

# Onderzoekend leren met impact

Instellingsplan 2023-2028



**DE HAAGSE**  
HOGESCHOOL



Met onze nieuwe strategie zetten wij voor de komende zes jaar de koers uit voor De Haagse Hogeschool. Om tot deze strategie te komen, zijn we op pad gegaan. Wij zijn in gesprek gegaan met studenten, medewerkers en met onze externe partners. We hebben vooral goed geluisterd. Wij zijn op zoek gegaan naar onze sterke en zwakke punten, naar kansen en bedreigingen – en vooral naar beelden over onze gewenste toekomst. Onze inzichten en ideeën hebben wij getoetst en verder verbeterd. Wij zullen deze wijze van werken, die je “open en samen” kunt noemen, ook blijven toepassen als we de strategie gaan uitvoeren. Bij De Haagse leer je en dat geldt ook voor ons.

Wat de zware periode van de coronacrisis ons geleerd heeft, is dat we moeten kunnen omgaan met onverwachte ontwikkelingen en de onzekerheid die daaruit voortkomt. Hiervoor is een gezonde mate van wendbaarheid nodig. We hebben gezien dat een crisis als een pandemie tot vernieuwing kan leiden en het tempo waarmee wij veranderingen doorvoeren kan opschroeven. Deze lessen nemen wij mee voor de toekomst.

Het nieuwe strategisch plan ademt een combinatie van een hoge ambitie voor kwaliteit van onderwijs en onderzoek, verbonden met een manier van organiseren die het mogelijk maakt sneller en efficiënter om te gaan met veranderende omstandigheden. Daarom moeten wij ons onderwijs en onderzoek zo organiseren dat de hoge kwaliteit en het maatwerk waar nodig eenvoudiger te bereiken zijn. Het klinkt misschien tegenstrijdig maar we moeten standaardiseren om te kunnen personaliseren. Binnen gedefinieerde kaders, die we met elkaar in goed overleg opstellen, ontstaat ruimte voor innovatie.

Naast kwaliteit staat relevantie centraal. Onze commitment aan onze studenten is dat zij na hun studie aan De Haagse Hogeschool:

- Hun potentieel hebben ontwikkeld, zowel in de diepte als in de breedte.
- Hun kansen op de arbeidsmarkt hebben vergroot door wat zij hebben geleerd en hoe zij hebben geleerd – in praktijkgericht onderzoek en onderwijs in samenwerking met het werkveld.
- Hun relevantie voor de samenleving hebben vergroot door de impact die ze kunnen maken, als professional en als mens.

Dit betekent dat de grote uitdagingen van onze tijd, zoals duurzaamheid en rechtvaardigheid, in ons curriculum en onderzoeksagenda zijn verweven. Wij doen meer dan onderwijs geven en onderzoek verrichten. Wij bouwen een community die divers en inclusief, en behoorlijk internationaal is. Hoe kan het ook anders in de stad van vrede en recht?

Wij zijn geïnspireerd door de manier waarop Joseph Fishkin tijdens onze schooljaaropening 2021 – 2022 het concept van kansen heeft uitgelegd. Het gaat niet om eenmalige gelijkheid van kansen voor de start van een studie, maar om het telkens weer wegnemen van barrières en het bieden van een serie aan mogelijkheden zodat alle studenten hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen. Fishkin noemt dat “pluralism of opportunities”. Voor onze studenten willen wij zo’n gemeenschap zijn. Dat is onze bijdrage aan een inclusieve samenleving.

Wij willen iedereen danken voor de enorme bereidheid om met ons mee te denken en te werken: de openheid, creativiteit, de steun en ook de trots op De Haagse Hogeschool. Een goed plan is meer dan een goede analyse en een sterke visie: het is een belofte. Samen gaan we die waarmaken.

### Het College van Bestuur

Elisabeth Minnemann  
Hans Camps  
Arend Hardorff

## OVER DE TOTSTANDKOMING VAN DIT INSTELLINGSPLAN

*Onderzoekend leren met impact* is het nieuwe Instellingsplan van De Haagse Hogeschool. Het plan geeft de koers weer voor de jaren 2023-2028. Het bouwt voort op de stevige basis die de afgelopen jaren is gelegd.

Het plan is in een participatief proces met studenten, medewerkers en externe partners tot stand gekomen waarbij de principes van 'Design Thinking' zijn gehanteerd. Samen hebben wij – aan de hand van persoonlijke ervaringen, wensen en dromen – onze gewenste toekomst in kaart gebracht. Daarnaast hebben wij een schets gemaakt van de meest waarschijnlijke toekomst, gebaseerd op een analyse van trends en ontwikkelingen in de regio Haaglanden, de samenleving als geheel en het onderwijsveld.

De verschillende toekomstbeelden zijn bij elkaar gebracht in 'prototypes', aan de hand waarvan het Instellingsplan is opgesteld. Dit is in een iteratief proces meerdere keren getoetst en verfijnd en heeft geresulteerd in een viertal strategische thema's:

1. Kwaliteit van onderwijs en onderzoek;
2. Co-creatie met het werkveld;
3. Bijdrage aan een duurzame en rechtvaardige wereld;
4. Een inclusieve community.

Elk strategisch thema is vertaald naar ambities voor 2028, die vervolgens zijn gekoppeld aan de eerste concrete acties voor de implementatie. De actielijnen worden de komende jaren verder ontwikkeld. Deze aanpak vormt een goede en werkbare balans tussen planbaarheid en wendbaarheid.

## Inhoudsopgave

### 3 VOORWOORD

### 4 OVER DE TOTSTANDKOMING VAN DIT INSTELLINGSPLAN

### 7 WAAR WILLEN WE STAAN IN 2028?

### 9 STRATEGISCHE THEMA'S

10 I. Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

14 II. Co-creatie met het werkveld

18 III. Bijdrage aan een duurzame en rechtvaardige wereld

20 IV. Een inclusieve community

### 24 HOE GAAN WE DIT SAMEN BEREIKEN?

### 26 ONZE VESTIGINGEN



“ Part of the work of any university, but I think especially one like The Hague University of Applied Sciences, is to give students opportunities that they otherwise would not have. ”

JOSEPH FISHKIN

TIJDENS DE OPENING VAN HET HOGESCHOOLJAAR 2021

# WAAR WILLEN WE STAAN IN 2028?

## Ons onderwijs en onderzoek richt zich op de impact van sociale en technologische verandering

Denk aan toenemende polarisering in onze maatschappij, de groeiende kloof tussen arm en rijk, de kansen en bedreigingen van digitalisering voor de arbeidsmarkt en de transitie naar een circulaire economie. Veel van deze veranderingen hebben gevolgen die we nog niet volledig kunnen overzien. Studenten ontwikkelen bij ons de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen om hier goed mee om te gaan. Diezelfde flexibiliteit en wendbaarheid typeert ook onze eigen organisatie.

## Ons onderwijs en onderzoek is toekomstbestendig en hoogwaardig

Als internationaal georiënteerde kennisinstelling verzorgen we een breed aanbod aan flexibele en interdisciplinaire opleidingen, voor jong volwassenen en ervaren professionals. De flexibele opzet van ons onderwijs geeft studenten veel keuzevrijheid bij het samenstellen van hun persoonlijke leert-rajact. Zij kunnen eenvoudig vakken buiten de eigen opleiding volgen en komen in aanraking met praktijkgericht onderzoek. Dit stimuleert studenten om zich in de diepte en de breedte te ontwikkelen. In onze onderzoekende leercultuur leren zij om over de grenzen van disciplines en landen heen te kijken en creatief in te spelen op veranderingen.

## Door co-creatie spelen we in op veranderende behoeften van de samenleving

Ons onderwijs en onderzoek geven we vorm met onze studenten en medewerkers, in nauwe samenspraak met het werkveld. Daardoor hebben onze afgestudeerden de juiste kennis en vaardigheden om direct aan het werk te gaan. Ook biedt De Haagse Hogeschool voor elke fase van professionele ontwikkeling een passend en kwalitatief hoogwaardig aanbod. In onze toonaangevende kenniscentra ontwikkelen wij nieuwe technieken, methoden en praktijken die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

## Onze diversiteit is onze kracht

Onze instelling is een inspirerende en interculturele community. Wij bieden een diverse, inclusieve en participatieve omgeving die iedereen uitnodigt om open te staan voor de perspectieven en meningen van anderen. Wij zijn er trots op dat onze studenten en medewerkers uit meer dan honderd landen afkomstig zijn.

## Bij ons krijgen studenten en medewerkers kansen die ze anders niet zouden krijgen

Wij openen leerroutes die leiden naar toekomstige beroepen en levens die anders buiten bereik zouden zijn geweest, of waar in sommige gevallen misschien niet eens aan gedacht wordt. Samen met studenten en medewerkers stellen wij alles in het werk om het potentieel van onze studenten te ontwikkelen. Dat betekent ook dat wij 'bottlenecks' – knelpunten die hun individuele ontwikkeling in de weg staan – oplossen of wegnemen. Daarmee vergroten we de kansen van onze studenten gedurende hun studie. Wij doen dit vanuit onze kernwaarden curious, connecting en caring.



## Onze missie

De Haagse Hogeschool draagt bij aan een duurzame en rechtvaardige samenleving door hoogwaardig, praktijkgericht onderwijs en onderzoek. In onze internationaal georiënteerde kennisinstelling leiden wij studenten op tot kritisch denkende en lerende wereldburgers. In nauwe samenwerking met regionale en internationale partners ontwikkelen wij concrete antwoorden op vragen uit de samenleving.



## Kernwaarden

### Curious

We staan open voor anderen en zijn nieuwsgierig naar de wereld om ons heen. We investeren in onze professionele groei door op zoek te gaan naar kennis die onze eigen expertise en belevingswereld overstijgt.

### Connecting

Wij omarmen diversiteit en staan voor inclusieve participatie in onze community. Wij leggen verbindingen tussen de samenleving en onze community en zoeken de samenwerking op met externe partners.

### Caring

We zijn betrokken en helpen elkaar vooruit – als individu en als community. Wij leven, leren en werken voor een duurzame en rechtvaardige toekomst.



## Strategische thema's en ambities

### I. Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

1. Continue verbetering van de kwaliteit van de opleidingen
2. Onderzoekende leercultuur
3. Flexibel en interdisciplinair onderwijs
4. Versterkt internationaal profiel
5. Open leermaterialen en open science

### II. Co-creatie met het werkveld

6. Onderwijs en onderzoek met externe partners
7. Grotere impact onderzoek
8. Actueel onderwijsportfolio en Leven Lang Ontwikkelen

### III. Bijdrage aan een duurzame en rechtvaardige wereld

9. Integratie duurzaamheid en rechtvaardigheid in onderwijs en onderzoek
10. Duurzame en rechtvaardige bedrijfsvoering

### IV. Een inclusieve community

11. Welzijn van studenten en medewerkers staat voorop
12. Inclusieve cultuur



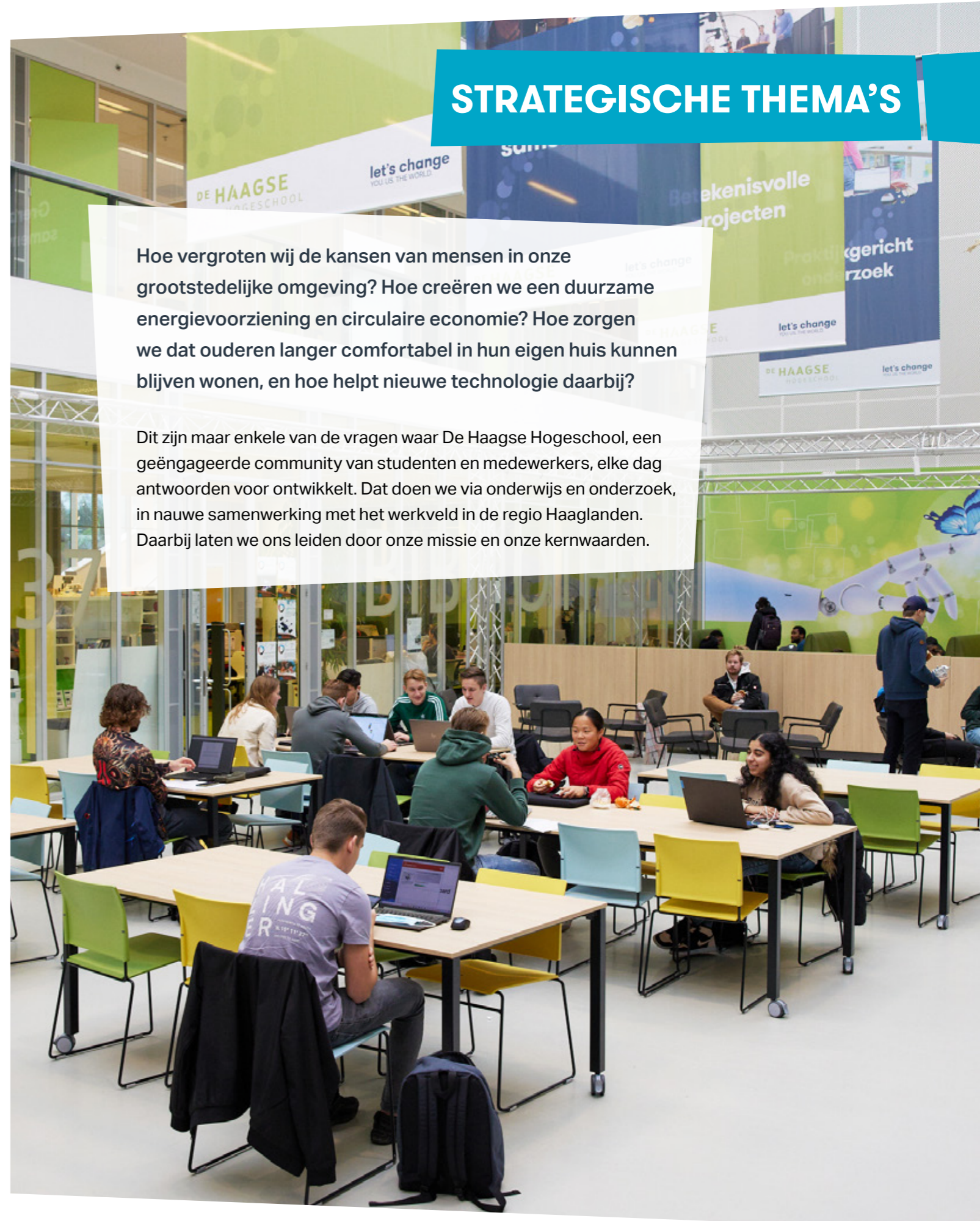
## Hoe gaan we dit samen bereiken?

- Een professionele cultuur waar kwaliteit, innovatie en leren centraal staan
- Werken in resultaatverantwoordelijke teams
- Vereenvoudigen van processen en bedrijfsvoering ten gunste van executiekracht
- Uitstekende en moderne ondersteuning

## STRATEGISCHE THEMA'S

Hoe vergroten wij de kansen van mensen in onze grootstedelijke omgeving? Hoe creëren we een duurzame energievoorziening en circulaire economie? Hoe zorgen we dat ouderen langer comfortabel in hun eigen huis kunnen blijven wonen, en hoe helpt nieuwe technologie daarbij?

Dit zijn maar enkele van de vragen waar De Haagse Hogeschool, een geëngageerde community van studenten en medewerkers, elke dag antwoorden voor ontwikkelt. Dat doen we via onderwijs en onderzoek, in nauwe samenwerking met het werkveld in de regio Haaglanden. Daarbij laten we ons leiden door onze missie en onze kernwaarden.



# I. Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

Als internationaal georiënteerde kennisinstelling creëert De Haagse Hogeschool impact in de wereld met interdisciplinair onderwijs en onderzoek. We vernieuwen ons onderwijs voortdurend om de kwaliteit verder te verbeteren. In ons praktijkgericht onderzoek ontwikkelen wij samen met het werkveld en onze studenten innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Zo komen wij tegemoet aan de behoeften van de samenleving en bereiden we onze studenten voor op het leven en werken in een snel veranderende wereld.

## Onze leeromgeving – intercultureel, interdisciplinair, uitdagend en flexibel

Onze studenten studeren af als *De Haagse professionals*: ondernemende en creatieve wereldburgers die zowel specialist als generalist zijn. Ze bewegen zich gemakkelijk tussen culturen, werken moeiteloos met verschillende disciplines en spelen creatief in op verandering. Tijdens hun studie zijn studenten partners in het betekenisvoller maken van het onderwijs en onderzoek (*student voice*). Studenten hebben regie over hun persoonlijke leertraject dankzij ons flexibele onderwijsaanbod. Onze ambitieuze studiecultuur nodigt studenten uit het beste uit hun potentieel te halen.

Om hun interdisciplinaire vaardigheden te vergroten, moedigen we studenten aan om flexibele eenheden van onderwijs buiten hun opleiding te volgen. Met vele tientallen bacheloropleidingen en een groeiend aantal associate degrees, masteropleidingen en flexibele opleidingen voor professionals, is ons aanbod altijd up-to-date en sluiten de competenties die onze studenten leren aan bij de veranderende behoeften in de samenleving.

### WERELDBURGER

Een wereldburger is iemand die in de internationale samenleving participeert op sociaal, economisch en politiek vlak, met het oog op duurzaamheid, rechtvaardigheid en inclusie. Een wereldburger kan zich adequaat informeren, kritisch en vanuit verschillende perspectieven analyseren, een zakelijk of moreel oordeel vellen, met anderen discussiëren en besluiten nemen.



## Innovatie in ons onderwijs en onderzoek

Innovatie in ons onderwijs en onderzoek vindt op verschillende manieren plaats. Om interdisciplinaire verbreding mogelijk te maken én om eventuele bottlenecks op te lossen of weg te kunnen nemen, flexibiliseren we ons onderwijs en harmoniseren we de bijbehorende organisatorische en administratieve ondersteuning. Dit stelt ons in staat om de begeleiding van onze studenten te organiseren naar de behoeften van elke individuele student. Ondersteund door analyses op studiedata geven we onze studenten een passend advies bij elke stap van hun leertraject en verbeteren we de kwaliteit van ons onderwijs.

We zetten verdere stappen in de digitalisering van het onderwijs, hand in hand met de ontwikkeling van een stimulerende en passende didactiek met vernieuwende onderwijs- en toetsvormen. Denk hierbij aan *blended learning*, digitale open leermaterialen en programmatisch toetsen.

Tot slot stimuleren we innovatie in onze kenniscentra, waar we samen met onze externe partners en studenten oplossingen ontwikkelen voor maatschappelijke vraagstukken. Ons

onderzoek, dat zich richt op het beantwoorden van concrete vragen, resulteert in nieuwe kennis en handelingsperspectieven. Door deze inzichten in de praktijk te toetsen brengen wij innovatie naar de samenleving. De breedte van ons onderwijs en onderzoeksthema's zijn daarbij belangrijke troeven. Dankzij onze positionering in de volle breedte van het hoger onderwijs – Economie, Gedrag & Maatschappij, Gezondheidszorg, ICT & Techniek, Recht en Onderwijs – plukken wij de vruchten van sector-overstijgend, praktijkgericht werken en denken.

## FLEXIBEL ONDERWIJS

Flexibel onderwijs geeft studenten meer keuzemogelijkheden in hoe en wat ze studeren.

**Hoe:** in hun eigen tijd, plaats en tempo, op hun eigen niveau en manier, met flexibele werkvormen en leermiddelen.

**Wat:** inhoudelijke modules en minoren van andere opleidingen (dan de eigen opleiding) en mogelijkheid om deel te nemen aan honoursprogramma's.

## AMBITIE 1

### Continue verbetering van de kwaliteit van de opleidingen.

We streven naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van ons onderwijs om de impact en waarde voor studenten en het werkveld te maximaliseren. Kwaliteit is daarnaast ook essentieel voor het voorkomen van onnodige studieuitval. We kiezen voor een kort-cyclische en resultaatgerichte aanpak waarbij we de potentie van studiedata benutten voor de verdere ontwikkeling van studeerbare en doceerbare curricula.

### Acties:

- We investeren in de kwaliteit en de ondersteuning van onze docenten zodat zij het onderwijs kunnen blijven ontwikkelen.

- We geven opleidingen bij de herijking van de onderwijsvisie duidelijk richting en ruimte om het onderwijs te kunnen vernieuwen en verbeteren. We benoemen daarbij hoe we de realisatie monitoren.
- We voeren voortdurend een ontwikkelingsgerichte dialoog over de kwaliteit van het onderwijs. We nodigen studenten, medewerkers, alumni, vakgenoten en externe partners uit om met ons te reflecteren op de gerealiseerde kwaliteit en de verdere ontwikkeling.
- We bouwen verder aan ons kwaliteitszorgsysteem waarmee elke opleiding de kwaliteit altijd kan aantonen. We maken gerichte diagnoses van de dimensies waarop opleidingen het meest kunnen verbeteren. We gebruiken daarbij een duidelijke set indicatoren. Zo is de focus van de ontwikkelplannen gericht op de dimensies die de grootste sprong kunnen maken en op sterktes die kunnen worden uitgebouwd. We monitoren de effecten daarvan kort-cyclisch.

## AMBITIE 2

### Onderzoekende leercultuur.

We leiden studenten op tot beroepsbeoefenaars die onderzoek kunnen inzetten om hun eigen functioneren in de praktijk en die praktijk op zichzelf te kunnen verbeteren. Studenten werken hiertoe samen met de het werkveld aan beroepsproducten als antwoord op de relevante vragen uit die praktijk. Zo ontwikkelen ze zich als nieuwsgierige professionals die van elkaar kunnen leren en flexibel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en nieuwe vraagstukken. Praktijkgericht onderzoek is bovendien essentieel bij de innovatie van het onderwijs en de beroepspraktijk. Daarom laten we alle studenten tijdens hun studie in aanraking komen met praktijkgericht onderzoek.

#### Acties:

- We dragen bij aan de verdere integratie van onderzoek en onderwijs, door intensivering van de samenwerking tussen faculteiten en kenniscentra.
- We verbinden de onderzoekslijnen van de kenniscentra met de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten binnen de faculteiten.
- We breiden het aantal masteropleidingen uit; samen met het werkveld en de kenniscentra ontwikkelen we de praktijkgerichte masters.
- We werken aan een betere inzet van docent-onderzoekers, waarbij meer docenten ook een rol in het onderzoek vervullen.
- We besteden in de leercultuur structureel aandacht aan onderzoekend vermogen, persoonsvorming en wereldburgerschap van studenten en medewerkers.

## AMBITIE 3

### Flexibel en interdisciplinair onderwijs.

Wij geven onze studenten meer mogelijkheden om te kiezen hoe ze studeren en om hun onderwijs aan te vullen met kennis en vaardigheden uit andere vakgebieden. Meer flexibiliteit in het onderwijs helpt bovendien om bottlenecks weg te nemen, bijvoorbeeld doordat het eenvoudiger wordt om het studeren te combineren met topsport of zorgtaken, of doordat studenten met een ondersteuningsbehoefte meer manoeuvreerruimte krijgen. Het wordt mogelijk om onderdelen van het opleidingsaanbod te ontbinden en in andere samenstellingen te combineren voor nieuwe doelgroepen, nieuwe samenwerkingsverbanden en nieuwe opleidingen.

#### Acties:

- We harmoniseren de randvoorwaarden voor onderwijs zoals de programmering, onderwijseenheden en eindtermen.
- We herijken de onderwijsvisie, met daarin didactische en (onderzoek)methodologische kaders om flexibel en interdisciplinair onderwijs waar te kunnen maken voor zowel studenten als docenten, met bijzondere aandacht voor duurzaamheid, digitalisering en datavaardigheden.
- We verbeteren de individuele studieloopbaanbegeleiding door docenten en ondersteuners de juiste instrumenten en inzichten aan te bieden.
- We maken ruimte voor het organiseren en implementeren van het flexibele en interdisciplinaire onderwijs.
- We intensiveren de samenwerking tussen opleidingen, lectoraten en het werkveld.
- We creëren extra ruimte voor experimenten, innovatie en co-creatie met partners.
- We ontwikkelen meer honoursprogramma's om studenten extra uit te dagen.

## AMBITIE 4

### Versterkt internationaal profiel.

We voeren de internationalisering door tot in de haarvaten van onze hogeschool: in onderwijs en onderzoek, strategie, organisatie, personeelsbeleid, voorzieningen en netwerken. Internationalisering is een essentieel onderdeel in het onderwijs voor de ontwikkeling van wereldburgerschap. Als wereldburgers leren onze studenten wat er in de wereld speelt en hoe economieën, culturen en groepen zich gedragen en tot elkaar verhouden. Bovendien leidt internationale samenwerking in het onderzoek tot versnelling van de kennisontwikkeling.

#### Acties:

- We integreren internationale en interculturele dimensies in het formele en informele curriculum voor alle studenten via onze *international classrooms* en de principes van *Internationalisation at Home*.
- We versterken onze internationale voortrekkersrol in *Collaborative Online International Learning (COIL)*.
- We bouwen aan ons internationaal netwerk en helpen onze studenten ook zelf een internationaal netwerk op te bouwen.
- We stimuleren studenten en medewerkers om internationale ervaring op te doen via onderwijs, onderzoek of stage in een internationale context.
- We participeren in Europese en internationale allianties voor onderwijs en onderzoek.
- We maken beter gebruik van internationale subsidies.
- We bieden een thuisbasis voor internationale studenten door in te zetten op tweetalige voorzieningen en huisvesting.

## AMBITIE 5

### Open leermaterialen en open science.

De Haagse Hogeschool staat voor het delen van kennis. Dat verhoogt de kwaliteit, toegankelijkheid, doelmatigheid en impact van ons onderwijs en onderzoek. We ontwikkelen en gebruiken vrij toegankelijke, open leermaterialen en zetten ons in voor open science door onze kennis en onderzoeksdata beschikbaar te maken. Dit doen we in nauwe samenwerking met andere hogescholen en universiteiten.

#### Acties:

- We zorgen voor eenvoudige toegang tot kwalitatief goed leermateriaal voor studenten.
- We organiseren (internationale) uitwisseling van kennis en materiaal en zorgen voor een betere toegang tot kwalitatief hoogwaardig lesmateriaal voor docenten.
- We geven ruimte aan docenten die vooral onderwijsontwikkelaar willen zijn.
- We verbeteren de toegang tot onze kennis voor professionals en het werkveld.
- We bevorderen de samenwerking met andere kennisinstellingen ten aanzien van het maken, delen, hergebruiken en inkopen van leermaterialen.



### INTERDISCIPLINAIR STUDEREN

Interdisciplinair studeren stelt studenten beter in staat over de grenzen van hun eigen studie heen te kijken. Daartoe komen studenten bij elke opleiding in aanraking met verschillende disciplines. Door de verschillende perspectieven en kennis te integreren, komt de student tot nieuwe inzichten.



### CASE STUDY Collaborative Online International Learning (COIL)

De Haagse Hogeschool experimenteert binnen diverse opleidingen met Global Learning. Zo werkt de opleiding Facility Management van De Haagse Hogeschool samen met de Durban University of Technology aan het COIL

project Discovering the Urban Environment Around the University. Studenten van beide universiteiten worden aan elkaar gekoppeld en analyseren vanuit hun verschillende perspectieven de omgeving van de onderwijsinstellingen, met speciale aandacht voor grootstedelijke vraagstukken als duurzaamheid of ongelijkheid. De studenten wisselen ervaringen uit, doen deskresearch en verrichten veldonderzoek in de vorm van interviews met bewoners en organisaties in de buurt.

## II. Co-creatie met het werkveld

Innovatie vindt plaats op het snijvlak van leren en onderzoek. Door samen met externe partners te werken aan oplossingen voor concrete maatschappelijke vraagstukken, leren niet alleen studenten, maar ook docenten en externe professionals. Zo creëren we een uitdagende leeromgeving waarin studenten worden uitgenodigd om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen die aansluiten bij de snel veranderende samenleving. Het maakt docenten tot inspirerende partners in het leerproces van (toekomstige) professionals. Dit komt de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek ten goede en vergroot onze bijdrage aan de samenleving.

### De Haagse Hogeschool als kennispartner

Als kennisinstelling met diepe wortels in de regio Haaglanden en als UNESCO-school, onderhoudt De Haagse Hogeschool relaties met regionale, nationale en internationale partners. Met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners werken we gezamenlijk aan maatschappelijke, wetenschappelijke en economische uitdagingen. Dat doen we in onze kenniscentra, met praktijkgerichte collaboratieve *learning communities* die bestaan uit medewerkers, studenten en maatschappelijke partners. Door onze interdisciplinaire aanpak profiteren onze studenten van een rijke onderwijsomgeving waar ze in direct contact staan met onderzoek en het werkveld.

Door intensieve samenwerking met onze partners en studenten, kunnen onze onderzoeks- en onderwijsprogramma's flexibel inspelen op uitdagingen in de wereld. Zo houden wij voeling met vakinhoudelijke ontwikkelingen en vereisten, zoals digitale vaardigheden die passen bij de toenemende digitalisering in ons werk en leven. Samen zorgen wij ervoor dat onze afgestudeerden de juiste kennis en vaardigheden hebben om direct aan het werk te gaan en in staat zijn om netwerken in te zetten voor hun eigen *employability* en voor het succes en de ontwikkeling van de organisaties voor wie zij werken. Alle professionals, en natuurlijk onze alumni, kunnen hun leven lang op ons blijven rekenen als hun persoonlijke kennispartner.



### DE HAAGSE LABS

Een lab is een virtuele of fysieke omgeving waarin studenten, docenten en onderzoekers samen met externe partners dynamisch met elkaar samenwerken. In deze ruimte werkt men al lerend en experimenterend als gelijkwaardige partners aan innovatieve oplossingen voor grotere, complexe vraagstukken die om een multidisciplinaire aanpak vragen.

### Regionale thema's

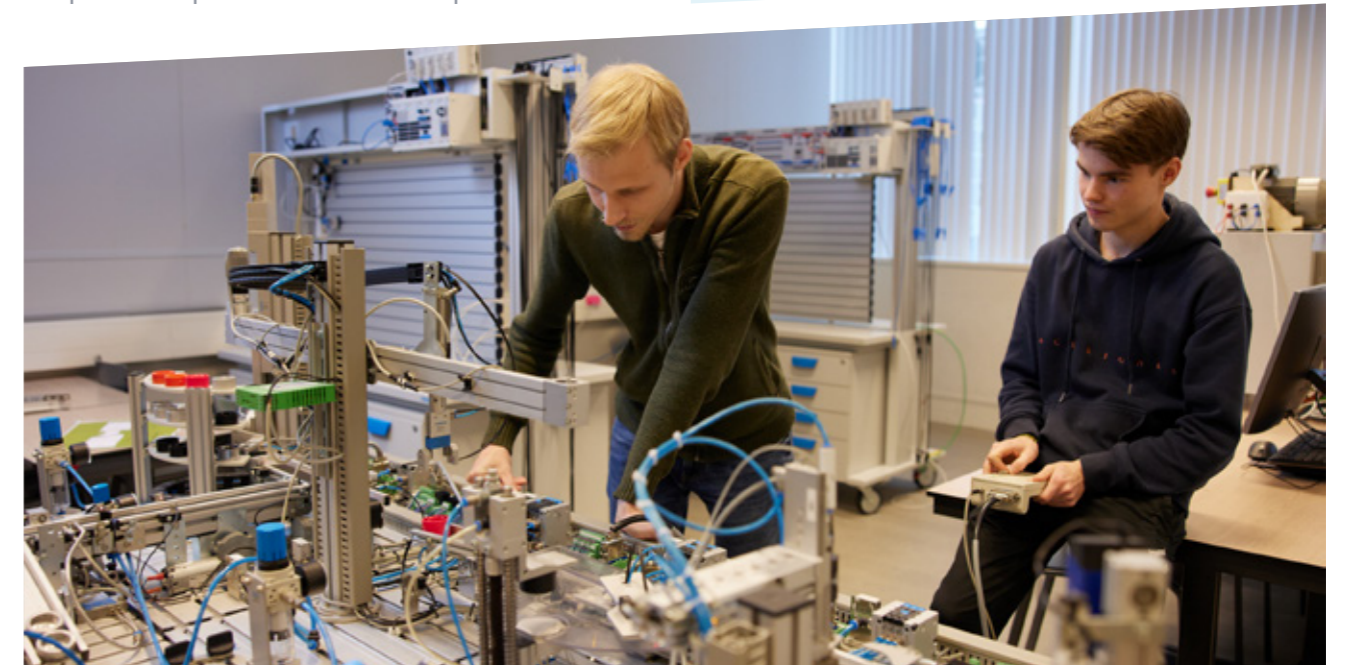
Passend bij onze regio vormen de thema's Energie & Duurzaamheid, Gezondheid, Digitale Toekomst, Veiligheid en Veerkrachtige Samenleving ons inhoudelijk profiel. Wij dragen bij aan deze thema's vanuit onze brede expertise op het gebied van de toepassing van de nieuwste technologieën, het perspectief van economische en sociaal-maatschappelijke verandering en de vraagstukken van bestuur en recht. Juist de combinatie van deze expertises stelt De Haagse Hogeschool in staat om als sterke samenwerkingspartner en interdisciplinaire opleider een belangrijke bijdrage te leveren aan deze maatschappelijke thema's.

### Sleuteltechnologieën

De Haagse Hogeschool neemt een sterke positie in op het gebied van sleuteltechnologieën zoals autonome robotica, kunstmatige intelligentie en data science. Dit sluit goed aan op het regionale streven om technologie en digitalisering in te zetten als belangrijke versnellers voor bedrijvigheid en de ontwikkeling van schonere, duurzamere en gezondere producten. We zetten daarom in op technologie en digitalisering als belangrijk speerpunt in de co-creatie met het werkveld.

### DE HAAGSE PROFESSIONALS

De Haagse professionals combineren theoretische en praktische kennis en vaardigheden van hun eigen vakgebied. Aanvullend maken ze verbindingen met mensen uit andere vakgebieden en met andere achtergronden. Zo breiden zij hun competenties uit en creëren ze nieuwe kennis. Dit maakt het voor hen gemakkelijk om multidisciplinair samen te werken en problemen op een innovatieve manier op te lossen.



### AMBITIE 6

#### Onderwijs en onderzoek met externe partners.

Door co-creatie met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners geven we onze studenten een unieke kans om te werken aan vraagstukken uit de praktijk en praktijkervaring op te doen. Zo versterken we onze rol als publieke kennisinstelling en krijgen onze studenten een waardevolle, toekomstgerichte opleiding waardoor ze na het afstuderen direct aan de slag kunnen.

#### Acties:

- We ontwikkelen onderwijs en onderzoek samen met onze maatschappelijke partners. Onze partners kunnen modules 'adopter' en invulling geven.
- We intensiveren de strategische samenwerking met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners.
- We ontwikkelen door op de gezamenlijke agenda's met de gemeenten Den Haag, Zoetermeer, Delft en Westland, in het bijzonder in de City Deal en Coalitie Laak.
- We signaleren en agenderen kansen, internationaal, landelijk en in de regio op onderzoek en onderwijs en bieden een platform voor kennis- en informatie-uitwisseling.
- We richten een CRM-systeem in ter ondersteuning van strategisch relatiemanagement.
- We creëren een sterk, zichtbaar en gewaardeerd intern netwerk van medewerkers die kennis en ervaringen uitwisselen en issues oplossen op het gebied van stage- en relatiebeheer.
- We zorgen ervoor dat instellingen die met ons samen willen werken eenvoudig de juiste (digitale) route binnen de organisatie vinden.





### AMBITIE 7

#### Grotere impact onderzoek.

De Haagse Hogeschool wil de vertrouwde kennispartner zijn voor zowel internationale als regionale partners en zo nadrukkelijker bijdragen aan oplossingen en innovaties voor maatschappelijke uitdagingen.

#### Acties:

- We ontwikkelen een strategische onderzoeksagenda met een sterkere focus op missie-gedreven onderzoek. Waarbij we inzetten op het vergroten van onze onderzoekscapaciteit, onder andere door het verder uitbreiden van onze inkomsten uit de tweede en derde geldstroom
- Samen met onze strategische partners dragen we zorg voor de doorontwikkeling van onze kenniscentra, met als doel dat sommige ervan uitgroeien tot toonaangevende Centres of Expertise (CoE).
- We versterken de aansluiting op externe kennisagenda's, in het bijzonder: de Nationale Wetenschapsagenda, het missie-gedreven innovatiebeleid, het Nationaal Groeifonds, Europese onderzoek- en innovatieprogramma's (Universities of Applied Science Netherlands, UASNL), en regionale onderzoeksagenda's (regieorgaan SIA).
- We vormen en participeren in belangrijke allianties, zoals de Educatieve Alliantie Zuid-Holland, Security Delta, Medical Delta, Greenport, AI Coalitie, WE-IT, Actieagenda Techniek, Economic Board Zuid-Holland (EBZ), Human Capital Agenda en de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH).
- We versterken de ondersteuningsstructuur voor onderzoek via een betere plek in onze personeelsplanning en verankering van loopbaanperspectieven voor onderzoekers in ons HRM-beleid.
- We nemen deel aan de pilot 'professional doctorate'.
- We vergroten zowel intern als extern de zichtbaarheid van de impact van co-creatie op onderzoek en onderwijs.

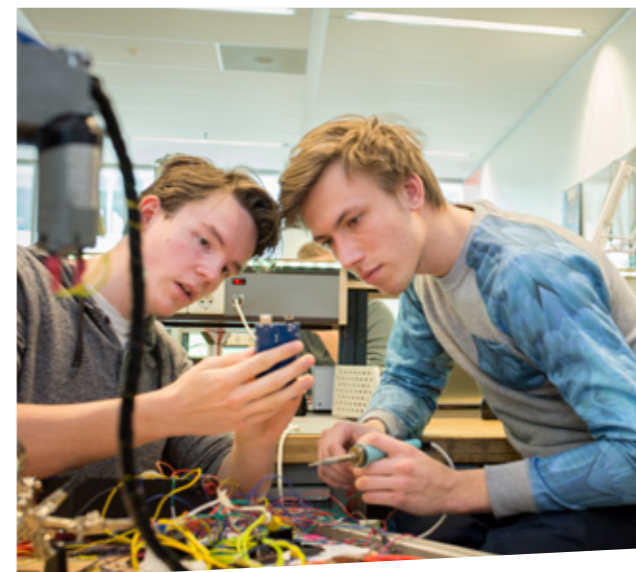
### AMBITIE 8

#### Actueel onderwijsportfolio en Leven Lang Ontwikkelen.

De tijd dat onderwijs een eenmalig moment was voorafgaand aan een beroepsloopbaan ligt ver achter ons. Door voortdurend veranderende beroepen en aanhoudende tekorten in sommige sectoren is er een sterke vraag naar nieuw onderwijsaanbod, gericht op een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en het gemakkelijk combineren van werk en onderwijs. Om aan deze vraag te voldoen, wil De Haagse Hogeschool voor elke fase van professionele ontwikkeling een passend, flexibel en kwalitatief hoogwaardig aanbod bieden. De vraag is divers en varieert van studenten voor wie een studie aan een hogeschool niet vanzelfsprekend is, tot professionals die na een aantal jaren werkervaring specifieke kennis en vaardigheden willen verdiepen.

#### Acties:

- Op basis van regionale speerpunten, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, nieuwe maatschappelijke trends en de unieke expertise van De Haagse Hogeschool, ontwikkelen we ons onderwijsportfolio en aanbod voor Leven Lang Ontwikkelen verder met korte modules met certificaten op hbo-niveau (*micro-credentials*), tweejarige associate degree-opleidingen (Ad's), (cross-sectorale) masteropleidingen, professional doctorate en deeltijd- en duale opleidingen.
- We betrekken externe en interne stakeholders bij het maken van de strategische keuzes ten aanzien van ons onderwijsportfolio.
- We intensiveren het contact met onze alumni niet alleen in het kader van LLO, maar ook om de kwaliteit van onze opleidingen te verbeteren, om gebruik te maken van elkaars netwerk en diensten, voor ontmoetingen en bijeenkomsten, voor participatie van alumni in ons curriculum, voor stage- en afstudeerplaatsen en voor mogelijke banen.



### CASE STUDY Stadslab Vergrijzing van CityDeal Delft

Binnen het Stadslab Vergrijzing doen docenten, onderzoekers en studenten van De Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland en de TU Delft onderzoek naar vergrijzing in de Delftse wijk Tanthof. Zij werken daarbij samen met bewoners, de gemeente en diverse maatschappelijke organisaties op het gebied van wonen, welzijn en zorg. In de wijk groeit het aandeel bewoners van 65 jaar en ouder. Dit heeft gevolgen voor de wensen ten aanzien van de woningvoorraad en het voorzieningenniveau. In opdracht van de gemeente, Odensehuis de Linde Delft (voor mensen met beginnende dementie) en Delft voor Elkaar (voor zorg- en hulpvragen) hebben studenten van het vak 'Sociale innovatie in stad en wijk' onderzoek gedaan naar de mobiliteit van ouderen in de wijk. Hun bevindingen hebben zij vervolgens vertaald naar concrete aanbevelingen voor de gemeente Delft en regionale vervoersaanbieders.



### CASE STUDY Eerste opleiding Applied Data Science & Artificial Intelligence (AI) in Nederland

Overal ter wereld genereren we met elkaar steeds meer data. De arbeidsmarkt zit te springen om professionals op het gebied van datawetenschap en kunstmatige intelligentie. In 2022 startte De Haagse Hogeschool met de opleiding in Applied Data Science & Artificial Intelligence, als eerste in Nederland. Het toepassingsgebied van de opleiding kent geen grenzen. Enkele voorbeelden: slimme sensoren op lantaarnpalen die informatie geven over luchtkwaliteit, het verhogen van verkoopcijfers door slimme marketing of het gericht behandelen van ziekte voor de medische sector.

### III. Bijdrage aan een duurzame en rechtvaardige wereld

Als hogeschool zijn we in de eerste plaats verantwoordelijk voor hoogwaardig onderwijs en onderzoek. Maar onze verantwoordelijkheid gaat verder dan onze primaire taken. Als een internationale kennisinstelling, met een zeer diverse community, een sterke regionale inbedding en een breed palet aan faculteiten en kenniscentra zijn wij in een unieke positie om bij te dragen aan een duurzame en rechtvaardige wereld. Hierbij zetten wij alle facetten van de hogeschool in: onderwijs, onderzoek, onze gebouwen, onze bedrijfsvoering en ons gedrag.

Geïnspireerd door de *Sustainable Development Goals* (SDG's) willen we in het bijzonder bijdragen aan een:

- circulaire economie en een klimaatneutrale toekomst;
- veerkrachtige en inclusieve samenleving met gelijke kansen voor iedereen;
- betrokken en inclusieve community op de hogeschool.

#### AMBITIE 9

##### Integratie duurzaamheid en rechtvaardigheid in onderwijs en onderzoek.

Duurzaamheid en rechtvaardigheid zijn kernthema's in onze curricula en onderzoeksprogrammering. Wij geven onze studenten, de nieuwe generatie professionals, de kennis en vaardigheden waarmee zij een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan de transitie naar een duurzame en rechtvaardige samenleving. In ons praktijkgerichte onderzoek leveren we concrete bijdragen aan duurzaamheid en rechtvaardigheid.

##### Acties:

- We zorgen ervoor dat duurzaamheid en rechtvaardigheid een integraal onderdeel is van elk curriculum.
- Bij de programmering van ons onderzoek zorgen we ervoor dat we duurzaamheid en rechtvaardigheid substantiële thema's zijn.
- We omarmen diversiteit in leer- en onderzoeksmethodes.
- We streven naar meetbare vooruitgang in onze bijdrage aan een duurzame en rechtvaardige wereld, bijvoorbeeld door een hogere positie in de SustainaBul ranking.
- We initiëren en verstevigen de samenwerking met andere hogescholen, universiteiten en (jongeren) organisaties in een praktijkgemeenschap om kennis uit te wisselen over de nieuwste *best practices* en inzichten.

#### AMBITIE 10

##### Duurzame en rechtvaardige bedrijfsvoering.

De komende jaren zetten we de belangrijkste stappen op weg naar een volledig duurzame bedrijfsvoering. De Haagse Hogeschool heeft zich al geëngageerd aan nul restafval (*zero waste*) in 2030 en nul uitstoot (*zero emission*) in 2040. Dit stelt ambitieuze eisen aan onze hele bedrijfsvoering en uitvoering. Naast duurzaamheid willen we bijdragen aan rechtvaardigheid, we willen kansengelijkheid vergroten door goede sollicitatieprocedures en we willen ongelijkheid en uitbuiting tegengaan door een zorgvuldig inkoopbeleid.

##### Acties:

- We maken een actieplan voor de zero waste en zero emission doelstellingen.
- We gaan duurzaam inkopen bij leveranciers en hebben daarbij ook oog voor de manier waarop zij met hun medewerkers omgaan.
- In onze sollicitatieprocedures zorgen we voor kansengelijkheid van alle potentiële werknemers.
- We voeren een nieuw, duurzaam reisbeleid in.
- We stimuleren duurzame keuzes via de arbeidsvoorwaarden en arbeidsovereenkomsten met onze medewerkers.
- We richten de Green Office officieel op om de concrete acties uit te rollen en het bewustzijn verder te vergroten.



#### CASE STUDY 'The Challenge' bij HBO-ICT

Alle studenten van de opleiding HBO-ICT worden meteen uitgedaagd met The Challenge. In dit project, dat twintig weken duurt, worden maatschappelijke uitdagingen gekoppeld aan ICT-vraagstukken. The Challenge draait om het realiseren van de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, gericht op de beëindiging van armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. ICT-oplossingen spelen hierbij een belangrijke rol.

Na het volbrengen van The Challenge hebben studenten hun plek op de hogeschool gevonden en een realistisch beeld gekregen van wat hen later als ICT-er te wachten staat.



#### CASE STUDY 'Trashure' van Kenniscentrum Mission Zero

In Nederland wordt jaarlijks zo'n 305 kiloton textiel afgedankt. Hoogwaardige toepassingen voor textielrecycling zijn schaars. Slechts 1 procent van onze kleding bestaat uit gerecycled textiel, de ambitie is dat in 2030 maar liefst de helft van onze textielproducten van gerecycled materiaal is gemaakt. Op dit moment ontbreekt het echter aan een geschikt verdienmodel om dit mogelijk te maken.

In Trashure bekijkt De Haagse Hogeschool samen met twee mkb-bedrijven – i-did, een sociale onderneming die van gerecycled textiel designer producten van viilt maakt, en duurzame-coutureontwerper Ronald van der Kemp (RVDK) – hoe een groot 'mainstream' publiek bereikt kan worden met producten van textielafval. Het beoogde resultaat is een duurzaam verdienmodel waarin de rol van design voor de vercommercialisering en brede acceptatie van circulair textiel centraal staat.



## IV. Een inclusieve community

Verbondenheid met onze community is van groot belang voor het welzijn van studenten en medewerkers. We maken diversiteit en inclusie de norm door dit actief, intentioneel en doordacht te verankeren in ons onderwijs, onderzoek en onderlinge relaties. De Haagse Hogeschool biedt een leer- en werkklimaat dat bottlenecks oplost of wegneemt en maximaal tegemoetkomt aan de verscheidenheid aan wensen en behoeften onder studenten en medewerkers.

### Onze diversiteit is onze kracht

Elk jaar verwelkomen wij een diverse groep studenten, met veel verschillende achtergronden, behoeftes en ambities: studenten die als eersten in hun familie hoger onderwijs volgen, internationale studenten, studenten met een praktijkachtergrond, toekomstige honours-studenten en professionals die hun expertise willen uitbreiden. Onze deuren staan open voor iedereen die wil leren en de uitdaging aan wil gaan om het beste uit zichzelf te halen.

### Een inclusieve hogeschool

Als inclusieve hogeschool voorzien wij in meerdere kansen en gelijkwaardigheid voor iedereen – en waarborgen daarmee fysieke, sociale, culturele, onderwijs- en werkinhoudelijke toegankelijkheid en participatie voor studenten en medewerkers van diverse achtergronden. Wij werken actief aan het voorkómen van belemmeringen of vormen van uitsluiting en discriminatie. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van iedereen binnen onze community. Voor het realiseren van een inclusief klimaat zijn de volgende drie uitgangspunten leidend voor ons (organisatorisch) handelen:

1. Het principe van antidiscriminatie (zero-tolerance)
2. Het principe van inclusieve omgangsvormen
3. Het principe van inclusieve governance



### AMBITIE 11

#### Welzijn van studenten en medewerkers staat voorop.

Wij bieden een omgeving waarin het welzijn van studenten en medewerkers voorop staat, zodat iedereen met plezier en trots aan De Haagse Hogeschool kan studeren en werken. Dat doen we met oog voor individuele achtergronden, behoeftes en ambities van de leden van onze community. Onze community biedt saamhorigheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid – sterk motiverende factoren die onze studenten en medewerkers in staat stellen om bij te dragen aan onze community en de samenleving als geheel.

#### Acties:

- We werken structureel aan studentenwelzijn en hebben de komende jaren extra aandacht voor de gevolgen in studie en persoonlijk welzijn van de covidperiode.
- We vergroten het werkgeluk en verminderen de werkdruk van medewerkers.
- We volgen studenten en medewerkers in de ontwikkeling van hun *student journey* en *employee journey*, en ondernemen waar nodig en gewenst *data-driven* en *evidence-based* actie.
- We verbeteren preventie en vroegtijdige signalering door een duidelijke hulp- en klachtenstructuur.
- We bieden overzichtelijke en passende informatie over mogelijke voorzieningen, zodat studenten en medewerkers waar nodig eenvoudig hulp kunnen zoeken en vinden.
- We bevorderen via het Healthy@HHs programma de positieve gezondheid van onze studenten en medewerkers en ontwikkelen een Gezonde (Hoge) school-aanpak.
- We maken het gemakkelijker voor studenten en medewerkers om gezonde keuzes te maken ten aanzien van voeding en beweging.
- We faciliteren hybride werken voor een gezonde werk- en privébalans van onze medewerkers.



### AMBITIE 12

#### Inclusieve cultuur.

Wij waarderen een verscheidenheid aan perspectieven en we doorbreken uitsluitingsmechanismen. Dit vraagt om openheid en moed om elkaar aan te spreken als er sprake is van discriminatie, ook als dit onbedoeld is, en we erkennen dat het ieders verantwoordelijkheid is om dit te doen. Wij beseffen dat studenten en medewerkers verschillende startposities hebben en daarom ook verschillende bottlenecks tegen kunnen komen. Het is onze verantwoordelijkheid om deze bottlenecks te identificeren en ze samen met studenten en medewerkers weg te nemen of alternatieve routes aan te bieden.

#### Acties:

- We professionaliseren ten aanzien van inclusief leiderschap.
- We investeren in activiteiten en organisatie-eenheden om inclusieve participatie te bevorderen en toetsen onze organisatieprocessen en beleid regelmatig op gelijkwaardigheid.
- We gebruiken onze integriteitscode als de leidraad voor ons handelen: professioneel, betrokken en open.
- We gaan stagediscriminatie tegen volgens het 'manifest tegen stagediscriminatie hoger onderwijs', waaraan we ons hebben gecommitteerd. We starten de pilot *Stagepunt* om bottlenecks weg te nemen voor studenten die problemen ervaren bij het vinden van een stageplaats en daarbij extra ondersteuning nodig hebben.
- We zetten taalbewust onderwijs in waarin elke docent nadrukkelijk een rol speelt in het stimuleren en begeleiden van het proces van taalontwikkeling van studenten.
- We helpen docenten en studieloopbaanbegeleiders met analyses en inzichten in de voortgang van studenten en het onderwijs om onderwijskundige drempels te identificeren en weg te nemen, gerichte interventies te ontwerpen en de inclusiviteit van onderwijs te verbeteren.
- We streven naar diverse representatie door het voeren van een inclusief werving- en selectiebeleid en blijven investeren in het inzetten van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (participatiebanen).

**CASE STUDY**  
**Kunstproject 'Uit je hokje' van The Lighthouse**

The Lighthouse is een platform voor studenten en medewerkers van De Haagse Hogeschool met een programma vol interessante activiteiten die met de community en externe partners worden georganiseerd. Een mooi voorbeeld is het interactief kunstproject 'Uit je hokje', van Circus Andersom, waarbij een groot doolhof, gemaakt van de stenhokjes van de gemeente Den Haag, werd opgezet in de centrale hal van De Haagse Hogeschool.

Lhbt+ kwesties worden gekoppeld aan het maken van fysieke keuzes voor een totaalbeleving waar studenten en medewerkers konden proeven van verschillende smaken in identiteit en seksualiteit. 'Uit je hokje' fungeerde als een publiek startpunt voor ontmoetingen over angst voor, en verlangen naar eigen en andermans seksualiteit. Met dit soort interactieve en prikkelende activiteiten zet The Lighthouse onze studenten en medewerkers aan het denken over actuele en maatschappelijke vraagstukken en wereldwijde issues.

**CASE STUDY**  
**Gelijke stagekansen voor alle Haagse studenten**

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er sprake is van ongelijke kansen op de Nederlandse stage- en arbeidsmarkt en dat studenten te maken kunnen krijgen met stagediscriminatie. Sommige werkgevers hebben een voorkeur voor studenten die binnen een bepaald plaatje te passen, ongeacht de motivatie, cijfers of studieachtergrond van de student. Studenten met een niet-westerse migratieachtergrond moeten vaker solliciteren voor een stageplek. Ook hebben jongeren met een lichamelijke of psychische beperking of lhbt+ studenten geregeld moeite hebben met het vinden van een stage.

Samen met de gemeente Den Haag, die stagediscriminatie heeft opgenomen als een van de speerpunten in de Haagse Educatieve Agenda 2022-2026, en andere onderwijsinstellingen, werkt De Haagse Hogeschool aan kansengelijkheid in de stad. Zo werken we gezamenlijk aan een Haagse Standaard, een sollicitatiecode voor stagebedrijven. Verder biedt het stagepunt op De Haagse ondersteuning aan studenten bij sollicitaties en aan docenten en stagebegeleiders in hun rol.

**CASE STUDY**  
**'Hang in There' van het Lectoraat Inclusive Education**

Het project *Hang In There*, een initiatief van de Student Branch van het Lectoraat Inclusive Education, ondersteunt studenten tijdens hun eerste jaar op De Haagse Hogeschool. "Er komt een moment dat je twijfelt of dit wel de juiste plek voor je is. Misschien heb je die twijfel zelfs al gehad of twijfel je op dit moment. Hier hebben we namelijk allemaal in meer of mindere mate mee te maken gehad", schrijven de studenten van de Student Branch. In het project 'Hang in There' kunnen studenten steun vinden en geven door (anoniem) vragen te beantwoorden en deze met elkaar te delen. Daarnaast ontvangen zij geregeld ondersteunende berichten om hen eraan te herinneren dat anderen om hen geven en zij er niet alleen voor staan. Hun boodschap: "Je hebt niet voor niets voor De Haagse Hogeschool gekozen en daar zijn we blij om, dus; *Hang In There!*"



# HOE GAAN WE DIT SAMEN BEREIKEN?



Het realiseren van de ambities uit dit Instellingsplan vraagt van iedereen in onze community een commitment aan onze organisatorische uitgangspunten: een professionele cultuur waarin kwaliteit, innovatie en leren centraal staan; werken in resultaatverantwoordelijke teams; efficiënte processen en bedrijfsvoering ten gunste van executiekracht; en uitstekende en moderne ondersteuning. Voor de uitvoering zullen heldere implementatieplannen worden opgesteld.

## Een professionele cultuur waarin kwaliteit, innovatie en leren centraal staan

Een professionele cultuur is niet alleen een kwestie van protocollen, processen en systemen, maar vooral een zaak van mensen. Het is een interactief proces waarin we van en met elkaar leren en streven naar voortdurende kwaliteitsverbetering van ons onderwijs en onderzoek. Daarbij benaderen we de toekomst met een onderzoekende houding, denkend in mogelijkheden en innovatieve oplossingen. We staan open voor verandering en zijn gericht op interdisciplinaire samenwerking vanuit een collectieve verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onze hogeschool.

### Hoe ziet dit eruit?

- We nemen verantwoordelijkheid voor ons eigen aandeel en voor het geheel.
- We spreken elkaar aan en staan open voor feedback – alle meningen zijn welkom en iedereen voelt zich veilig.
- We leren door te experimenteren en doen dit op een gedisciplineerde manier. Hierbij mogen we fouten maken en leren we daarvan door op regelmatige basis te reflecteren en de lessen met elkaar te delen.
- We werken samen in interdisciplinaire resultaatverantwoordelijke teams. Binnen deze teams nemen medewerkers zo veel mogelijk zelf beslissingen en zijn zij individueel aanspreekbaar op hun resultaten. Binnen De Haagse Dialoog worden hierover in teamverband en individueel afspraken gemaakt.
- We volgen externe en interne ontwikkelingen op de voet en voeren regelmatig gesprekken met studenten, medewerkers en vertegenwoordigers uit het werkveld.
- We volgen relevante trainingen en opleidingen. Het 'The Hague Centre for Teaching en Learning (HCTL)' biedt state of the art programma's aan die docenten en andere medewerkers in staat stellen zich te blijven ontwikkelen.
- We zijn een aantrekkelijke werkgever waarvoor medewerkers graag willen werken.
- We werven nieuwe medewerkers vanuit een heldere, herkenbare propositie als werkgever en zorgen voor goede inwerkprogramma's.

## Werken in resultaatverantwoordelijke teams

Het werken in resultaatverantwoordelijke teams vraagt om faciliterend leiderschap. Ten behoeve van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek bieden leidinggevenden binnen en tussen hun teams ruimte voor verschillende perspectieven en ze ondersteunen vanuit de visie van de hogeschool participatieve besluitvorming. Integer handelen, rechtvaardigheid, voorbeeldgedrag, moreel besef, het kunnen hanteren van ethische dilemma's en het vermogen tot (zelf) reflectie zijn hierbij leidende principes.

### Hoe ziet dit eruit?

- We werken samen op basis van vertrouwen.
- We zorgen ervoor dat teams en individuen professionele verantwoordelijkheid kunnen nemen door vrijheid te bieden binnen een duidelijke koers (richting) en bijbehorende kaders.
- We zorgen ervoor dat de besluitvorming participatief, begrijpelijk en transparant is.
- We stimuleren het resultaatgericht samenwerken binnen en tussen teams.
- We nemen knelpunten weg binnen de organisatie.
- We investeren in de ontwikkeling van teams en de toekomst van onze medewerkers door brede ontwikkelmogelijkheden aan te bieden en te faciliteren.

## Vereenvoudigen van processen en bedrijfsvoering ten gunste van executiekracht

Het realiseren van onze ambities vraagt dat wij efficiënter en effectiever samenwerken. Dit bereiken we door basisprocessen te vereenvoudigen, met minder regels en bureaucratie. Door *strategic alignment* te bewaken – van missie naar strategische doelen en ambities en de bijbehorende acties – is voor iedereen duidelijk wat en hoe zij kunnen bijdragen aan de doelen van De Haagse Hogeschool. Zo creëren wij heldere kaders voor onze medewerkers en onze studenten.

### Hoe ziet dit eruit?

- We sturen op een beperkt aantal kritische prestatie-indicatoren (KPI's).
- We sturen op samenhang van onze veranderingsplannen met een programmamanagement aanpak (versterken, versnellen en verbinden).
- We gebruiken de bestaande processen (PDCA en jaarplannen) voor de monitoring op strategische doelen en ambities.
- Waar passend hanteren we een kort-cyclische aanpak (*lean en/of agile*) om wendbaar te zijn. We evalueren regelmatig om tijdig bij te sturen en snel in te spelen op veranderingen.
- We kijken bij evaluaties en keuzes ook naar buiten en halen de blik van buiten naar binnen.
- We kiezen bewust om dingen niet te doen in het kader van de duurzame inzet van onze mensen en middelen en maken hierbij gebruik van heldere afwegingscriteria.
- We faciliteren hybride werken, waarbij medewerkers deels thuis en deels op de locaties van de hogeschool kunnen werken.

## Uitstekende en moderne ondersteuning

Een goede ondersteuning, door mensen maar ook door informatiesystemen en faciliteiten, is essentieel voor het realiseren van onze ambities. Wij investeren daarom verder in de ondersteunende faciliteiten.

## Digitalisering en data-gedreven sturing



Om ons hybride en flexibele onderwijs en onderzoek duurzaam te kunnen innoveren, is digitalisering van de ondersteuning daarvan even cruciaal. De coronapandemie heeft ons geleerd dat we de ondersteuning volledig digitaal kunnen uitvoeren, maar op dit punt heeft De Haagse Hogeschool nog wel een verdere inhaalslag te maken. Vanuit het programma Future IT werken we aan het op orde brengen van de IT-basisvoorzieningen, het vernieuwen van kernsystemen en het inrichten van een toekomstbestendige informatievoorziening en IT-governance. Verdere digitalisering van processen zal worden meegenomen in het hogeschool brede procesmanagement. In samenhang met dit Instellingsplan zullen wij onze informatiestrategie verder ontwikkelen. Ook zullen we intensiever gebruik gaan maken van data om op basis van analyses en prognoses onze bedrijfsvoering efficiënt en effectief in te richten en aan te sturen.

## Campusontwikkeling



Een belangrijke les van de coronapandemie is de onmisbaarheid van fysiek onderwijs, op een plek die studenten kennen en waar zij zich thuis voelen. Om deze reden gaan we de kwaliteit van onze fysieke thuisbasis verder vergroten. Het gaat daarbij om meer dan huisvesting en voorzieningen; het gaat nadrukkelijk om het vergroten van het welbevinden van studenten en de communities van *learning* en *practice* vanuit de opleiding.

Met het Masterplan Huisvesting voeren wij een grondige verbouwing van de campus uit om beter aan te sluiten op ons onderwijsconcept: meer duurzaamheid en flexibiliteit, betere onderwijsfaciliteiten en meer ontmoetingsplekken. Daarnaast wordt een kwalitatieve verbeterslag gemaakt van o.a. akoestiek, licht, klimaat, wifi en sanitaire voorzieningen. Ook spelen we in op de ontwikkelingen in het stationsgebied Den Haag Holland Spoor en de regio Haaglanden om onze locaties aantrekkelijker te maken voor nieuwe studenten, medewerkers en samenwerkingspartners.

# ONZE VESTIGINGEN

Hoofdvestiging  
Den Haag



Sportcampus  
Zuiderpark



Delft



Zoetermeer



Onze hoofdcampus bevindt zich in het centrum van Den Haag, de internationale stad van vrede en recht. Andere vestigingen bevinden zich op strategische locaties voor samenwerking met partners zoals de gemeente Den Haag (Sportcampus Zuiderpark), andere kennisinstellingen (campus TU Delft) en het bedrijfsleven (campus in Zoetermeer bij de *Dutch Innovation Factory*).



## De Haagse Hogeschool



Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag



Postbus 13336  
2501 EH Den Haag



070 445 88 88

# DE HAAGSE

## HOGESCHOOL