

STRATEGISCH PLAN 2024-2029

Amsterdamse
Hogeschool
voor de Kunsten



Inhoudsopgave

Proloog	4
Leeswijzer	6
1. Onderwijs en onderzoek aan de AHK	10
• Wie wij zijn en wat ons kenmerkt	10
• Missie en visie	12
2. Onderwijs en onderzoek in 2029	16
3. Zes AHK-brede thema's voor onderwijs en onderzoek	20
1. Duurzaamheid	21
2. Diversiteit, inclusie en sociale veiligheid	22
3. Internationalisering	24
4. Interdisciplinariteit en transdisciplinariteit	26
5. Digitaliteit en technologie	28
6. Leven lang ontwikkelen	29
4. Randvoorwaarden	32
• Verlagen studiedruk en werkdruk	33
• Personeelsbeleid	34
• Huisvesting en facility: duurzaam, inclusief en interdisciplinair	36
• ICT en Informatiemanagement om onderwijs en onderzoek te faciliteren	36
• Interne communicatie en hogeschoolbrede samenwerking versterken	37
5. Implementatie en financiën	40
6. Over de totstandkoming van dit strategisch plan	44
Bijlage: Gespreksdeelnemers Themabijeenkomsten	48
Bijlage: Verklarende woordenlijst	49
Colofon	50

Proloog

'Ever tried. Ever failed.
No matter. Try Again.
Fail Again. Fail Better.'

– Samuel Beckett

Kunstonderwijs is oefenen, onderzoeken, ervaren en samenwerken. Het is proberen, mislukken en nog een keer proberen. En nog een keer. Dat vergt een kwetsbare en nieuwsgierige opstelling en dat kan alleen met goede begeleiding en in een veilige omgeving. De Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten wil een plek zijn waar iedereen wordt uitgedaagd en uitgenodigd om te leren. Een plek waar fouten gemaakt mogen worden. Een plek waar in een goede atmosfeer samen naar oplossingen wordt gezocht. Want iedereen - studenten, docenten en medewerkers - verdient het om een leven lang te blijven leren. De lerende organisatie, dat is wat wij willen zijn en waar wij voor staan.

In dit strategisch plan, dat in overleg met velen is opgesteld, staan onze doelen en ambities voor de komende zes jaar. Die zijn opgedeeld in zes thema's. Daarbij staat het idee van de lerende organisatie centraal. Dit plan is een agenda, geen checklist. Het is een agenda die ons na aan het hart ligt en die de AHK in staat moet stellen om een aantal transities door te voeren. Deze zullen niet van de ene op de andere dag plaatsvinden, want echte veranderingen vragen tijd en duurzame aandacht. Het gaat bijvoorbeeld om grote en soms ingewikkelde trajecten, zoals inclusie en duurzaamheid.

Daarom is in dit zesjarenplan ruimte ingebouwd voor aanpassingen en voortschrijdende inzichten. Met andere woorden: om te leren van fouten en te blijven experimenteren en verbeteren.

De twee belangrijkste voorwaarden voor de uitvoering van dit plan zijn: ruimte en reflectie. Er is ruimte nodig om onze ambities op het vlak van onderwijs en onderzoek waar te maken. Er is net zo goed ruimte nodig om (acute) problemen aan te kunnen pakken. Dat gaat niet alleen over een fysieke ruimte, maar ook over ruimte in het hoofd. Studiestress en werkdruk zijn wat dat betreft obstakels waar we aan moeten werken.

Ruimte is ook essentieel om te kunnen reflecteren. Die reflectie gaat verder dan enkel nadenken over wat je vandaag en morgen moet doen. Reflectie is ook bij jezelf te rade gaan: wat zou ik anders kunnen doen? Hoe draag ik bij aan duurzaamheid? Wat kan ik leren over inclusie? Het is verantwoordelijkheid durven nemen voor je eigen keuzes. En het is ook: zicht hebben op je eigen rol in de wereld, de maatschappij en op de hogeschool.

De samenleving en de wereld veranderen snel. Op het gebied van bijvoorbeeld klimaat en technologie volgen de ontwikkelingen elkaar snel

op. Op het gebied van sociale rechtvaardigheid moeten we stappen zetten. Deze onderwerpen zullen wellicht radicale keuzes van ons verlangen. Wij willen nu ruimte creëren om daarover de komende jaren na te denken, ruimte om veilig met elkaar van mening te kunnen verschillen, om samen heldere keuzes te maken en stappen te zetten, op weg naar een inclusieve, duurzame en toekomstbestendige hogeschool in 2029.

Dit strategisch plan is onze agenda in deze tijd van grote transities. Het biedt structuur en dient als leidraad voor een concrete uitvoeringsagenda, die we komend studiejaar zullen opstellen. We hopen dat deze agenda inspireert tot zelfbewuste studenten, docenten en medewerkers. Zodat we transparant en met respect voor elkaar kunnen blijven werken en leren. Als kunstonderwijs, als medewerkers, (aankomende) kunstenaars, kunstvakdocenten en creatieve professionals zijn we dat aan de toekomst verplicht.

**Annet Lekkerkerker en David van Traa,
college van bestuur**

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 geeft een karakterschets van ons onderwijs en onderzoek in 2023. Wie wij zijn en wat ons kenmerkt. In dit hoofdstuk komen onze kernwaarden, onze missie en visie aan bod: waar we voor staan en waar we voor gaan. Dit is het vertrekpunt van onze strategie.

In **hoofdstuk 2** beschrijven we waar we in 2029 willen staan. De intrinsieke waarde van kunst blijft voor alles wat we doen het vertrekpunt. Ook de hoge kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek is een vaste waarde voor de toekomst.

In **hoofdstuk 3** worden zes AHK-brede thema's voor onderwijs en onderzoek nader uitgewerkt:

1. Duurzaamheid
2. Diversiteit, inclusie en sociale veiligheid
3. Internationalisering
4. Interdisciplinariteit en transdisciplinariteit
5. Digitaliteit en technologie
6. Leven lang ontwikkelen

Elk thema wordt afgesloten met enkele concrete ambities. Dit is waarin we de komende jaren investeren met mensen en middelen.

De randvoorwaarden die nodig zijn om deze ambities te realiseren staan in **hoofdstuk 4**.

Het verlagen van de studiedruk en werkdruk staat daarbij voorop. We investeren in personeelsbeleid, huisvesting en faciliteiten, ICT en informatiemanagement, interne communicatie en hogeschoolbrede samenwerking.

Op dit strategisch plan volgt een implementatieplan en een begroting. In **hoofdstuk 5** wordt daarover beknopt al iets gezegd.

Aan dit strategisch plan is door veel mensen van binnen en buiten de AHK bijgedragen. Naar hen gaat onze dank uit. In **hoofdstuk 6** wordt beknopt het proces geschetst. In de bijlage en het colofon worden de gesprekspartners genoemd.

In dit strategisch plan is een verklarende woordenlijst opgenomen. Woorden die zijn gemarkeerd met een * worden in deze lijst toegelicht.



1. Onderwijs en onderzoek aan de AHK

Wie wij zijn en wat ons kenmerkt

Het hart van de AHK wordt gevormd door het onderwijs en onderzoek op de zes academies: de Academie van Bouwkunst, de Breitner Academie, het Conservatorium van Amsterdam, de Nederlandse Filmacademie, de Reinwardt Academie en de Academie voor Theater en Dans. Daarnaast kent de AHK een groeiend aanbod van interdisciplinaire academie-overstijgende initiatieven, zoals twee lectoraten, CASE (Centre of Arts & Sciences Education) en een Artists in Residence-programma. Het Servicebureau van de AHK levert expertise en diensten, en draagt daarmee bij aan het ontwikkelen en realiseren van de ambities van de academies en de AHK als geheel.

Onze opleidingen staan in hoog aanzien. Sommige behoren tot de wereldtop en bijna alle opleidingen worden in de Keuzegids hbo bestempeld als Topopleiding. Enkele opleidingen zijn uniek in Nederland. Visitatiepanels die de kwaliteit beoordelen zijn zeer positief over de opleidingen. Ze roemen het afstudeerniveau van onze studenten, de bevoegdheid en kwaliteit van onze docenten, de uitstekende gebouwen en voorzieningen, het pedagogische klimaat en het didactisch concept. Door selectie en het relatief kleine aantal studenten dat wij kunnen toelaten, zijn onze klassen en lichten klein. Studenten, docenten en ondersteunende medewerkers van de verschillende opleidingen kennen elkaar goed. Er is veel persoonlijk contact; leren van en met elkaar is het uitgangspunt.

Wie in 2023 aan een voltijd bacheloropleiding begint, hoort bij 'de klas van 2027'. Hier wordt de basis gelegd voor een levenslang netwerk. Onze studenten onderscheiden zich door een specialisatie in een eigen vakgebied en de ambitie om daarin uit te blinken. We leiden niet alleen kunstenaars op, maar ook docenten, ontwerpers, erfgoed-specialisten en de vele

professionals die 'achter de schermen' van onschatbare waarde zijn voor de culturele sector, de creatieve industrie en het onderwijs. AHK-breed wordt steeds vaker samengewerkt met externe instituten, bijvoorbeeld in Shared Campus, een interdisciplinair samenwerkingsverband met kunsthogescholen uit verschillende werelddelen. De AHK is partner van het Centre of Expertise for Creative Innovation (CoECI), een nationaal kennis- en innovatienetwerk voor de creatieve industrie, en oprichter van CASE (Centre for Arts & Sciences Education).

Onze lectoren en onderzoekers spelen een belangrijke rol in het aanjagen van vernieuwing. We hebben zeven lectoraten. Vijf lectoraten zijn verbonden aan een academie en er zijn twee instellingsbrede lectoraten. Het gezamenlijk onderzoeksprofiel van de lectoraten is 'Engagement through critical creative practice'. Op initiatief van de lectoren is dit thema onderverdeeld in drie subthema's: *regeneration & climate, social engagement* en *ways of knowing*. De subthema's dragen bij aan de ambities die we in dit strategisch plan formuleren.

Lectoren en de (docent)onderzoekers die zij begeleiden in hun onderzoeksgroepen doen praktijkgericht en artistiek onderzoek naar actuele onderwerpen uit het werkveld en de maatschappij. Zij worden daarbij ondersteund door het AHK Research Centre. Het onderzoek richt zich op artistieke, sociale en technologische innovatie, op duurzaamheid en inclusie. De uitkomsten van onderzoek vloeien terug naar het onderwijs, het werkveld, de bredere samenleving en verschillende kennisdomeinen. Op die manier dragen de lectoraten bij aan de verandering die nodig is voor het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. In de onderzoeksvisitaties wordt onder andere

de wisselwerking tussen de lectoraten en het onderwijs als sterk punt genoemd.

De AHK is geworteld in de creatieve metropool Amsterdam. Ons onderwijs en onderzoek leveren een belangrijke bijdrage aan de kunst- en cultuursector en de ontwikkeling van de creatieve industrie in deze regio. Dat doen we vanuit sterke regionale, nationale en internationale netwerken en samenwerkingsverbanden. 'Lokaal geworteld, wereldwijd verbonden' is daarbij het streven.

Ons beleid is gestoeld op drie kernwaarden: gedreven, inclusief en verantwoordelijk. Daarbij streven we continu naar een vermindering van onze ecologische voetafdruk. In 2019 heeft de AHK de sustainable development goals* ondertekend. We leiden studenten op die met hun werk en hun verhalen bijdragen aan deze doelen, zowel lokaal als internationaal. Onze onderzoekers richten zich daarbij ook op het bestrijden van de klimaatcrisis en sociale onrechtvaardigheid, onder andere via de kunsten.

We zijn trots op onze lange historie, op onze hoge kwaliteit en ons streven naar permanente verbetering. We koesteren de opdracht om een rol te spelen bij de vernieuwing en verrijking van de kunsten en het culturele landschap, en onze bijdrage aan een duurzame en sociaal rechtvaardige samenleving.

Meer informatie over onze academies, ons onderwijs en onderzoek is te vinden op www.ahk.nl.

Missie en visie

Kunst en verbeelding zijn onmisbaar in een weerbare democratie en zorgzame economie, en creativiteit is een essentiële vaardigheid en een katalysator voor sociale en economische innovatie.

De Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten is een internationaal georiënteerd onderwijs- en onderzoeksinstituut waar studenten uitstekend worden opgeleid voor het nationale en internationale werkveld van kunst, cultuur en erfgoed. De AHK, geworteld in de culturele metropool Amsterdam, verbindt zes Amsterdamse academies. Binnen elke academie wordt inclusief en inhoudelijk gedreven gewerkt en voelen studenten en medewerkers zich gerespecteerd, veilig en verantwoordelijk, voor elkaar en voor de wereld.

De artistieke en persoonlijke ontwikkeling van de student staat centraal binnen het intensieve onderwijs, dat zich kenmerkt door een hoog niveau van expertise. Vernieuwing, samenwerking en experiment dagen studenten uit over grenzen heen te kijken en nieuwe wegen in te slaan.

De AHK leidt wendbare en zelfbewuste culturele professionals en kunstenaars op die de potentie hebben uit te blinken in hun vakgebied. Het onderwijs en onderzoek dragen daarmee bij aan de innovatie van het vak en aan het debat over maatschappelijke vraagstukken.





2. Onderwijs en onderzoek in 2029

Intrinsieke waarde

Kunst, cultuur en erfgoed creëren ervaringen die verrijken en emotioneel, intellectueel en spiritueel uitdagend zijn. Ze kunnen verwarren, inspireren, irriteren, vernieuwen of verrassen. Kunst, cultuur en erfgoed helpen ons beter te begrijpen en waarderen wie wij zijn en wat onze plaats is in de wereld. Daarnaast verbinden ze ons met anderen en laten ze ons vanuit nieuwe perspectieven naar de wereld kijken.

Die intrinsieke kwaliteit van kunst is een belangrijke waarde, waar de AHK pal voor staat. Dat maken we in 2029 nog beter zichtbaar en weten we goed te beschermen.

Kwaliteit en innovatiekracht

Het handhaven van de hoge kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek blijft een belangrijke ambitie voor de komende jaren. Als lerende organisatie blijven we onszelf voortdurend verbeteren en ontwikkelen. In 2029 vormen de academies nog altijd de basis van de AHK: zes academies met elk een eigen profiel en een grote (internationale), unieke reputatie. De opleidingen en lectoraten behoren ook in de toekomst tot de top in Nederland en in een aantal gevallen van de wereld. AHK-brede initiatieven en de ondersteunende diensten dragen bij aan innovatie van het onderwijs en onderzoek.

Sociale rechtvaardigheid en duurzaamheid

We zetten ons in voor het verminderen van kansenongelijkheid door een betere toegankelijkheid van ons onderwijs. We zijn in 2029 toegankelijker en aantrekkelijker voor jongeren die we nu nog onvoldoende bereiken. In 2029 staan we expliciet voor fair practice en fair pay, en kennis over ondernemerschap, zowel binnen de sector als binnen onze eigen organisatie. We leiden studenten op die door hun werk, hun verhalen en hun kennis bijdragen aan verantwoorde consumptie en productie, aan klimaatactie, aan vrede en veiligheid en aan duurzame steden en gemeenschappen. Voor de bedrijfsvoering gebeurt dat via de Routekaart Duurzaamheid. Het doel is om in 2035 een klimaatneutrale hogeschool te zijn en bij te dragen aan een regeneratieve ecologie.

Interdisciplinariteit en transdisciplinariteit

Binnen de kunst- en cultuursector neemt de belangstelling voor interdisciplinariteit en transdisciplinariteit toe. Specialistische kennis blijft noodzakelijk, maar de complexiteit van actuele vraagstukken in een geglobaliseerde wereld vraagt daarnaast dat experts over de grenzen van hun discipline heen kunnen kijken en de samenwerking aangaan met experts uit andere disciplines. Creatieve en artistieke competenties worden steeds vaker ingezet bij het aanpakken van uitdagingen in sectoren die niet primair kunstgerelateerd zijn, zoals de zorg. Ook zien we meer en meer kunstenaars die in hun werk disciplinegrenzen overstijgen en gebruikmaken van diverse media. De toekomst is dus zowel specialistisch als interdisciplinair. We leiden in 2029 nog steeds studenten op die uitblinken in hun vak. Tegelijk willen we dat er in 2029 meer mogelijkheden zijn voor trans- en interdisciplinaire samenwerking in onderwijs en onderzoek.

(Vrije) ruimte

Binnen alle opleidingen leeft bij studenten de behoefte om meer eigen keuzes te kunnen maken, zowel binnen de eigen specialisatie als inter- en transdisciplinair. In 2029 is er voor alle studenten meer ruimte waarmee zij een persoonlijke inkleuring geven aan hun onderwijs, via zelfgekozen thema's, interesses en verhalen. Daarnaast is het voor studenten beter mogelijk om deel te nemen aan academie-overstijgend onderwijs of onderzoeksactiviteiten. We maken daarbij goed gebruik van hybride en online mogelijkheden.

De AHK als kennisinstelling

Ons onderzoek is een aanjager van vernieuwing van het onderwijs én van de beroepspraktijk. Verder draagt het bij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Door de middelen uit de tweede en derde geldstroom* te laten groeien, kunnen we meer onderzoek doen en wordt het effect ervan op het onderwijs en de samenleving groter. In 2025 stellen we een hernieuwde strategische agenda onderzoek op. We zetten de overgang van onderwijsinstelling naar kennisinstelling krachtig voort, zodat onderzoek in 2029 een volwaardige positie heeft naast en in het onderwijs en vanzelfsprekend gezien wordt als kernactiviteit van de hogeschool. De onderzoeksleerlijn in het onderwijs is in 2029 versterkt en beter zichtbaar. We geven studenten kennis en vaardigheden mee waarmee zij voorbereid zijn op een leven lang ontwikkelen. Kritisch denken, zelfreflectie en een nieuwsgierige, open houding zijn daarbij cruciaal.



3. Zes AHK-brede thema's voor onderwijs en onderzoek

De uitwerking van de in hoofdstuk 2 genoemde ontwikkelingsrichtingen gebeurt via zes thema's die onderling een sterke relatie hebben. De academies geven zelf invulling aan deze thema's en leggen hun eigen zwaartepunten. Zij versterken de wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek op deze thema's. Daarnaast zullen we als instelling een aantal ambities gezamenlijk (hogeschoolbreed) realiseren.

In dit hoofdstuk worden zes thema's verder uitgediept, waarbij in het volgende hoofdstuk de randvoorwaarden aan bod komen die nodig zijn om de ambities te realiseren.

1. Duurzaamheid

De AHK is zich bewust van de urgentie om de klimaatcrisis af te wenden. We willen alles doen wat binnen de mogelijkheden ligt om verspilling van grondstoffen en vervuiling van de planeet af te wenden of beheersbaar te houden, en bij te dragen aan herstel van de schade. We willen een hogeschool zijn die haar ecologische voetafdruk tot het minimale beperkt, en herstel van schade aan natuur en klimaat bevordert. Het doel is om met onderzoek en onderwijs bij te dragen aan een regeneratieve, duurzame en sociaal rechtvaardige wereld voor huidige en toekomstige generaties.

We zijn ons ervan bewust dat het internationale karakter van onderzoek en (kunst)onderwijs belastend kan zijn voor het milieu. We verbinden duurzaamheid daarom nadrukkelijk aan internationalisering. En om duurzame keuzes te maken, willen we ook de mogelijkheden van digitalisering benutten, bijvoorbeeld door audities deels online te laten plaatsvinden. Aan de andere kant kent ook digitaal een grote voetafdruk, onder andere door de opslag van data in grote datacentra.

De AHK is in 2035 klimaatneutraal. Een groot deel van de verduurzaming bereiken we via de bedrijfsvoering. Een ander deel gaat via het onderwijs, waar duurzaam produceren en duurzaam gedrag in elk maakproces vanzelfsprekend moeten worden. Binnen de opleidingen is steeds meer oog voor duurzaam produceren en komt duurzaamheid als thema terug in het onderwijs en in het werk dat studenten maken. Studenten en docenten benutten de kracht van de verbeelding en verhalen om bij te dragen aan gedragsverandering. Daarbij is er behoefte aan contact over de grenzen van de eigen academie heen. Binnen het onderzoek hebben de lectoraten de keuze gemaakt om op het onderwerp *regeneration & climate* samen te werken.

Ambities

- In 2035 is de AHK een klimaatneutrale hogeschool.
- In 2022 heeft de AHK een Routekaart Duurzaamheid vastgesteld. Begin 2024 bekijken we wat op dat moment de stand van zaken van de uitvoering hiervan is. Dit resulteert in een herijking van de routekaart. Een uitgebreide nulmeting kan hiervan deel uitmaken.
- Sinds 2023 werken de lectoraten gezamenlijk aan het thema *regeneration & climate*. Het interdisciplinaire praktijkgerichte onderzoek op dit thema heeft als doel kennis te ontwikkelen voor een duurzame, regeneratieve samenleving. Studenten kunnen actief deelnemen aan dit onderzoek. De opbrengsten uit onderzoek werken ook door in het onderwijs, waarmee het duurzaam en actueel blijft.
- De academies beschrijven in 2024 in hun beleidsplan (of in een addendum) hoe zij duurzaamheid als onderwerp in onderwijs en onderzoek verder uitbreiden of verdiepen, met als doel studenten op te leiden voor wie duurzaam gedrag en produceren vanzelfsprekend zijn. Medewerkers zijn daarin een voorbeeld.
- Vanaf 2025 werken we volgens taakstellende kaders voor duurzaam werken en studeren. Daarbij zorgen we ervoor dat elke student en medewerker de voetafdruk kan volgen.

2.

Diversiteit, inclusie en sociale veiligheid

De kwaliteit van onderwijs en onderzoek wordt beter dankzij de inbreng van verschillende perspectieven. Het gaat daarbij om perspectieven in de brede zin - culturele, etnische en sociaaleconomische - en ook om gender, geslacht, leeftijd, religie of ondersteuningsbehoefte. We willen deze verschillen waarderen en benutten. De afgelopen jaren hebben we een aantal onderzoeken laten uitvoeren waarmee in kaart is gebracht op welke punten verbetering nodig is. Belangstelling voor elkaar, nieuwsgierigheid naar nieuwe perspectieven, bescheidenheid over het eigen gelijk en moed om vanzelfsprekendheden te bevragen zijn daarbij essentieel.

We willen ruimte maken voor nieuwe verhalen, stijlen en kunstvormen, en daarmee voor een bredere studentenpopulatie. Een nieuwe generatie kunstenaars presenteert zich met een veelheid aan achtergronden. Met innovatieve producties en stijlen vragen zij aandacht voor nieuwe waarden en soms ook andere manieren van samenwerken. Zo stellen ze ook de gangbare kwaliteitscriteria ter discussie. Want met welke bril kijken, selecteren en beoordelen we? Door een eenzijdig perspectief niet meer als de norm te zien en ruimte te creëren voor andere beoordelingsmaatstaven dan de eurocentrische, stimuleert de AHK deze ontwikkeling in de samenleving.

Ook de fysieke en digitale toegankelijkheid zijn voor verbetering vatbaar. We blijven daarin investeren, en maken daarbij gebruik van de uitkomsten van de diversiteitsscan die de AHK in 2020 liet uitvoeren en de adviezen die het Expertise Centrum Inclusief Onderwijs (ECIO) in 2021 heeft gegeven aan de AHK. Dit heeft ertoe geleid dat in 2023 audits zijn uitgevoerd naar de fysieke toegankelijkheid van al onze gebouwen. Op basis hiervan stellen we in 2024 een

implementatieplan voor de komende jaren op. De academies en het Servicebureau hebben op basis van de uitkomsten van de diversiteitsscan en de adviezen van ECIO beleidsplannen en acties geformuleerd, die op dit moment in uitvoering zijn. Dit alles moet ertoe leiden dat ook jongeren die we nu nog te weinig bereiken zich uitgenodigd voelen om bij ons te komen studeren.

Bij de lectoraten Kunsteducatie en Cultureel Erfgoed, bij DAS Research en bij de SPRONG*-onderzoeksgroep Verbeelding in Transities zijn participatie en inclusie een onderwerp van onderzoek. Ook geven we sinds 2022 structureel aandacht aan dit thema met het AHK-brede lectoraat Sociale Rechtvaardigheid en Diversiteit in de Kunsten. *Social engagement* is een van de drie thema's waarop de lectoraten interdisciplinair samenwerken. Op die manier draagt onderzoek bij aan kennisontwikkeling op het gebied van sociale rechtvaardigheid, diversiteit en inclusie.

Binnen de AHK moet iedereen zich veilig en gerespecteerd voelen. In 2023 is binnen de AHK een onderzoek uitgevoerd naar de ervaren sociale veiligheid voor studenten, medewerkers en alumni. De uitkomsten van dit onderzoek leiden tot een plan waarmee we de sociale veiligheid structureel nog beter kunnen borgen. Leiderschapstrainingen, didactische trainingen, goed opgeleide vertrouwenspersonen en een adequate PDCA-cyclus* voor monitoring maken daarvan deel uit.

Ambities

- De onderwijsprogramma's omvatten in 2029 een brede representatie aan cultuurstromingen. Om dat doel te bereiken rapporteren alle academies in 2024 over de voortgang van hun beleidsplan Diversiteit & Inclusie en stellen dit waar nodig bij. Daarbij is er ook aandacht voor de samenstelling van de commissies van advies en voor de selectieprocedure voor studenten.
- Via de vooropleidingen en oriëntatiecursussen laten we divers talent kennismaken met het veelzijdige aanbod van opleidingen binnen de AHK. Dit doen de academies door een intensievere samenwerking met scholen voor voortgezet onderwijs, mbo's en cultuurinstellingen.
- In 2024 wordt een implementatieplan fysieke toegankelijkheid opgesteld. Het doel is om alle gebouwen en voorzieningen toegankelijk te maken voor studenten en medewerkers met een fysieke beperking. De online leeromgeving wordt eveneens toegankelijker gemaakt, waarbij we speciale aandacht geven aan het verbeteren van de systemen voor studenten met neurodiversiteit. Hierbij valt te denken aan het inschakelen van ingebouwde voorleessoftware voor mensen met een visuele beperking of door het beschikbaar stellen van dyslexie-vriendelijke lettertypes, werkwijzen en vormgeving. Deze aanpassingen worden zo snel mogelijk doorgevoerd, zodat de gebouwen en voorzieningen toegankelijk zijn voor alle studenten.
- Het AHK-brede lectoraat Sociale Rechtvaardigheid en Diversiteit in de Kunsten geeft praktisch en conceptueel een impuls aan het proces waar de academies mee bezig zijn. De overige lectoraten dragen via het subthema *social engagement* bij aan sociale rechtvaardigheid, diversiteit en inclusie. De

lectoraten vergroten verschillende vormen van *ways of knowing* binnen de verschillende kennisdomeinen en zorgen voor vernieuwing van het onderwijs en beroepenveld.

- De uitkomsten van het onderzoek naar sociale veiligheid van 2023 vormen de basis voor een plan om sociale veiligheid (nog) beter te monitoren en te borgen. Sociale veiligheid is vanaf 2024 structureel onderdeel van de PDCA-cyclus*. In 2029 blijkt uit onderwijsbeoordelingen, de Nationale Studenten Enquête en het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat studenten en medewerkers van de AHK zich prettig en gerespecteerd voelen. Medewerkers zijn handelingsbekwaam om sociaal onveilige situaties te voorkomen of te melden. Studenten en medewerkers weten waar zij ongewenst gedrag kunnen melden en de organisatie is toegerust om meldingen adequaat op te kunnen pakken. Binnen de didactische cursussen en leiderschapstrainingen blijft sociale veiligheid een belangrijk onderwerp. In hoofdstuk 4 (Randvoorwaarden, onderdeel Personeelsbeleid) komt dit onderwerp terug.

3. Internationalisering

Nederland is een klein land met veel internationale contacten en speelt daarmee een belangrijke rol in de wereldeconomie. Binnen Nederland neemt de stad Amsterdam als creatieve metropool een bijzondere positie in. Amsterdam is sinds lang een aantrekkelijke stad voor studenten en kunstenaars van over de hele wereld. Zodoende is een internationale omgeving voor veel van onze studenten en medewerkers vanzelfsprekend. Het is een belangrijke toegevoegde waarde voor de student, het onderwijs, het onderzoek, de samenleving en de (kennis)economie. De sterke internationale dimensie zorgt ervoor dat de AHK een rijke leeromgeving biedt die het blikveld van de Nederlandse student verbreedt. De culturele sector ontwikkelt zich internationaal. Het is onze opdracht studenten daarop goed voor te bereiden. Interculturele competenties moeten daarom deel uitmaken van de eindkwalificaties van al onze opleidingen. Door een stage of studie in het buitenland krijgen studenten een internationaal netwerk en kunnen zij een rol spelen in de wereld.

We erkennen dat er een spanning kan bestaan tussen het belang van internationalisering en duurzaamheidsdoelstellingen. We maken zorgvuldige afwegingen tussen die twee. Beter een lange stage in het buitenland dan meerdere korte bezoeken. Buitenlandse excursies gaan bij voorkeur naar plaatsen die per trein te bereiken zijn. Internationale gastdocenten kunnen ook online een college verzorgen. We sluiten aan bij de doelstellingen van Green Erasmus*. Een deel van onze opleidingen heeft internationaal samengestelde klassen. We onderschrijven het belang van de international classroom en bespreken met elkaar op welke manier internationalisering kan bijdragen aan diversiteit, inclusie en het verbreden van onze blik, en wat dat betekent voor het aangaan

Ambities

- Internationale invalshoeken en interculturele competenties maken deel uit van de curricula van alle opleidingen. Dat kan via mobiliteit (zie ook hieronder), door internationalisation at home verder te versterken en door in ons onderwijs te werken met een mixed classroom*-model. We zetten de samenwerkingen met een aantal belangrijke internationale partners voort, binnen academies en soms ook gezamenlijk en discipline-overstijgend.
- Het aantal studenten dat voor stage of studie naar het buitenland gaat, willen we laten groeien naar 30% in 2029. Alle studenten die dat willen, zouden een tijd naar het buitenland moeten kunnen gaan. Studenten voor wie het van huis uit niet vanzelfsprekend is om deel te nemen aan uitwisselingsprogramma's, ondersteunen we met Top-up beurzen en extra informatiebijeenkomsten.
- De academies en opleidingen stellen in 2024 in onderling overleg vast hoeveel internationale studenten we gezamenlijk verantwoord (mede met het oog op schaarse studentenhuisvesting) kunnen opvangen en opleiden, en welke balans we wensen tussen verschillende groepen internationale studenten. In 2023-2024 starten we een project om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn voor het verwerven van additionele fondsen en beurzen, waarmee we getalenteerde (internationale) studenten met weinig draagkracht een tegemoetkoming kunnen geven voor het verhoogde instellingscollegegeld. Met partners in de stad zetten we via de Coalitie Kennisstad de lobby voort voor uitbreiding van studentenhuisvesting in de regio Amsterdam. Dit moet leiden tot minimaal 9.000 extra studentenwoningen in

Amsterdam en omliggende gemeenten, en verbetering van het openbaar vervoer naar randgemeenten. Aankomende internationale studenten geven we eerlijke informatie over de schaarse beschikbaarheid van woningen voor studenten in Amsterdam en omstreken, en over de hoge huren.

- We blijven investeren in taallessen Nederlands en Engels voor de gehele AHK. Alle studenten en medewerkers die dat nodig hebben, kunnen deelnemen aan Nederlandse en Engelse taallessen. De middelen uit de kwaliteitsafspraken worden voor dit doel structureel ingezet. We sluiten daarmee aan bij het internationaliseringsbeleid van de overheid. De AHK stelt in 2024 een taalbeleid vast.
- De lectoraten breiden de samenwerking binnen internationale onderzoeksnetwerken verder uit. Dit moet leiden tot meer onderzoek met een internationaal perspectief en onderzoek dat toepasbaar is in internationale omgevingen en omstandigheden.

4.

Interdisciplinariteit en transdisciplinariteit

Van oudsher biedt de AHK veel opleidingen met specialisaties op het hoogste niveau. Om dat niveau te bereiken, is het nodig om veel uren te steken in training en studie. Tegelijk zijn een brede blik en een ondernemende houding noodzakelijk om succesvol te zijn. Veel kunstenaars en ontwerpers werken in een dynamische praktijk op het snijvlak van meerdere disciplines. Er is daarom bij een toenemend deel van de studenten en medewerkers behoefte aan meer ontmoetingen en interdisciplinaire samenwerking in de vorm van projecten, producties of stages binnen hun eigen onderwijs. Steeds vaker wordt daarbij gebruikgemaakt van nieuwe technologie, zoals virtual reality, augmented reality en artificial intelligence (zie ook thema 5 'Digitaliteit en technologie'). Dat leidt tot nieuwe artistieke producties, verrassende culturele ontmoetingen en grensverleggende experimenten.

Interdisciplinariteit kan zich ook uitstrekken naar heel andere sectoren, zoals gezondheidszorg of techniek, en bijdragen aan verandering van sociale structuren. Complexe vraagstukken vragen om interdisciplinaire benaderingen, waarbij de inbreng van kunstenaars, die getraind zijn om buiten bestaande kaders te denken, van waarde is. Het gaat daarbij dus om kunstgedreven innovatie. Bij transdisciplinariteit gaat het niet alleen om de samenwerking tussen disciplines, maar ook om het integreren van verschillende vormen van kennis, waaronder wetenschappelijke, praktische, lokale en traditionele kennis. Transdisciplinair onderzoek streeft naar een holistische benadering van complexe vraagstukken, waarbij ook nieuwe vormen van kennis worden gegenereerd.

Het betreft ook belanghebbenden vanuit de samenleving bij het onderzoeksproces. Het uiteindelijke doel van transdisciplinariteit is het ontwikkelen van bruikbare kennis en oplossingen die relevant zijn voor de samenleving als geheel.

De lectoraten hebben in 2023 intern hun interdisciplinaire samenwerking versterkt rond drie gezamenlijke subthema's: *regeneration & climate*, *social engagement* en *ways of knowing*. Het AHK Research Centre speelt hierin een strategische en coördinerende rol. Daarnaast zetten de lectoraten de interdisciplinaire samenwerking voort in de SPRONG*-onderzoeksgroepen. Het lectorenplatform Onderwijs op het snijvlak van kunst, wetenschap en technologie (OKWT), dat onderdeel is van CASE (Centre for Arts & Sciences Education), speelt in de regio een belangrijke rol in de interdisciplinaire samenwerking tussen de verschillende kunstdisciplines, technologie, sociale betrokkenheid en het educatieve werkveld.

Dit vraagt om een docentenpopulatie met interdisciplinaire ervaring en om goede faciliteiten en ruimte om te experimenteren. Daarnaast moet beter bekend worden wat er al gebeurt en moeten praktische belemmeringen (zoals studiepunten, lesroosters en systemen voor reservering van onderwijsruimtes) om daaraan mee te doen zoveel mogelijk worden weggenomen. In hoofdstuk 4 Randvoorwaarden wordt dit verder uitgewerkt.

Ambities

- Binnen de reguliere onderwijstijd van alle opleidingen is er interdisciplinair aanbod of ruimte om deel te nemen aan interdisciplinaire keuzevakken of minoren, in gemengde groepen met studenten van verschillende opleidingen. In 2029 heeft 50% van de studenten tijdens de opleiding minimaal aan één interdisciplinair of transdisciplinair project deelgenomen. Hoe dit wordt ingevuld kan per opleiding verschillen. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij is dat opleidingen dit mogelijk maken in hun onderwijsprogramma's. (Zie hoofdstuk 4 Randvoorwaarden.)
- Daarnaast is het voor alle studenten mogelijk om deel te nemen aan interdisciplinaire onderwijs- en onderzoeksprojecten buiten hun eigen opleiding, zoals hogeschoolbrede keuzevakken en workshops. Daarmee leren ze over de grenzen van de eigen discipline heen te kijken en krijgen ze de kans netwerken op te bouwen.
- We hebben in 2029 een vaste positie op het Marineterrein en we werken daar interdisciplinair samen met alle academies, met andere gebruikers van het terrein en met partners.

5. Digitaliteit en technologie

Het onderwijs staat de komende jaren voor een grote uitdaging. De opkomst van artificiële intelligentie (AI) en de steeds geavanceerdere technologieën zoals virtual reality (VR) en augmented reality (AR) veranderen de beroepen waar wij voor opleiden radicaal. Muziek, beeld en tekst kunnen nu ook door machines worden gemaakt. Dat maakt het noodzakelijk om ons te verdiepen in de mogelijkheden van deze technologieën, maar ook in de risico's, de nadelen en de ethische vragen. Dat doen we door onderzoek en experiment. Onze studenten, onderzoekers en medewerkers moeten nieuwsgierig zijn naar nieuwe technologieën, in staat zijn zelfstandig nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken en kritisch kunnen reflecteren op de impact van technologie. Onze ambitie is studenten op te leiden die technologie weten te integreren in hun artistieke werk.

De pandemie heeft een grote impuls gegeven aan de digitalisering van het onderwijs. Online en hybride onderwijs bieden ongekende mogelijkheden voor bijvoorbeeld internationale sprekers en tijd- en plaatsonafhankelijk studeren. Aan de andere kant zien we dat fysieke aanwezigheid grote toegevoegde waarde heeft tijdens maakprocessen, bij creatieve sessies en op momenten van feedback of beoordeling. Artificiële intelligentie en een programma als ChatGPT hebben ook grote impact op zowel de inhoud van het onderwijs als op de onderwijsleeromgeving en de didactiek. Ze bieden kansen voor het ontwerpen van opdrachten, maar roepen ook vragen op over hoe we competenties van studenten valide en betrouwbaar kunnen beoordelen. In onze didactische trainingen besteden we veel aandacht aan dergelijke vragen.

Ambities

- In 2029 kunnen alle studenten experimenteren en samenwerken op het snijvlak van nieuwe technologie en kunst. Bestaande onderzoeksinitiatieven en experimenteelabs binnen de AHK, die technologische, transdisciplinaire innovatie bevorderen, gebruiken we als inspiratiebron.
- Digitale en technologische vaardigheden (waaronder AI) behoren in 2029 bij de eindkwalificaties van alle opleidingen. Academies en opleidingen spelen daarop in bij herziening van de (landelijke) opleidingsprofielen en bij de doorontwikkeling van de curricula.
- In 2023 doen we een subsidieaanvraag voor het opzetten van een Centre for Teaching and Learning. Vanuit dit centrum wordt een scholingsaanbod voor technologische, didactische kennis en vaardigheden voor docenten aangeboden en verder ontwikkeld. De Taskforcemanager Digitalisering Onderwijs stelt in 2023-2024 een plan op om de verbinding tussen digitalisering, didactiek en content verder te versterken.
- De digitale leer- en werkomgeving stelt ook eisen aan informatie- en kennisveiligheid en aan datamanagement, veiligheid en privacy. In 2024 voldoen we aan de afspraak die binnen het hbo gemaakt is om naar een hoger volwassenheidsniveau op het gebied van informatiebeveiliging te groeien. Daarbij is de ambitie om sectorbreed gemiddeld niveau 3 te scoren op de normen uit het [SURFaudit Toetsingskader Informatiebeveiliging](#). Daarnaast hebben we in 2024 een adequaat datamanagementsysteem voor onderzoek.

6. Leven lang ontwikkelen

Professionals in de kunst- en cultuursector vinden zichzelf tijdens hun loopbaan steeds opnieuw uit. Eigenschappen als reflecteren, een onderzoekende houding en ondernemingszin vormen de basis voor een levenslange ontwikkeling. Het zijn vaardigheden die tijdens de opleiding en soms al tijdens de vooropleiding worden geleerd. Kennis over ondernemerschap en een ondernemende houding dragen daarnaast bij aan het ontwikkelen en onderhouden van een solide beroepspraktijk. Ze maken daarom zowel deel uit van de curricula als van het AHK-brede aanbod.

We beschouwen het als een maatschappelijke opdracht om ervoor te zorgen dat mensen in verschillende levensfasen bij de AHK terecht kunnen om zich te ontwikkelen. Dat begint in het kunstonderwijs al bij goede voortrajecten en gaat door tot op hoge leeftijd. Met bij- en nascholingsaanbod dragen we bij aan de ontwikkeling van professionals en van het werkveld als geheel. Om onze positie als kennisinstituut nog beter te benutten, werken we aan manieren om onze kennis met een bredere doelgroep te delen. Dat kan gaan om het bevorderen van verticale doorstroom: bijvoorbeeld door het voor mbo'ers aantrekkelijk te maken om door te studeren, via een Associate degree of een bachelor. Of door meer masters te ontwikkelen die aansluiten bij onze bachelors. Ook vinden we het van belang dat het Professional Doctorate* verankerd wordt binnen het hbo voor degenen die zich verder willen specialiseren in praktijkgericht onderzoek. Het kan ook gaan om verdieping of verbreding: nieuwe inzichten of technieken die in het actuele onderwijs zijn opgenomen, kunnen ook in cursusvorm gedeeld worden met professionals uit de betreffende werkvelden. Leven lang ontwikkelen voor professionals kan nog beter gefaciliteerd worden door ons bestaande onderwijs anders te organiseren. De opdracht om

onze docentopleidingen te flexibiliseren is hier een voorbeeld van. Deeltijd-docentenopleidingen bieden kansen aan kunstenaars die voor de klas willen staan. Verschillende schoolbesturen voor basisonderwijs zien mogelijkheden om kunstenaars met een onderwijsbevoegdheid bij te laten dragen aan het oplossen van het lerarentekort.

Mede met het oog op technologische ontwikkelingen en arbeidsmarkttekorten in verschillende sectoren werken het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de Verenging Hogescholen aan landelijk beleid. De beoogde veranderingen in wetgeving kunnen kansen en soms verplichtingen bieden op het gebied van leven lang ontwikkelen. Dat houden we nauwlettend in de gaten.

Ambities

- In 2024 verkennen we de mogelijkheden voor uitbreiding van het aanbod voor leven lang ontwikkelen, waarbij we inspelen op de flexibiliseringsopdracht van het hoger onderwijs. Ook onderzoeken we de mogelijkheden en de behoeftes om het aanbod van Associate degrees en masters te vergroten. In 2025 hebben we een onderzoek afgerond naar de kansen en mogelijkheden om onze kennis beter toegankelijk te maken voor professionals. Daaruit volgen beleidskeuzes waar we uitvoering aan geven.
- In 2029 weten we onze alumni beter aan ons te binden met een aantrekkelijk aanbod voor bij- en nascholing. Aanbod op het gebied van ondernemerschap maakt daar deel van uit.
- In 2029 hebben we bij- en nascholingsaanbod uitgebreid dat inspeelt op de toenemende interdisciplinariteit van het werkveld.
- De Professional Doctorate* heeft in 2029 een vaste positie gekregen binnen het hbo en binnen de AHK.



4. Randvoorwaarden

Verlagen studiedruk en werkdruk

Op dit moment ervaren veel studenten en medewerkers een te hoge werk- en studiedruk. Hierdoor komt hun welzijn in het gedrang. Oorzaken van deze studie- en werkdruk zijn te vinden in de intrinsieke motivatie van studenten en de prestatiecultuur die onlosmakelijk verbonden lijkt te zijn met het werkveld waarvoor wij opleiden. Zowel in onderwijs en onderzoek als in het werkveld komt er steeds meer oog voor ongewenste neveneffecten.

Sociale en technologische vernieuwing gaan razendsnel. De klimaatcrisis en oorlogen zijn prominent aanwezig. De impact van deze veranderingen op het onderwijs zijn nauwelijks bij te benen. Een gevolg is dat we steeds nieuwe onderwerpen aan het onderwijs moeten toevoegen. Maar niet alles past binnen de beschikbare tijd en studieduur van de onderwijsprogramma's. Dat betekent dat we meer dan ooit moeten durven loslaten. We vertrouwen op het vermogen van onze studenten om ook na het afstuderen nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren. Daarom moeten we ervoor zorgen dat we onze kennis breder met het werkveld delen. Het moet voor professionals praktisch mogelijk en aantrekkelijk zijn om tijdelijk terug te keren naar de AHK. Bijvoorbeeld voor een bachelor in deeltijd, een master, een Professional Doctorate*, een cursus of een workshop.

Bij het ontwerp van curricula, de manier van toetsen en de didactische werkvormen moet rekening worden gehouden met het effect op de werkdruk van zowel studenten als docenten en ondersteunende medewerkers. Het uitgangspunt blijft dat de student op een gezonde en verantwoorde manier de regie kan nemen over de eigen studieloopbaan.

Personeelsbeleid

We zijn een lerende organisatie. Daarbij hoort een cultuur waarbij men fouten mag maken en het lef om te experimenteren gewaardeerd wordt. Docenten, onderzoekers en ondersteunende medewerkers worden uitgedaagd om zich verder te ontwikkelen en om samen te werken, soms in internationaal verband en rekening houdend met de duurzaamheidsdoelen.

In het personeelsbeleidsplan staan de ambities op personeelsgebied beschreven. Enkele daarvan zijn ondersteunend aan de ambities voor onderwijs en onderzoek in dit strategisch plan en worden daarom hierna uitgelicht.

Personeelsbeleid

Fair practice

Als werkgever leven we de principes na van Fair practice, de gedragscode voor ondernemen en werken in de kunst, cultuur en creatieve industrie. De gedragscode heeft drie principes: *fair pay* (eerlijke beloning), *fair share* (eerlijke verdeling van opbrengsten en verantwoordelijkheden) en *fair chain* (een duurzame en transparante keten van productie, distributie en presentatie). De drie principes uit de Fair practice-gedragscode zijn tevens leidend voor de samenwerking met externe organisaties en ondernemers die op een flexibele wijze samenwerken met de AHK. Met de Hogeschoolraad zijn afspraken gemaakt over de omvang van de flexibele schil*, conform de cao.

Iedereen voldoende (didactisch) geschoold

Om onze doelen te realiseren is het nodig dat de docenten (blijven) beschikken over voldoende didactische en onderwijskundige kennis. De omvang van het dienstverband bepaalt hoe uitgebreid de didactische training van docenten is. Onderwerpen als sociale veiligheid, lesgeven in een mixed classroom* en online didactiek maken integraal deel uit van de didactische training. We gaan de didactische scholing flexibeler en modulair aanbieden. Permanente bijscholing is voor iedereen belangrijk, niet alleen vakinhoudelijk en didactisch, maar ook voor het verdiepen van competenties op het gebied van technologie, interculturele en interdisciplinaire samenwerking en onderzoek. Naast het standaardaanbod van didactische scholing blijven we investeren in trainingen en workshops over onder meer suicidepreventie, neurodiversiteit, onderzoek, Engels en Nederlands. Deze workshops en trainingen zijn toegankelijk voor alle medewerkers, ook voor

diegenen die geen primaire onderwijstaak hebben. Kennisdeling over sociale veiligheid en een inclusief leer- en werkklimaat blijft een speerpunt.

Leiderschapstrainingen

De AHK werkt vanuit drie gezamenlijke kernwaarden: gedreven, inclusief en verantwoordelijk. We verwachten van leidinggevendenden dat ze deze waarden uitdragen, ernaar handelen en het goede voorbeeld geven. Door de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) is een management development-traject ontwikkeld voor alle leidinggevendenden binnen de AHK. Onderwijskundig leiderschap, waarbij studieleiders en artistiek leiders richting geven aan de ambities uit dit strategisch plan, maakt daar deel van uit. Verder worden er trainingen aangeboden voor het voeren van inclusieve sollicitatiegesprekken. Daarmee wordt gewerkt aan de verdere professionalisering van de procedures voor het selecteren van medewerkers. Daarnaast volgen alle leidinggevendenden een training om ongewenst gedrag te voorkomen, te herkennen, bespreekbaar te maken en aan te pakken.

Loopbaanontwikkeling docenten en onderzoekers

Om de doorontwikkeling naar een kennisinstelling te maken, is het ook nodig dat meer docenten onderzoek kunnen doen en de ruimte krijgen voor onderzoek binnen hun aanstelling. Bij het werven van nieuwe docenten is affiniteit met onderzoek een criterium dat wordt meegenomen in het competentieprofiel. Het functiehuis* is daarop inmiddels aangepast. De AHK doet samen met vijftien collega-

instellingen mee aan de landelijke pilot Professional Doctorate* (PD) Kunst+Creatief. In 2029 zal onder andere deze PD een impuls gegeven hebben aan de loopbaanmogelijkheden van (docent-)onderzoekers. Het functiehuis is daarop aangepast. Naast de PD blijft de PhD bestaan als carrièrepad. Dit onderwerp komt ook terug in de nieuwe Strategische Agenda Onderzoek die in 2025 wordt opgesteld.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid in het onderwijs is essentieel om een veilige en gezonde leeromgeving te waarborgen voor alle betrokkenen. Iedereen moet zich veilig en gerespecteerd voelen binnen de AHK, zowel studenten als docenten en andere medewerkers – en niet ongeacht, maar inclusief ieders achtergrond en overtuiging. Dit standpunt dragen we uit via de gedragscode sociale veiligheid, waarin we zichtbaar en concreet maken wat we verwachten van onze studenten en medewerkers, en hoe we ons gedragen binnen de school- en werkomgeving én bij activiteiten daarbuiten.

De AHK vindt het belangrijk dit goed te monitoren en te borgen. Hiertoe is in 2023 het eerdergenoemde onderzoek naar sociale veiligheid uitgevoerd. Mogelijke risico's die hierbij aan het licht komen, pakken we op. Ook de Nationale Studenten Enquête, KUO-monitor, onderwijsbeoordelingen en het medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn belangrijke bronnen om dit onderwerp te monitoren.

Ook onderzoeken die breder in het werkveld en onder studenten zijn uitgevoerd, worden door de AHK meegenomen bij het uitvoeren en verbeteren van het beleid. Daarnaast is de

AHK betrokken bij de 'Handreiking Meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer' van de regeringscommissie Hamer, en bij onderzoeken die vanuit de onderwijsinspectie worden uitgevoerd. Deze onderzoeken en hun uitkomsten geven natuurlijk weer input voor de door de AHK ontwikkelde programma's en activiteiten om de sociale veiligheid binnen de hogeschool te blijven borgen.

Preventie is belangrijk voor het borgen van een sociaal veilige omgeving. Dit doen we door meerdere activiteiten die gericht zijn op bewustwording. Naast de eerdergenoemde leiderschapstrainingen zullen er ook programma's ontwikkeld worden voor zowel medewerkers/docenten als voor de studenten. Ook de rol van de vertrouwenspersoon is belangrijk als het gaat om preventie. Wie te maken krijgt met een sociaal onveilige situatie moet zich gesteund voelen en weten dat er mensen in de organisatie zijn met wie je kan praten. Daartoe zijn in- en externe vertrouwenspersonen beschikbaar. Iedereen moet erop kunnen vertrouwen dat klachtenprocedures adequaat worden opgepakt. De gedragscode sociale veiligheid laat zien dat (seksueel) grensoverschrijdend gedrag niet getolereerd wordt. Daar wordt dan ook naar gehandeld, en waar nodig worden passende maatregelen genomen.

Huisvesting en facility: duurzaam, inclusief en interdisciplinair

De ambitie om in 2035 een klimaatneutrale organisatie te zijn vraagt de komende jaren een grote investering. In de bedrijfsvoering geven we uitvoering aan de Routekaart Duurzaamheid. Ook de ambitie om de fysieke en digitale toegankelijkheid van gebouwen en voorzieningen te optimaliseren is een uitdaging. De eerste stap is om een concrete doelstelling te formuleren. Voor beide doelen (duurzaamheid en toegankelijkheid) wordt in 2024 een projectplan opgesteld met een meerjarenbegroting. Inter- en transdisciplinaire samenwerking ontstaat vaak vanuit een artistieke of sociale impuls, door toevallige of georganiseerde ontmoetingen. Een belangrijke plek voor interdisciplinaire ontmoetingen en samenwerking is het Marineterrein, waar nieuwe vormen van leren centraal staan. Hier hebben we gezamenlijke werkplaatsen waar kennis wordt opgedaan over nieuwe technologie en waar kruisbestuiving plaatsvindt. De academies kunnen hier experimenteren met interdisciplinair en transdisciplinair onderwijs en onderzoek. Op het Marineterrein werken we ook met andere onderwijsinstututen, bedrijven en de gemeente Amsterdam aan oplossingen voor maatschappelijke en stedelijke uitdagingen en aan de doorontwikkeling van dit innovatiedistrict. Door AHK-breed studenten, docenten en onderzoekers te verbinden aan deze ontwikkeling, stimuleren we interdisciplinaire samenwerking binnen de AHK en geven we gezamenlijk vorm aan de toekomst van dit gebied.

Daarom blijven we investeren in de samenwerking met de gemeente en partners op het Marineterrein en blijven we zichtbaar maken hoe kunst een startpunt kan zijn voor innovatietrajecten en kan bijdragen aan een duurzame samenleving.

ICT en Informatiemanagement om onderwijs en onderzoek te faciliteren

De AHK heeft een informatiestrategieplan. In 2024 wordt een nieuw vierjarig plan opgesteld. Hierin staan de doelen en ambities beschreven voor digitalisering van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

In april 2022 werd landelijk de Groiefonds-aanvraag Digitaliseringsimpuls Onderwijs goedgekeurd. De doelstelling van dit programma is drieledig: verbeteren van de kwaliteit van onderwijs, het verhogen van het aanpassingsvermogen van het onderwijs en het verbeteren van functionele en kritische digitale vaardigheden van studenten en docenten. In dit kader is binnen de Vereniging Hogescholen afgesproken dat de komende jaren binnen alle instellingen Centres for Teaching & Learning worden gestart of uitgebreid. In deze centres worden kennisdeling, professionalisering en ondersteuning van docenten op het gebied van digitalisering en onderwijsinnovatie systematisch georganiseerd.

In februari 2023 is binnen de AHK een taskforcemanager Digitalisering gestart. Deze heeft als opdracht samen met de leden van de taskforce een visie op de digitalisering van onderwijs en onderzoek te ontwikkelen, uitwisseling en kennisdeling te stimuleren en een projectplan op te stellen waarin staat welke randvoorwaarden nodig zijn om de digitalisering een impuls te geven.

DANS (Data Archiving and Networked Services) is het nationale expertisecentrum voor onderzoekdata. De toepassing DataverseNL, die bedoeld is voor het online opslaan, delen en publiceren van onderzoeksgegevens, wordt in 2024 geïmplementeerd. Het werken ermee wordt ondersteund door een data-steward. Lectoraten werken volgens het FAIR-principe (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) en voldoen

Interne communicatie en hogeschoolbrede samenwerking versterken

Communiceren over en binnen de AHK richt zich op veel verschillende doelgroepen met elk een eigen informatiebehoefte en focus. Veel activiteiten en initiatieven die op de AHK plaatsvinden zijn niet voldoende bekend bij onze gemeenschap. En als men wel van het bestaan weet, is de informatie daarover niet altijd gemakkelijk te vinden. We communiceren veel, langs diverse kanalen, maar blijkbaar niet altijd effectief. We gaan de visie en het beleid op interne communicatie herijken. Daarin komt ook de rolverdeling tussen de academies en de centrale organisatie aan bod. We maken afspraken hoe we de communicatieprocessen beter kunnen stroomlijnen. In dat kader gaan we ook de websites en MyAHK vernieuwen. Speciale aandacht daarbij verdient de communicatie met studenten.

We willen communicatie niet alleen inzetten om te informeren, maar ook om betrokkenheid en verbinding te creëren. We willen studenten en medewerkers laten meedenken, ze raadplegen en ze mee laten produceren. De corporate en interne communicatie, waaronder de evenementen die we organiseren, stemmen we mede af op de strategische doelen van de AHK.



5. Implementatie en financiën

Op dit strategisch plan volgt vanaf voorjaar 2024 een uitvoeringsplan waarin wordt uitgewerkt hoe we de strategische ambities realiseren en welke middelen daarvoor nodig zijn.

Op alle onderwerpen die beschreven staan in dit plan is niet slechts één academie of het college van bestuur de aanjager. Veel ambities zullen we gezamenlijk moeten oppakken. Bovendien geven de academies ook binnen hun eigen strategie invulling aan een aantal gezamenlijke ambities. De kennis en ervaring die we daarmee opdoen, willen we effectief kunnen uitwisselen, zodat we leren van elkaar. Daarom willen we academie-overstijgende uitwisselingen en ontmoetingen beter faciliteren, zodat interdisciplinaire samenwerking in onderwijs en onderzoek gemakkelijker tot stand komt.

Elk thema krijgt een regiegroep, onder aanvoering van een van de directeuren. Per regiegroep kan de samenstelling, omvang en opdracht verschillen. Daarbij kunnen ook studenten betrokken worden. Voor elk thema wordt een projectleider aangesteld, die een projectplan opstelt en de dagelijkse leiding heeft over het project. In elke regiegroep zit ook een communicatiemedewerker, die meedenkt en adviseert over hoe de strategische doelen gaan leven en tot uitvoering komen binnen de organisatie. De regiegroepen leggen verantwoording af aan het college van bestuur.

In dit strategisch plan zijn een aantal grote projecten beschreven waarvoor middelen gereserveerd dienen te worden, zoals de verduurzaming van de bedrijfsvoering en het onderzoek naar opleidingsaanbod in het kader van leven lang ontwikkelen, onderzoek naar mogelijkheden om interdisciplinariteit te bevorderen en het verbeteren van de interne communicatie.

De middelen die we sinds 2018 ontvangen van OCW in het kader van de kwaliteitsafspraken worden toegevoegd aan de reguliere bekostiging. Dat geeft ons de mogelijkheid om de activiteiten die dankzij de kwaliteitsafspraken gestart zijn, voort te zetten of - indien afgerond of minder succesvol - een andere bestemming te geven.



6. Over de totstandkoming van dit strategisch plan

Het college van bestuur van een hogeschool is wettelijk verplicht minimaal eens per zes jaar een instellingsplan op te stellen. Bij de AHK wordt dit het strategisch plan genoemd. Het vorige plan liep af in 2023, daarom zijn we al in 2021 gestart met de voorbereiding van een nieuw strategisch plan, dat ingaat in januari 2024. Dit plan, dat loopt tot 2029, is opgesteld door het college van bestuur en tot stand gekomen in samenwerking met de academiectoren, lectoren, Hogeschoolraad, raad van toezicht en met betrokken medewerkers, studenten en mensen uit het werkveld. Speciale dank gaat uit naar de begeleidingscommissie (zie colofon), die alle versies van het plan van commentaar voorzag.

Waar in dit document staat: 'we vinden' of 'we gaan' wordt met 'we' bedoeld het college van bestuur, met inbreng van vele betrokkenen. Op de eerste plaats zijn dat de directeuren, die de ambities uit dit strategisch plan binnen hun academie concreet uitwerken. Daarbij houden ze rekening met de specifieke situatie van het onderwijs en onderzoek binnen de academie. Waar er gesproken wordt over medewerkers, wordt bedoeld: docenten, leidinggevenden en ondersteunend personeel.

Begin 2021, midden in de pandemie, hebben we een online midterm review* uitgevoerd over het vorige strategisch plan 2018-2023. Daaraan hebben circa 75 medewerkers en studenten deelgenomen. Ook met de directeuren, de Hogeschoolraad en de raad van toezicht is destijds een gesprek gevoerd over de vraag waar de AHK staat en welke onderwerpen meer aandacht moeten krijgen. Op basis van die gesprekken hebben we vastgesteld dat er in de afgelopen jaren grote stappen zijn gezet, maar dat de hoofdonderwerpen van het vorige plan nog steeds actueel zijn.

Voor het opstellen van dit strategisch plan 2024-2029 hebben we in het voorjaar van 2022 met studenten en medewerkers zes verdiepende gesprekken gevoerd. Daarbij hebben we deze vragen gesteld: Waar staat het onderwijs en onderzoek in relatie tot deze onderwerpen? Welke ontwikkelingen zien we? Wat moeten we versterken?

Tijdens deze bijeenkomsten werd meermaals gevraagd om meer discipline-overstijgende uitwisseling en samenwerking. Daarnaast is er gesproken over dilemma's zoals: het opnemen van nieuwe thema's in de curricula zonder dat de studeerbaarheid, de doceerbaarheid en organiseerbaarheid in het gedrang komen; het bieden van maatwerk zonder in te boeten op de hoge vakkundige kwaliteit; en het beter benutten van hybride of online mogelijkheden daarbij.

Tijdens de themabijeenkomsten is veel gesproken over studentenwelzijn. Er wordt veel studiedruk ervaren als gevolg van volle onderwijsprogramma's. Andere zaken die een negatief effect kunnen hebben op het welzijn van studenten zijn financiële zorgen, woningnood, competitie en prestatiedruk, psychische nood en zorgen over het klimaat of oorlog.

In november 2022 vond een bijeenkomst plaats met mensen uit de kunst- en cultuursector. Zij zien een leidende rol voor de AHK weggelegd als vernieuwer van de sector. De 21e-eeuwse kunstenaar of cultuurprofessional is volgens hen iemand die samenwerkt, ideeën verspreidt en invloed heeft op processen en beleid.

Op die rol willen we onze studenten voorbereiden. Het werkveld ziet ook een rol voor de AHK om onze kennis breder en beter met alumni en professionals te delen in het kader van leven lang ontwikkelen. Onze onderzoekers spelen daarbij een belangrijke rol. Zij kunnen deze vernieuwing aanjagen en de verbinding met de maatschappij leggen.

Een begeleidingscommissie, samengesteld uit enkele directeuren, vertegenwoordigers van de Hogeschoolraad en een lector, reflecteerde tijdens zes bijeenkomsten op de resultaten van de themabijeenkomsten. Ook gaven zij feedback op de conceptteksten van dit plan. De Hogeschoolraad en de raad van toezicht zijn tussentijds regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het proces en de opbrengst van de bijeenkomsten en hebben waardevolle input geleverd. De analyse die de lectoren in juni 2022 hebben gemaakt van de toekomst van onderzoek binnen de AHK is ook benut.

Het college van bestuur bedankt alle betrokkenen voor dit waardevolle proces. Wij verheugen ons erop om met de hele AHK-organisatie, en voortdurend in gesprek met de medezeggenschap, de uitvoering van dit plan ter hand te nemen.

Op 10 oktober 2023 heeft de Hogeschoolraad ingestemd met het strategisch plan. De raad van toezicht heeft op 25 oktober 2023 het plan goedgekeurd.



Bijlage

Gespreksdeelnemers Themabijeenkomsten

Aldo Kroese	Gwenoële Trapman	Mirjam Sneeuwloper
Anne Nigten	Henk Atze Dijkstra	Nan van Houte
Annet Lekkerkerker	Hester Dibbits	Naoual Zzamouri
Annette Gaalman	Isabella Giacomelli	Nathalie Hoft
Anthony Heidweiller	Jacco Minnaard	Nel van Dijk
Arian Prins	Jarrik Ouburg	Okke Westdorp
Asmara Pelupessy	Joachim Junghanss	Orville Yssel
Audrey Helwes	John Koslovsky	Patricia Ruisch
Bart Kusters	Judith Prins	Patrick Waller
Bart Römer	Kam Wai Kui	Peter Defesche
Bert Verveld	Kaya Korabiowska-Dean	Roland Kieft
Brenda Ottjes	Maarten de Vries	Roos Eijsten
David Keuning	Maarten Treurniet	Sam Schwab
Denise Harleman	Maartje Hermsen	Sandra Trienekens
Dinah Timmer	Machiel Spaan	Saša Radenovic
Doreen Bonekamp	Madeleine Maaskant	Shelley Verhoef
Dorian de Rijk	Madeleine Pieterse	Silvia van der Heiden
Eleonora van Vloten	Maria Ines Villasmil	Simone Stoltz
Elisabeth Groot	Marie den Rooijen	Sonja Hoogendoorn
Ellen Lucker	Mark Bergwerf	Stefan van de Pol
Elvira Pouw	Marleen Hendrickx	Stella Blom
Emiel Heijnen	Martin Meijerrathken	Sylvie Mellenbergh
Emma Harjadi Herman	Matthijs ten Berge	Tamara Monzón
Erik Duiker	Meinder Verheggen	Tess Broekmans
Erik Lint	Menno Welling	Yaniv Nachum
Esra Diekmeijer	Mieke Bernink	Youssef Zahri
Fokke Uiterwaal	Miranda Reitsma	
Guusje ter Horst	Mirjam Kloosterman	

Bijlage

Verklarende woordenlijst

Flexibele schil:

De flexibele schil bestaat uit medewerkers van de AHK die geen vaste aanstelling hebben. Zij werken voor de AHK via bijvoorbeeld tijdelijke contracten, detachering of een overeenkomst van opdracht, bijvoorbeeld als zzp'er.

Functiehuis:

Een functiehuis is een schema waarin alle functies in een organisatie staan, inclusief een beschrijving van de taken, vaardigheden en bevoegdheden die bij een bepaalde functie horen.

Geldstroom

(tweede en derde):

In het hoger onderwijs wordt onderscheid gemaakt tussen drie geldstromen: de bekostiging door het ministerie van OCW (eerste geldstroom), subsidies - voor bijvoorbeeld onderzoek - door publieke organisaties als SIA en de NWO (tweede geldstroom) en toekenning van geld of giften door private instellingen (derde geldstroom).

Green Erasmus:

Green Erasmus is een door de Europese Unie gesubsidieerd project dat studenten die binnen het Erasmus+-programma voor hun studie naar het

buitenland gaan, informatie geeft over hoe ze daaraan op een duurzame manier invulling kunnen. Zie greenerasmus.org

Mixed classroom:

Een mixed classroom is een onderwijsmodel ontwikkeld door de Vrije Universiteit, waarin studenten leren zich open te stellen voor verschillen, een inclusieve omgeving te creëren en verschillende perspectieven te benutten om waarde te creëren.

Midterm review:

Een midterm review is een analyse van de stand van zaken halverwege een project; in het onderwijs betreft het vaak een analyse van de stand van zaken in relatie tot de laatste accreditatie van de opleiding.

PDCA-cyclus:

PDCA staat voor Plan, Do, Check, Act. Het is een manier om trajecten en processen vorm te geven door datgene wat je wilt uitvoeren te plannen (Plan), vervolgens uit te voeren (Do), daarna te evalueren (Check) en op basis daarvan verbeteringen door te voeren (Act). Daarna begint de cyclus opnieuw.

Professional Doctorate:

De Professional Doctorate (PD) is een promotietraject

in het hbo. Het PD is gericht op de (beroeps)praktijk en leidt hooggekwalificeerde, onderzoekende professionals op die 'leren interveniëren in complexe praktijken' op niveau 8 van het European Qualification Framework. Het niveau is daarmee gelijkwaardig aan een PhD bij universiteiten.

SPRONG:

SPRONG is een subsidieprogramma van SIA (Stichting Innovatie Alliantie) dat bedoeld is om de onderzoeksinfrastructuur van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen verder uit te bouwen. De subsidie is dus niet direct bedoeld om onderzoek mee te financieren, maar om de randvoorwaarden voor goed praktijkgericht onderzoek te versterken.

Sustainable

Development Goals:

De Sustainable Development Goals zijn zeventien doelen die door de Verenigde Naties geformuleerd zijn en die gezamenlijk een blauwdruk vormen voor vrede en welvaart voor mensen en de planeet, nu en in de toekomst. Deze doelen zijn in 2015 door alle landen van de Verenigde Naties (waaronder Nederland) ondertekend.

Colofon

College van Bestuur (opdrachtgever)

Annet Lekkerkerker, Bert Verveld (tot 1 maart 2023),
David van Traa, Roos Eijsten (secretaris)

Directeuren

Rafael van Crimpen, Nel van Dijk, Anthony Heidweiller, Madeleine Maaskant, Bart Römer, Patrick Waller, Okke Westdorp

Medewerkers Servicebureau

Stella Blom, Erik Duiker, Esra Diekmeijer, Dwight Dompig,
Jonathan Even Zohar, Elisabeth Groot (projectsecretaris), Maartje Hermsen, Anke IJdema, David Keuning, Mirjam Kloosterman,
Kam Wai Kui, Ferry Kuipers, Ellen Lucker (projectleider), Bryan Marshall, Marco van der Meer, Sally Mometti, Brenda Ottjes,
Astrid Poetsma, Stefan van de Pol, Arian Prins, Judith Prins,
Patricia Ruisch, Dinah Timmer

Begeleidingscommissie

Jan Bolten, Matthijs ten Berge, Melissa Bremmer, Roos Eijsten,
Kayleigh Kok, Lynn Leeneman, Madeleine Maaskant, Bart Römer,
Patrick Waller

Met speciale dank aan

Jan Bolten, Kayleigh Kok, Lynn Leeneman en Roos Bekkenkamp
voor hun bijdrage namens de Hogeschoolraad.

Redactie

Vincent Kouters, Ellen Lucker

Eindredactie

Fokke Uiterwaal

Vormgeving

Stefan van den Heuvel

Fotografie

Britt Adriaansen, Jonathan Andrew, Sjoerd Derine, Ben van Duin,
Catharina Gerritsen, Barbara Kieboom, JeunIQUE Mingels

© 2024



**Amsterdamse Hogeschool
voor de Kunsten**