvA stimuleert dan ook de vorming van formele en informele platforms, om professionals de gelegenheid te bieden elkaar te ontmoeten, kennis te delen en nieuwe initiatieven op te zetten.

De HvA is een onderwijs- en kennisinstelling. Om kwalitatief goed onderwijs en onderzoek te kunnen bieden is een voldoende aantal docenten van essentieel belang. Relatieve verhoging van het aantal docenten in het onderwijs en onderzoek krijgt dan ook in de komende periode van het instellingsplan prioriteit.

## BELEIDSAGENDA 2015-2020

- ▶ Docententeams zijn het hart van de HvA. Ze zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en beschikken over de nodige onderwijskundige know how om kwalitatief hoogwaardig en studeerbaar onderwijs te realiseren.

- ▶ De HvA legt de komende instellingsplanperiode prioriteit bij het verhogen van het aantal onderwijsgeevenden met een mastergraad of PhD. Docenten die aan de HvA lesgeven zijn één niveau hoger opgeleid dan het niveau waarvoor zij lesgeven. Naast het aannamebeleid op dit punt, zullen onder meer pas gepromoveerde UvA / HvA fellows ingezet worden, die voor een vaste periode aan de HvA doceren en daarnaast onderzoek doen.
- ▶ De HvA legt de komende periode ook prioriteit bij het relatief verhogen van het aantal onderwijsgeevenden. Daarbij bewaakt de HvA het beroepsgerichte karakter van de opleidingen door in docententeams voldoende docenten met ervaring in de beroepspraktijk aan te stellen.

- ▶ Om de didactische kwaliteit van docenten te borgen volgen alle nieuwe docenten een didactische introductietraining, waarvan omgaan met ICT en de mogelijkheden van nieuwe media voor het onderwijs een onderdeel vormt. Na deze training volgt een opleidingstraject dat moet leiden tot een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid.
- ▶ De HvA investeert in de verdere ontwikkeling van scholing, training, advisering en ontwikkeling van alle HvA-medewerkers via de HvA Academie.
- ▶ De HvA stimuleert de vorming van platforms voor kennisdeling.
- ▶ De HvA zet in op vergroting van de interne mobiliteit door middel van functieroulatie (staf- en onderwijsondersteunende functies) en tijdelijke inzet bij projecten elders binnen de hogeschool.
- ▶ Alle HvA-medewerkers hebben tenminste één jaargesprek met hun leidinggevende. Bij deze gesprekken hebben leidinggevendenden niet alleen oog voor de functie-eisen en resultaatgebieden, maar ook voor de talenten van de medewerker en zijn of haar ontwikkelingsperspectief binnen en buiten de HvA.



## KWALITEITSZORG

De HvA verbetert de dienstverlening aan medewerkers door de digitalisering van de HR-processen via e-HRM.

### GENERIEKE KEY PERFORMANCE INDICATORS

► **IP-7 – Docentkwaliteit:**

Het aandeel van het totaal aantal docenten met een master- en/of PhD-graad bedraagt minimaal 85%.

► **IP-8 – Ratio onderwijzend personeel / student:**

De verhouding tussen het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel en het totaal aantal ingeschreven studenten gemeten als gemiddelde over een studiejaar is maximaal 1:25.

► **IP-9 – Na- en bijscholing docenten:**

Het aandeel van het totaal aantal docenten in dienst dat in een jaar aantoonbare na- of bijscholing heeft gevolgd bedraagt minimaal 80%.



## STRATEGISCHE MIDDELEN

# FINANCIËN

### AMBITIES

De HvA streeft ernaar financieel gezond te blijven. Een solide financieel beleid is een noodzakelijke voorwaarde om de strategische doelen ten aanzien van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact te realiseren. Ondanks steeds veranderende omstandigheden zorgt de HvA consequent voor een gezonde financiële basis en daarmee voor continuïteit en kwaliteit van het primaire proces.

De HvA en haar eenheden werken jaarlijks met minimaal een sluitende begroting. Ten behoeve van de stabiliteit is naast sluitende exploitatie een redelijk eigen vermogen onontbeerlijk. Dit eigen vermogen vormt enerzijds een buffer voor toekomstige financiële risico's en anderzijds een financieel gezonde basis voor de gewenste en/of noodzakelijke investeringen.

Het financieel beleid wordt uitgevoerd met behulp van een volledige planning & control-cyclus die voorziet in de spelregels bij de totstandkoming van de begrotingen (planning) en het volgen van de uitvoering daarvan (control). De HvA zal in de instellingsplanperiode het niveau van 'management control' bereiken.

Uitgangspunt in het financieel beleid is om zoveel mogelijk geld vrij te maken om de kwaliteit van het onderwijs en het praktijkgerichte onderzoek te verhogen, door de indirecte kosten tot een verantwoord minimum te beperken. Alle inkomsten van het Rijk en de collegegeldopbrengsten komen in beginsel ten bate van het budget van de domeinen die deze inkomsten genereren (voor zover sprake is van een directe en eenduidige relatie). Budgetverantwoordelijkheid wordt daarmee laag in de organisatie belegd, in lijn met de uitgangspunten van het sturingsmodel van de HvA.

## BELEIDSAGENDA 2015-2020

- ▶ De HvA ontwikkelt een financieel beheersingskader dat gericht is op het bereiken van de strategische doelstellingen, de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen, de betrouwbaarheid van de financiële informatievoorziening en de naleving van relevante wet- en regelgeving. Daarbij is het lijnmanagement verantwoordelijk voor de beheersing van haar eigen processen, ondersteunt de staf het management en controleert de (onafhankelijke) auditfunctie of en een ander soepel verloopt.
- ▶ De HvA zet de komende instellingsplanperiode in op de versterking van het financieel bewustzijn c.q. het management.
- ▶ De HvA stuurt actief aan op een efficiëntere inzet van middelen door:
  - de herinrichting van de overhead, met als doel een efficiënt werkende ondersteunende organisatie die betrouwbare en passende dienstverlening biedt;
  - de verbetering en vereenvoudiging van de onderwijslogistiek in samenwerking met het onderwijs;
  - de verlaging van de huisvestingslasten, door het vergroten van het gezamenlijk gebruik en het verhogen van de bezettingsgraad van zowel de onderwijsruimtes als van de kantoorruimtes.





## KWALITEITZORG

Om het niveau van management control te bereiken en te behouden zet de HvA in op:

- de verdere ontwikkeling van strategische financiële planning (meerjarenbegroting);
- een efficiënte en effectieve inzet van middelen in de richting van doelrealisatie;
- operationele control gericht op het realiseren van strategische issues;
- verbetering van de monitoring middels betrouwbare management accounting systemen.

## GENERIEKE KEY PERFORMANCE INDICATORS

► **IP-10 – Overheadkosten:**

De overheadkosten als percentage van de omzet zijn niet hoger dan het branchegemiddelde onder (grote) hogescholen.



## STRATEGISCHE MIDDELEN

# INFRASTRUCTUUR

### AMBITIES

De HvA is een grootstedelijke hogeschool, waar leren, werken en leven in de inspirerende en complexe stad Amsterdam op een vanzelfsprekende manier met elkaar verbonden zijn. Dit zie je terug in de huisvesting van de HvA, die bijdraagt aan tevredenheid van studenten over het onderwijs, binding van studenten aan de opleiding, mogelijkheden tot ontmoeting van docenten en studenten en de zichtbare relatie met de beroepspraktijk. Om deze reden is de huisvesting eigentijds, doelmatig en duurzaam en als open stads-campus gevestigd op vier locaties in de stad.

Niet alleen qua huisvesting, maar ook op het gebied van ICT is de HvA een eigentijdse hogeschool. Blended learning, digitaal toetsen en virtuele communityvorming is afhankelijk van moderne voorzieningen. De ICT-voorzieningen zijn dan ook stabiel, up-to-date en betrouwbaar. Studenten en medewerkers beschikken over goed ondersteunde basiswerkplekken. Informatie en data zijn eenvoudig toegankelijk, onafhankelijk van plaats, tijd en device. Daarbij weegt de HvA de beveiliging en toegankelijkheid uiteraard wel zorgvuldig af. Daarnaast wordt ingespeeld op de nieuwste ontwikkelingen in de digitale (onderwijs) wereld, waarbij constant een reële afweging wordt gemaakt in hoeverre de hogeschool een voortrekkersrol wil en kan vervullen.

De HvA neemt haar diensten af van shared service centra, die zij samen met de UvA deelt. Waar mogelijk worden werkprocessen in de bedrijfsvoering gestandaardiseerd en wordt er samenwerking gezocht met de UvA, met als doel het primaire proces – het onderwijs en (praktijkgerichte) onderzoek aan de HvA – beter te kunnen ondersteunen. Om tot een optimale ondersteuning te komen professionaliseert de HvA de vraagarticulatie vanuit de domeinen.

## BELEIDSAGENDA 2015-2020

- ▶ De ontwikkeling van de Amstelcampus wordt binnen de gestelde tijd en binnen de beschikbaar gestelde budgetten gerealiseerd. Daarnaast zorgt de HvA – in nauwe samenwerking met domeinen, studenten en studieverenigingen, debat- en activiteiten-centrum FLOOR en de omgeving – voor het ontwikkelen, samenbrengen en aanmoedigen van activiteiten, die de Amstelcampus bruisend en aantrekkelijk maken en bijdragen aan het campusgevoel (dit geldt evenzeer voor de andere drie campussen).
- ▶ De HvA spant zich maximaal in om te zorgen dat er in Amsterdam voldoende studentenwoningen worden gerealiseerd.
- ▶ De HvA zorgt voor een verdere verbetering van de betrouwbaarheid van het (draadloze) netwerk, om de digitalisering van onderwijs en onderzoek en het daarbij toenemende gebruik van mobile devices te faciliteren.
- ▶ De HvA zorgt voor (verdere) verbetering van de onderwijslogistiek door structurering en standaardisering van de ondersteunende werkprocessen (incl. de jaarcirkel), ten einde voor de studenten het rooster en de cijferadministratie te optimaliseren.
- ▶ De HvA professionaliseert de vraagarticulatie van de domeinen in de richting van de shared-service centra. De domeinen gaan Service Level Agreements (SLA's) afsluiten met de diensten en de diensten Studentenzaken HvA en Studentenservices UvA worden omgevormd tot een gezamenlijke dienst.
- ▶ In de bedrijfsvoering wordt de reductie en verduurzaming van energie- en materiaalverbruik doorgezet. De HvA biedt zichzelf aan als proeftuin aan voor innovaties op dat gebied en staat open voor het verrichten van eigen (afstudeer)-onderzoek op dit terrein.

## KWALITEITZORG

De HvA ontwikkelt een programma voor de kleine kwaliteit van de dienstverlening en de uitstraling van de gebouwen.

## GENERIEKE KEY PERFORMANCE INDICATORS

► **IP-11 – Studentenoordeel over de studiefaciliteiten:**

Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA in de Nationale Studenten Enquête (NSE), dat (zeer) tevreden is over de studiefaciliteiten (score  $\geq 4$ ) bedraagt minimaal 50%.



# STRATEGISCHE THEMA'S

## DE STAD

### AMBITIES

De HvA is de hogeschool van Amsterdam en voor Amsterdam. Met deze zinsnede geeft de hogeschool aan zich als regionale instelling voor hoger onderwijs te verbinden met de stad van vestiging, maar ook dat de vragen die in de grootstedelijke regio als de Amsterdamse spelen de vragen zijn waar de HvA antwoord op wil geven.

Vitaliteit in een urbane omgeving, sturingsvragen in de metropool, leren en doceren in de complexe stedelijke context, technologische oplossingen voor een leefbare stad, bedrijfsmodellen die passen bij een internationale dienstenmaatschappij en coproductie met IT-gedreven creatieve industrie in de regio bij het oplossen van maatschappelijke vragen. Het zijn de onderwerpen waarop de HvA zich als kennisinstelling richt om samen met de regionale partners in de stad verschil te maken en kennis te ontwikkelen op thema's die met de sociale en economische ontwikkeling van de Amsterdamse metropoolregio.

Kennisontwikkeling en kennisoverdracht behoren tot het hart van de HvA. Als instelling, als gemeenschap van studenten en docenten, maakt de HvA echter ook deel uit van het leven in de stad. Met campussen in Nieuw-West, Zuid-Oost en aan de Wibautstraat (Amstelcampus) bepaalt de instelling mede het leven in de verschillende Amsterdamse stadsdelen en laat ze ook concrete en zichtbare sporen na in die stadsdelen. Daarbij streeft de hogeschool er naar een voor een ieder (her)kenbare gemeenschap van studenten

en docenten te vormen, de natuurlijke omgeving zo min mogelijk te belasten en in samenwerking met de buurt mee te bouwen aan goede sociale verhoudingen in de wijk.

## BELEIDSAGENDA 2015-2020

- ▶ Onderwijs en onderzoek van de HvA sluit aan bij actuele vragen van de regionale arbeidsmarkt en actuele kennisvragen in de (Amsterdamse) regio.
- ▶ Sociale, economische en culturele bijdragen van studenten aan de stad worden gestimuleerd.
- ▶ Duurzaamheid is belangrijk bij alles wat de HvA doet. Voor de bedrijfsvoering van de instelling is duurzaamheid uitgangspunt.
- ▶ Voorzieningen op de campussen van de HvA worden opengesteld voor bewoners van de buurt waar dit geen belemmering oplevert voor onderwijs en onderzoek of de veiligheid, dan wel anderszins onevenredig zware lasten voor de HvA met zich mee brengt.
- ▶ Per domein en dienst wordt een plan van aanpak geformuleerd ten aanzien van (in eerste instantie) gebouwbeheer, energiebeleid, vervoersbeleid, inkoop en verbruik, en bewustwording van medewerkers.
- ▶ De HvA committeert zich aan de volgende duurzaamheidsdoelstellingen:
  - 30% energie-efficiency verbetering in 2020 t.o.v. 2005 in het kader van de meerjarenafspraken over energie-efficiency (MJA 3);
  - 40% CO<sub>2</sub>-reductie in 2025 ten opzichte van 1990;
  - Ontwikkeling naar 100% duurzame catering;
  - 100% duurzaam inkopen vanaf 2015.

## STRATEGISCHE THEMA'S

# INTERNATIONALISERING

## AMBITIES

De grootstedelijke samenleving is een internationale samenleving. Ieder beroep en dus ook iedere professional krijgt bij de uitoefening van zijn of haar functie te maken met een mengeling van talen en culturen. Alumni van de HvA moeten op die omgeving voorbereid zijn gedurende hun opleiding.

Het thema internationalisering is voor de HvA bovenal 'internationalisation at home'. De opleidingen sluiten aan bij de internationale stand van kennis en inzicht in het vakgebied en de studenten worden gestimuleerd om in het buitenland studie- of werkervaring op te doen. Daarnaast kent de hogeschool een aantal internationale en volledig Engelstalige opleidingen met een 'international classroom'. Dit impliceert dat de HvA ook openstaat voor de ontvangst van studenten uit het buitenland, om hen studie-ervaring in Amsterdam te laten opdoen en de kans te geven in Nederland werkervaring op te doen.

Om in een internationale omgeving de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek te kunnen borgen is het van belang een netwerk van samenwerkende instellingen tot stand te brengen. Dit draagt bij aan de transparantie en efficiency van de uitwisseling van studenten en medewerkers, en schept daarmee inzicht in de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek van de deelnemende partners.

Voor het onderzoek van de HvA zullen de Europese onderzoeksfondsen van toenemend belang worden. Ook in dit perspectief is het ontwikkelen van een internationaal netwerk van grote betekenis.

## BELEIDSAGENDA 2015-2020

- ▶ Voor de ontwikkeling van een samenhangend internationaliseringsbeleid concentreert de HvA zich in het bijzonder op samenwerking binnen Europa.
- ▶ Opleidingsteams van de HvA lichten hun curriculum door op de internationale dimensie van hun curriculum en formuleren hun ambitieniveau voor internationale studentenuitwisseling. De HvA biedt in tenminste vijf sectoren onderwijsmodules in het Engels aan. Dit zal mede leiden tot een substantieel Engelstalig aanbod in de AAA Summerschool.
- ▶ Binnen twee jaar sluit de HvA zich aan bij een bestaand Europees consortium voor vergelijkbare (brede) 'universities of applied sciences' of neemt het initiatief om zelf een dergelijk netwerk te gaan vormen. Belangrijkste criterium voor partners in een netwerk is thematische aansluiting bij cq. meerwaarde voor de ontwikkeling van de onderzoeksspeerpunten van de HvA.
- ▶ Het bevorderen van studentenuitwisseling en uitwisseling van medewerkers krijgt prioriteit in het internationaliseringsbeleid.





## STRATEGISCHE THEMA'S

# HVA-GEMEENSCHAP

### AMBITIES

Studenten van de HvA zijn personen die zelfstandig en in samenwerking met hun medestudenten studeren, zich goed informeren, actief hun eigen studentenleven vormgeven en een sociaal en intellectueel netwerk opbouwen in de stad.

De HvA vormt een dynamische omgeving die hen alle faciliteiten biedt om hun talent te kunnen ontplooiën en die hen aanmoedigt om het maximale uit zichzelf te halen. Midden in de stad worden de studenten voorbereid op de beroepspraktijk in een grootstedelijke, internationale en interculturele context. Onze campussen fungeren daarbij als ontmoetingsplek voor studenten, medewerkers, burens, alumni en samenwerkingspartners.

HvA-studenten weten hun weg binnen de organisatie te vinden als het gaat om studiebegeleiding, huisvesting, gezondheid en vrije tijdsbesteding (sport en cultuur). De voorzieningen en de dienstverlening worden door studenten goed gewaardeerd. Daarnaast kunnen zij zich zowel inhoudelijk als qua beroepsprofiel identificeren met de opleiding die zij volgen. HvA-studenten (en alumni) vormen dan ook een groep actieve ambassadeurs die zich verbonden voelen met de hogeschool.

### BELEIDSAGENDA 2015-2020

- Om identificatie met de opleiding en de hogeschool te bevorderen zet de HvA in op voldoende en kwalitatief hoogwaardig (face to face) contact tussen docent en student. Daarnaast worden alle aankomende studenten actief gestimuleerd om deel te nemen aan de introductieweek van de HvA.

- ▶ De HvA neemt niet als vanzelfsprekend aan dat iedere student bij aanvang van de studie over de vaardigheden beschikt om de studie naar behoren af te ronden. Daarom wordt actief ingezet op studieloopbaanbegeleiding, afgestemd op de studieloopbaan van de student.
- ▶ De HvA stimuleert (actieve) deelname van studenten aan het verenigingsleven en medezeggenschap en verruimt de mogelijkheden voor het verkrijgen van een bestuursbeurs.
- ▶ Door de ontwikkeling van een (centraal en decentraal) alumni beleid blijven ex-studenten betrokken bij de HvA en houdt de hogeschool zicht op het succes van haar studenten in de beroepspraktijk.



## STRATEGISCHE THEMA'S

# BESTUURSCULTUUR

### AMBITIES

De HvA heeft met de domeinvorming gekozen voor integraal management als sturingsmodel. De HvA kent drie managementlagen: het College van Bestuur, de domeinvoorzitters en de opleidingsmanagers. Zij zijn integraal verantwoordelijk voor zowel het onderwijs en het onderzoek als de bedrijfsvoering van respectievelijk de instelling, het domein en de opleiding. Tot de integrale verantwoordelijkheid behoort tevens de implementatie van beleid. Het College van Bestuur stuurt op de convenanten via regelingen en beleid en is eindverantwoordelijk voor de HvA.

De HvA wil een lerende organisatie zijn en stimuleert het uitwisselen van ervaringen, dan wel het standaardiseren van werkprocessen in de bedrijfsvoering op basis van intervisie en netwerkvorming tussen verschillende onderdelen binnen de HvA.

Hierbij laat de HvA zich leiden door de volgende waarden: de HvA is de hogeschool van en voor Amsterdam en opereert vanuit het principe klein binnen groot. Daarbij ligt de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie, volgens het adagium 'vertrouwen vooraf, verantwoording achteraf'. Bovenal staat het primaire proces altijd centraal.

Om integrale verantwoordelijkheid te kunnen nemen is het van belang dat de integrale bestuurs- en managementinformatie over onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering altijd beschikbaar, goed toegankelijk is en steeds wordt aangepast aan actuele wet- en regelgeving. Maar vooral ook dat deze informatie gebruikt wordt om te sturen bij het lijn- en stafmanagement.

Bij integraal management hoort een bestuurscultuur waarin mensen verantwoordelijkheid durven te nemen, medewerkers elkaar aan durven te spreken en er van fouten geleerd kan en mag worden. Het doorvoeren van de PDCA-cyclus op alle niveaus sluit hier goed bij aan.

## BELEIDSAGENDA 2015-2020

- ▶ Werken in resultaatverantwoordelijke teams wordt bevorderd en ondersteund, in het bijzonder het werken in opleidingsteams.
- ▶ De ondersteunende organisatie wordt heringericht, met als doel een grotere tevredenheid over de kwaliteit en betrouwbaarheid van de ondersteuning bij het onderwijs en onderzoek te realiseren, tegen zo laag mogelijke kosten. De herinrichting volgt heldere scheidslijnen tussen staf en lijn, beleid en uitvoering, en centraal en decentraal bij het toewijzen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- ▶ HvA Data voorziet in integrale managementinformatie en is het instrument voor managers en opleidingsteams met web based standaardrapporten. In de komende instellingsplanperiode leert iedereen met een managementpositie gebruik te maken van dit systeem en wordt het als sturingsinstrument gebruikt.
- ▶ De komende periode wordt het interne beheersysteem (de corporate control) binnen de HvA opnieuw ingericht. Onderdeel hiervan is het oprichten van een operational audit afdeling, die direct onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter van het College van Bestuur valt.
- ▶ De PDCA-cyclus wordt op alle managementniveaus consequent doorgevoerd.
- ▶ Er wordt geïnvesteerd in het uitwisselen van ervaringen binnen en tussen de domeinen, zowel op onderwijs, onderzoek als op ondersteunend gebied.
- ▶ De komende periode zal er binnen de HvA meer projectmatig en programmatisch worden gewerkt, waarbij studenten en medewerkers uit het primaire proces nauwer bij de beleidsvorming worden betrokken. In dit verband worden HvA-brede initiatieven zoals Jong HvA gestimuleerd en ondersteund.







