

jaarverslag

2012



overtref jezelf



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Onderwijs	6
2 Prestatieafspraken	10
3 Studenttevredenheid	14
4 Visitaties en accreditaties	20
5 Samenwerkingsverbanden	24
Rotterdam Academy	26
Joint degree	27
RMU	27
6 Deeltijdonderwijs	28
7 Private activiteiten	32
8 Onderzoek	36
9 Studiesucces	40
Startgesprekken	42
Startweek	42
Summerschool	42
Summerschool-P	43
Studieloopbaan- en peercoaching, doelgroepmentoraten	43
Zicht op Studiesucces	43
Studiekeuze	44

10 Organisatieontwikkeling	46
Lerarenbeurs	48
Functiemix	48
11 Kwaliteitszorg	50
12 Overhead	58
13 Financieel jaarverslag	62
14 Sociaal jaarverslag	74
15 Jaarverslag Raad van Toezicht	94
16 In de prijzen...	106
Bijlage 1 Focus programma	112
Bijlage 2 Kwaliteitsprofiel	118
Bijlage 3 Overzicht opleidingen Hogeschool Rotterdam	132
Bijlage 4 Internationale uitwisseling studenten	134
Bijlage 5 Studentaantallen	142
Bijlage 6 Organogram	149
Bijlage 7 Lijst gebruikte afkortingen	150





Voorwoord

2012. Economische crisis. De langstudeerboete wordt ingevoerd. En ook weer afgeschaft. Er worden prestatieafspraken gemaakt. Het is het jaar van de kabinetten Rutte 1 en Rutte 2, van staatssecretaris Zijlstra en minister Jet Bussemaker. En er is een bestuurswissel bij Hogeschool Rotterdam. Jasper Tuytel nam, na vijftien jaar voorzitter te zijn geweest, afscheid van de hogeschool en gaf het stokje door aan Ron Bormans, tot 1 september voorzitter van de Hogeschool van Arnhem Nijmegen.

Zijn komst was aanleiding voor het College van Bestuur om het beleid van Hogeschool Rotterdam opnieuw onder de loep te nemen. Want er zijn redenen om tevreden te zijn - we leveren goede professionals af en de verbinding met de praktijk van de Rotterdamse samenleving is sterk - maar tevreden achterover leunen, doen we zeker niet. De kwaliteit van de bacheloropleidingen moet omhoog, de samenleving vraagt daarom. In januari 2013 kondigde het college dan ook nieuw beleid aan, **FOCUS** genaamd. Focus op het bacheloronderwijs, core business van het hbo. Onze ambitie is om de kwaliteit over de volle breedte verder omhoog te brengen en niet alleen een positie als de beste hogeschool van de Randstad te bereiken maar ook in nationaal perspectief bovengemiddeld te presteren.

Concentratie op de kerntaak, het bacheloronderwijs, heeft consequenties voor het onderwijs zelf, de rol van de docent en de docententeams, maar ook voor de keuzes die we maken in ons onderwijsaanbod, de invulling van ondersteunende taken, de aansturing en niet in de laatste plaats voor de cultuur van de organisatie. Focus op de bachelor betekent ook dingen niet doen. De hogeschool heeft ervoor gekozen om het commerciële onderwijs te gaan afbouwen, het deeltijdonderwijs te herstructureren, maar ook om de Associate-degreeprogramma's te gaan versterken. Onderzoek en beroepspraktijk moeten sterker worden verankerd in alle curricula en de overhead moet naar beneden.

Dat de bakens worden verzet, neemt niet weg dat Hogeschool Rotterdam met trots achterom kan kijken. De hogeschool heeft zich succesvol verbonden aan Rotterdam en het studiesucces is vergeleken met de overige grote Randstadhogescholen boven verwachting goed. Door een gedurende vele jaren consistent ontwikkeld onderwijsbeleid heeft de hogeschool bij alle opleidingen gestructureerd onderwijs en goede begeleiding gerealiseerd. Dit zou niet mogelijk zijn geweest zonder een sterk team dat de afgelopen jaren goede resultaten heeft geboekt. Op deze plaats willen wij hen daarvoor hartelijk danken.

College van Bestuur





1

ONDERWIJS

Onderwijs

Met de gerichtheid op Rotterdam (het Rotterdams Onderwijs Model, ROM) heeft de hogeschool bijna tien jaar geleden de juiste keuze gemaakt. Ons onderwijs en onderzoek zijn beter verbonden geraakt met de stad (Outside In-Inside Out, OIIO) en we hebben stevig geïnvesteerd in het bereiken en behouden van Rotterdamse jongeren. We willen ons studierendement verder versterken en uitval tegengaan. We versterken de verbinding met Rotterdam door de ontwikkeling van twee *centres of expertise* (gericht op de haven en Rotterdam Zuid). We spelen in op de diversiteit van de bevolking in de Rotterdamse regio door de Rotterdam Academy verder uit te bouwen en ruimte te maken voor meer differentiatiemogelijkheden binnen de bachelor. En we investeren in de kwaliteit van onze docenten.

Maar we doen het nog lang niet altijd goed genoeg. Over de hele linie gezien moet de kwaliteit van het onderwijs, uitgedrukt in het gerealiseerde eindniveau van onze opleidingen, studenttevredenheid, accreditering, afnemertevredenheid, medewerkertevredenheid en studiesucces, omhoog. Dat lukt alleen als we daar radicaler prioriteit aan geven, eenduidiger kiezen voor de kwaliteit van het bacheloronderwijs en focus aanbrengen. Het onderwijs moet daarom meer gaan profiteren van het praktijkgericht onderzoek en de inhoudelijke binding tussen studenten en docenten moet worden versterkt om te komen tot meer studiesucces. Waarbij we de studenten zullen vragen een meer gemotiveerde keuze te maken voor hun opleiding. Dat alles kan alleen slagen als er meer geld direct naar het onderwijs gaat en we tegelijkertijd wel de kwaliteit van de ondersteuning van het onderwijs weten te versterken. Dit is **FOCUS** in een *nutshell*.



De gehele Focusagenda is uitgewerkt in deze tien punten:

FOCUS

1. De tien opleidingen die in de Keuzegids Hoger Onderwijs het slechtst presteren, ondergaan met spoed een verbetertraject.
2. Studenttevredenheid, zoals gemeten in de Nationale Studentenenquête (NSE), moet stijgen van 3,6 nu, tot boven de 3,7 (bij een landelijk gemiddelde van 3,6).
3. Het private aanbod wordt afgebouwd, het deeltijdonderwijs geherstructureerd, de Rotterdam Academy uitgebouwd.
4. Onderzoek en beroepspraktijk worden sterker verankerd in alle curricula.
5. De gemaakte prestatieafspraken over studiesucces (65 procent van de studenten die zijn propedeuse behaalt, bereikt ook de eindstreep) en excellentie worden gerealiseerd.
6. Uiterlijk per september 2014 wordt de instroom beperkt bij een aantal grote opleidingen met een laag studiesucces en een lage studenttevredenheidsscore.
7. In 2015 heeft minimaal 70 procent van de docenten een master. In 2020 vrijwel elke docent met een vaste aanstelling.
8. Overhead daalt van 27 procent nu naar 22 procent in 2016. De directe onderwijs- en onderzoeksondersteuning blijft 15 procent.
9. Verantwoordelijkheden worden waar mogelijk neergelegd bij docententeams. De instituten worden geleid door eenhoofdige directies, in plaats van de tweehoofdige directies nu.
10. Afspraken worden nageleefd.

De Focusagenda is eind 2012 gepresenteerd. In 2013 wordt een brede discussie gevoerd met alle geledingen van de hogeschool en gewerkt aan concretisering van deze tien agendapunten. In 2014 moet **FOCUS** operationeel zijn.

De volledige tekst van de Focus-agenda vindt u in bijlage 1.



Prestatieafspraken

2



Prestatieafspraken

De instellingen voor hoger onderwijs spraken vorig jaar met de staatssecretaris van onderwijs af hoe ze de kwaliteit van het onderwijs en het studiesucces gaan verbeteren, op welke sterke punten ze zich profileren en hoe ze aansluiting houden bij de behoeften van hun regio en het bedrijfsleven. Zeven procent van het onderwijsbudget is daarmee afhankelijk geworden van geleverde prestaties. Hogeschool Rotterdam benadrukt de keuze om zich te verbinden met Rotterdam, de keuze voor een specifiek onderwijsmodel (ROM) en voor zes inhoudelijke speerpunten met betrekking tot innovatie en onderzoek: duurzame innovatie, ideale haven, design en media, zorginnovatie, talentontwikkeling en innovatief ondernemerschap. Daarnaast wil de hogeschool twee *centres of expertise* ontwikkelen: Sustainable Mainport Innovation en Maatschappelijke Innovatie.

Verdere afspraken:

Studiesucces

- ▶ De uitval na het eerste studiejaar zal in 2015 ongeveer 25% of lager zijn; dat is nu circa 30%.
- ▶ De switch van studenten na hun eerste studiejaar zal in 2015 ongeveer 10% zijn; dat is nu ook circa 10%.
- ▶ Het rendement binnen vier jaar na behalen propedeusediploma is nu ongeveer 80%, dat moet in 2015 hetzelfde zijn.
- ▶ Het diplomarendement van herinschrijvers na vijf jaar zal in 2015 ongeveer 65% of meer zijn; dat is nu stabiel op 64%.

Contacturen

Studenten hebben nu in de eerste twee studie jaren 580 geplande contacturen, 320 in het derde en 280 in het vierde studiejaar. HR streeft ernaar dat 0% van de eerstejaarsstudenten in 2015 in een voltijdse bacheloropleiding minder dan twaalf klokuren per week geprogrammeerde contacttijd heeft.

Studenttevredenheid:

In 2011 scoorde HR bij de Nationale Studenten Enquête een 3,6. Het landelijk gemiddelde is 3,7. Doel is dit cijfer min of meer stabiel te houden, maar niet onder de 3,5 te komen.

Excellentie

In 2015 zal ongeveer 7% van onze voltijdse bachelorstudenten deelnemen aan een excellentieprogramma. Dat is nu 2%.



Kwaliteit docenten

In 2015 zal ongeveer 70% van onze docenten tenminste een masteropleiding hebben. Dat is nu 50%.

Overhead

In 2015 zal het percentage 'generieke overhead', zoals gemeten volgens de 'Berenschot-systematiek', gedaald zijn naar circa 23% of lager (startsituatie 27%).

Via hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/publicaties/prestatieafspraken is de volledige notitie over de prestatieafspraken beschikbaar.

De kengetallen over 2012 zijn opgenomen in bijlage 2, Kwaliteitsprofiel.



Student-
tevredenheid

3





Studenttevredenheid

De tevredenheid van studenten komt tot uitdrukking in de Nationale Studenten Enquête (NSE) en in de Keuzegids Hoger Onderwijs. De Keuzegids baseert zich op de Nationale Studenten Enquête 2012, rendementscijfers, uitvalcijfers en NVAO-accreditatiebesluiten.

Net als vorig jaar staat Hogeschool Rotterdam op de dertiende plaats (van de 17) in de Keuzegids, dit jaar met 56 punten, tegen 57,5 vorig jaar. Voor het tweede jaar op rij is het aantal onvoldoende opleidingen (54 punten of minder op een 100-puntsschaal) gestegen. Het percentage HR-opleidingen dat onvoldoende scoort, stijgt van 35 naar 40%, blijkt uit de editie van de Keuzegids die de opleidingen van 2012 beoordeelt.

Studenttevredenheid prioriteit

Het College van Bestuur heeft studenttevredenheid tot prioriteit verklaard in het tienpuntenprogramma waarmee de onderwijskwaliteit moet worden verbeterd, **FOCUS** genaamd. (Het Focusprogramma, dat per 1 januari 2013 van kracht werd, is opgenomen in de bijlage). We hebben voor de gehele hogeschool een ambitie geformuleerd ten aanzien van de studenttevredenheid. Het algemene oordeel van studenten over de opleidingen, zoals gemeten in de NSE, moet stijgen naar 3,7 of hoger (op een maximum van 5). In 2012 was dat 3,6. Om dat te realiseren moet er meer geld rechtstreeks naar het onderwijs. Dat houdt in dat we de overhead stevig zullen reduceren.

Verloskunde, best practice

De ranglijst van de opleidingen van HR in de Keuzegids wordt aangevoerd door de opleiding Verloskunde. Die opleiding stijgt maar liefst met twintig punten ten opzichte van vorig jaar.

Een nieuw curriculum is hier waarschijnlijk mede oorzaak van. Er zit een hele nieuwe manier van toetsen in, een onderdeel dat in het verleden slecht scoorde. Bij die toetsing betreft de opleiding heel intensief mensen uit de praktijk. Opleidingen als Verloskunde, maar ook Elektrotechniek of Fysiotherapie laten zien hoe je hoge kwaliteit én hoge studenttevredenheid levert in een randstedelijke, Rotterdamse context.



Rapport Keuzegids 2013	Totaal-score	Trend (5 jaar)	Ranking	Trend (3 jaar)
Verloskunde	82		2/4	
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	80		3/10	
Maritiem Officier	80		2/4	stijger
Elektrotechniek	76	stijger	6/17	stijger
Fysiotherapie	72		5/10	
Logistiek & Technische Vervoerskunde	72	stabiel	4/6	daler
Civiele Techniek	70	stabiel	2/14	stabiel
Pabo, Dordrecht & Rotterdam **	68	stabiel***	10/45	stabiel
Logopedie	68		3/8	
Gezondheidszorgtechnologie	68		1/2*	
Industrieel Product Ontwerpen	68		3/7	
Lerarenopleiding exact	66		4/8	
Mediatechnologie	66	stijger	2/2	
Technische Bedrijfskunde	64	daler	8/15	
Biologie & Medisch Laboratorium Onderwijs	64		13/13*	
Ruimtelijke Ordening & Planologie	64	stabiel	2/5	stabiel
Chemische Technologie	64		5/7	daler
Vormgeving	62	daler	7/15	daler
Technische Informatica	62	stabiel	6/15	
Logistiek & Economie	62	stabiel	5/10	
Chemie	60	daler	11/13	daler
Communicatie	58	stabiel	7/20	stabiel
Autonome Beeldende Kunst	58	daler	7/11	
Fiscale Economie	58		3/7	stabiel
Vrijtijdsmanagement	58	stabiel	3/4	
Human Resource Management	58		13/25	
Bedrijfskundige Informatica	58	daler	7/16	
Pedagogiek	56	stabiel	12/12	
Facility Management	56		8/10	
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	56	stabiel	15/24	
Werktuigbouwkunde	56		11/18	>

3

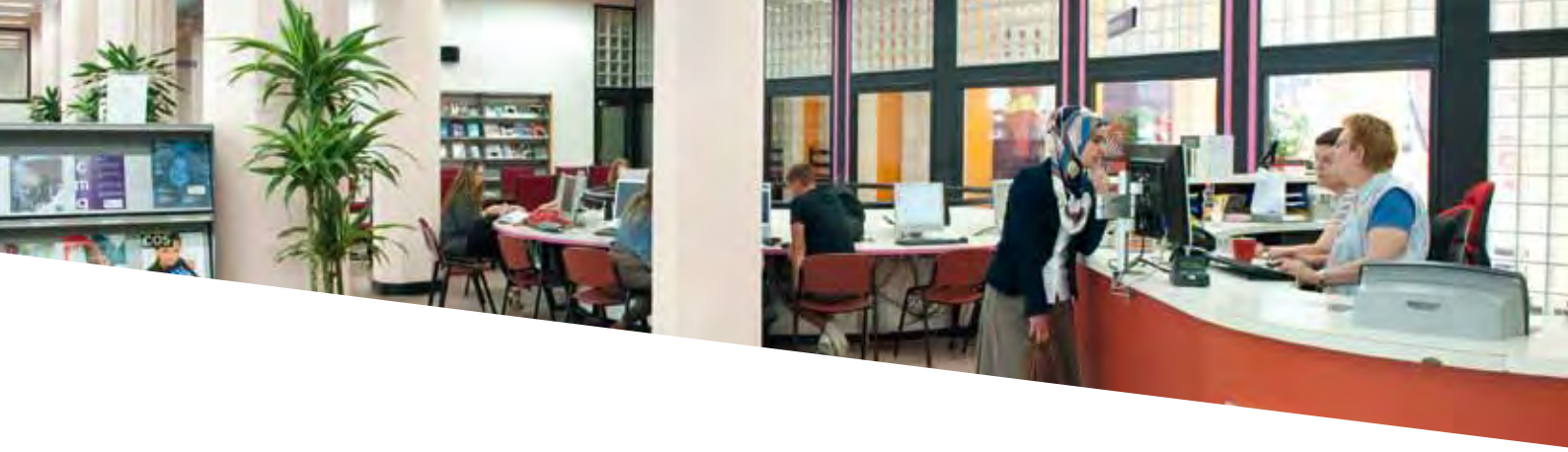
STUDENTTEVREDENHEID/NSE

Bedrijfskunde MER	54		14/21	stijger
Commerciële Economie	54		12/24	
Small Business & Retail Management	54	stabiel	9/18	stijger
International Business & Management	54		10/19	
Watermanagement	54		8/10	
Financial Services Management	52	daler	7/8	
Accountancy	52	stabiel	15/18	
Trade Management gericht op Azië	52		1/2	stabiel
Communication & Multimedia Design	52		7/9	
Lerarenopleiding maatschappijvakken	50	stabiel	10/10	stabiel
Vastgoed & Makelaardij	50	stabiel	5/6	stabiel
Lerarenopleiding talen	50	stabiel	8/9	daler
Bedrijfseconomie	50	daler	19/23	stabiel
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	50	daler	16/24	stabiel
Cultureel Maatschappelijke Vorming	50	daler	10/13	stabiel
Ergotherapie	50	daler	4/4	stabiel
Bouwkunde	50	stabiel	9/16	
International Business & Languages	48	stabiel	14/14	daler
Informatica	46	daler	20/22	daler
Autotechniek	42	daler	3/3	stabiel
Verpleegkunde	34	daler	22/22	stabiel
Scheepsbouw (ex-Inholland)	32	stabiel	2/2	stabiel

Bron: Profielen, blad van Hogeschool Rotterdam

Verklaring bij de tabel:

- ▶ De plusjes en de minnetjes geven aan of een opleiding boven of onder het landelijk gemiddelde scoort.
- ▶ Een nul betekent dat de opleiding dicht bij het gemiddelde zit
- ▶ De Keuzegids gebruikt de volgende bronnen om tot een totaalscore te komen:
 - ▶ NSE (Nationale Studenten Enquête)
 - ▶ Landelijke Studiekeuzedatabase
 - ▶ instroomcijfers en slaagpercentages HBO-raad, oktober 2011
 - ▶ accreditatiebesluiten NVAO t/m 1 februari 2013
 - ▶ websites van instellingen.





Visitaties en accreditaties

4



4

VISITATIES EN ACCREDITATIES

Visitaties en accreditaties

In 2012 zijn de volgende opleidingen van Hogeschool Rotterdam gevisiteerd door panels van de Netherlands Quality Agency (NQA):

- ▶ Ba Culturele en Maatschappelijke Vorming
- ▶ Ba Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
- ▶ Ba Verpleegkunde
- ▶ Ba Verloskunde
- ▶ Ba Leraar Technisch Beroepsonderwijs
- ▶ Ma Manuele Therapie.

Voor de opleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming, Verloskunde, de Lerarenopleiding Technisch Beroepsonderwijs en de master Manuele Therapie heeft de visitatie geleid tot een positief beoordelingsrapport op basis waarvan in december 2012 een accreditatieaanvraag is ingediend bij de NVAO.

Bij de opleidingen Verpleegkunde en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening beoordeelde het panel standaard 3 als onvoldoende. In deze standaard komen toetsing en het gerealiseerde eindniveau aan bod. Hoewel beide opleidingen al voorafgaand aan de visitatie verbeteringen in gang hadden gezet, waren de resultaten daarvan nog niet ten volle zichtbaar. Op basis van de beoordeling van de NQA-panels hebben de beide opleidingen een (aanvullend) verbeterplan opgesteld en is een aanvraag voor het toekennen van een verbetertermijn ingediend bij de NVAO. Toekenning van die verbetertermijn betekent dat het gerealiseerde eindniveau van deze opleidingen medio 2015 opnieuw wordt beoordeeld.

De rapporten op basis waarvan deze opleidingen zijn geaccrediteerd, zijn opgenomen op de NVAO-site www.nvao.nl bij 'beoordeelde opleidingen'.

Het overzicht van alle HR-opleidingen is opgenomen in bijlage 3.





Samenwerkings- verbanden

5





SAMENWERKINGS- VERBANDEN

Samenwerkingsverbanden

Rotterdam Academy

Met de Rotterdam Academy is in 2011 een start gemaakt met het ontwikkelen van de tweejarige Associate-degreeprogramma's (Ad) als alternatief voor jongeren en werkenden voor wie een vierjarige bacheloropleiding te veel of te hoog gegrepen is.

Bij Hogeschool Rotterdam worden negen Ad's aangeboden door de Rotterdam Academy (RAC), een samenwerkingsverband van Hogeschool Rotterdam met de ROC's Albeda College en Zadkine (HR heeft de licentie). Om de Ad's met een eigen gezicht in de markt zetten én om te laten zien dat de drie organisaties gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen, is gekozen voor een eigen organisatie. Dat betekent dat de RAC een eigen opleidings- en curriculumcommissie heeft, een instituuts-medezeggenschapsraad en een beroepenveldcommissie. De examencommissie is van de bachelor en borgt de kwaliteit van de diploma's.

Er werken zowel mbo- als hbo-docenten bij de RAC. De mbo-docenten werken ook als studieloopbaancoach.

Studentenaantallen

In het collegejaar 2012-2013 kozen 450 studenten voor een Associate degree. Een jaar daarvoor waren dat er nog 160. Driekwart is afkomstig van het mbo, een kwart van de havo. In het tienpuntenplan van het college van bestuur, **FOCUS**, is vastgelegd dat de hogeschool de Rotterdam Academy verder wil uitbouwen.

De Rotterdam Academy bestaat sinds 2011. Over de doorstroom naar de bachelor is op dit moment nog niets te zeggen.

Ad-programma's van HR

- › Arts en Crafts (voltijd)
- › Engineering (voltijd, deeltijd en duaal)
- › ICT Service Management (voltijd en deeltijd)
- › Maintenance & Mechanics (voltijd en deeltijd)
- › Management in de zorg (deeltijd)
- › Officemanagement (voltijd en deeltijd)
- › Ondernemen (voltijd en duaal)
- › Onderwijsondersteuner (Gezondheidszorg en Welzijn, Technisch Beroepsonderwijs, en Techniek) (deeltijd)
- › Pedagogisch-educatief medewerker (voltijd en deeltijd)



Joint degree

De masteropleiding Industriële Innovatie is een joint degree waarin Hogeschool Rotterdam, Fontys Hogescholen, Hogeschool Zeeland en Saxion Hogeschool Enschede met elkaar samenwerken.

RMU

Evenals de voorafgaande jaren werd de opleiding Maritiem Officier, met toestemming van de minister van onderwijs, uitgevoerd door de STC-Group. Met Hogeschool Inholland werd overeenstemming bereikt over de overname per 1 september 2012 van de bacheloropleiding Scheepsbouwkunde. Met de STC-Group werd een samenwerkingsovereenkomst gesloten waarmee de licenties van de opleidingen Maritiem Officier, Logistiek en Technische Vervoerskunde, Chemische Technologie en Scheepsbouwkunde vanaf september 2012 worden uitgevoerd in een nieuw instituut de Rotterdam Mainport University of Applied Sciences (RMU).

Internationale samenwerking

Een overzicht van de uitwisseling van studenten tussen HR en andere internationale onderwijsinstelling is opgenomen in bijlage 4.



Deeltijd- onderwijs

6



6

DEELTIJDONDERWIJS

Deeltijdonderwijs

Net als in de rest van Nederland verkeert het deeltijdonderwijs van de Hogeschool Rotterdam in zwaar weer. Universiteiten en hogescholen hebben de afgelopen jaren tientallen opleidingen moeten sluiten omdat de studentenaantallen terugliepen. De HR biedt in totaal 39 duale en deeltijdopleidingen aan. De Keuzegids zet alle opleidingen af tegen één landelijk gemiddelde. Van de 32 beoordeelde opleidingen van de HR scoren er veertien (44%) onder dat gemiddelde en zeven er boven (22%). De overige elf scoren ongeveer gemiddeld. Op de HR krijgen de Lerarenopleidingen Technisch Beroepsonderwijs (een verzameling van zeven techniekvakken) met veertig punten de laagste score. Logistiek & Economie haalt met 72 punten de hoogste.

Nummer 1-posities

Opleidingen als Civiele Techniek en Culturele en Maatschappelijke Vorming verslaan vergelijkbare opleidingen in Nederland. Ook Werktuigbouwkunde (dual), Vastgoed en Makelaardij (dual), Communication and Multimedia Design en Logistiek en Technische Vervoerskunde halen een eerste plaats, maar hebben alle vier slechts één concurrent. De laatste twee opleidingen halen bovendien een onvoldoende, zoals is te zien in de lijst hieronder.

Opleiding	Totaal-score	Oordeel		
Logistiek & Economie	72	+	2/3	
Docent Beeldende Kunst & Vormgeving	68	+	2/4	
Civiele Techniek	68	+	1/4	
Lerarenopleiding Basisonderwijs	66	+	12/30	
Facility Management	66	+	2/3	
Elektrotechniek	66	+	4/5	
Werktuigbouwkunde dual	66	+	1/2	
Technische Bedrijfskunde	64	0	7/12	
Culturele en Maatschappelijke Vorming	64	0	1/5	gedeeld eerste
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	62	0	11/20	
Pedagogiek	60	0	7/11	
Sociaal-Pedag Hulpverlening	60	0	12/21	
Vastgoed en Makelaardij dual	58	0	1/2	
Human Resource Management	58	0	11/13	
Bouwkunde dual	58	0	3/5	
Lerarenopleiding exact	56	0	6/10	
Accountancy dual	56	0	6/7	



Opleiding	Totaal-score	Oordeel		
Business IT & Management	56	0	5/12	
Lerarenopleiding talen (nNL, En, Du, Fr)	54	-	6/11	
Lerarenopleiding maatschappijvakken	54	-	8/10	
Communicatie & Multimedia Design	54	-	1/2	
Commerciële Economie	54	-	10/12	
Werktuigbouwkunde deeltijd	54	-	6/6	
Verpleegkunde duaal	52	-	12/14	gedeeld laatste
Bedrijfseconomie	50	-	10/14	
Logistiek & Technische Vervoerskunde	50	-	1/2	
Communicatie	48	-	9/10	
Informatica	48	-	7/10	
Small Business en Retail management, duaal	44	--	4/4	
Bedrijfskunde MER	42	--	14/14	
Verpleegkunde deeltijd	42	--	13/13	
Lerarenopleiding Techniek	40	-	5/5	

Bron: Profielen, blad van Hogeschool Rotterdam

Verklaring bij de tabel:

- ▶ De plusjes en de minnetjes geven aan of een opleiding boven of onder het landelijk gemiddelde scoort.
- ▶ Een nul betekent dat de opleiding dicht bij het gemiddelde zit.
- ▶ De Keuzegids Hoger Onderwijs gebruikt de volgende bronnen om tot een totaalscore te komen:
 - ▶ NSE (Nationale Studenten Enquête)
 - ▶ Landelijke Studiekeuzedatabase
 - ▶ instroomcijfers en slaagpercentages HBO-raad, oktober 2011
 - ▶ accreditatiebesluiten NVAO t/m 1 februari 2013
 - ▶ websites van instellingen.

Onderdeel van het inmiddels ingezette Focus-beleid (zie bijlage) is het optimaliseren van het deeltijdaanbod. Of Hogeschool Rotterdam ook deeltijdopleidingen gaat sluiten, was op het moment van samenstellen van het jaarverslag nog niet bekend.



Private activiteiten



Private activiteiten

In januari 2011 hield de Transfergroep als zelfstandige organisatie op te bestaan. Het contractonderwijs ging terug naar de hogeschool en werd geïntegreerd in de instituten met de bedoeling het contract- en regulier onderwijs sterker met elkaar te verbinden. Er zijn vijf private units geformeerd waarin tien instituten hun private activiteiten hebben gebundeld: Onderwijs, Gezondheidszorg, Leiderschap & Begeleidingskunde, Economie & Management en Research, Design & Manufacturing.

Design & Manufacturing

Het contractonderwijs van de technische instituten IBB (bouw- en bedrijfskunde), EAS technische opleidingen en CMI (communicatie en multimedia) is in 2012 samengebracht onder de noemer Transfergroep RDM.

Dat aanbod is in drie categorieën onderverdeeld: Asset management (informatietechnologie, red.), Engineering en Social media. Daarnaast loopt er ook een aantal incompany-trajecten op het gebied van risicobeheersing en bedrijfskunde voor technici. Een goed voorbeeld van een succesvolle samenwerking met marktpartijen is de post-hbo-opleiding communicatie en multimediadesign, voor én door internetbureaus. Het post-hbo-traject in het kader van BIM, bouw-informatiemanagement, is een ander voorbeeld. Hiervoor werken we samen met de hele bouwkolom: aannemers, architecten, projectontwikkelaars, corporaties, installateurs, enzovoorts.

Leiderschap & Begeleidingskunde

De sociale opleidingen hebben het afgelopen jaar de masteropleidingen Begeleidingskunde en Management & Innovation gedraaid, voorafgegaan door respectievelijk de voortgezette opleiding Supervisie & Coaching en de voortgezette opleiding Management. Er is een nieuw product over leiderschap ontwikkeld dat waarschijnlijk in september in de markt gezet zal worden. Daarnaast verzorgde ISO (sociale opleidingen) een aantal leergangen op het gebied van management in de maatschappelijke dienstverlening.

Gezondheidszorg

Bij Gezondheidszorg zijn drie masteropleidingen ondergebracht op het gebied van fysiotherapie: Kinderfysiotherapie, Manuele therapie en Sportfysiotherapie. IvG (gezondheidszorg) verzorgt naast deze masteropleidingen ook een scala aan opleidingen en cursussen op het gebied van management van zorg, zorgontwikkeling, kinderen en jeugd, laboratoriumonderzoek en verloskunde, zowel in open aanbod als incompany.



Onderwijs

De lerarenopleidingen verzorgden in 2012 pedagogisch-didactische cursussen voor de ROC's Albeda, ID-College, Mondriaan, West Brabant en Zadkine, en de Politie-academie. Daarnaast werd de coachcursus 2012 en de basisopleiding hbo-docent gegeven.

Economie & Management en Research

Bij financieel management) is in samenwerking met meerdere hogescholen de masteropleiding Accounting and Auditing gestart.

De Rotterdam Business School heeft in 2012 drie masteropleidingen aangeboden en één eenjarige MBA-opleiding: de Master in Consultancy & Entrepreneurship, de Master in Finance and Accounting en de Master in Logistics Management. De Master of Business Administration (MBA) is een deeltijdsprogramma. Daarnaast zijn er drie pre-bachelors gegeven: één voor de bacheloropleidingen, één voor het versnelde programma en één voor de versnelde opleiding International Business and Management Studies (IBMS). Ook werd een pre-master gegeven voor de drie masteropleidingen.

Het contractonderwijs heeft last van het economisch klimaat. Binnen de bouw en architectuur gaat het zo slecht dat daar voor contractonderwijs geen ruimte is. Hetzelfde geldt voor de welzijnssector. De bezuinigingen hebben daar voor een ware kaalslag gezorgd.

Inmiddels is in het Focusbeleid vastgelegd dat Hogeschool Rotterdam een deel van het contractonderwijs gaat afbouwen.





Onderzoek

In 2012 werd het onderzoeksinstituut geformeerd, de organisatorische samenvoeging van de 24 lectoraten die tot dat moment aan onderwijsinstellingen waren verbonden. De kenniscentra zijn elk gewijd aan één van de speerpunten van ontwikkeling die ook in de Rotterdamse regio worden gehanteerd: Duurzame Innovatie, Zorginnovatie, Talentontwikkeling, Creating O10, Ideale Haven en Innovatief Ondernemerschap. In 2012 hebben de kenniscentra de onderzoekslijnen binnen hun meerjarige onderzoeksprogramma's verder uitgewerkt (zie tabel). Binnen alle onderzoekslijnen zijn strategische projecten ondergebracht waarin wordt samengewerkt met externe partners, docenten en studenten.

Efficiëntere ondersteuning van de kenniscentra met een backoffice dat onder andere subsidiegeld voor onderzoek zou kunnen binnenhalen, was één van de overwegingen om over te gaan tot centralisering. Maar de totstandkoming van het onderzoeksinstituut had veel voeten in de aarde omdat de CMR (centrale medezeggenschapsraad) niet wilde instemmen met het organisatieplan. Angst voor toenemende bureaucratie en de vraag hoe de inspanningen van de betrokken lectoren zouden kunnen doordringen tot de werkvloer waren de belangrijkste pijnpunten.

Het onderzoeksinstituut kwam er, maar het Focusbeleid, dat het nieuwe college per 1 januari 2013 inzette, komt nadrukkelijk tegemoet aan deze laatstgenoemde wens van de CMR: onderzoek moet dienstbaar zijn aan het onderwijs. Lectors en onderzoek moeten het niveau van het onderwijs omhoog brengen. Lectors hebben een belangrijke en brede taak: zij versterken de relatie tussen de beroepspraktijk en opleidingen van de hogeschool, en doen samen met docenten, onderzoekers en studenten praktijkgericht onderzoek dat leidt tot innovatie in de beroepspraktijk. Zij dragen bij aan het verhogen van het eindniveau van opleidingen en de kritisch onderzoekende competentie van afgestudeerden.

I-labs, afstudeerders en promovendi

In 2012 leverden de kenniscentra een bijdrage aan het onderwijs met de ontwikkeling en uitvoering van zes Innovation Labs en het begeleiden van 120 afstudeerders.

Ook het begeleiden van docenten in hun promotietrajecten is een belangrijke taak van de kenniscentra. In 2012 waren 37 docenten en lectoren met een promotievoucher bezig met een promotieonderzoek. Eén van hen heeft haar promotie afgerond.

Overzicht promovendi per kenniscentrum

Creating 010	3
Innovatief Ondernemerschap	3
Duurzame Innovatie	3
Zorginnovatie	14
Talentontwikkeling	14

Overzicht onderzoekslijnen per kenniscentrum

Creating 010	Human-centered ICT
	Communication in a Digital Age
	Cultural Diversity
	Revolutie in de maakindustrie
	Creative Business
Duurzame innovatie	Building
	Moving
	Powering & Manufacturing
Innovatief Ondernemerschap	Groeien en valoriseren
	Groeien en leren
	Groeien en internationaliseren
Mainport Innovation	Innovatie in de procesindustrie
	Innovatie in de logistiek
	Maritieme innovatie
	Succesfactoren Haven 2030
Talentontwikkeling	Opvoeder-empowerment
	Brede school
	Talentontwikkeling en risicjongeren
	Doorstroom en doorlopende leerlijn
Zorginnovatie	Zelfmanagement en participatie
	Samenhang in zorg
	Evidence based care
	Zorginnovatie met technologie





9

STUDIESUCCES



Studiesucces

In 2009 startte de Hogeschool Rotterdam met Studiesucces, een programma om studieuitval in te dammen en studierendement te verbeteren. De hogeschool zette in op startgesprekken, summerschools, studieloopbaancoaching en doelgroepmentoratoren.

Startgesprekken

Bij elke opleiding wordt met elke student die zich heeft ingeschreven vóór aanvang van de opleiding een startgesprek gevoerd. In 2012 waren dat er 7627. In deze gesprekken wordt samen met de student verkend of hij de juiste studiekeuze heeft gemaakt, eventueel deficiënties heeft of juist in aanmerking komt voor een traject waarin versnelling, verdieping of beide worden aangebracht. Als deficiënties worden geconstateerd, dan krijgt de student het dringende advies om deze te repareren door deelname aan zogeheten summer courses of autumn courses.

In de nabije toekomst willen we onder andere met behulp van de startgesprekken de selectiviteit versterken door scherper te kijken naar (basis)kennis en motivatie van studenten. Zeker bij de grote opleidingen met een massale instroom en een weinig ontwikkeld profiel, waarbij relatief veel studenten bij aanvang van de studie alleen een vaag idee hebben van wat de opleiding precies inhoudt. Het selectiever toelaten van studenten zal ertoe leiden dat een flink aantal een keuze moet maken voor een andere, sterker inhoudelijk geprofileerde opleiding, maar ook dat de opleidingen in kwestie een scherper profiel moeten gaan ontwikkelen.

Startweek

In 2012 heeft ieder instituut bij minimaal één opleiding een startweek georganiseerd. In totaal hebben hier 3500 studenten aan deelgenomen. In deze week worden zoveel mogelijk onderdelen van de studie aangeboden, krijgen de aankomende studenten te maken met alle docenten uit het eerste studiejaar en wordt een opdracht bij een bedrijf in de praktijk uitgevoerd. Dit draagt bij aan een goed beroepsbeeld. Ook is deze week bedoeld om te bepalen of studenten voor de juiste opleiding gekozen hebben.

Summerschool

Doel van de summerschool is om voor aankomende studenten een goede start te organiseren zodat zij beter voorbereid zijn op hun eerste studiejaar, daardoor gemotiveerder en succesvoller (kunnen) zijn, zich beter thuis voelen en verbonden gaan voelen met Hogeschool Rotterdam.

Aan de summerschool 'voor de poort' hebben in 2012 512 studenten deelgenomen. Dit is een stijging van zo'n 25% ten opzichte van 2011. Ten opzichte van 2009 (eerste jaar van uitvoering) is het een stijging van meer dan 50%.



Summerschool-P

Doel van Summerschool-P is om eerste- en tweedejaarsstudenten, die hun propedeuse nog (net) niet hebben gehaald, in één intensieve onderwijsweek bij te spijkeren op de nog te behalen cursussen van de betreffende opleiding en af te sluiten met een tentamen onder auspiciën van de examencommissie. In 2012 hebben alle instituten een Summerschool-P ontwikkeld en uitgevoerd, ten opzichte van negen van de elf in 2011.

In totaal hebben 468 van de 1.395 deelnemers dankzij deelname aan Summerschool-P alsnog hun propedeuse gehaald. Dit is een rendement van 34%. Het rendement, uitgedrukt in het percentage van het aantal deelnemende studenten dat alsnog de propedeuse heeft gehaald, varieert per instituut van 15% tot 72%.

Studieloopbaan- en peercoaching, doelgroepmentoraten

In de begeleiding is een sleutelrol weggelegd voor studieloopbaancoaching (slc). De studieloopbaancoach volgt de voortgang van de student intensief en helpt bij het ontwikkelen en verbeteren van studievaardigheden, het vinden van aansluiting bij medestudenten of een beter passende opleiding. Elke student voert gemiddeld vier individuele gesprekken met zijn studieloopbaancoach. Er zijn extra gesprekken mogelijk voor studenten die dit nodig hebben. Daar hebben ruim 2850 studenten gebruik van gemaakt.

Daarnaast bestaat er, naast slc, ook zoiets als peercoaching. De peercoach fungeert als rolmodel, gastheer/-vrouw, vraagbaak en coach van medestudenten. Binnen de hogeschool zijn ongeveer driehonderd peercoaches werkzaam en hebben meer dan tweeduizend studenten een peercoachtraject gevolgd.

Voor studenten met een niet-Nederlandse culturele achtergrond zijn doelgroepmentoraten ingericht. Studenten die participeren in mentoraten worden begeleid door peercoaches met dezelfde etnische afkomst. Daarnaast zijn er diverse steunpunten: voor studerende moeders, voor studenten met een beperking (power platform) en het supportteam 21+ en deeltijd.

Zicht op Studiesucces

Het programma Zicht op Studiesucces dat zich bezighoudt met onderzoek en effectmeting van dat programma, heeft in 2012 onderzoek gedaan naar studierendement bij alle instituten in 2009 en 2010. Die cijfers zijn vergeleken met 2007 en 2008 toen het programma Studiesucces nog niet bestond. Bij de effectmeting zijn deelnemers met niet-deelnemers vergeleken, wel horend bij de doelgroep van de interventie. Daarnaast is er kwantitatief onderzoek gedaan op deelonderwerpen: doelgroepmentoraten, peercoaching en de *schools*. Tenslotte is ook kwalitatief onderzoek gedaan naar de *schools*. In dat onderzoek zijn studenten gevraagd naar de mate van tevredenheid over bijvoorbeeld de organisatie en het aanbod.

9

STUDIESUCCES

Uit dit onderzoek blijkt dat het p(ropedeuse)-rendement licht is verbeterd. Ook de summerschool-p blijkt te werken: 45% van de deelnemers haalde in de onderzochte periode direct erna zijn propedeuse.

Facts & figures

7627	aankomende studenten kregen een startgesprek
3500	studenten namen deel aan de startweek
512	studenten namen deel aan de summerschool
1395	studenten namen deel aan de summerschool-P
468	van hen haalden de propedeuse
34	Dat is een rendement van 34%
2850	studenten maakten gebruik van de mogelijkheid om extra slc-gesprekken te voeren

Studiekeuze

In 2012 is ons Visitor Center verder geoptimaliseerd, onder andere door een front office studentadministratie toe te voegen. Naast het bestaande contact met (aspirant)studenten via e-mail, telefoon en persoonlijke gesprekken is in 2012 met succes een *chatservice* geïntroduceerd. In totaal zijn 7367 online studievoorlichtingsgesprekken via de chat afgehandeld.

We ontwikkelden, coördineerden en realiseerden in 2012 studiekeuzeactiviteiten gericht op een juiste studiekeuze. Een globaal overzicht van activiteiten: externe voorlichtingen, studievoorlichting 1-op-1, studiekeuzebegeleiding individueel en in cursusvorm, profielkeuze, profielwerkstukondersteuning (nieuwe themasite in 2012), kies bewust, proefstuderen (voltijd/deeltijd), Studiebeurs Rotterdam, Interscholaire, SV-Antillen en diverse studiekeuzeactiviteiten gericht op ouders.

Aan de studiekeuzeactiviteit profielkeuze voor havo-3 hebben 3210 havo- en vwo-leerlingen deelgenomen, afkomstig van 43 vo-scholen. Studiebeurs Rotterdam heeft in twee dagen 2466 vo- en mbo-leerlingen getrokken. In 2012 hebben ongeveer 28.700 personen onze open dagen en avonden bezocht. Daarnaast boden we ook dit jaar scholieren in de eindfase van havo, vwo en mbo de mogelijkheid om te komen proefstuderen. Zij lopen dan een hele dag mee met een groep studenten zodat ze zich een goed en realistisch beeld kunnen vormen van wat studeren aan de betreffende opleiding inhoudt. In 2012 hebben 5880 scholieren hiervan gebruik gemaakt, een toename van 17,6% ten opzichte van 2011.

De instroom- en doorstroomcijfers zijn opgenomen in de tabellen van bijlage 5 Studentaantallen.





Organisatie- ontwikkeling

10



10

ORGANISATIE-
ONTWIKKELING

Organisatieontwikkeling

Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO)

Bij HR heeft voor het eerst in 2010/2011 een medewerkertevredenheidsonderzoek afgenomen. In 2012 is geen MTO gedaan, maar met ingang van 2013 wordt het MTO jaarlijks gehouden.

Docenten en mastergraad

In 2009 was 55,2% van alle hbo-docenten in Nederland in het bezit van een mastergraad en 7,7% gepromoveerd (PhD). Hogeschool Rotterdam scoort met 49% masterdocenten (van in totaal 1265 fte docenten) onder het landelijk gemiddelde. 45,6% van de docenten is gepromoveerd. Het kabinet doet daar een flinke schep bovenop door te stellen dat in 2020 álle hbo-docenten master of doctor moeten zijn. 'De eerste stap op die weg is 80% in 2016', schreef toenmalig staatssecretaris Zijlstra in 2012. In de prestatieafspraken met de overheid heeft Hogeschool Rotterdam zich vastgelegd op 70% masterdocenten in 2016.

Lerarenbeurs

Steeds meer hbo-docenten maken gebruik van de landelijke lerarenbeurs die in 2008 is ingesteld om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. In 2011 maakten 534 hbo-docenten van de kans gebruik, in 2012 zijn dit er met 639 al ruim honderd meer. Dankzij de afspraken in het begrotingsakkoord kan dit aantal fiks toenemen. Van de 105 miljoen euro die extra geïnvesteerd wordt in het verbeteren van het onderwijs, gaat twintig miljoen naar het hoger onderwijs. Dat geld is grotendeels bedoeld om zo'n zevenhonderd extra docenten een mastertitel te laten halen. Ook kan de beurs worden aangevraagd voor een promotietraject. Van die mogelijkheid hebben inmiddels 36 docenten gebruik gemaakt. In 2012 hebben 82 docenten een lerarenbeurs toegewezen gekregen. Dit betreft allemaal mastertrajecten.

Funciemix

Oud-minister van Onderwijs Plasterk wilde de positie van leerkrachten versterken en het beroep van docent aantrekkelijker maken. Om dat te bereiken, was een goede beloning belangrijk, net als het creëren van carrièremogelijkheden voor docenten. Een van de instrumenten was de versterking van de 'funciemix'. In het actieplan 'LeerKracht van Nederland' uit 2008 werd vastgesteld dat eind 2012 één op de tien docenten in loonschaal dertien zou moeten zitten. Zie voor gedetailleerde informatie paragraaf Funciemix van het Sociaal Jaarverslag op pagina 82.

Het organogram is opgenomen in bijlage 6.





Kwaliteitszorg



Kwaliteitszorg

Wij definiëren kwaliteit als doelbereiking: we leveren kwaliteit als we in staat zijn om onze ambities te realiseren én te voldoen aan externe eisen. Daarvoor zijn prestatie-indicatoren benoemd:

- ▶ studiesucces per opleiding
- ▶ student- en medewerkerstevredenheid
- ▶ professionalisering van docenten
- ▶ financiële gezondheid van organisatieonderdelen
- ▶ adequate organisatie (aantal personeelsleden, verhouding vast-flexibel personeel, ziektepercentage, realisatie functiebouwwerk)
- ▶ tevredenheid over voorzieningen
- ▶ voldoende reflectie vanuit de praktijk op de inhoud, actualiteit, kwaliteit en relevantie van de opleidingen.

Dat betekent voor elk instituut dat verhoging van kwaliteit, niveau en studenttevredenheid centraal staan. Ook zullen ze alle bij moeten dragen aan het realiseren van de gemaakte prestatieafspraken over studiesucces, participatie in excellentietrajecten, de kwaliteit van de docenten en de realisatie van twee Centres of Expertise. In de planning- en controlcyclus worden de daaruit voortvloeiende afspraken vastgelegd en bewaakt.

Uitgangspunt voor organisatie en sturing in de hogeschool is integrale verantwoordelijkheid op twee niveaus: het College van Bestuur en de directies van instituten en diensten. Een open en informele instellingscultuur is belangrijk. Kwaliteit is daarmee een aspect waar iedere medewerker verantwoordelijkheid voor draagt, niet slechts een apart aangestelde functionaris of een gescheiden organisatieonderdeel.

Metten is weten

Onze hogeschool doet jaarlijks mee aan de **Nationale Studenten Enquête (NSE)**. In deze enquête geven studenten hun oordeel over de opleiding, de organisatie van de opleiding, de voorzieningen en het personeel. We vinden dit instrument belangrijk omdat het de resultaten van de verschillende opleidingen onderling vergelijkbaar maakt, en omdat het ook mogelijk is de resultaten af te zetten tegen de resultaten van vergelijkbare opleidingen aan andere hogescholen.

De studentoordelen uit de Nationale Studentenenquête worden, samen met gegevens vanuit de HBO-raad en accreditaties ook gebruikt voor de **Keuzegids Hoger Onderwijs**. Resultaten uit deze Keuzegids worden net als de resultaten van de NSE door College van Bestuur en instituutdirecties gebruikt voor het nemen van maatregelen.

Voor de resultaten van de NSE zie hoofdstuk 3, Studenttevredenheid.



We participeren in de **HBO-monitor**. Deze monitor biedt onder meer inzicht in vragen omtrent de voorbereiding op de beroepspraktijk, de opleiding en de baankans. Tot nu toe werd eens per twee jaar een **medewerkerstevredenheidsonderzoek** uitgevoerd. Recent is besloten dat we dit jaarlijks gaan doen. Dit onderzoek biedt inzicht in de waardering van het personeel voor de wijze waarop zij hun professionele rol kunnen vervullen, de faciliteiten waarover ze beschikken, scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en hun ervaringen ten aanzien van de organisatie. Instituutsdirecties formuleren verbetermaatregelen op basis van de uitkomsten van dit onderzoek. In bilaterale overleggen met het College van Bestuur worden de maatregelen en de voortgang aan de orde gesteld.

Onze opleidingen participeren in het **landelijk opleidingsoverleg** voor de betreffende opleiding.

Dit overleg maakt onderlinge afspraken - afgestemd met de landelijke beroepspraktijk - over de inhoud die in alle opleidingen aan de orde komt. Onderwijsmanagers verwerken deze aanpassingen in de opleidingsprofielen en curricula van de betreffende opleidingen.

Professionals in de praktijk zijn betrokken bij de beoordeling van stages en afstudeeropdrachten. Zo dragen zij direct en expliciet bij aan de bewaking van het niveau van de opleiding. Elke opleiding kent een beroepenveldcommissie. Daarin hebben professionals uit de beroepspraktijk van de betreffende opleiding zitting. De inhoud en het te realiseren eindniveau van de opleiding worden regelmatig getoetst door de beroepenveldcommissie.

Elk jaar komt het College van Bestuur **op bezoek bij alle instituten**. Daarbij worden gesprekken gevoerd met studenten, docenten en de instituutsdirecties waarbij het reilen en zeilen binnen de opleidingen en het instituut aan de orde komt. Het College van Bestuur betreft de inzichten die zo worden opgedaan bij de bilaterale overleggen met instituutsdirecties en stafdirecteuren.

Om gegevens snel toegankelijk te maken en de betrouwbaarheid van de gebruikte gegevens te vergroten is binnen de hogeschool **één data warehouse** opgezet, waarin gegevens uit verschillende operationele systemen (met betrekking tot ingeschreven studenten, studievoortgang, personeel, financiën) zijn opgenomen, aangevuld met gegevens van onderzoeken als de NSE. De gegevens worden via een managementdashboard, cockpits en ad-hoc analyses ontsloten voor de organisatie.

Elk instituut draagt zorg voor de **evaluatie van afzonderlijke programmaonderdelen** van de opleidingen. Dit doen zij met behulp van cursusevaluaties of evaluaties van projecten, stages of afstuderen. Studenten kunnen zo hun oordeel geven over inhoud, niveau en organisatie van het betreffende programmaonderdeel. Ook de kwaliteit van docenten komt daarbij aan bod. Daarnaast vinden gesprekken plaats met vertegenwoordigers van studentengroepen.



KWALITEITSZORG

Auditoring, monitoring en control

Binnen de hogeschool bevordert het onafhankelijke bureau AMC (auditoring, monitoring en control) de kwaliteit en de integriteit van alle organisatieonderdelen. De dienst AMC voert periodiek audits uit bij alle opleidingen, instituten en diensten. Die audits zijn gebaseerd op het HR-beleid, op wettelijke aspecten en op externe beoordelings- of verantwoordingskaders. Voor opleidingen en instituten zijn dat de NVAO-kaders. Voor diensten is dat een specifieke vertaling van ISO-9001. Naast audits voert het AMC, meestal in opdracht van het College van Bestuur, onderzoeken uit die gericht zijn op een specifiek aspect van de organisatie, zoals bijvoorbeeld de werking van de planning taaktoedeling docenten (PTD), de wijze waarop aan studenten vrijstellingen worden verleend in het deeltijdonderwijs en naar de correctheid van declaraties door medewerkers.

Externe beoordeling en governance

Belangrijk zijn de externe opleidingsbeoordelingen zoals die in het kader van de NVAO-accreditaties plaatsvinden. Bij deze beoordelingen wordt getoetst hoe we onze doelen realiseren en of we voldoen aan de externe eisen die gelden voor de opleidingen. De voorbereiding van opleidingsaccreditaties krijgt veel aandacht. Opleidingen maken zelf een kritische analyse die onderdeel is van de bestaande dialoog tussen het college en de betreffende instituutdirectie. De uitkomsten van accreditatieonderzoek vormen een belangrijk onderdeel van het verbeterbeleid.

Bezoldiging college van bestuur

Er zijn meerdere factoren die de hoogte van het salaris bepalen:

De categorie-indeling

De salarissen van de heren Tuytel, Roelof en Van Drielen zijn berekend op grond van de 'Hay-Adviesregeling totaal vast inkomen' (uit 2006). Deze voorziet in een drietal rubrieken waarin een weging van factoren plaatsvindt:

- ▶ de omzet van de hogeschool
- ▶ het assortiment (aantal sectoren waarin opleidingen worden verzorgd)
- ▶ omzet in contractactiviteiten.

De optelsom van de factoren leidt tot bedragen in een salaristabel met een grens voor het minimum en het maximum. De uitkomst van deze tabel wordt door de hogeschool toegepast op de (voormalige) voorzitter van het College van Bestuur; op de leden wordt op de uitkomsten van de tabel een korting van 15% op dit bedrag toegepast.



In 2010 werd conform de Hay-regeling de tweejaarlijkse toets op de groepsindeling van de salariscategorieën toegepast (voorafgaande daaraan had de toets in 2008 plaatsgevonden). Dit leidde er toe dat, op basis van de puntuitkomst over de verschillende categorieën, salarisgroep F in plaats van salarisgroep E van toepassing werd.

Op grond daarvan werden de salarissen in december 2010 met ingang van 1 januari 2011 als volgt aangepast:

- › (Oude) voorzitter € 178.400 (was € 173.388) en
- › leden € 151.640 (was € 147.830).

De grondslag en indexatie/prijscompensatie

De grondslag van de salarissen van de CvB-leden is de Wet Normering Topinkomens, alsmede de daarop gebaseerde Hay-regeling. Bij de indiensttreding van de heer Bormans is deze wet reeds aangehouden. Op de overige arbeidsvoorwaarden is met hem een horizontale overstap ten opzichte van zijn vorige functie (voorzitter College van Bestuur van de Hogeschool Arnhem Nijmegen) overeengekomen. Als er sprake is van indexatie/prijscompensatie op grond van het nieuwe regime zal dat worden toegepast.

In 2012 werden de volgende brutosalarissen (bedragen in euro's) feitelijk betaald aan de leden van het College van Bestuur:

	in €	Bruto-salarissen	Overige werkgeverslasten	Totaal
Drs. J.A.C.F. Tuytel (voorzitter tot en met 31 juli 2012)		114.575	22.076	136.651
Drs. M.J.G. Bormans (voorzitter vanaf 1 september 2012)		44.750	10.981	55.731
J.G. Roelof		155.550	33.308	188.857
Drs. G.J. van Drielen		155.600	33.308	188.907

Vergoedingen

Op grond van de arbeidsovereenkomsten van de leden van het College van Bestuur zijn de volgende vergoedingen verstrekt:

- › beschikbaarstelling van een lease-auto met een cataloguswaarde van € 60.000 inclusief btw en bpm;
- › voor in Nederland gereden kilometers wordt een brandstofvergoeding toegekend (voorzitter en leden);
- › beschikbaarstelling van een mobiele telefoon, een i-padcomputer, inclusief vergoeding van abonnements-, gespreks- en internetkosten (voorzitter);
- › beschikbaarstelling van een mobiele telefoon, inclusief abonnements- en gesprekskosten (leden);

- ▶ een forfaitaire onkosten-/representatievergoeding ten bedrage van € 225 per maand;
- ▶ vergoeding van binnenlandse verblijfkosten, alsmede buitenlandse reis- en verblijfkosten bij zakelijke reizen op basis van reëel gemaakte kosten.

Kader declaraties reis- en verblijfskosten

Declaraties vinden plaats conform het op 26 maart 2012 door de Raad van Toezicht vastgestelde declaratiekader (zie bijlage). Jaarlijks worden de declaraties van het College van Bestuur gepubliceerd op de website van de hogeschool.

Voor 2012 waren de declaraties als volgt:

in € Periode	Naam	Representatie- kosten	Reis- en verblijf- kosten	Overige	Totaal
<i>tot augustus</i>	J. Tuytel	328	-	-	328
hele jaar	G. van Drielen	3.012	-	52	3.064
hele jaar	J.G. Roelof	335	-	-	335
vanaf september	M.J.G. Bormans	-	-	-	-

Raad van Toezicht

Ook de Raad van Toezicht speelt een belangrijke rol in de externe beoordeling. De raad toetst de begroting, hoofdlijnen van beleid en het jaarverslag, en ziet toe op de kwaliteit van het onderwijs. De raad wordt in kennis gesteld van de uitkomsten van accreditaties, en als er bij een opleiding grote problemen worden geconstateerd, wordt dit in de Raad van Toezicht aan de orde gesteld.

Jaarverslag klachten 2012

College van beroep voor de examens (CBE)

Het totaal aantal in 2012 aanhangig gemaakte zaken bij het CBE voor de examens (160) is hoger dan het aantal zaken in 2011 (147). Het aantal zaken waarvoor een zitting plaatsvond, was 67 tegen 83 in het jaar 2011. Analyse van de gegevens leert dat, ondanks het feit dat het College van beroep voor de examens in 2012 meer beroepszaken ontvangen heeft, er minder zaken ter zitting afgehandeld zijn. Uit de cijfers blijkt dat meer zaken via een schikking zijn opgelost of ingetrokken werden voordat het beroep behandeld werd door het CBE.



Geschillenadviescommissie (GAC)

Het totaal aanhangig gemaakte zaken bij het GAC in 2012 verschilt niet veel dan de ingediende zaken in 2011. In 2012 zijn 21 zaken aanhangig gemaakt en in 2011 24.

College van beroep voor het hoger onderwijs (sbh)

In 2012 zijn door het College van beroep voor het hoger onderwijs twee beroepszaken tegen uitspraken van het College van beroep voor de examens afgehandeld die in het jaar 2011 aan haar waren voorgelegd. Beide zaken werden ongegrond verklaard. In 2011 waren vier zaken voorgelegd aan het College van beroep voor het hoger onderwijs.

Er is in 2012 door zes studenten beroep aangetekend tegen de uitspraak van het College van beroep voor de examens en door één student tegen het besluit van het College van Bestuur. Van deze zeven zaken die in het jaar 2012 aan het College van beroep voor het hoger onderwijs waren voorgelegd heeft één student zich voortijdig teruggetrokken en één zaak is niet-ontvankelijk verklaard. De overige vijf zaken worden in 2013 door het College van beroep voor het hoger onderwijs behandeld.

De twee categorieën overige klachten en geschillen die nog in het voortraject afgehandeld dienen te worden, zijn nieuw dit jaar waardoor een vergelijking met andere jaren niet mogelijk is.

Meldingen vertrouwenspersonen

Met betrekking tot de meldingen van studenten zijn geen opvallende conclusies te trekken. Het aantal meldingen in het jaar 2012 (24) is iets hoger dan in 2011 (19). Het aantal meldingen door medewerkers (31) is gedaald ten opzichte van 2011 (37). In het algemeen valt op dat geen van de meldingen geleid heeft tot een formele klacht. Enerzijds is dit het gevolg van een adequate afhandeling en begeleiding door vertrouwenspersonen, anderzijds ook vanwege angst voor versterking van de (arbeids)relatie.

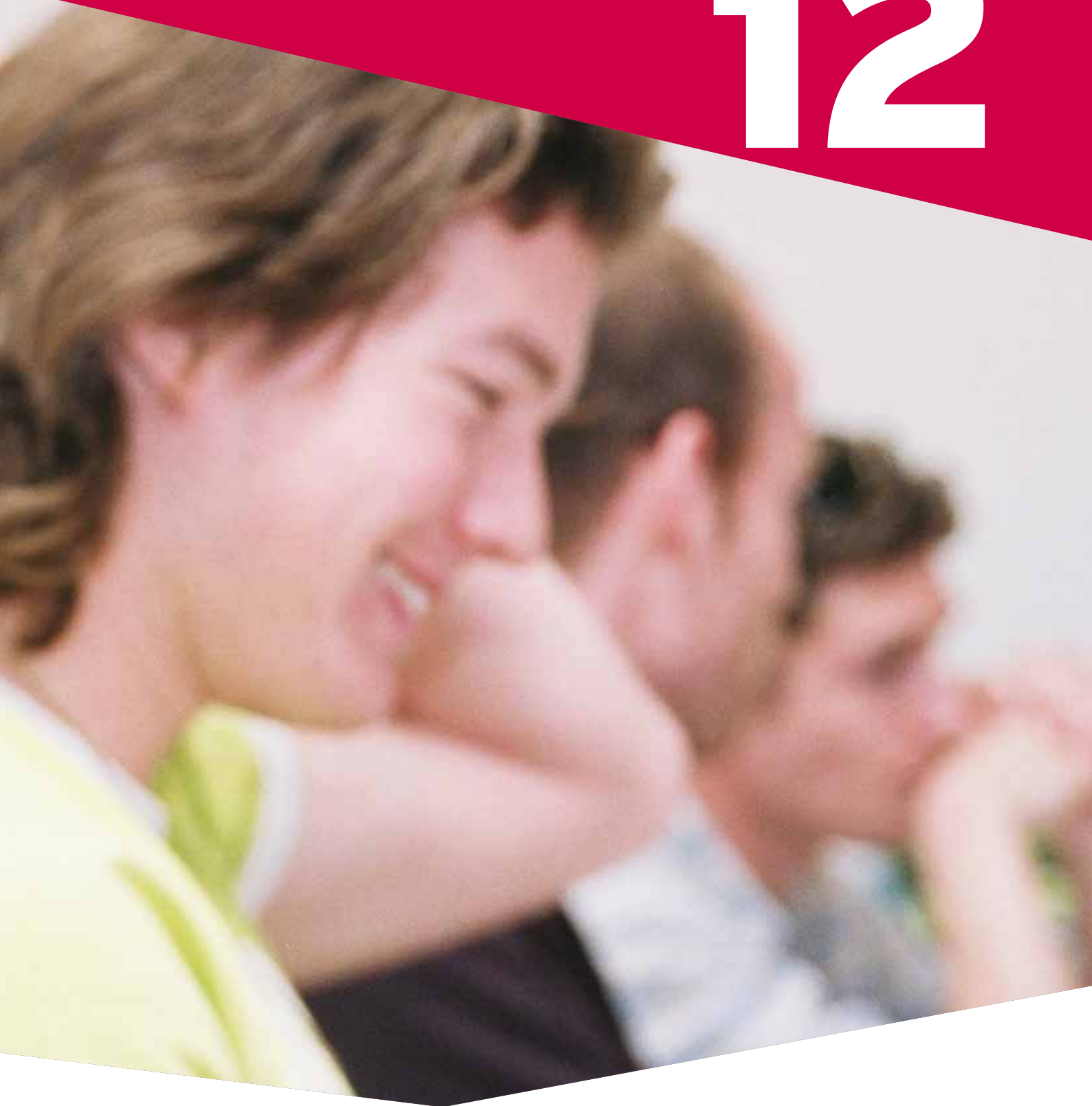
In 2012 is geen klacht neergelegd bij de Commissie Ongewenst Gedrag.

Op 28 april 2010 heeft Hogeschool Rotterdam de Rotterdamse meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling ondertekend, vooruitlopend op landelijke wetgeving. Een van de afspraken is dat Hogeschool Rotterdam een aandachtsfunctionaris huiselijk geweld heeft aangesteld. De aandachtsfunctionaris huiselijk geweld is in 2012 niet betrokken geweest bij zaken waarbij sprake was van huiselijk geweld.



Overhead

12



12

OVERHEAD



Overhead

Optimalisering van het primaire proces

Om de docententeams in staat te stellen hun rol te vervullen, is het nodig dat er voldoende middelen beschikbaar zijn voor het onderwijs en dat de ondersteuning zo effectief mogelijk is georganiseerd. Om dat mogelijk te maken, heeft organisatieadviesbureau Berenschot, op basis van de beschikbare gegevens over 2012, een analyse gemaakt van het aantal fte dat naar het onderwijs en naar de ondersteunende taken gaat. Ook heeft Berenschot onderzoek gedaan naar de kwaliteit en effectiviteit van de ondersteunende taken.

Uit het Berenschot-onderzoek bleek dat de HR 42,5% uitgeeft aan overhead. Bij andere grote hogescholen is dat 37%.

27,1% gaat naar generieke overhead. Dat is het college van bestuur, het lijnmanagement en de secretariaten, P&O, financiën, de facilitaire dienst, ICT, marketing, kwaliteitszorg en juridische zaken. 15,4% gaat naar onderwijs- en onderzoeksondersteuning: onderwijskundigen, studievoorlichters, decanen, studentzaken, roostering, internationalisering, kennisontwikkeling, de mediatheek en av-middelen, studentregistratie en -administratie.

De andere grote hogescholen geven gemiddeld 23,8% uit aan generieke overhead en 13,1% aan onderwijs- en onderzoeksondersteuning.

Besloten is dat de generieke overhead naar 22% moet en de onderwijs- en onderzoeksondersteuning 15% blijft. Hiermee komen we op het gemiddelde voor de grote hogescholen van 37%. Dit moet in 2016 zijn gerealiseerd.

De overhead is zo hoog, bleek uit het Berenschot-onderzoek, omdat de dienstverlening van de centrale overhead onvoldoende aansluit bij de behoefte van de individuele instituten. Er is behoefte aan actieve ondersteuning, terwijl ondersteuning in de vorm van beleid en/of advisering wordt aangeboden. Het gevolg van deze *mismatch* tussen vraag en aanbod was dat de instituten hun ondersteuning zelf gingen organiseren, bijvoorbeeld door eigen communicatiemedewerkers aan te stellen. Ook de kwaliteit van de dienstverlening zal in 2013 veel aandacht krijgen.





Financieel
jaarverslag

13



Financieel jaarverslag

1. De instroom van nieuwe studenten is licht afgenomen ten opzichte van vorig jaar. In 2012 zijn 9.294 nieuwe studenten ingeschreven tegen 9.350 in 2011. Het aantal ingeschreven studenten is met 581 gestegen van 31.416 in 2011 naar 31.997 in 2012. In 2012 waren hiervan 24.636 studenten bekostigd en werden 4.731 diploma's uitgereikt. In 2011 waren de aantallen respectievelijk 24.410 en 4.759.

(De kleine verschillen tussen de getallen in bovenstaande tekst en de tabellen in de bijlage Studentaantallen zijn ontstaan door herberekeningen onder andere doordat er na de aanmaak van de jaarverslagcijfers in maart 2012 naar aanleiding van klachtenprocedures studenten zijn geweest die alsnog toestemming hebben gekregen voor herstel van hun inschrijving per 1-9-2011.)

De effecten van de interne verhuizingen en herschikking van opleiding in het verslagjaar zijn met terugwerkende kracht in de cijfers van de instituten meegenomen. De aantallen per instituut bij de jaren 2010 en 2011 zijn dus de aantallen bij de huidige instituutsindeling.

Het financiële resultaat van de Hogeschool Rotterdam is positief. Over 2012 kwam het resultaat uit op 0,6 miljoen euro.

De gezonde financiële positie van de hogeschool is verder versterkt. De interne middelenverdeling biedt voldoende armslag om de benodigde ontwikkelingen financieel te ondersteunen. De solvabiliteit is licht gedaald en blijft met 35,2% ruim boven de door OCW vastgestelde grenswaarde van 20%.

2. Geconsolideerde exploitatie
 - ▶ De totale baten stegen met 5,5 miljoen euro ten opzichte van 2011.
 - ▶ Ten opzichte van 2011 zijn de normatieve en huisvestingsbijdragen 2,5 miljoen euro hoger door aanpassing prijspeilen en studentenaantallen.
 - ▶ De aanvullende rijksbijdragen zijn 0,7 miljoen euro lager door het vervallen van de vergoedingen voor de middelen G4/G5, summercourses en taal en rekenen in 2012. In 2011 is hiervoor een vergoeding ontvangen van 3,0 miljoen euro. In 2012 is er een hogere vergoeding geweest inzake de Beroepskolom (0,5 miljoen euro), vergoeding kennisinnovatie (1,5 miljoen euro) en vergoeding lerarenbeurzen (0,5 miljoen euro).
 - ▶ De collegegelden zijn 1,9 miljoen euro hoger dan in 2011, doordat er meer studenten waren en een hogere prijs werd betaald. Ten opzichte van de begroting 2012 zijn de collegegelden 3,0 miljoen lager als gevolg van het terugdraaien van de langstudeermaatregel die in de begroting nog was opgenomen.



- ▶ Het totaal aan overige baten is met 1,8 miljoen euro gestegen tot 8,5 miljoen euro door een eenmalige baat van 1,1 miljoen euro in 2011 en hogere overige opbrengsten van 0,8 miljoen euro.

De totale lasten stijgen met 8,5 miljoen euro ten opzichte van 2011.

- ▶ Ten opzichte van 2011 zijn de personeelslasten toegenomen met 10,7 miljoen euro tot 188,8 miljoen euro. Deze stijging is opgebouwd uit:
 - ▶ Primaire personeelslasten: een toename met 8,8 miljoen euro.
 - ▶ Ontvangen ziekengelden: 0,1 miljoen euro meer ontvangen.
 - ▶ Overige personeelslasten zijn met 2,0 miljoen euro toegenomen en als volgt uit te splitsen:
 - ▶ 2,9 miljoen euro extra lasten voor dotaties personele voorzieningen
 - ▶ 0,3 miljoen euro extra lasten voor personeel niet loondienst
 - ▶ de overige personele lasten dalen met 1,2 miljoen euro.
- ▶ De afschrijvingslasten zijn ten opzichte van de realisatie 2011 met 2,0 miljoen euro afgenomen door afschrijvingslasten voor gebouwen. In 2011 was sprake van een extra last van 1,7 miljoen euro voor de herprofilering van de opleidingen /instituten. Deze extra last werd veroorzaakt door verhuizing van opleidingen en daarmee samenhangende aanpassingen in gebouwen.
- ▶ Ten opzichte van 2011 zijn de lasten voor huisvesting toegenomen met 0,2 miljoen euro naar 17,2 miljoen euro.
- ▶ De overige lasten zijn 0,4 miljoen euro lager dan in 2011 en zijn met name te verklaren door lagere lasten voor werving van studenten.
- ▶ De financiële baten en lasten kennen ten opzichte van 2011 een resultaatsverbetering van 0,4 miljoen euro. Hogere rentebaten van 0,1 miljoen euro en 0,3 miljoen euro lagere rentelasten door de reguliere aflossingen en de extra aflossing ultimo 2011 op de langlopende schulden waren hier de oorzaak van.

3. Geconsolideerde balans

Het balanstotaal is met 7,1 miljoen euro toegenomen tot 181,8 miljoen euro.

Activa

De post materiële vaste activa is toegenomen, en wel met 7,1 miljoen euro tot 116,0 miljoen euro. Dit is het gevolg van meer investeren dan afschrijven, zowel bij de inventarissen als bij de gebouwen. Redenen hiervan zijn de herhuisvesting (grote schuif) van opleidingen en diensten naar andere gebouwen.

De voorraden nemen niet noemenswaardig af en bedragen 0,1 miljoen euro.

13

FINANCIEEL JAARVERSLAG

De vorderingen zijn toegenomen met 1,3 miljoen euro tot 31,6 miljoen euro. De belangrijkste verklaring van de stijging komt doordat de vordering op studenten inclusief voorziening wegens oninbaarheid toeneemt van 21,9 naar 23,6 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal studenten dat gespreid betaalt.

De daling van de liquide middelen met 1,3 miljoen euro tot 34,1 miljoen euro wordt met name verklaard door de hoge afschrijvingen, afgezet tegen de gedane investeringen en de toename voor de voorzieningen en de kortlopende schulden.

Passiva

Het eigen vermogen neemt per saldo toe met het positieve resultaat ad 0,6 miljoen euro tot 64,0 miljoen euro.

Binnen het eigen vermogen is een deel (2,8 miljoen euro) bestemd als bestemmingsreserve privaat. Dit private deel van het vermogen bestaat uit risicobuffers voor de toekomstige private ontwikkeling. Verder bestaat deze reserve uit het eigen vermogen van de deelneming BV RDM Campus.

De voorzieningen nemen toe met 4,1 miljoen euro tot 11,7 miljoen euro. Deze stijging is met name te verklaren door een verhoging van de voorzieningen voor wachtgeld en asbestverwijdering. De voorziening wachtgeld is te verklaren doordat er meer oud-personeelsleden wachtgeld ontvangen en voor de voorziening asbestverwijdering is een extra bedrag gedoteerd voor de lasten die bij de verbouwing van het pand Museumpark laagbouw naar voren zijn gekomen. De andere voorzieningen muteren, per saldo, nauwelijks.

De financieringsstructuur is in 2012 niet aangepast. De schulden op lange termijn dalen met de reguliere aflossingen van 0,9 miljoen euro en een vrijval van een tweetal leningen 0,3 miljoen euro tot 11,2 miljoen euro.

De schulden op korte termijn tenslotte nemen toe met 3,6 miljoen euro tot 94,8 miljoen euro. De stijging is te verklaren door de groei van de organisatie en specifiek door de toename van de vooruit ontvangen collegegelden.

4. Solvabiliteit

Het balanstotaal is toegenomen tot 181,8. Omdat het eigen vermogen relatief minder is toegenomen, daalt de solvabiliteit van 36,3% per eind 2011 naar 35,2% ultimo 2012.

5. Treasury

De hogeschool heeft een vastgesteld Treasurystatuut. Dit statuut is onlangs aangepast aan nieuwe regelgeving. Het beleid is gericht op het optimaliseren van de financieringsstructuur van de hogeschool en het beperken van



financiële risico's. De tijdelijk niet benodigde middelen zijn belegd in risicomijdende deposito's en/of spaarrekeningen.

Het risico dat met de variabele rente samenhangt, is door de HR, in overeenstemming met haar Treasurystatuut, ingedekt door het afsluiten van twee interest rate swaps. Hiermee is de situatie van een vastrentende lening bereikt. De swaps zijn één op één gekoppeld aan de betreffende leningen, zowel qua looptijden als hoofdsommen en zijn derhalve niet speculatief.

6. Privaat

De hogeschool onderneemt activiteiten die niet publiek bekostigd worden. Het College van Bestuur draagt ervoor zorg dat deze activiteiten passen binnen de missie van de hogeschool door het expliciet benoemen van de doelstelling van private activiteiten in het Position Paper, het ultimo 2012 bekendgemaakte Focus-programma en het Protocol Raad van Toezicht en College van Bestuur, ingegeven door de Branchecode Governance Hoger beroepsonderwijs.

In navolging van deze branchecode draagt het College van Bestuur tevens zorg voor een transparante toerekening van kosten van marktactiviteiten bij inzet van publieke middelen. Hiertoe is de afdeling Financial Planning & Control van de hogeschool gesplitst in 'Publiek' en 'Privaat'. Deze splitsing is primair gericht op een juiste scheiding van publieke en private middelen en het monitoren van de commerciële activiteiten die een beduidend hoger risico hebben qua omzet en resultaat dan de publieke activiteiten.

Een transparante toerekening van kosten aan de private activiteiten, indien gebruik gemaakt wordt van met publiek geld gefinancierde middelen, is binnen de hogeschool geborgd door het formaliseren van kaders voor private activiteiten. Bij de totstandkoming van deze kaders heeft de door de wetgever gevraagde toerekening van minimaal de kostprijs als belangrijkste uitgangspunt gediend.

Alle private activiteiten zijn integraal onderdeel van Stichting Hogeschool Rotterdam. De activiteiten bestaan zowel uit cursussen in het open aanbod als uit incompany-trajecten

Er zijn drie private units: Onderwijs, Gezondheidszorg en Leiderschap & Begeleidingskunde, Economie & Management en Research, Design & Manufacturing. Mede door de verslechterde marktomstandigheden en de hoge kostenstructuur hebben de activiteiten in 2012 niet geresulteerd in de verwachte positieve resultaten. Ultimo 2012 is door het College van Bestuur, in het kader van het Focus-programma, het principebesluit genomen te stoppen met een deel van de contractactiviteiten. Naast de huidige masteropleidingen zullen alleen die activiteiten die nadrukkelijk een link, dan wel een significante bijdrage kunnen leveren aan het bacheloronderwijs, worden voortgezet. Alle ultimo 2012 lopende trajecten zullen overigens worden afgemaakt onder de vlag van Hogeschool Rotterdam.

13

FINANCIEEL
JAARVERSLAG

Resultaten privaat 2012

In 2012 zijn met de contractactiviteiten circa 70 cursussen (waaronder 10 master-opleidingen) en circa 190 incompany-trajecten verzorgd voor circa 4.600 deelnemers. De hiermee gemoeide omzet is voornamelijk gerealiseerd in de Rotterdamse regio.

Over 2012 zijn met de private activiteiten de volgende resultaten geboekt:

Staat van baten en lasten private activiteiten 2012	Realisatie 2012
Baten (x € 1.000)	
Opbrengsten	9.394
Totaal opbrengsten	9.394
Lasten (x € 1.000)	
Personeelskosten	7.027
Beheerslasten	2.720
	9.747
Saldo baten en lasten	-353
Financiële baten en lasten	1
Resultaat voor belasting	-352
Vennootschapsbelasting	-86
Resultaat na belasting	-266

7. Niet-EER studenten

In het collegejaar 2011-2012 heeft de hogeschool aan niet-EER studenten een scholarship uitgekeerd. In totaal is in het voorjaar van 2012 € 21.468 uitgekeerd. Studenten die gedurende het collegejaar 60 studiepunten behaalden, ontvingen € 1500. Studenten die gedurende het jaar tussen de 50 en 60 studiepunten behaalden, ontvingen € 1000.

Studenten die halverwege het studiejaar instroomden in februari 2011 ontvingen € 750 als zij 30 studiepunten behaalden en € 500 als zij tussen de 25 en 30 studiepunten behaalden.

Voor het collegejaar 2012-2013 is deze beurs niet meer van toepassing.

De hogeschool komt de niet EER-studenten tegemoet door bij te dragen in de huurkosten van de huisvesting.

8. Risicomanagement

In het kader van het risicobeheersings- en controlesysteem is ook in 2011 het risicoregister opnieuw beoordeeld en hebben er aanpassingen plaatsgevonden. Dit heeft erin geresulteerd dat in de top-5 'huisvesting' en 'regelgeving en toezicht' zijn opgenomen. Het imago-risico is nadrukkelijk gekoppeld aan 'social media' en rendement is gekoppeld aan kwaliteit. Ten opzichte van de vorige top-5 is 'toenemende diversiteit' als onderwerp verdwenen.



De top-5 ziet er als volgt uit:

1. Bekostiging
2. Huisvesting
3. Regelgeving en toezicht
4. Social media en imago (reputatie)
5. Rendement en kwaliteit

Bekostiging

Dit punt blijft net zoals in 2011 het grootste risico.

- ▶ De financiële crisis is nog lang niet ten einde. Dit kan tot gevolg hebben dat er minder rijksbijdrage ter beschikking wordt gesteld aan de hogescholen. Voorlopig lijkt de politieke wil er te zijn om het onderwijs te ontzien. Van studenten wordt een steeds grotere eigen bijdrage verlangd. De invoering van een sociaal leenstelsel en het mogelijk versoberen/intrekken van de OV-studentenkaart is onderwerp van gesprek. Voor een deel van deze studenten is de verwachting dat zij hun studie zullen staken of niet aan een studie gaan beginnen.
- ▶ Prestatieafspraken. Een selectief deel van 2% van de Rijksfinanciering dat is toegekend, is bedoeld om de voorstellen voor verbetering van het onderwijs versneld te kunnen invoeren. In het slechtste scenario vervalt 2% van het budget de Rijksbijdrage op termijn.
- ▶ Het Focusprogramma betreft onder andere een herziening van het deeltijdonderwijs en de private activiteiten en het vergroten van de selectiviteit bij enkele brede opleidingen. Dit kan een neerwaarts effect hebben op de studentenaantallen en daarmee ook op de bekostiging. Wanneer dit het geval is, dan leidt dit wellicht tot een mogelijke proportionele bijstelling van onder andere overhead en huisvesting.

In 2013 worden de effecten van **F@CUS** verder uitgewerkt.

Huisvesting

Dit risico betreft het aantal studenten in relatie tot de bekostiging en het gebruik. Daarnaast heeft de hogeschool een groot aantal monumentale panden, met bijbehorende kosten.

Tot slot is de markt, om eventueel een pand af te stoten, voorlopig niet rooskleurig.

Regelgeving en toezicht

Vorig jaar werd gesteld dat steeds meer verantwoordelijkheid aan diverse instanties wordt afgelegd. Inmiddels is dit zo omvangrijk dat een belangrijk deel van de managementaandacht hiervoor vereist is. In 2012 is de accreditatie van de toetsingssystematiek er bij gekomen. Dit alles gaat ten koste van de primaire taak.

Social media en imago

Door technische ontwikkelingen (YouTube, Facebook, Twitter) kan ieder incident leiden tot een niet gewenste uitvergroting. Beheersing van incidenten en het voorkomen van ongewenste nieuwsitems is hiermee soms onmogelijk.

13

FINANCIEEL
JAARVERSLAG

Rendement en kwaliteit

In 2012 is gestuurd op de kwaliteit van docenten en ondersteuning aan studenten om langs die weg het rendement positief te beïnvloeden. In december 2012 is in het kader van **F@CUS** tot doel gesteld het voltijd bacheloronderwijs kwalitatief te verbeteren. Dit moet leiden tot een hogere studenttevredenheid en daarmee een verhoging van het studierendement.

9. Vooruitblik

In de Begroting 2013 zijn de plannen van de hogeschool voor dat jaar uitgebreid beschreven. Speerpunten voor 2013 zijn:

- ▶ De kwaliteit van de bacheloropleidingen staat centraal. Dit betekent het verhogen van de kwaliteit van dit onderwijs. Dit zal de komende jaren verder worden uitgerold.
- ▶ Vanaf 2013: de realisatie van prestatieafspraken, gericht op studiesucces, kwaliteit, differentiatie en inhoudelijke profilering.

Bovengenoemde punten betekenen een inzet om van zorg naar inhoudelijke binding (studiesucces) te komen, een versterking en borging van het eindniveau van de afgestudeerden en een verdere professionalisering van docenten (masteropleiding). Deze speerpunten zijn opgenomen in de cijfermatige begroting 2013. De begroting is hierna in geconsolideerde vorm weergegeven.



Geconsolideerde Balans per 31 december 2012 na winstbestemming

ACTIVA

(x € 1.000)

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Vaste Activa		
Materiële vaste activa	116.021	108.946
	<u>116.021</u>	<u>108.946</u>
Vlottende activa		
Vorraden	122	159
Vorderingen	31.616	30.273
Liquide middelen	34.074	35.360
	<u>65.812</u>	<u>65.792</u>
Totaal activa	<u>181.833</u>	<u>174.738</u>

Passiva

(x € 1.000)

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Eigen Vermogen	63.988	63.343
Voorzieningen	11.735	7.622
Langlopende schulden	11.292	12.533
Kortlopende schulden	94.817	91.240
	<u>181.833</u>	<u>174.738</u>
Totaal passiva	<u>181.833</u>	<u>174.738</u>

13

FINANCIEEL JAARVERSLAG

Geconsolideerde Staat van Baten en Lasten 2012

Baten (x € 1.000)	Realisatie 2012	Begroting 2012	Realisatie 2012	Begroting 2012
Rijksbijdragen	178.804	172.591	176.984	182.499
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.279	2.018	2.165	2.804
College-, cursus-, les- en examengelden	50.836	53.841	48.985	52.408
Baten werk in opdracht van derden	13.392	14.291	13.466	12.809
Overige baten	8.523	6.723	6.736	8.720
Totaal baten	253.833	249.464	248.336	259.240

Lasten (x € 1.000)	Realisatie 2012	Begroting 2012	Realisatie 2012	Begroting 2012
Personeelslasten	188.822	185.759	178.093	192.990
Afschrijvingen	14.546	14.673	16.517	15.687
Huisvestingslasten	17.169	14.814	16.982	16.259
Overige lasten	32.922	34.071	33.330	33.442
Totaal lasten	253.459	249.317	244.922	258.378

Saldo baten en lasten	374	147	3.414	862
Financiële baten en lasten	186	28	261	9
Resultaat	560	175	3.153	862
Belastingen	86	-	178	-
Totaal resultaat	646	175	2.974	853



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Bijgesloten samengevatte jaarrekening, bestaande uit de samengevatte balans per 31 december 2012 en de samengevatte winst-en-verliesrekening over 2012, zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool Rotterdam. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 18 juni 2013. Desbetreffende jaarrekening en deze samenvatting daarvan, bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 18 juni 2013.

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool Rotterdam.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde jaarrekening.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de samengevatte jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810, 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Oordeel

Naar ons oordeel is de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool Rotterdam per 31 december 2012.

Rotterdam, 18 juni 2013

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. J.C. Besters RA

Elke vier jaar vindt er een grondige beoordeling van de accountant plaats. De eerstvolgende evaluatie staat gepland in de tweede helft van 2014.



Sociaal
jaarverslag

14



14

SOCIAAL
JAARVERSLAG

Sociaal jaarverslag

Hogeschool Rotterdam is in ontwikkeling naar een volwassen organisatie. Een volwassen organisatie laat zich omschrijven als een organisatie waarin iedere medewerker de professionele ruimte benut om een herkenbare bijdrage te leveren aan (de kwaliteit van) het primaire proces. In deze organisatie zijn de verantwoordelijkheden diep verankerd en er heerst een resultaatgerichte cultuur waar mensen elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheid. Voorwaarde voor een dergelijke cultuur zijn bekendheid met de ambities van de organisatie en een breed gedragen missie, visie en kernwaarden.

Het in 2012 uitgevoerde sociaal beleid levert een belangrijke bijdrage aan het bewerkstelligen van deze ontwikkeling. De wijze waarop Hogeschool Rotterdam in 2012 haar sociaal beleid heeft uitgevoerd, is te lezen in dit sociaal jaarverslag. Het thema in ontwikkeling staat hierbij centraal.

Arbeidsvoorwaarden

In onderstaande tabel is te zien welke kosten er in 2012 door Hogeschool Rotterdam zijn gemaakt op het gebied van decentrale arbeidsvoorwaarden ten behoeve van de medewerkers. De werkelijke kosten met betrekking tot de decentrale arbeidsvoorwaarden zijn hoger dan de gebudgetteerde kosten zo blijkt uit onderstaande tabel. De decentrale arbeidsvoorwaarden (hoofdstuk K van de cao) bestaat uit drie componenten: algemeen, levensfase bewust personeelsbeleid (LBP) en persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

Decentrale arbeidsvoorwaarden cao-hbo	(in €) Budget 2012	Werkelijk 2012
1. Algemeen		
Betaald ouderschapsverlof		582.570
Participatie/(extra) banen		-
Reiskosten woon-werk		2.517.752
Eindejaarsuitkeringen over toelages		31.610
Totaal algemeen	1.762.579	249.317
2. Levensfase Bewust Personeelsbeleid (LBP)	1.655.291	7.090.028
3. Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)	2.145.748	1.437.541
Totaal decentrale arbeidsvoorwaarden	1.762.579	249.317

De overschrijding van de algemene decentrale arbeidsvoorwaarden is gelegen in het feit dat Hogeschool Rotterdam een veel betere reiskostenvergoeding kent dan dat oorspronkelijk in de cao was voorgeschreven.



De werkelijke kosten voor het Levensfase Bewust Personeelsbeleid (LBP) zijn hoger dan de gebudgetteerde kosten, dit wordt veroorzaakt door de werkgeversbijdrage van Hogeschool Rotterdam aan de SOP-regeling. Deze SOP-regeling houdt de werktijdverkortings in voor onderwijzend personeel van 55 jaar en ouder.

De werkelijke kosten voor het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) zijn lager dan de gebudgetteerde kosten. Dit wordt veroorzaakt doordat er minder aan ontwikkeling is uitgegeven dan gepland.

Loonkosten van het personeel

Loonkosten in €	2012			2011		
	pil	pnil	loonkosten	pil	pnil	loonkosten
Instituten						
Totale loonkosten instituten	125.227.558	13.559.007	137.866.825	118.805.417	13.022.595	131.828.012
Diensten						
Totale loonkosten diensten	33.398.654	4.297.644	37.696.298	31.917.282	4.793.371	36.710.653
Overige						
Totale overige loonkosten	1.059.952	265.739	0	161.161	27.516	0
Totaal	159.686.164	18.122.390	175.563.123	150.883.860	17.843.482	168.538.665

In bovenstaande tabel zijn de loonkosten van het personeel van Hogeschool Rotterdam zichtbaar. Binnen de instituten zijn in 2012 de loonkosten van personeel in loondienst (pil) gestegen ten opzichte van 2011, namelijk van € 118.805.417 naar € 125.227.558. Deze stijging wordt onder andere veroorzaakt door de functiemix, waardoor een deel van het docerend personeel in 2012 bevorderd is naar een hogere salarisschaal (zie ook onderdeel functiemix).

De loonkosten van personeel niet in loondienst (pnil) binnen de instituten zijn licht gestegen ten opzichte van 2011. Personeel dat niet in loondienst is, wordt binnen Hogeschool Rotterdam met name ingezet als gastdocent, als surveillant of voor ziektevervangings.

Voor de diensten geldt dat de loonkosten van personeel in loondienst (pil) eveneens zijn gestegen ten opzichte van 2011, namelijk van € 31.917.282 naar € 33.398.654.

De loonkosten van personeel niet in loondienst (pnil) binnen de diensten zijn daarentegen gedaald.

In bovenstaande tabel zijn de loonkosten voor peercoaches, stagiairs en student-assistenten niet meegenomen. Tot de overige loonkosten behoren voornamelijk de loonkosten van medewerkers binnen RDM.

Type arbeidsovereenkomst

In de onderstaande tabel is te zien wat voor type arbeidsovereenkomst de medewerkers van Hogeschool Rotterdam in 2012 hebben. Uit de tabel blijkt dat het totaal aantal medewerkers dat een arbeidsovereenkomst heeft met Hogeschool Rotterdam de afgelopen 2 jaar is gedaald van 3248 medewerkers in 2010 naar 3016 medewerkers in 2012. Het aantal medewerkers dat een D3 of een D4 contract heeft, is

14

SOCIAAL JAARVERSLAG

gedaald, het aantal medewerkers met een D2 contract is daarentegen gestegen, zo blijkt uit de tabel. Het aantal medewerkers die bovenop hun huidige contract een tijdelijke uitbreiding heeft gekregen is ten opzichte van 2010 ook gestegen, van 287 medewerkers in 2010, naar 316 in 2012.

	medewerkers	2012 fte	medewerkers	2011 fte	medewerkers	2010 fte
D2, onbepaalde tijd	2233	1742,5	2171	1694,1	2078	1617,3
D3, bepaalde tijd	68	2/4	2/4	2/4	2/4	2/4
met uitzicht op onbepaalde tijd	24	22,1	32	28,24	33	28,94
D4, bepaalde tijd	759	462,1	831	486,2	1137	480,1
Totaal (zonder tijdelijke uitbreiding)	3016	2226,7	3034	2208,54	3248	2126,34
Aantal tijdelijke uitbreiding	316	68,1	306	67,2	287	63,2

Toelichting bij bovenstaande tabel: de getallen in het sociaal jaarverslag 2012 geven het personeelsbestand weer per 31-12-2012. De peercoaches, stagiaires en de student-assistenten zijn niet meegerekend.

Toelagen

In de notitie secundaire arbeidsvoorwaarden (2010) is weergegeven dat het toelagebeleid van Hogeschool Rotterdam is aangescherpt. De maandelijkse toelages zijn tijdelijk en worden altijd met een einddatum in de personeels- en salarisadministratie opgenomen. Maandelijkse brutotoelages die na de aanscherping van het toelagebeleid toegekend kunnen worden zijn: functiegebonden toelage, toelage bij waarneming hogere functie, arbeidsmarkttoelage, buitengewone toelage, BHV toelage, garantietoelage en de onregelmatige dienst- en beroepskostentoelage. Maandelijkse nettotoelages die na de aanscherping van het toelagebeleid toegekend kunnen worden zijn: toelage voor representatiekosten, toelage voor zakelijk internet en telefoongebruik, toelage voor woon-werkverkeer en een aanvullende woon-werkvergoeding.

Reiskostenvergoeding woon-werkverkeer

Conform artikel I-6 cao-hbo wordt op hogeschoolniveau invulling gegeven aan de reiskostenregeling. Het aantal openbaar vervoer zones van de woon- naar de werkplek wordt door de hrm-medewerker vastgesteld aan de hand van een softwareprogramma, uitgangspunt hierbij is de kortste reisroute. Het aantal kilometer van de woon- naar de werkplek wordt door de hrm-medewerker vastgesteld aan de hand van www.routenet.nl. Uitgangspunt hierbij is de kortste reisroute per auto en gekeken wordt naar de postcodes van woon- en werkadres. Vanaf vier werkdagen ontvangt de medewerker de volledige tegemoetkoming, behorende bij zijn vergoedingscategorie. Bij minder dan vier werkdagen is de tegemoetkoming naar rato.

E-HRM, uniforme ondersteunende processen

E-hrm is de verzamelnaam voor alle digitale applicaties die ondersteuning bieden op het gebied van personeelsmanagement. Het project e-hrm heeft als doelstelling



de efficiency van de administratieve processen en de effectiviteit van de hrm-sturingsprocessen te verbeteren.

Na een uitgebreide procedure van (Europese) aanbesteding is in april een definitieve keuze gemaakt waarna met de implementatie is begonnen. De eerste fase van invoering richtte zich op de personeels- en salarisadministratie. Op 31 december stond alles klaar om per 1 januari 2013 de salarisberekeningen en salarisbetalingen met het nieuwe Raet uit te voeren. In 2013 zullen in opeenvolgende fasen ook andere hrm-processen worden gedigitaliseerd. Voorbeelden van hrm-processen die worden gedigitaliseerd zijn: werving en selectie, gesprekscyclus en (personeel-) begroten en budgetteren. Het digitaliseren van deze processen maakt het mogelijk de hrm-werkzaamheden sneller en met steeds minder papieren rompslomp uit te voeren. Alle documenten zijn zowel digitaal te raadplegen als digitaal te ondertekenen. *Deze uniforme e-hrm processen ondersteunen de ontwikkeling naar een volwassen organisatie, aangezien deze processen een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het primaire proces.*

E-HRM, Operationele expertise op de lijn

Door de invoering van e-hrm veranderen taken en de werkwijze voor medewerkers. Om de instituten bij de invoering van deze e-hrm processen te ondersteunen, is gekozen om de medewerkers van de serviceteams, als pilot, decentraal bij de instituten te plaatsen. Rond de zomer 2013 wordt deze pilot geëvalueerd en wordt een definitieve keuze gemaakt. De invoer van de personeels- en salarismutaties vindt vanaf 1 januari 2013 dan ook decentraal, bij de instituten en diensten, plaats. Zo worden personeels- en salarismutaties bij de bron vastgelegd. De werkplek van de serviceteammedewerker is vanaf 1 januari 2013 dan ook tijdelijk verplaatst naar de lijn.

Om de serviceteammedewerkers voor te bereiden op de nieuwe situatie is de scholingsbehoefte geïnterpreteerd. Voor iedere serviceteammedewerker is een POP opgesteld. Deze overgang zal in 2013 ondersteund worden door gezamenlijke dagen voor de serviceteammedewerkers. Op deze dagen wordt de kennis verder aangevuld en wordt ervaring opgedaan met nieuwe modules van Raet Online. Om de serviceteammedewerkers goed te begeleiden tijdens deze pilot en in hun nieuwe rol als hrm-medewerker, worden één keer per drie weken intervisiebijeenkomsten georganiseerd.

Het digitale personeelsdossier

In 2011 zijn de personeelsdossiers van alle medewerkers gescand en in het digitale documentensysteem DocBase geplaatst. Daarna is in 2012 aan de medewerkers gevraagd documenten die niet bij P&O bekend zijn, maar wel in het personeelsdossier horen, in te scannen en op te sturen naar P&O. Voorbeelden hiervan zijn: behaalde diploma's en certificaten. Hiertoe heeft in 2012 iedere medewerker toegang gekregen tot de documenten die zijn opgenomen in zijn digitale personeelsdossier. Het aantal ontvangen documenten is inmiddels opgelopen tot meer dan 50.000(!). Vanaf 2013 zorgt de medewerker in samenwerking met zijn bedrijfsbureau er voor dat het personeelsdossier actueel blijft.



SOCIAAL
JAARVERSLAG

Instream en uitstroom

Aantal fte										
Instituut	Ondersteunend personeel (AOP)			Docerend personeel (DOP)			Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)			Totaal
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012
CMI	36,6	34,5	32,9	94,6	71,9	74,1	0,6	1,1	1,2	131,8
CoM	29,3	33,7	35,5	93,6	127,5	114,2	3,2	3,7	1,0	126,1
EAS	22,3	25,2	27,9	81,1	84,8	89,7	14,1	13,6	14,1	117,5
IBK	33	30,7	30,9	75,4	81,9	76,1	1,7	2,0	1,0	110,1
IFM	26,7	28,0	30,5	88	86,3	71,9	1,0	1,0	0,0	115,7
IGO	37,5	47,4	50,9	125,5	135,6	128,4	2,3	2,1	3,7	165,3
IOI	18,9	2,0		28,4	16,7		1,4	0,0		48,7
ISO	41,8	45,8	38,8	135,8	149,8	130,4		0,0	0,0	177,6
IvG	57,2	64,3	50,1	142,1	137,5	136,5		0,0	0,0	199,3
IvL	43,5	47,9	47,2	160	156,1	145,8	2,4	5,2	3,5	205,9
RAC	4,6	2,5		6,5						11,1
RBS	35,5	32,8	32,9	91,9	90,4	77,8	1,0	0,8	0,0	128,4
RMU	1			20,2			1,0			22,2
WdKA	54,6	49,7	48,2	107,4	109,8	101,5	15,7	15,4	16,0	177,7
Subtotaal	442,5	444,5	425,8	1250,5	1248,3	1146,4	44,4	44,9	40,5	1737,4

Dienst	Ondersteunend personeel (AOP)			Docerend personeel (DOP)			Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)			Totaal
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012
ABZ	17,5	17,0	17,2		0,0	0,0		0,0	0,0	17,5
AMC	8,0	8,0	8,8		0,0	0,0		0,0	0,0	8,0
C&EB	72,4	72,3	87,3	8	9,2	9,2	0,8	0,8	1,5	81,2
CS	16,1	15,9	14,4		0,9	3,1		0,0	0,0	16,1
CvB	3,0	3,0	3,0		0,0	0,0		0,0	0,0	3,0
FaDi	147,9	138,7	129,9		0	0,0		0,0	0,0	147,9
F&S	52,0	48,7	45,1		0	0,0		0,0	0,0	52,0
HRS	140,2	138,3	132,4		0,8	0,7		0,0	0,0	140,2
O&K	28,0	25,8	29,3		0	0,0		0,0	0,0	28,0
P&O	49,3	49,3	49,0	6	6,8	0,9		0,0	0,0	55,3
Subtotaal	534,4	517	516,4	14,0	17,7	13,9	0,8	0,8	1,5	549,2
HR			0,0		0,7	0,7		0,0	0,0	0,0
RDM	8,2									8,2
HRT			30,1			14,5			0	0
Subtotaal	8,2	0	30,1	0	0,7	15,2	0	0,0	0,0	8,2
Totaal	985,1	961,5	972,3	1264,5	1266,7	1175,5	45,2	45,7	42,0	2294,8



Instituut	Instroom Medewerkers				fte				Uitstroom Medewerkers				Medewerkers			
	DOP	OOP	AOP	Totaal	Totaal	DOP	OOP	AOP	Totaal	DOP	OOP	AOP	Totaal	DOP	OOP	AOP
2012	243	11	125	379	100	7	102	209	285	8	102	395	107	5	79	191
2011	403	13	158	574	189	7	126	321	284	10	117	411	113	3	90	205
2010	250	6	139	395	95	3	113	210	259	9	113	381	96	4	88	188

In bovenstaande tabel is het totaal aantal medewerkers van Hogeschool Rotterdam te zien per instituut en per dienst. In 2012 is de formatie docerend personeel (1250,5 fte) binnen de instituten vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2011 (1248,3 fte). Dit geldt ook voor het aantal fte ondersteunend personeel en het aantal fte onderwijs ondersteunend personeel binnen de instituten die beide licht zijn gedaald ten opzichte van 2011. Het aantal ondersteunend personeel binnen de diensten is daarentegen wel gestegen naar 534,4 fte ten opzichte van 517 fte in 2011.

In 2012 zijn er in totaal 379 nieuwe medewerkers ingestroomd (209 fte). Het merendeel van deze nieuwe medewerkers is ingestroomd als docerend personeel, namelijk 64%. Van deze nieuwe docenten heeft het merendeel meer dan vijf jaar ervaring (zie onderstaande tabel). Verder is 28% van de nieuwe docenten vanuit de praktijk ingestroomd en 32% vanuit het onderwijs, de rest van de nieuwe docenten heeft ervaring in beide sectoren.

Ervaringsjaren nieuwe docenten	2012			2011			2010		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
< 1 jr.	7	6	1	9	6	4	18	18	20
< 2 jr.	9	6	4	18	18	20	66	70	75
2 - 5 jr.	18	18	20	66	70	75	100		
> 5 jr.	66	70	75	100					

Herkomst nieuwe instroom	2012			2011			2010		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Onderwijs	32	27	22	28	41	47	40	32	31
Praktijk	28	41	47	40	32	31	100	100	100
Beide	40	32	31	100	100	100			

Voor het eerst in drie jaar is er sprake van een daling van de instroom van het aantal medewerkers ten opzichte van het jaar ervoor. Ter vergelijking, in 2011 was de instroom van het aantal nieuwe medewerkers totaal 574 (321fte). In 2012 zijn 395 medewerkers uitgestroomd (191 fte). Hogeschool Rotterdam telde in 2012 ruim 3000 medewerkers.

14

SOCIAAL JAARVERSLAG

Aan de hand van de exitinterviews en de gegevens van BMI zijn verschillende redenen voor uitstroom geconstateerd, deze zijn in de onderstaande tabel terug te zien.

Aantal uitgestroomde medewerkers	Reden
295	Afloop D4 contract
10	2x tijdelijk aangesteld in 2012, dubbel geteld
1	Afloop D3 contract
59	Pensioen of vervroegd pensioen
30	Betere loopbaanmogelijkheden elders en overige redenen
Totaal 395 uitgestroomde medewerkers	

Van de 295 medewerkers die uitstromen door de afloop van een D4 contract, geven de meesten aan dat ze bij Hogeschool Rotterdam hadden willen blijven werken. Binnen het instituut Willem de Koning Academie (80) en Instituut voor de Gebouwde Omgeving (57) zijn de meeste medewerkers uitgestroomd door de afloop van een D4 contract. De verklaring binnen de Willem de Koning Academie hiervoor is dat docenten aangesteld worden om tijdelijk één specifiek vak te geven.

Funciemix

In 2008 is er een raming gemaakt van de verdeling van docerend personeel over de schalen 10, 11, 12 en 13. Uit de gerealiseerde cijfers van de funciemix over de periode 2008-2012 bleek dat de uitkomsten de raming uit 2008 overtroffen, hiermee werd de additionele bekostiging door het ministerie van Onderwijs structureel. De raming is overtroffen wat betreft de overgang van docerend personeel uit schaal 10 naar schaal 11 én van schaal 11 naar schaal 12. De overgang van docerend personeel van schaal 12 naar schaal 13 bleef achter ten opzichte van de raming in 2008, maar liet in 2012 wel een stijging zien ten opzichte van de jaren ervoor. De cijfers die betrekking hebben op de funciemix staan in de tabellen vermeld.

Schaal	Stand (%)	Stand (%)	Stand (%)	Planning (%)
	2010	2011	2012	2013
10	28,2	25,8	23,6	20
11	42,9	41,8	41,7	40
12	28,4	31,3	31,4	30
13	0,6	1,1	3,3	10

Schaal	2008			Netto verschuiving	2012
	Aantal fte's	Erbij fte's	Eraf in fte's		Aantal fte's
10	231	0	189	-189	43
11	315	189	129	59	374
12	475	129	10	119	594
13	0	10	0	10	10



Functioneren en beoordelen

Binnen Hogeschool Rotterdam is de gesprekscyclus het personeelsinstrument waarmee medewerker en leidinggevende jaarlijks een cyclus van gesprekken doorlopen om het functioneren van de medewerker te bespreken. Aan het begin van de cyclus worden in het planningsgesprek afspraken gemaakt over de te behalen resultaten, gekoppeld aan de functie waarin de medewerker werkzaam is. Vervolgens worden deze afspraken in het evaluatiegesprek geëvalueerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van evaluatie-instrumenten. Tot slot wordt de medewerker door de leidinggevende beoordeeld op de realisatie van de afspraken in het beoordelingsgesprek. In de onderstaande tabel is te zien dat met bijna alle medewerkers (91%) een beoordelingsgesprek is gehouden. Dat het beoordelingsgesprek niet met alle medewerkers is gehouden kan verklaard worden doordat medewerkers na ziekte of langdurig verlof starten met het planningsgesprek en niet gelijk verder kunnen gaan met de reguliere gesprekscyclus.

Gesprekscyclus		Medewerkers			Beoordeling		
		Plannings- gesprek	Evaluatie	Beoordeling	Onvoldoende	Goed	Uitmuntend
2011/2012	potentieel	3.276	3.275	2.875			
	medewerkers	2.594	2.413	2.612	66	2.372	174
	gehouden	79%	74%	91%	3%	91%	7%
2010/2011	potentieel	3.029	3.019	2.731			
	medewerkers	2.438	2.295	2.420	42	2.192	192
	gehouden	80,5%	76,0%	88,6%	1,7%	90,4%	7,9%
2009/2010	potentieel	3.045	3.045	2.676			
	medewerkers	2.413	2.224	2.314	48	2.097	169
	gehouden	79,2%	73,0%	86,5%	2,1%	90,6%	7,3%

Van werk naar werk en van uitkering naar werk

Vanaf 2010 is door de dienst P&O een inventarisatie gemaakt van de kosten die voortvloeien uit het "eigen risicodragerschap" betreffende de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling HBO (BWRHBO) aan ex-medewerkers. In 2012 staan op de WW/BWRHBO lijst van Hogeschool Rotterdam gemiddeld 80 ex-medewerkers. De kosten voor Werkloosheidswet bedragen voor Hogeschool Rotterdam in 2012 € 1.647.303, de kosten voor de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling HBO bedragen voor Hogeschool Rotterdam € 125.056.

Er zijn door de dienst P&O twee acties ingezet:

1. *Het beheren van een jobcenter*

Het jobcenter wordt beheerd ter bevordering van interne mobiliteit, het oplossen van boventaligheid en het voorkomen van WW en BWRHBO aanspraken. In het hoofdstuk medewerkersontwikkeling wordt dieper ingegaan op de werkwijze ervan.

2. *Begeleiding van medewerkers*

De groep medewerkers waarvan een moeilijk arbeidsperspectief is te verwachten, kan in een traject worden geplaatst. Middels een door Hogeschool Rotterdam gefinancierd outplacement traject kunnen zij buiten Hogeschool Rotterdam weer aan de slag komen. Ook is het mogelijk dat een ex-medewerker wordt voorgedragen aan het jobcenter om te bemiddelen in een aanstelling binnen Hogeschool Rotterdam.

Mediation

In het afgelopen jaar is verder gewerkt aan de inbedding van mediation als voorziening van goed werkgeverschap en interventie bij verzuim. Een zestal formele mediationtrajecten heeft plaatsgevonden volgens de criteria van het Nederlands Mediation Instituut. Daarnaast is de mediator ook preventief ingezet. Voorbeelden hiervan zijn adviestrajecten over de verhoudingen binnen teams en individueel advies over vragen op het gebied van communicatie. In het jaarverslag Mediation 2012 is meer te lezen over mediation binnen Hogeschool Rotterdam.

Bezwarencommissie beoordelingen

In 2012 heeft de bezwarencommissie beoordelingen vier bezwaren van medewerkers tegen hun beoordeling behandeld.

De commissie heeft twee bezwaren gehonoreerd. In één geval trad de commissie daarbij, met instemming van alle betrokkenen, buiten haar taakstelling. De commissie was in die zaak van oordeel dat de gedane toezegging aan de medewerker om bevorderd te worden niet na het beoordelingsgesprek ingetrokken kon worden. In het andere geval was sprake van een onjuiste gang van zaken bij het toepassen van 'de regeling gesprekscyclus' door de directie: er had geen planningsgesprek plaatsgevonden, en daarvoor was geen verontschuldigungsgrond. De regeling stelt dat er geen beoordeling kan worden opgesteld zonder dat er een planningsgesprek heeft plaatsgevonden, deze vormfout leidde tot het nietig verklaren van de beoordeling.

De overige twee bezwaren zijn afgewezen. Eén van de medewerkers was onvoldoende beoordeeld omdat zowel de didactische vaardigheden als de kennis en het gebruik van de Nederlandse taal onvoldoende waren om op het niveau van docent in het hbo te kunnen functioneren. De tweede medewerker heeft ontoelaatbaar



gedrag vertoond richting collega's en studenten en daarnaast inzake declaraties onbetamelijk gehandeld. In beide gevallen konden de medewerkers de beoordeling door hun manager niet overtuigend weerleggen. De commissie zag noch inhoudelijk, noch in de gevolgde procedures voldoende aanleiding om deze bezwaren te honoreren.

Het College van Bestuur heeft in 2012 alle adviezen van de bezwarencommissie beoordelingen overgenomen en conform de adviezen besloten.

Medewerkersontwikkeling

Opleidingsniveau medewerkers									
2012	Totaal Diploma		Docenten Diploma		2011	Totaal Diploma		Docenten Diploma	
Niveau	(fte)	%	(fte)	%	Niveau	(fte)	%	(fte)	%
Gepromoveerd	24,5	1,1	21,8	1,7	Gepromoveerd	24,2	1,1	21,3	1,7
wo master	667,5	29,1	554,5	43,8	wo master	657,7	28,9	550,7	43,5
hbo master	74,1	3,2	69,2	5,5	hbo master	49,1	2,2	42,0	3,3
hbo bachelor	552,2	24,1	418,9	33,1	hbo bachelor	586,9	25,8	454,4	35,9
Onbekend	837,8	36,5	180,3	14,3	Onbekend	809,8	35,6	164,5	13,0
Overig	138,8	6,0	19,9	1,6	Overig	146,2	6,4	33,8	2,7
Totaal	2294,9		1264,6		Totaal	2273,9		1266,7	

Het kabinet heeft gesteld dat in 2020 alle hbo-docenten ofwel een wo-master-diploma moeten hebben of gepromoveerd moeten zijn. Binnen Hogeschool Rotterdam is het aantal docenten dat een wo-masteropleiding heeft van 2011 naar 2012 licht gestegen van 550,7 fte naar 554,5 fte. Ook het aantal promovendi laat in 2012 een lichte stijging zien ten opzichte van 2011, zo blijkt uit de bovenstaande tabel. In de prestatieafspraken tussen Hogeschool Rotterdam en de overheid is vastgelegd dat in 2016 70% van de docenten minimaal een wo masterdiploma moet hebben. Binnen Hogeschool Rotterdam heeft in 2012 45,6% (in de tabel $21,8+554,5/1264,6*100$) van de 1264,6 fte aan docenten een masterdiploma of is gepromoveerd. Om de prestatieafpraak van 70% in 2016 te behalen, moet het percentage docenten binnen Hogeschool Rotterdam dat minimaal een wo-masterdiploma heeft, dus meer dan verdubbelen ten opzichte van 2012.

Professionalisering van docenten

Een van de speerpunten van Hogeschool Rotterdam is deskundigheidsbevordering van medewerkers. Ter bevordering van de deskundigheid biedt Hogeschool Rotterdam activiteiten aan in het 'open aanbod'. Deze activiteiten zijn niet verplicht, maar medewerkers worden geënthousiasmeerd zodat zij op eigen initiatief deelnemen. Uitgangspunten van het open aanbod zijn verbinding, kennisdeling en kennisontwikkeling. Leidend bij de samenstelling van het aanbod zijn de speerpunten van

14

SOCIAAL JAARVERSLAG

de Hogeschool, het Rotterdams Onderwijs Model, en goed werkgeverschap. Het open aanbod ondersteunt medewerkers in hun ontwikkeling, brengt medewerkers vanuit de organisatie bij elkaar zodat zij van elkaar kunnen leren. Vanuit verschillende instituten en diensten is een groot aantal medewerkers bereid hun expertise hiervoor in te zetten.

In het studiejaar 2007-2008 telde het open aanbod 25 verschillende activiteiten en 318 inschrijvingen. De afgelopen jaren is het aantal inschrijvingen voor het open aanbod sterk gegroeid. Het totaal aantal deelnemers bedroeg in het studiejaar 2011-2012 1641.

Dat de professionele ontwikkeling van docenten belangrijk is, blijkt ook uit het nieuwe cao-principe akkoord. Hierin is het meest in het oog springende onderdeel de afspraak dat iedere hogeschool een professionaliseringsplan maakt. Hogeschool Rotterdam zal conform de cao-afspraken stimuleren tot een professionele cultuur, waarin medewerkers zich intrinsiek gemotiveerd voelen.

De dienst O&K en de dienst P&O zijn in 2012 het project permanente professionalisering gestart. De looptijd van het project is tot de zomer 2014. Het project permanente professionalisering houdt zich bezig met het creëren van een inspirerende omgeving voor docenten en opleidingsteams. Het project permanente professionalisering moet onder meer leiden tot resultaten zoals een inspirerende visie op leren en professionele ontwikkeling, een docentencompetentieprofiel en een variëteit aan leeractiviteiten.

Introductie

Voor nieuwe managers is in het najaar 2012 een introductieprogramma aangeboden. Hierin kwamen thema's aan de orde als: strategisch beleid, historie en profilering, rol van de manager, kwaliteitszorg, audit en accreditatie. Gedurende vier maanden na de introductie zijn er coachgroepen van ongeveer vijf managers. De coachgroep is gericht op aspecten van leidinggeven en dient als steun bij het eerste jaar van managen binnen onze hogeschool. Een externe managementcoach begeleidt de groepen.

Opleidingstrajecten voor leidinggevenden

Kwaliteit en continuïteit van management is een belangrijke factor voor de realisatie en verdere ontwikkeling van het beleid. Hogeschool Rotterdam biedt daarom trajecten voor de diverse leidinggevenden. Deze trajecten zijn op maat en gericht op de praktijk van het leidinggeven bij Hogeschool Rotterdam. Bij het tot stand komen van een traject zijn de thema's en leervragen van de deelnemende leidinggevende uitgangspunt van programmering.



Het leadership development traject is een programma, op maat ontwikkeld voor directeuren van instituten en diensten. In de periode van 2009-2012 hebben bijna alle directeuren (29) deelgenomen aan dit traject.

Het management development traject is bestemd voor de managers van Hogeschool Rotterdam: onderwijsmanagers, managers bedrijfsvoering en de managers van de diensten. Doelstelling van dit traject is het professionaliseren van de kwaliteit van het management binnen Hogeschool Rotterdam. Het management development traject van 2012-2013 legt de focus op onderwijskundig leiderschap, teamontwikkeling en sturen van leren. In dit traject wordt samengewerkt met de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement. Het eerste management development traject met deze nieuwe invulling start in het najaar 2012. In de periode van 2009-2012 hebben 40 managers deel genomen aan dit traject. Op verzoek van de managers start er begin 2013 een traject 'Leidinggeven aan Leren' voor de alumni van management development trajecten van de afgelopen jaren.

Het traject operationeel leidinggeven richt zich op de hoofden werkzaam bij bedrijfsbureaus en diensten. Het traject bestaat uit zeven trainingdagen waarin het oefenen van praktische vaardigheden centraal staat. Voorbeelden van thema's die aan bod komen: stijl van leidinggeven, gespreksvoering en vergadertechniek. In oktober 2012 is een nieuwe groep met het traject operationeel leidinggeven gestart. In de periode van 2009-2013 hebben 33 hoofden deelgenomen aan het traject operationeel leidinggeven.

Mede door deze opleidingstrajecten ontstaat een natuurlijk sociaal netwerk tussen de leidinggevenden en een horizontale verbinding dwars door de organisatie. Deze netwerken zijn tot nu vooral horizontaal binnen dezelfde functie. Uitdaging voor de komende jaren is om een verticale verbinding te creëren tussen directeuren en managers en de alumni betrekken bij de follow-up-activiteiten.

Het jobcenter

De dienst P&O heeft per 1 november 2012 een jobcenter, gericht op intern recruitment. Het jobcenter coördineert alle vacatures, richt zich op interne loopbaanontwikkeling en interne plaatsingen. Het jobcenter wordt bemand door personeel van de dienst P&O. Wanneer er sprake is van boventaligheid, meldt de manager de medewerker aan bij het jobcenter. Het jobcenter beoordeelt op basis van kwalitatieve criteria of een kandidaat wel of niet plaatsbaar is. In geval van onduidelijkheid vindt er een talentescan plaats om geschiktheid vast te stellen. Kandidaten van het jobcenter hebben vanaf 1 maart 2013 voorrang bij vacatures. Tot nu toe zijn er 22 kandidaten aangemeld bij het jobcenter. Redenen voor aanmelding zijn: re-integratie (2), afloop D4 contract (9), WW-pool (2), outplacement/reorganisatie (4) en overig (5). Eind 2012 zijn er vijf plaatsingen naar een nieuwe werkplek gerealiseerd en er zijn drie medewerkers doorverwezen naar loopbaanadvies.

Resultaatverantwoordelijke teams

Een opleidingsteam binnen Hogeschool Rotterdam is resultaatverantwoordelijk voor het onderwijs aan de studenten van die opleiding. Vanuit dit kader startte P&O in 2012 een project 'resultaatgericht werken en sturen in opleidingsteams'. Begin 2012 is gewerkt aan het projectplan. In het tweede kwartaal 2012 zijn twee groepen onderwijsmanagers benaderd voor pilots. Het gaat om onderwijsmanagers die het md-traject hebben afgerond en onderwijsmanagers van een opleidingsteam waar een teamscan is uitgevoerd. Met zes belangstellenden zijn in de maanden september en oktober intakegesprekken gehouden. Na commitment van zowel het opleidingsteam als de onderwijsmanager wordt er per opleidingsteam een conceptplan voor een teamtraject gemaakt. Eind 2012 startten vijf pilotopleidingsteams, verspreid over drie instituten: IvG, IGO, EAS. De trajecten zijn zowel gericht op het werken in een team als op de sturing van het team. Thema's die naar voren komen in de trajecten zijn: taken en verantwoordelijkheid, samenwerking, managementstijl, opleidingscultuur, teamomvang en span of control. Onder het motto 'Aan de slag met opleidingsteams' lopen deze trajecten tot de zomer 2013. Aansluitend wordt een rapportage gemaakt van de inzichten en resultaten vanuit het project.

Organisatieontwikkeling

In de periode van 16 juli tot en met 24 augustus 2012 heeft een interne verhuizing en herverdeling van opleidingen over instituten plaatsgevonden. Vele honderden medewerkers kregen na de zomervakantie (fysiek) een andere werkplek. Voor 15.000 studenten veranderde de plek waar zij onderwijs volgen.

Om de verschuiving van personeel en studenten te realiseren, is een estafette van verhuizingen en verbouwingen georganiseerd. De 'grote schuif' is onderdeel van de herprofilering binnen Hogeschool Rotterdam. Deze herprofilering vraagt van opleidingen en instituten meer samenhang. Een aantal opleidingen en ondersteunende diensten moesten daarom op een andere locatie gehuisvest worden, om zo gemakkelijker en efficiënter met elkaar samen te kunnen werken.

Organisatieadviestrajecten

In 2012 hebben bij verschillende instituten organisatieontwikkelingstrajecten plaatsgevonden. Het op instituutniveau inzetten op organisatieontwikkeling, draagt bij aan het vergroten van de samenwerking, een prettiger werkklimaat, het verbeteren van de bedrijfsvoering en verhoging van de doelrealisatie.

De organisatieontwikkelingstrajecten hebben onder meer betrekking op vraagstukken op het gebied van focus, bedrijfsvoering, organisatie-inrichting en cultuur. De aanpak verschilt per vraagstuk; het kan gaan om onderzoek en advies, om proces- en veranderbegeleiding of een combinatie van beiden. In 2012 heeft P&O bij acht instituten veertien opdrachten uitgevoerd op het gebied van organisatieontwikkeling.



Deze activiteiten zullen in 2013 verder uitgebouwd worden. In het kader van het terugdringen van overhead binnen Hogeschool Rotterdam, wordt in 2013 ingezet op het ontwikkelen van kennis van de Lean Six Sigma methodiek. Deze kennis wordt ingezet voor verbetertrajecten bij instituten en diensten.

Binnen een volwassen organisatie is er bekendheid met de ambities van de organisatie op instituuts-, team- en individueel niveau. Om ambities en doelen te realiseren, is binnen een instituut of dienst een breed gedragen missie en visie met bijbehorende kernwaarden, een basisvoorwaarde. Deze gedragen missie en visie bieden een duidelijk kader waarbinnen de doelen op instituutniveau vertaald kunnen worden naar de werkzaamheden van de medewerkers. Het proces om te komen tot een gedragen missie en visie wordt, daar waar gewenst, ondersteund en begeleid door de dienst P&O.

Gezondheidsmanagement

Preventieve acties ten aanzien van ziekteverzuim

In 2011 is het preventiebeleid vastgesteld. In 2012 is een begin gemaakt met de risicofactoren zijn binnen Hogeschool Rotterdam. Daarom worden alle medewerkers die zes uur of meer per dag beeldschermwerk verrichten, verplicht getraind in gezond werken achter het beeldscherm. Deze medewerkers krijgen een voorlichting door de fysiotherapeut, gevolgd door individueel werkplekadvies.

Thema's die voortdurend aandacht hebben in de contacten met het management zijn:

- ▶ zorgen voor gezonde medewerkers;
- ▶ voorkomen van verzuim;
- ▶ actief re-integreren van zieke medewerkers;
- ▶ aandacht voor gezonde arbeidsomstandigheden.

Over het geheel beschouwd is er een groeiende volwassenheid bij het management waar te nemen als het gaat om deze thema's. Mooie voorbeelden hiervan zijn:

- ▶ door de manager wordt vaker een advies gevraagd over werkplekinrichting;
- ▶ communicatie tussen bedrijfsartsen en management verloopt soepel, men weet elkaar te vinden;
- ▶ medewerkers worden door hun manager doorverwezen naar arbo-professionals;
- ▶ managers krijgen voorlichting in het herkennen van psychische klachten;
- ▶ het sociaal medisch overleg (SMO) is beter gestructureerd.

14

SOCIAAL JAARVERSLAG

Ziekteverzuim cijfers

Onderdeel	2012			2011			2010		
	Frequentie	Duur	%	Frequentie	Duur	%	Frequentie	Duur	%
HR	1,2	14,7	3,8	1,2	14,6	4,4	1,2	14,3	4,2
Dienst									
ABZ	1,4	15,4	5,3	1,2	4,1	1,9	1,1	4,4	1,3
AMC	2,3	4,8	3,9	2,4	9,4	4,7	2,0	6,1	3,1
CvB	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0
C&EB	1,2	12	3,5	1,2	18,7	3,7	0,8	15,8	3,0
CS	1,1	8,7	3,3	0	18,4	3,5	1,4	6,6	2,4
FaDi	1,9	15,2	5,6	1,9	22,5	8,5	1,8	10,5	6,3
F&S	2,8	7,3	6,2	3,3	8,5	6,2	3,1	10,6	8,1
HRS	1,6	13,7	4,3	1,8	14,4	4,7	1,7	17,4	5,0
O&K	1,4	17	2,8	1,3	18,8	3,9	1,6	20,9	8,2
P&O	1,2	14,6	2,4	1,3	19,8	4,5	1,6	8,1	4,4
Instituut									
CMI	0,9	14,9	2,8	1,2	13,2	4,2	1,2	7,0	3,1
CoM	1,2	14,7	4,4	1,2	19	4,5	1,1	14,6	4,3
EAS	0,9	16,6	2,7	1	15	3,4	1,0	28,4	2,9
IBK	0,8	20,6	3,6	1	14,9	4,6	1,3	11,6	3,5
IFM	1,1	6	1,9	1,2	10,8	3	1,3	12,6	4,3
IGO	0,7	17,4	2,3	0,8	10,7	3,1	0,7	17,0	2,4
IOI	0,7	9,4	2,9	0,1	4	4,2			
ISO	1,2	28,7	5,7	1,3	17,4	4,7	1,3	17,5	5,0
IvG	0,8	16,9	3,5	1	14,4	3,2	1,1	19,8	4,5
IvL	0,9	16,1	2,6	1	12	3,7	0,9	15,2	3,8
RBS	1,8	8,5	5,4	1,5	9,7	2,5	1,4	12,3	3,4
RAC	1,4	6,1	4,8						
RMU	0,2	2,5	0,1						
WdKA	1,1	12,6	2,6	1,2	10	4,3	1,2	8,6	3,5
Overig									
HRT							1,4	20,1	5,1
RDM	0,9	3,7	1						

In bovenstaande tabel is te zien dat het ziekteverzuim binnen Hogeschool Rotterdam in 2012 is gedaald naar 3,8% ten opzichte van het ziekteverzuim in 2011 van 4,4%. Deze daling laat zien dat het verzuimbeleid, arbo- en preventiebeleid werkt! Helaas zijn er ook mensen ziek zonder een arbeidsgerelateerde oorzaak en is niet alles beïnvloedbaar.



Health Rules

Health Rules, het gezondheidsconcept van Hogeschool Rotterdam, wordt bekender. Alle arboprofessionals werken vanuit de locatie van Health Rules. Medewerkers weten deze locatie steeds beter te vinden. Het belangrijkste streven is preventie van verzuim. Als medewerkers toch ziek worden, worden ze actief begeleidt bij het re-integreren en wordt gezorgd voor goede arbeidsomstandigheden op het werk. Dit betekent:

- › actief communiceren tussen alle betrokkenen
- › eigen verantwoordelijkheid van de medewerker
- › roluidelijkheid voor iedereen
- › kwalitatief goede ondersteuning van arbo-professionals
- › actief re-integratiebeleid
- › goede arbeidsomstandigheden.

De producten en diensten worden regelmatig geëvalueerd en zo nodig bijgesteld, om zo te komen tot een volwassen organisatie.

Werkdrukprojecten

In het preventiebeleid is gesteld dat een belangrijke risicofactor de psychische belasting van medewerkers is. Om dit onder de aandacht te brengen en om na te gaan waar de oplossingen gezocht moeten worden, zijn bij vier verschillende instituten werkdrukonderzoeken gehouden. Bij het analyseren van de oorzaken en de oplossingen van werkdruk is in werkdrukpanels gewerkt aan de hand van het WerkEnergieBronnen model (WEB-model). In het WEB-model worden enerzijds werkstressoren en anderzijds energiebronnen onderscheiden die van invloed zijn op het welbevinden van de medewerkers. Energiebronnen zorgen ervoor dat de medewerker de werkstressoren kan compenseren. Wanneer de energiebronnen niet goed ingezet worden, leveren deze ook stress op.

Werkstressoren die in de werkdrukpanels naar voren kwamen zijn mentale belasting en de balans tussen werk en privé. De voornaamste oorzaak hiervan is dat het werk niet in de beschikbare tijd kan worden gedaan en er is sprake van grote piekbelasting. De belangrijkste energiebronnen die de werkstress zouden moeten compenseren zijn vrijheid in de uitvoering van het werk, sociale steun en afwisseling in het werk. Deze factoren worden echter niet voldoende als energiebronnen ervaren zo blijkt uit de werkdrukpanels. De vrijheid in de uitvoering van het werk wordt ingeperkt door een als knellend ervaren PTD, de sociale steun van de leidinggevende op de werkvloer is onvoldoende en de afwisseling in het werk wordt deels teniet gedaan door taakonduidelijkheid.

De gedrevenheid van de docent voor de kwaliteit van zijn vak staat onder druk doordat de energiebronnen de werkstressoren niet voldoende compenseren. Verbeteringen die in de werkdrukpanels naar voren komen om de werkdruk te verminderen zijn taakduidelijkheid, sociale steun, eigenaarschap, open en eerlijke

14

SOCIAAL JAARVERSLAG

communicatie en tijdige en adequate informatie. De uitkomsten van de werkdrukpanels zijn besproken met de docenten en het management, waarna een aantal oplossingen is gekozen om verder uit te werken. De aanpak daarvan vindt veelal plaats in een projectvorm, waarbij de inbreng van de eigen medewerkers wordt meegenomen. In 2013 worden de werkdrukonderzoeken voortgezet.

Trainingen op het gebied van gezondheid

Ieder jaar wordt een groot aantal gratis trainingen, die verband houden met gezondheid, aangeboden aan medewerkers. In 2012 heeft een groot aantal medewerkers deelgenomen aan bijvoorbeeld yoga, mindfulness, tai chi, stoelmassage, stoppen met roken, gezonde voeding, beter slapen, etc. Voor leidinggevenden worden trainingen georganiseerd die zich richten op herkenning van dreigend verzuim bij de medewerkers en het leren van interventietechnieken.

Medezeggenschap en tevredenheid

Medezeggenschap

Binnen Hogeschool Rotterdam is CMR de Centrale Medezeggenschapsraad. Studenten en medewerkers hebben middels de Centrale Medezeggenschapsraad de mogelijkheid mee te praten over onderwerpen die belangrijk zijn voor werk en studie binnen Hogeschool Rotterdam. Over deze onderwerpen overlegt de Centrale Medezeggenschapsraad met het College van Bestuur. Naast de Centrale Medezeggenschapsraad zijn er binnen de instituten instituutsmedezeggenschapsraden. Hierin wordt met de managementteamleden overleg gevoerd over financiële, organisatorische en onderwijskundige zaken. Voor de diensten is medezeggenschap in de vorm van een Inspraakorgaan geregeld. Onderwerpen op het gebied van Personeel & Organisatie worden voorgelegd aan de Personeelsgeleding van de centrale Medezeggenschapsraad (PGMR). Onderwerpen die in 2012 voorgelegd zijn aan de PGMR zijn bijvoorbeeld de werk- en verlofregeling, het PTD, de gesprekscyclus en de klachtenprocedure voor medewerkers.

Overleg Centrale Vakorganisaties

Regelmatig vindt er overleg plaats tussen de centrale vakorganisaties en Hogeschool Rotterdam. Deze overleggen zijn bedoeld om de vakorganisaties te informeren, hen om advies te vragen en overeenstemming te bereiken over verschillende onderwerpen. In 2012 hebben er drie vergaderingen plaatsgevonden. Voorbeelden van onderwerpen die op de agenda stonden zijn functiemix, CAO, jobcenter en decentrale arbeidsvoorwaarden.



Medewerkerstevredenheid

De tevredenheid van medewerkers wordt één keer per twee jaar gemeten binnen instituten en diensten. In 2012 zijn er geen medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO) uitgevoerd. In 2013 vindt er onder een aantal instituten en onder alle diensten binnen Hogeschool Rotterdam een MTO plaats. Vanaf 2013 zal dit jaarlijks plaatsvinden. Met het MTO wordt inzicht verkregen in de tevredenheid van de medewerkers. Op basis van de resultaten van het MTO kunnen verbeteracties opgesteld worden om de tevredenheid van medewerkers te vergroten. Een voorbeeld van een vervolgactie is een bijeenkomst organiseren met medewerkers om in gesprek te gaan over werkdruk en oplossingen hiervoor te vinden.



Jaarverslag
Raad van Toezicht

15



Jaarverslag Raad van Toezicht

Samenstelling

De Raad van Toezicht van Hogeschool Rotterdam bestond in 2012 uit de volgende leden:

- ▶ De heer drs. C.W. van der Waaij RA (voorzitter)
- ▶ Mevrouw mr. W. Sorgdrager
- ▶ Mevrouw drs. J.W.A. Verlaan
- ▶ De heer mr. J.F. de Haas
- ▶ De heer drs. C.A.C.M. Oomen.

Rooster van aftreden

Het volgende rooster van aftreden was per 31 december 2012 van toepassing:

- ▶ 1 januari 2013: C.A.C.M. Oomen
- ▶ 1 januari 2014: C.W. van der Waaij
- ▶ 1 januari 2015: J.F. de Haas
- ▶ 1 januari 2016: Mw. W. Sorgdrager en Mw. J.W.A. Verlaan.

Het voordrachtsrecht voor de Centrale Medezeggenschapsraad betreffende één van de leden van de Raad van Toezicht op grond van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) is geëffectueerd per 1 januari 2012 door de voordracht en de benoeming van Mw. Verlaan.

De zittingstermijn van leden van de Raad van Toezicht is vier jaar. Leden zijn één keer terstond herbenoembaar.

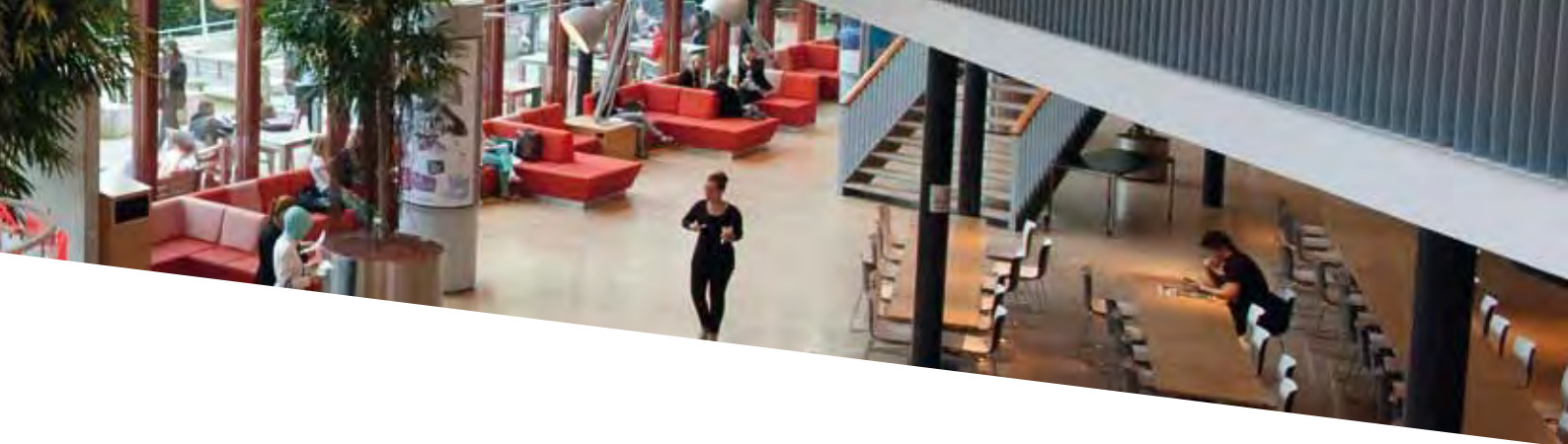
De termijn van de heer Oomen liep af per 31 december 2012. Gelet op het feit dat hij slechts één termijn van vier jaar deel uitmaakte van de Raad, was een herbenoeming van de heer Oomen mogelijk. De Raad maakte van deze mogelijkheid graag gebruik en besloot hem te herbenoemen. De nieuwe termijn van vier jaar is ingegaan op 1 januari 2013.

Bezoldiging

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een bezoldiging. Op grond van het bezoldigingsadvies van de Hay Group voor leden van Raden van Toezicht bij Hogescholen in Nederland is deze bezoldiging per 1 januari 2011 bepaald op

- ▶ voor de voorzitter: € 10.900 per jaar (bruto)
- ▶ voor de leden: € 7.600 per jaar (bruto).

Voor vier van de vijf leden is uitbetaling gedaan conform een fictief dienstverband, waarbij er additioneel werkgeverslasten zijn betaald. Voor één van de leden van de Raad van Toezicht vond betaling plaats op factuur. Voor een van de leden werd een nabetaling over 2011 gedaan.



(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties (gegevens per 31 december 2012)

<p>drs. C.W. van der Waaij, RA Leeftijd: 61 jaar Zittingsduur: 3 jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Lid Raad van Commissarissen Rabobank Rotterdam › Voorzitter Raad van Advies van het Nationaal Register Commissarissen en Toezichhouders › Lid Raad van Toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven › Lid Raad van Commissarissen Arbo Unie B.V. › Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Ahrend BV › Voorzitter Raad van Bestuur Nederlands Normalisatie Instituut (NEN) › Lid Bestuur "Stichting Vrienden van de Nederlandse Bachvereniging" › Lid van het bestuur van de vereniging Achmea
<p>drs. C.A.C.M. Oomen Leeftijd: 64 jaar Zittingsduur: 3 jaar, 8 maanden</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Voorzitter Raad van Bestuur OWM DSW Zorgverzekeraar U.A. en OWM "Stad Holland Zorgverzekeraar" U.A. › Lid Raad van Commissarissen Multizorg VRZ B.V. › Lid Raad van Toezicht SGZ › Voorzitter Facilitaire Stichting Gezondheidszorg › Voorzitter Raad van Commissarissen Rotra › Voorzitter Raad van Commissarissen Tjip B.V. › Lid Raad van Commissarissen HSK Groep B.V. › Lid Raad van Commissarissen Brainova Ventures B.V. › Lid Raad van Commissarissen Greenfield Capital Fund III B.V. › Voorzitter Stichting Aquamarijn
<p>Mw. mr. W. Sorgdrager Leeftijd: 64 jaar Zittingsduur: 5 jaar, 8 maanden</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Lid Raad van State › Lid Europese Commissie tegen Racisme en Intolerantie › Lid bestuur Stichting Arbo Unie › Lid Raad van Toezicht van het Leids Universitair Medisch Centrum
<p>Mw. drs. J.W.A. Verlaan Leeftijd: 63 jaar Zittingsduur: 1 jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Lid Raad van Toezicht Nederlands Philharmonisch Orkest › Lid bestuur Leerorkest › Voorzitter van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties › Voorzitter Wijkvereniging Meerburg in Leiden › Directeur en eigenaar van 'De Ontmoeting', Adviesbureau voor de connectie tussen verschillende domeinen: diversiteitsbeleid, wijkontwikkeling, onderwijs › Lid van het bestuur van het keurmerk 'Blik op Werk' › Voorzitter van het muziektheatergezelschap Via Berlin (sinds mei 2012) › Lid van de raad van commissarissen van woningbouwcorporatie Ons Doel te Leiden (sinds najaar 2012). › Bestuurslid van de stichting Cosmicus (onderwijs en diversiteit)
<p>mr. J.F. de Haas Leeftijd: 53 jaar Zittingsduur: 2 jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Voorzitter Raad aan Bestuur van Eneco Holding N.V. › Lid Bestuur Energie Nederland › Voorzitter Werkgeversvereniging WENb › Lid Adviesraad Executive MBA in European Utility Management by Jacobs University te Bremen › Ambassadeur Clean Energy Wereld Natuur Fonds (WNF) › Lid Raad van Commissarissen Movares NV › Lid Algemeen Bestuur VNO › Lid Bestuur De Groene Zaak

15

JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Er werden in het verslagjaar voorbereidingen getroffen voor het btwplichtig worden van de vergoedingen in 2013.

Profielchets

De profielchets voor de leden van de Raad van Toezicht luidt als volgt:

- ▶ langdurige bestuurservaring
- ▶ regionale/landelijke bekendheid
- ▶ beschikkend over een relevant relatienetwerk
- ▶ binding met de regio
- ▶ geen 'conflicting interests'.

Door middel van spreiding over de leden zou zo veel mogelijk een mix van deskundigheden en maatschappelijke sectoren moeten worden bewerkstelligd:

- ▶ financiën
- ▶ gezondheidszorg
- ▶ kunsten
- ▶ bedrijfsleven
- ▶ openbaar bestuur
- ▶ haven/industrie.

Minimaal één van de leden van de Raad van Toezicht is een zogenoemde financiële expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan in de financiële bedrijfsvoering bij naar omvang gelijkwaardige rechtspersonen. Er wordt gestreefd naar een redelijke mix van actieven en niet-actieven (d.w.z. werkzaam in een maatschappelijke functie, respectievelijk een maatschappelijke functie beëindigd hebbend).

Er wordt gestreefd naar een redelijke mix van mannen en vrouwen (d.w.z. naar tenminste één van beiderlei kunne).

De volgende relaties zijn onvereenigbaar met de gewenste onafhankelijkheid:

- ▶ leden van de Raad van Toezicht die in dienst zijn bij andere Hogescholen
- ▶ leden van de Raad van Toezicht die een dienstbetrekking hebben bij één van de externe toezichthouders (zoals de accountant) van de hogeschool.

Ter gelegenheid van het voorbereiden van de voordracht door de CMR van één van de leden van de Raad van Toezicht is er in 2011 overleg geweest over eventuele aanpassing van de profielchets. Tot een aanpassing werd toen evenwel niet besloten. Ook in het verslagjaar heeft geen aanpassing plaatsgehad.

Governancestructuur

De Raad van Toezicht bestendigde, met inachtneming van enkele aanvullingen (zie hierna), de in 2006 vastgestelde governancestructuur. Deze structuur is in overeenstemming met de Gedragscode Governance HBO (vastgesteld bij bindingsbesluit van de HBO-raad d.d. 2 februari 2006) en de daaruit voortvloeiende publicaties. In 2010 verscheen de Wet versterking bestuur in het Staatsblad.



Daarmee werd een aantal bepalingen van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek aangepast. Tot de aanpassingen behoorde het borgen van de Gedragscode Governance in de wet. Deze borging ging gepaard met een beperkt aantal inhoudelijke aanpassingen. Deze aanpassingen, waaronder het voordrachtsrecht van de Centrale Medezeggenschapsraad voor een zetel in de Raad van Toezicht en de frequentie van het overleg van de Raad van Toezicht met de Centrale Medezeggenschapsraad, werden geïmplementeerd.

Het functioneren van de hbo-branchecode werd landelijk geëvalueerd en leidde tot het rapport van de commissie C. van Montfort 'Goed bestuur in het HBO' (april 2012). De Raad van Toezicht nam kennis van het oordeel van de commissie dat de hogeschool deze gedragscode in acht neemt. Het rapport van de commissie bevatte bovendien een aantal aanbevelingen die aanscherping van de gedragscode behelzen. Vooruitlopend op landelijke besluitvorming daaromtrent nam de Raad van Toezicht enkele besluiten tot aanvulling van het tot dusverre bestaande regime bij de hogeschool. Zo werd tijdens de laatstgehouden vergadering van de Raad van Toezicht besloten om af te stappen van de situatie, waarbij er geen commissies vanuit de Raad bestonden. Besloten werd om vanaf 2013 een auditcommissie en een remuneratiecommissie in te stellen. Als leden van de commissies werden benoemd:

- auditcommissie: de heren Oomen en de Haas (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Roelof (vanuit het College van Bestuur), ondersteund door de directeur Financiën.
- remuneratiecommissie: mevrouw Sorgdrager en de heer Van der Waaij (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans (vanuit het College van Bestuur), ondersteund door de directeur Personeel & Organisatie.

Ook werd besloten om de voorbereidingen van het overleg tussen de Raad van Toezicht en de Centrale Medezeggenschapsraad te doen voorbereiden door mevrouw Verlaan en de heer Van der Waaij.

Ook werd een aantal werkafspraken gemaakt betreffende de verhouding tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, alsmede de CMR.

Voor overige eventuele aanpassingen ten aanzien van het governance regime wordt de besluitvorming naar aanleiding van het rapport van de commissie Van Montfort tegemoet gezien.

De Raad van Toezicht verleende goedkeuring aan het jaarverslag 2011 en het werkprogramma 2012 van het Bureau Auditing, Monitoring & Control.

Onafhankelijkheid

De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk in de betekenis van de Branchecode Governance.

Zij kunnen onafhankelijk van elkaar, van het College van Bestuur en van welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch opereren.

Geen lid van de Raad van Toezicht, dan wel zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.

- ▶ is in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming tot lid van de Raad van Toezicht werknemer of lid van het College van Bestuur van de hogeschool (inclusief gelieerde rechtspersonen) geweest;
- ▶ heeft een financiële vergoeding van de hogeschool of van aan haar gelieerde vennootschap ontvangen, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de Raad van Toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen;
- ▶ was bestuurslid van een vennootschap dan wel een grote rechtspersoon waarin een lid van het College van Bestuur van de hogeschool lid van de Raad van Commissarissen respectievelijk de Raad van Toezicht is;
- ▶ was werkzaam bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie of het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij;
- ▶ hield een aandelenpakket van ten minste tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap.

Van besluitvorming waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Toezicht of van leden van het College van Bestuur aan de orde zijn geweest, was geen sprake.

Werkzaamheden

De Raad vergaderde in het verslagjaar vier keer: op 26 maart, 11 juni, 5 oktober en 17 december.

Gedurende het verslagjaar was er in en buiten de vergaderingen contact tussen leden van de Raad van Toezicht en leden van het College van Bestuur. De contacten verliepen op positieve wijze. Er werd afgesproken om de contacten tussen leden van de Raad van Toezicht en instituutdirecteuren mogelijk te maken door steeds op wisselende locaties te vergaderen en directeuren uit te nodigen een korte presentatie van hun organisatieonderdeel te verzorgen.

Leden van de Raad gaven 'acte de présence' bij de opening van het cursusjaar 2012/2013 op 5 september 2012, waar ir. drs. H. Smits, CEO van het Havenbedrijf Rotterdam, gastspreker was.

De aangelegenheden waarmee de Raad zich in de vergaderingen bezighield, waren o.a. de volgende:

- ▶ landelijke ontwikkelingen
- ▶ College van Bestuur
- ▶ beleid College van Bestuur en financiën
- ▶ onderwijs, assortiment, instroom en kwaliteit
- ▶ personeelsbeleid en organisatie
- ▶ huisvesting.



Landelijke ontwikkelingen

De Raad van Toezicht liet zich door het College van Bestuur op de hoogte houden van ontwikkelingen in het hoger beroepsonderwijs, alsmede van de wijze waarop Hogeschool Rotterdam daaraan aandacht gaf. Dit betrof met name de invulling die de hogeschool gaf aan de Strategische Beleidsagenda van staatssecretaris Zijlstra. De Raad nam kennis van een aantal ontwikkelingen die de rechtspositie van studenten betroffen, zoals het invoeren en (met terugwerkende kracht) ook weer afschaffen van de zogenaamde langstudeerdersboete.

Samenstelling College van Bestuur

De in 2011 gestarte procedure voor de opvolging van de heer Tuytel als voorzitter (na diens vertrek per 1 augustus 2012 in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd) werd afgerond met het op 26 maart 2012 genomen benoemingsbesluit betreffende de komst van drs. M.J.G. Bormans per 1 september 2012. Het afscheid van de heer Tuytel en Hogeschooldag 2012 voor de personeelsleden van de hogeschool vonden op dezelfde dag plaats: 12 juni 2012. Leden van de Raad van Toezicht waren bij deze activiteiten aanwezig.

Beleid College van Bestuur en financiën

De voor 2011 overeengekomen doelstellingen van het College van Bestuur, zoals opgenomen in de beleidsrijke begroting van dat jaar, werden verantwoord in het op 26 maart 2012 besproken Resultatendocument 2011. Dit document vormde de basis voor het later goedgekeurde jaarverslag 2011. In dezelfde vergadering werden het Jaarverslag 2011, alsmede het werkprogramma 2012 van het Bureau Auditing/Monitoring/Control goedgekeurd.

Er werd kennis van genomen dat de Rotterdamse kunstenhogeschool Codarts samenwerking buiten de stad heeft gezocht en dat de keuze daarbij is gevallen op de Hogeschool voor de Kunsten Den Haag.

Er waren twee belangrijke beleidsontwikkelingen gedurende het afgelopen jaar: Zoals alle hoger onderwijsinstellingen heeft de hogeschool afspraken met staatssecretaris Zijlstra gemaakt voor de komende vier jaar. Deze zgn. Prestatieafspraken geven koers aan een aantal belangrijke onderwerpen, zoals rendement, excellentie, studenttevredenheid, contacttijd, docentkwaliteit, reductie overhead. Deze zogenaamde Prestatieafspraken zijn door de Raad van Toezicht goedgekeurd. In de vergadering van 17 december 2012 besprak het College van Bestuur het voorgenomen Focusprogramma met de Raad van Toezicht. In dit programma, ontstaan na de kennismakingsperiode van de nieuwe voorzitter, geeft het college aan welke beleidsvoornemens er voor de komende periode zijn. Uitgangspunt is dat bij alle activiteiten de voltijdse bacheloropleiding centraal staat. Kiezen voor het één betekent dat er minder aandacht zal zijn voor andere activiteiten. Een gevolg van de beleidskeuze is dat de private activiteiten van de hogeschool worden

15

JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

gereduceerd en dat het aanbod aan DT-opleidingen beperkt zal worden. Als gevolg van het Focusprogramma zal een aantal in de Prestatieafspraken vastgestelde doelstellingen verder worden aangescherpt. Dit geldt in elk geval voor de reductie van de overhead, alsmede voor de doelstellingen die voor de studenttevredenheid zijn bepaald.

De Raad van Toezicht keurde in zijn vergadering d.d. 11 juni 2012 het Jaarverslag 2011 van het College van Bestuur goed. Ook de Jaarrekening 2011 en de Management Letter over dat jaar van de accountant Ernst & Young werden in die vergadering besproken. De Raad van Toezicht verleende decharge aan het College van Bestuur voor het in 2011 gevoerde beleid.

De bespreking van de jaarrekening vond, zoals gebruikelijk, plaats in tegenwoordigheid van de accountants van Ernst & Young, de heren J.C. Besters en J.A. Koorn. Bij de stukken van de Raad van Toezicht was bij iedere vergadering een overzicht gevoegd van de stand van zaken van de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting, zodat de Raad in staat was de financiële gang van zaken te volgen. De Raad verleende in zijn vergadering d.d. 17 december goedkeuring aan de Begroting 2013.

Onderwijs, assortiment, instroom en kwaliteit

Het College van Bestuur stelde de Raad van Toezicht regelmatig op de hoogte van ontwikkelingen betreffende het onderwijs, assortiment, instroom en kwaliteit. Er werd goedkeuring verleend aan het bijeenbrengen van de aan de haven gerelateerde opleidingen in de Rotterdam Mainport University, die samen met de STC-Group is opgericht. Het gaat om de opleidingen:

- ▶ Maritiem Officier
- ▶ Logistiek en Technische Vervoerskunde
- ▶ Chemische Technologie
- ▶ Scheepsbouwkunde (licentie per 1 september 2012 overgenomen van de Hogeschool Inholland).

De instroom van nieuwe studenten bleef stabiel ten opzichte van het voorafgaande jaar. Als gevolg van de toegenomen aantallen nieuwe studenten gedurende de afgelopen jaren, groeide de hogeschool nog licht.

Het College van Bestuur verstreekte informatie over de resultaten van het bindend studieadvies in 2012. Met ingang van het cursusjaar 2011/2012 is de drempel voor het zogenaamde bindend studieadvies verhoogd. Om te bevorderen dat studenten minder achterstand zouden meenemen naar de hoofdfase van de opleiding is de eis gesteld dat zij 48 van de 60 studiepunten behaald moeten hebben om (behoudens bijzondere omstandigheden) te ontkomen aan een verplicht advies om de opleiding te verlaten.



Aan het einde van het vermelde cursusjaar is het propedeuserendement afgenomen ten opzichte van vorige jaren. Het aantal uitvallers in de opleiding liep op van 33,39% tot 42,52% (hogeschoolbreed). Deels is dit veroorzaakt door een verhoogde vroege uitval en deels door de hogere BSA-grens.

Hoewel het effect van een verbeterd niveau voor de hoofdfase hoogstwaarschijnlijk rendement zal opleveren is de mate van de verhoogde uitval in het eerste jaar toch een belangrijk bespreekpunt met de directies, ook al omdat er op het punt van eerstejaarsrendement een Prestatieafspraken is gemaakt.

Het College van Bestuur hield de Raad van Toezicht op de hoogte van het verloop van de zgn. proefaudit in het kader van de hogeschoolbrede kwaliteitszorg. In het kader daarvan werd onder andere de toelichting op het Instellingsportret van de hogeschool besproken. De bevindingen bij dit proces van de NQA waren bemoedigend en waren een goede opmaat naar het proces van de instellings-accreditatie door de NVAO die in 2013 zal plaatsvinden.

Er werd kennis genomen van de zgn. ranking van opleidingen/instituten: een overzicht waarin opleidingen en instituten gerangschikt zijn op basis van een aantal indicatoren. Aan het einde van het jaar kwamen de gegevens beschikbaar van de posities van bacheloropleidingen in de zgn. Keuzegids Hoger Onderwijs. De Raad van Toezicht besprak een overzicht van de resultaten van de opleidingen van de hogeschool.

Ook nam de Raad van Toezicht met instemming kennis van het risicoregister van de hogeschool.

Personeelsbeleid en organisatie

Op verzoek van de Raad van Toezicht verstrekke het College van Bestuur voorts periodiek gegevens met betrekking tot de invulling van vacatures. Het aantal vacatures daalde aanzienlijk in vergelijking tot de voorafgaande periode als gevolg van de stabiliserende instroom van studenten. Door de conjuncturele ontwikkelingen daalde het natuurlijk verloop en ook daardoor waren er minder vacatures.

De gang van zaken ten aanzien van het nieuw opgerichte Instituut voor Onderzoek en Innovatie werd gerapporteerd aan de Raad van Toezicht.

In de loop van het jaar bereikte het College van Bestuur overeenstemming met de Centrale Medezeggenschapsraad over een aanpassing van de indeling van de economische opleidingen in instituten. Na het zomerreces bleek er nogal veel onrust te zijn ontstaan bij de betrokken medewerkers en werd het besluit teruggedraaid. De Raad werd door het college van de ontwikkelingen op de hoogte gehouden. Aan het einde van het jaar verleende het College van Bestuur opdracht aan Capgemini Consultants om een onderzoek te doen naar de werksfeer in het instituut Rotterdam Business School.

Huisvesting

Het College van Bestuur legde de hoofdlijnen voor een huisvestingsplan voor. Na overleg werd goedkeuring verleend aan het voornemen om een nieuwe locatie voor de hogeschool te ontwikkelen aan de Coolhaven, waar een perceel beschikbaar is. Deel van dit plan zou voorts zijn het partieel en in fasen afstoten van de locatie Kralingse Zoom. Aan het einde van het jaar ontstond er discussie over de haalbaarheid van deze propositie. Nadere berekeningen wezen aan dat er toch wel substantiële juridische en financiële risico's aan deze mogelijkheid verbonden waren. Reden om in samenspraak tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht deze variant in te ruilen voor een doorontwikkeling van de locatie Kralingse Zoom.

Beraad op het functioneren van de Raad van Toezicht en van het College van Bestuur

De Raad van Toezicht heeft in een apart daarvoor belegde vergadering zich (buiten tegenwoordigheid van het College van Bestuur) beraden op zijn eigen functioneren, alsmede op het functioneren van het College van Bestuur, alsmede van de leden daarvan. De Raad kwam tot een positief oordeel hierover.

Het remuneratiebeleid vereiste gedurende het verslagjaar extra aandacht. Het regime van de Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WOPT) en de daarop niet afgestemde Hay-systematiek liep in 2012 ten einde in verband met het per 1 januari 2013 van kracht worden van de Wet Normering Topinkomens in de publieke en semipublieke sector (WNT). Op grond van deze nieuwe wet werd een maximumbedrag voor de sector HBO vastgesteld. Het Platform van toezichthouders van hogescholen (waarin drs. C.W. van der Waaij RA actief was) verleende opdracht aan de Hay Group om een beloningscode te ontwerpen die in de nieuwe kaders zou kunnen functioneren. Deze beloningscode verscheen nog niet tijdens het verslagjaar. Bij de indienst-treding van de heer Bormans werd bij de beloningsafspraken op de nieuwe situatie geanticipeerd.

De maatschappelijke discussie strekte zich niet alleen uit over de inkomens, maar ook over de declaraties. Het College van Bestuur heeft de declaratiegegevens gepubliceerd en er is een nieuw declaratiekader ontwikkeld en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

De scholingsbehoeften van de leden van de Raad van Toezicht werden geïnventariseerd. Dit leidde tot een bijeenkomst op 17 december 2012, waarbij de leden van de Raad op de hoogte werden gebracht van de wijze waarop de hogeschool invulling geeft aan het programma Studiesucces, dat er op gericht is de studieprestaties van studenten in positieve zin te beïnvloeden.



College van Bestuur

Zie voor de komst van de nieuwe voorzitter hiervoor. De leden van het College van Bestuur bleven de heren J.G. Roelof en G.J. van Drielen.

Van de nieuwe portefeuillevindeling van het college werd kennis genomen.

Contact met de medezeggenschapsraad

Op 26 maart 2012 is overleg gevoerd met de voltallige CMR. Het overleg stond geheel in het teken van de komst van de nieuwe collegevoorzitter. De Raad stemde van harte in met de voorgenomen benoeming van de heer Bormans.

Ook op 5 november 2012 was er overleg tussen de beide raden. De onderwerpen die deze keer werden besproken, waren de begrotingscyclus, de demografische ontwikkelingen op middellange termijn en duurzaamheid.

Ten slotte

De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de inzet waarmee de medewerkers, het management en het College van Bestuur van de hogeschool hun functie uitoefenen.



In de prijzen...

16



In de prijzen...

Ook dit jaar vielen weer veel van onze studenten (en medewerkers) in de prijzen. Een (niet uitputtend) overzicht:

Hogeschool Rotterdamprijzen

De Hogeschool Rotterdam **Onderwijsinnovatieprijs** ging naar Angel Baegen, Iris Boender en Hanna Wesdorp (ISO, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening) voor het project 'Bedankt en tot nooit weer ziens' over inzet van exitgesprekken voor jeugdige delinquenten.

De **RCI Duurzaamheidsprijs** ging naar Leander Timmer en Peter Visser (IGO, Ruimtelijke Ordening en Planologie) voor het project 'Heat in the City', het opzetten van rekenmodellen voor hittegevoeligheid in wijken van een stad.

Battle of Excellence

De beste studenten van Hogeschool Rotterdam en de Erasmus Universiteit gingen in deze battle de strijd met elkaar aan in het oplossen van uitdagende business cases van bedrijven. Studenten Tosca van Zijl en Jacob Noordam, honoursstudenten van de opleiding Bedrijfseconomie van Hogeschool Rotterdam, en twee studenten van EUR zijn de gelukkige winnaars. De studenten hebben de felbegeerde Letter of Recommendation van burgemeester Aboutaleb ontvangen en ieder € 250 aan prijzengeld.

I-lab 'Turning Innovation into Business'

Het team van dit I-lab won in Istanbul de 'Great Game Business Challenge'. Het team bestond uit Manon Rinsma (Communicatie), Bas van den Blink (Business & IT Management), Kyshan Walop (Small Business & Retail Management), Lester van der Meer (Bedrijfseconomie) en Arnoud van Joolingen (Industrieel Product Ontwerpen).

Kenniscentrum Zorginnovatie

Collega's Monique Vahedi Nikbaht en Adriaan Visser wonnen de eerste prijs in de Essaywedstrijd 'Innovatie in de Ketenzorg' van het Tijdschrift Gezondheidswetenschappen. Zij schreven een essay over de aanpassingen die er in de ketenzorg nodig zijn voor mensen met een levensbedreigende ziekte.

Het Kenniscentrum Zorginnovatie won ook de aanmoedigingsprijs van het instituut MOVISIE voor het project 'participatie van jongeren met een functiebeperking'.

Willem de Kooning Academie

De jaarlijks uitgereikte Drempelprijzen voor de meest veelbelovende afstudeerders van WdKA, uitgereikt door de Gemeente Rotterdam, gingen naar Joey Verberkt (autonome beeldende kunst), Marylene Rutten (digitale fotografie) en Marjolein



van Hal (docent beeldende kunst en vormgeving). De Drempelprijs bestaat uit een geldbedrag van € 5000.

De NTR-mediaprijs werd gewonnen door Lawrence Lee Kalkman, Guido Jeurissen en Anna den Hartog (Audiovisueel Ontwerpen) met de film 'Sur Aire Real'.

Mandy Bartels (Lifestyle & Design), Michelle Verheijen (Grafisch ontwerpen) en Trang Thien Ha (Lifestyle & Design) wonnen de prestigieuze Stylesight Student Print Competition.

Stefan Rijmsmus en Tayfun Sarier (Advertising) wonnen de gouden Andy Award (internationale reclame prijs) met hun inzending voor Amnesty International 'Amnesty Rescue' Call Of Duty MOD.

Bryan Wolff & Daniel Sumarna en Bas van de Poel & Daan van Dam (Advertising) kregen de Gouden SpinAward voor het 'Beste jonge talent'.

Riekje Brokking (Ruimtelijk ontwerpen) won de Ronald F. Vermaasprijs t.w.v. € 1.500.

Menno Schaap (Fotografie), Desmond Gerritse (Advertising) en Barry Bol (Advertising) wonnen de Rabobank Gamification Challenge.

Melanie Heuvelman en Lisanne van Erk (Leisuremanagement) werden genomineerd voor de Scriptieprijs Netwerk Citymarketing voor hun afstudeeronderzoek voor de gemeente Zoetermeer naar hoe jongeren aan de stad verbonden kunnen blijven.

Sara Getu (Biologie en Medisch Laboratorium Onderwijs) won de HAS-prijs (prijs van de Haagse Analistenschool) met haar onderzoek naar de auto-immuunziekte Multiple Sclerose.

Gerben Blommesteijn en Joeri Verwoerd (Facility Management) wonnen de Excellence Award van de Stichting F-MEX met hun afstudeerscriptie naar de 'kritische succesfactoren voor de kwaliteit van regieorganisaties'.

Jan Willem Erkes en Jelle Jippe Holwerda (Civiele Techniek) wonnen de afstudeerprijs van Bouwend Nederland met hun onderzoek naar het gebruik van staalvezelbeton bij de bouw van opslagruimtes.

Matthias Mast en Reinalt Polinder (Civiele Techniek) wonnen de ENCI-studieprijs met hun afstudeerproject over ultrahogesterktebeton.

Karin Kraaijeveld heeft de NAPA award 2012 gewonnen voor het beste afstudeerwerk van Nederland van de masteropleidingen Physican Assistant. Karin heeft een in haar klinische praktijk een veel voorkomend probleem bestudeerd: de wondbehandeling na heuparthroplastiek.



Bijlagen

A large, stylized white letter 'B' is centered on a red background. The letter has a thick, rounded font style. The background is a solid red color that covers most of the page, with a white border at the top and bottom.

B

Focus programma

BIJLAGE 1

F C U S

1. Rotterdamse ambities, middelmatige resultaten

Hogeschool Rotterdam is in de afgelopen jaren een echt Rotterdamse hogeschool geworden. De opleidingen zijn breed toegankelijk en inhoudelijk verbonden met de stad. Het studiesucces is vergeleken met de andere Randstadhogescholen boven verwachting goed. Met de Rotterdam Academy is een start gemaakt met het ontwikkelen van de Associate Degree als een aantrekkelijk alternatief voor Rotterdamse jongeren en werkenden voor wie een vierjarige bacheloropleiding te veel of te hoog gegrepen is. Het eigen excellentieconcept daagt studenten uit de diepte in te gaan en de grenzen op te zoeken. 'Overtref jezelf' is zo geen loze belofte, maar een motto met inhoud geworden.

Gaat alles daarmee goed? Nee, dat niet. De hierboven geschetste ontwikkeling laat zien dat veel in beweging gebracht is. Maar lang niet alles wordt waargemaakt. De keerzijde van zoveel dynamiek is dat de aandacht over teveel zaken verdeeld raakt. En wie alles pretendeert te kunnen, loopt de kans veel niet werkelijk te realiseren. Middelmatigheid zet dan de toon. De Keuzegids 2013 illustreert dat. Hogeschool Rotterdam is nog net een lage middenmoter. Teveel opleidingen scoren negatief. Dat kan niet, en het is zaak dat de hogeschool bij die slecht presterende opleidingen zaken zo snel mogelijk op orde stelt. Over de volle breedte geldt: de kwaliteit moet omhoog. Daar moet de aandacht op gericht worden.



De tien opleidingen die in de Keuzegids het slechtst presteren ondergaan met spoed een intensief verbetertraject. Alle opleidingen met een negatief oordeel worden nauwgezet gemonitord.

2. De kern op scherp

In essentie draait onderwijs om de interactie tussen de student en zijn docenten. Dat is de kern. In dat samenspel wordt geleerd, geoefend, gereflecteerd, geïnspireerd, gecorrigeerd en uiteindelijk genormeerd. In die interactie groeit en bloeit kwaliteit, groeit passie voor het vak en wordt uitgedaagd. Als kwaliteit primair in deze interactie wordt gerealiseerd, dan is het omgekeerde ook waar: er kan in de kern veel mis gaan. Het is daarom dat het onderwijsproces met de grootst mogelijke zorg en aandacht wordt vormgegeven. Alles wat opleidingen, bedrijfsbureaus, instituten, kenniscentra en diensten ondernemen moet het onderwijsproces faciliteren en verbeteren. Want het realiseren van kwaliteit - op de inhoud, in het binden, boeien en begeleiden, in het organiseren en in het ondersteunen - vraagt dat iedereen met de juiste focus en scherpzint inzet levert.

De kwaliteit moet dus omhoog, op al die aspecten. Dat moet, om de jongeren aan de bacheloropleidingen van deze hogeschool in een uitstekende uitgangspositie te brengen voor een succesvolle maatschappelijke loopbaan. Dát realiseren vraagt om focus, om keuzes maken, om scherpzint. Scherpzint zijn op de kwaliteit van het onderwijsproces. De kern op scherp kortom.



Hogeschool Rotterdam heeft de ambitie de beste hogeschool van de Randstad te zijn. Bovendien moet de hogeschool in nationaal perspectief bovengemiddeld presteren. Studenttevredenheid, zoals gemeten in de Nationale Studentenenquête (NSE), is daarbij een indicator die veel meer aandacht gaat krijgen. In de komende jaren dient de waardering van studenten voor hun opleiding te stijgen tot boven de 3,7 (bij een landelijk gemiddelde van 3,6).

3. Keuze voor een publiek profiel en de voltijdse bachelor centraal

Hogeschool Rotterdam zal zich doorontwikkelen als een publieke organisatie die de maatschappelijke zaak dient. Zij neemt daarbij een houding aan van bereidheid tot samenwerking met relevante partijen, waaronder de collega-hogescholen in de stad, Inholland en Codarts. Zo krijgt Rotterdam een compleet, niet overlappend en het best mogelijke hbo.

De voltijdse bacheloropleiding is het allerbelangrijkste voor het waarmaken van deze missie. Meer dan 80 procent van de mbo'ers en ruim 95 procent van de instromende havisten kiest voor deze opleidingsvariant. De kwaliteit van de voltijdse bacheloropleiding verdient daarom de hoogste prioriteit. Pas als studenten en externe deskundigen tevreden zijn over de gerealiseerde kwaliteit, en wanneer het studiesucces voldoet aan de gemaakte prestatieafspraken met OCW, ontstaat er ruimte om de aandacht te verleggen naar andere zaken.

Dit alles betekent dat de hogeschool in principe ophoudt met private activiteiten. Slechts in die gevallen waar zulk aanbod in het verlengde ligt van de publieke taak van de hogeschool en duidelijke meerwaarde heeft voor de beroepspraktijk en de hogeschool, wordt het gehandhaafd. Het betekent ook dat het aanbod, de inrichting en organisatie van deeltijdopleidingen grondig wordt herzien. Zodat ook hier kwaliteit, studenttevredenheid en studiesucces toenemen. Tot slot betekent dit dat de komende jaren geen nieuwe masters ontwikkeld worden. Alleen instituten die over de volle breedte goede kwaliteit realiseren in de voltijdse bacheloropleidingen krijgen op termijn ruimte voor de ontwikkeling van nieuw masteraanbod.

De Associate Degree (AD) heeft zich ontwikkeld tot een goed complement van de bachelor voor het realiseren van de missie. Met Zadkine en Albeda College heeft Hogeschool Rotterdam de Rotterdam Academy opgezet, een uniek concept voor het aanbieden van deze opleidingen. Met de Rotterdam Academy moet de hogeschool nationaal *leading* willen zijn in deze tak van hoger onderwijs.



In de komende maanden worden concrete voorstellen ontwikkeld voor het afbouwen van het private aanbod en voor het herstructureren van het deeltijdonderwijs. Tevens wordt samen met de mbo-partners een plan van aanpak opgesteld voor de ambitieuze uitbouw van de Rotterdam Academy.

4. Een hoger eindniveau, de Rotterdamse praktijk centraal en onderzoek in dienst van onderwijs

Van oudsher wordt de afgestudeerde hbo'er gewaardeerd om de directe inzetbaarheid. Hij beschikt over kennis, vakmanschap en de juiste professionele attitude, en hij 'rendeert' al snel. Dat is echter niet meer genoeg. Van de afgestudeerde bachelor wordt steeds meer verwacht: zelfstandig werken, methodisch nieuwe inzichten vertalen naar het eigen handelen, kritisch zijn, empatisch zijn, interdisciplinair denken en samenwerken en nadenken over morele en/of maatschappelijke implicaties van het handelen. Onderzoekend en reflectief vermogen en maatschappelijk bewustzijn spelen naast kennis en vakmanschap een steeds belangrijker rol. Die nieuwe eisen zijn inmiddels vertaald naar de formele procedures: accreditatiepanels leggen ten aanzien van de kwaliteit en het niveau van afstudeeronderzoeken, stages en scripties de lat steeds hoger. Onderzoek en reflectie moeten dan ook nadrukkelijker terugkomen in het onderwijs.

Rotterdam als inspiratie voor ons onderwijs is de kern van het hogeschoolprofiel. Maar bij veel bacheloropleidingen blijft de verbinding met de Rotterdamse praktijk beperkt tot stages, minoren en keuzevakken. De kern wordt zo in de randen gestopt. Opleidingen moeten explicieter durven kiezen voor de Rotterdamse praktijk als leidraad voor de inhoud van curricula. Beroepspraktijk én onderzoek komen dan beter tot hun recht.

Scherper kiezen voor reflectie en onderzoek én scherper kiezen voor de Rotterdamse praktijk. Hogeschool Rotterdam zal die dubbelslag ondersteunen door twee Centres of Expertise op te zetten: Maatschappelijke Innovatie, gericht op de versterking van Rotterdam-Zuid en Sustainable Mainport Innovation, gericht op beter en hoger opgeleiden in de Rotterdamse Mainport. Beide Centres zullen in nauwe samenwerking met externe partners, instituten en kenniscentra komen tot onderwijs-, onderzoeks- en innovatieprojecten en -programma's waarin ons Rotterdamse karakter volop tot uitdrukking komt. RDM Campus zal daarbij verder uitgroeien tot een fantastische fysieke omgeving voor de uitvoering van zulke programma's en projecten.

Die kwalitatieve dubbelslag kan alleen worden geslagen als het onderzoek sterker aansluit op het onderwijs. Van de kenniscentra en lectoraten wordt daarom verwacht om vanuit het onderwijsperspectief meer focus aan te brengen in hun (programmatische) onderzoeksactiviteiten. Kenniscentra worden voortaan primair aangesproken op hun bijdrage aan het bacheloronderwijs: hun medeverantwoordelijkheid voor het niveau en de toetsing en beoordeling daarvan, en het realiseren van kwalitatief en operationeel goede minoren, afstudeertrajecten en praktijkopdrachten. Tenslotte moeten kenniscentra bijdragen aan deskundigheidsbevordering van docenten en het versterken van de (strategische) verbindingen tussen opleidingen en de beroepspraktijk. De kenniscentra zullen zich daarom - inhoudelijk - sterker moeten verbinden aan (clusters van) instituten. De verbinding met de praktijk blijft daarbij van onverminderd belang. Dat alles is een voorwaarde om opleidingen en instituten sterker en beter te voorzien van een Rotterdamse couleur locale.



Onderzoek en beroepspraktijk worden sterker en expliciet verankerd in alle curricula. Beide Centres of Expertise bieden hiervoor impulsen. Zij zijn in september 2013 operationeel. De kenniscentra worden beter aangesloten op het onderwijs. Elk kenniscentrum maakt met de betrokken instituten en het CvB afspraken over het onderzoeksprogramma, in relatie tot de inhoudelijke kern van de verwante opleidingen en de versterking van de kwaliteit daarvan.

5. Studiesucces: van zorg naar inhoudelijke binding

Steeds meer is in het hbo de nadruk gelegd op de spanningsvolle relatie tussen instroom, gerealiseerd eindniveau en studiesucces - de gouden driehoek. En steeds indringender is de conclusie dat te weinig studenten de eindstreep halen, en velen die streep te laat halen. Het is dan ook begrijpelijk dat politiek en maatschappij kritisch kijken naar het hbo. En zij verwachten dat de bewindspersoon op OCW hogescholen en universiteiten stevig zal aanspreken op het realiseren van de prestatieafspraken hierover.

Een voortzetting van het huidige studiesuccesbeleid, vooral gericht op voorlichting, intake, deficiëntiebestrijding en begeleiding, is noodzakelijk maar niet meer voldoende, zeker niet als het eindniveau omhoog moet. Dan moet de toegevoegde waarde van de opleiding toenemen. Dat kan alleen als er fors wordt geïnvesteerd in de inhoudelijke relatie met de student. Dat betekent dat studenten en docententeams gedurende de opleidingsperiode een *studieverbond* moeten vormen. Studenten en zo'n vaste groep docenten zijn gezamenlijk betrokken op de inhoud en werken samen aan vraagstukken in de praktijk. Zij stellen daarbij hoge verwachtingen aan elkaar, zijn kritisch naar elkaar en zorgen zo samen voor een uitdagend en inspirerend studieklimaat. Inhoudelijke begeleiding en randvoorwaardelijke ondersteuning gaan dan hand in hand. Op deze manier komen kwaliteit en rendement niet in een spanningsvolle relatie te staan, maar wordt kwaliteit bevorderd en vermindert de kans op uitval.



Met instituten zullen concrete afspraken worden gemaakt over het realiseren van meer inhoudelijke binding tussen studenten en docenten. Uitgangspunt is daarbij dat de gemaakte prestatieafspraken over studiesucces (65 procent van de studenten die hun propedeuse behalen, behaalt ook de eindstreep) en excellentie worden gerealiseerd. Op korte termijn zullen afspraken worden gemaakt met enkele instituten over experimenten met de hierboven beschreven vernieuwende aanpak.

6. Meer selectiviteit met behoud van toegankelijkheid

Het gaat niet alleen om méér bieden aan studenten. Van studenten mag worden gevraagd dat zij een beter gefundeerde keuze maken voor een opleiding. Bij intakegesprekken zal voortaan scherper gekeken worden naar (basis)kennis en motivatie. Indien er weinig *match* is tussen de student en de opleiding van zijn keuze, zal indringender het gesprek met de student gevoerd moeten worden over die keuze. Indien mogelijk wordt hij vervolgens verwezen naar een opleiding die beter past. Dat betekent dus meer selectiviteit, zonder daarmee de brede toegankelijkheid van de hogeschool ter discussie te stellen.

Wel zal een aantal grote opleidingen met een diffuse identiteit van een instroombeperking voorzien worden. Het gaat om opleidingen met een massale instroom en een weinig ontwikkeld profiel, waarbij relatief veel studenten slechts een vage notie van de opleidingsinhoud hebben bij aanvang van de studie. Het selectiever toelaten van studenten zal ertoe leiden dat een flink aantal studenten een keuze moet maken voor een andere, sterker inhoudelijk geprofileerde opleiding. Het betekent ook dat de opleidingen in casu een scherper profiel kunnen gaan ontwikkelen. Het mes snijdt zo aan twee kanten.

Overigens zal ook de studievoorlichting kritisch onder de loep genomen moeten worden. Niemand is erbij gebaat als werving het wint van open, eerlijke en duidelijke informatieverschaffing: de student niet, de docenten niet, de opleiding niet, het werkveld niet en de hogeschool niet.



Uiterlijk per september 2014 wordt een instroombeperking toegepast bij een aantal grote opleidingen met een laag studiesucces en een lage studenttevredenheidsscore. Voor verbetering van de studievoorlichting zal op korte termijn aansluiting worden gezocht bij 'Studie in cijfers'.

7. Docententeams: professie en professionele verantwoordelijkheid

Elke docent levert een niet te overschatten bijdrage aan het leerproces van de student. Maar dat is niet alles. Docenten zullen in teamverband een coherent onderwijsprogramma moeten dragen en steeds aan moeten geven wat hun vak betekent in dat gehele programma. Docententeams zijn bovendien verantwoordelijk voor het realiseren van uitdagende onderwijsvormen, de begeleiding van studenten - op de inhoud en op het realiseren van studiesucces - en uiteindelijk, via de examencommissie, voor de toetsing en de borging van de kwaliteit.

Versterking van het opleidingsniveau en realisatie van het genoemde studieverbond kan alleen als de docenten de ruimte wordt geboden daar - meer dan thans - een verantwoordelijke rol te nemen. Zij verdienen de professionele ruimte om adequaat invulling te geven aan die grote verantwoordelijkheid. Dat betekent dat docenten zoveel mogelijk ontzorgd moeten worden waar het gaat om randvoorwaarden en administratieve last. Een feilloze bedrijfsvoering is in dat opzicht van bijna net zo groot belang voor docenten als voor studenten. Onderwijsmanagers zullen beter in staat moeten worden gesteld én sterker moeten worden aangesproken op het realiseren van die excellente facilitering van het onderwijsproces.

Vrijheid en verantwoordelijkheid gaan hand in hand. Professionele ruimte mag geen schuilplaats zijn voor slechte resultaten. Vanuit de professionaliteit moet open de dialoog gezocht worden, met elkaar, met de studenten, met de onderwijsmanager en met de instituutsdirectie. Van onderwijsmanagers en instituutsdirecteuren mag worden verwacht dat zij beschikken over een adequaat repertoire aan interventiestrategieën om met elkaar een open en kritische dialoog te voeren, en dat ook toepassen.

Beschikt elk docententeam over voldoende inhoudelijke, onderwijskundige en didactische professionaliteit om die verantwoordelijkheid te dragen? Nee. Professionalisering houdt in dat elke docent het als vanzelfsprekend ziet dat hij/zij zich blijft ontwikkelen. En ook dat elk team beschikt over alle benodigde competenties om gezamenlijk invulling te kunnen geven aan een bindend, uitdagend en inspirerend studieverbond. Van elke docent wordt dan ook gevraagd dat hij/zij beschikt over de betreffende kwalificaties en dat die ook gecertificeerd en onderhouden worden. Dat staat centraal in de invulling die Hogeschool Rotterdam geeft aan afspraken die op de landelijke CAO-tafel zijn gemaakt over intensivering van de professionalisering. In de prestatieafspraken is daarnaast reeds aangegeven dat de hogeschool tot minstens 70 procent docenten met een mastergraad zal komen in 2015. Dat percentage is niet het eindpunt. Het streven is dat op de langere termijn elke docent met een vaste aanstelling beschikt over minimaal een mastergraad.



In 2013 wordt het ROM-scholingscertificaat breed ingevoerd. De prestatieafpraak dat 70 procent van de docenten in 2015 beschikt over minimaal de mastergraad is niet het einddoel. In 2020 beschikt vrijwel elke docent met een vaste aanstelling hierover. Eind 2013 beschikt de hogeschool over een omvattend professionaliseringsplan conform de afspraken in de nieuwe CAO-hbo.

8. Minder maar betere ondersteuning

De consequentie van de keuze van de focus op het onderwijs in de voltijdse bacheloropleidingen is dat meer geld naar het primaire proces moet en minder naar de ondersteuning daarvan. Tegelijkertijd is reeds benadrukt dat de kwaliteit van de dienstverlening - de organisatiekwaliteit - juist stevig omhoog moet om de kansen van studenten op succesvolle afronding van de opleiding te vergroten.

Beide doelstellingen - *operational excellence* en meer geld direct naar het onderwijsproces - zijn goed te verenigen. Het streven is om bij de bedrijfsbureaus te komen tot minder fte's, maar ook tot een hogere professionaliteitsgraad van de medewerkers. Minder, maar beter. Voor de taken van de diensten geldt dat kritisch wordt gekeken waar decentralisering van taken mogelijk is. De diensten zullen zo kleiner en slagvaardiger worden. In de komende tijd zullen we de dienstverlening - van de centrale diensten en de bedrijfsbureaus - in samenhang analyseren en evalueren om vervolgens te komen tot de invulling van een nieuwe aanpak ervan.



In de periode januari-april wordt een integrale analyse gemaakt van de dienstverlening van diensten en bedrijfsbureau. Dat zal leiden tot voorstellen die de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren en de overhead substantieel verminderen. De ambitie is dat het percentage middelen dat besteed wordt aan overhead daalt van 27 procent nu tot 22 procent in 2016. De directe onderwijs- en onderzoeksondersteuning houden we op het niveau van 15 procent.

9. Beter sturen

Het onderwijsproces staat centraal en investeren in de bacheloropleidingen is het belangrijkste voor het realiseren van de missie. Docententeams nemen hun professionele verantwoordelijkheid om hier invulling aan te geven en worden daarbij zo goed mogelijk geholpen door de overige medewerkers. Kwaliteit maken, zichtbaar en bewezen in het niveau van de opleidingen, studenttevredenheid en studiesucces, is het doel. Dat uitgangspunt is leidend voor de hogeschool en daarmee voor de sturing op de organisatie. Vanuit die gedachte - kwaliteit is doelbereiking - zullen docenten, onderwijsmanagers, directeuren en uiteindelijk het CvB met elkaar de kritische dialoog moeten voeren. En hoge verwachtingen aan elkaar durven stellen. Alleen dan zal het lukken de kwaliteit en studenttevredenheid duurzaam te versterken. Verantwoordelijkheden worden zoveel mogelijk belegd bij docententeams. Consequentie daarvan is dat de instituten toe kunnen met eenhoofdige directies.

Het bovenstaande betekent dat collegeleden, directeuren, onderwijsmanagers en lectoren werken vanuit de juiste focus en beschikken over voldoende kwaliteiten om zowel inhoudelijk als procesmatig krachtig invulling te geven aan hun leiderschap. Het betekent ook dat leidinggevend, veel meer dan nu, tussen hun mensen staan, letterlijk en figuurlijk. En dat ze open en toegankelijk zijn en vanuit een diep begrip van datgene dat speelt in het primaire proces kunnen handelen. Dat ze zich inspannen een werkomgeving te creëren die als veilig en inspirerend wordt ervaren. Het College van Bestuur gaat die uitdaging meteen aan. Over de uitwerking van deze Focusagenda zal intensief gesproken worden met de hogeschoolgemeenschap via HINT en Yammer.



De sturing binnen de hogeschool (CvB - directies - onderwijsmanagers) wordt scherp afgesteld op het realiseren van de hoofdoelen van deze Focusagenda: versterking van de kwaliteit en vergroten van de studenttevredenheid. Verantwoordelijkheden worden waar mogelijk belegd bij docententeams. De leiding van instituten gaat berusten bij eenhoofdige directies. CvB, instituutdirecties en onderwijsmanagers maken expliciet zichtbaar hoe zij beter en intensiever gaan communiceren met studenten, docenten en lectoren.

10. Naar een kwaliteitscultuur: afspraken nakomen

Een specifiek, maar o zo belangrijk, uitgangspunt voor een gezonde organisatie is het toezien op de zorgvuldige naleving van afspraken. Naleving van landelijke wet- en regelgeving, maar ook van intern gemaakte afspraken, vormt de basis van een goede hogeschoolorganisatie. Nationaal is de aandacht hiervoor de laatste jaren stevig toegenomen. Het College van Bestuur zal hiervoor blijvend aandacht vragen.

Het naleven van regels en voorschriften is een logisch onderdeel van de eigen professionele verantwoordelijkheid. Maar die verantwoordelijkheid gaat verder. Willen we een voorbeeld zijn voor studenten en (andere) docenten? Spreekt een docent bijvoorbeeld de facilitaire dienst aan als hij merkt dat gebouwen niet goed schoongemaakt wordt? En is men bereid om rokende collegadocenten die de rode streep negeren - en zo de entree van een gebouw voorzien van een rookgordijn waar ook de niet-roker zich door mag worstelen - te corrigeren? En durven we elkaar in en buiten het klaslokaal de maat te nemen over het onderwijs, de begeleiding of de omgang met studenten? Het antwoord op zulke vragen hoort onverkort 'ja' te zijn. Een echt gevoelde professionele verantwoordelijkheid uit zich in het tonen van verantwoordelijkheid voor elkaar en focus op het gezamenlijk neer te zetten resultaat.



Het College van Bestuur is reeds gestart met het nadrukkelijker toetsen van de naleving van afspraken. Het CvB ontwikkelt een systematiek om voortdurend de inachtneming van interne en externe regelgeving te checken. In de dialoog met andere gremia binnen de hogeschool zal het College aandacht vragen voor het ontwikkelen van een sterke kwaliteitscultuur waarin we elkaar open en kritisch durven aan te spreken.

Bron: Concernstrategie, HR Services en Bedrijfs- en Managementinformatie.

Kwaliteitsprofiel Hogeschool Rotterdam 2013

1. Inleiding

Dit kwaliteitsprofiel geeft inzicht in de prestaties van Hogeschool Rotterdam op de belangrijkste kwaliteitsindicatoren. Het profiel geeft in paragraaf 2 een duiding van de Rotterdamse regio. In paragraaf 3 worden de vijf centrale indicatoren behandeld. Afgesloten wordt met een overzicht waarin de voortgang op de prestatieafspraken, zoals overeengekomen met het ministerie van OCW in 2012, wordt getoond.

2. Rotterdam

Hogeschool Rotterdam is sterk gericht op de grootstedelijke regio om haar heen. Dat houdt in dat het opleidingsaanbod is afgestemd op de brede arbeidsmarkt in deze regio. Van de in totaal 650.000 banen in de regio vallen er 450.000 in de sectoren industrie en transport, gezondheidszorg, zakelijke dienstverlening en detailhandel. De gezondheidszorgsector is de afgelopen jaren stevig gegroeid. In de Rijnmondregio biedt deze sector inmiddels aan ruim 90.000 mensen werkgelegenheid. Het haven- en industriecomplex (HIC) blijft een belangrijke werkgever in de regio. In deze sector werken ruim 65.000 mensen, exclusief de economische spin off van de haven in de stad.

Economische structuur van werkgelegenheid Rotterdam*

Bron: Eoorys.



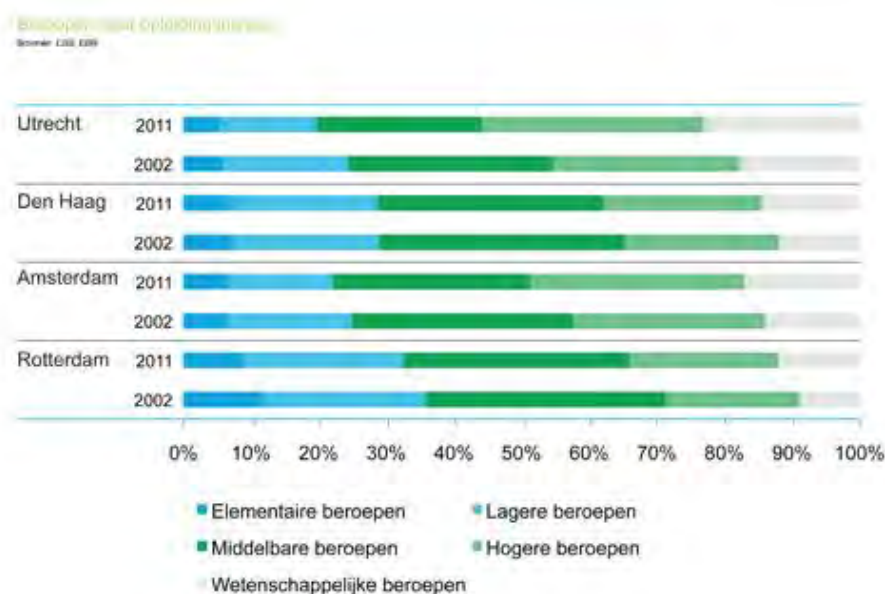
Specialisatiegraad op basis van werkgelegenheid (in fte) 2010; gemiddelde groei toegevoegde waarde 2001-2010; omvang sector 2010.

Ons opleidingsassortiment bestaat daarom uit een breed aanbod in alle onderwijssectoren met uitzondering van de agrarische sector.

Onderwijssectoren	bekostigde bachelor-opleidingen	bekostigde AD-trajecten	bekostigde master-opleidingen	ingeschreven studenten 2012
economisch	17	2		13.336
gezondheidszorg	7	1	2	2.739
pedagogisch	24	3	5	3.658
sociaal-agogisch	4	1	1	3.325
techniek	20	3		6.216
kunst	3	1	6	1.893
totaal	75	11	14	31.167

Bron: Vereniging Hogescholen

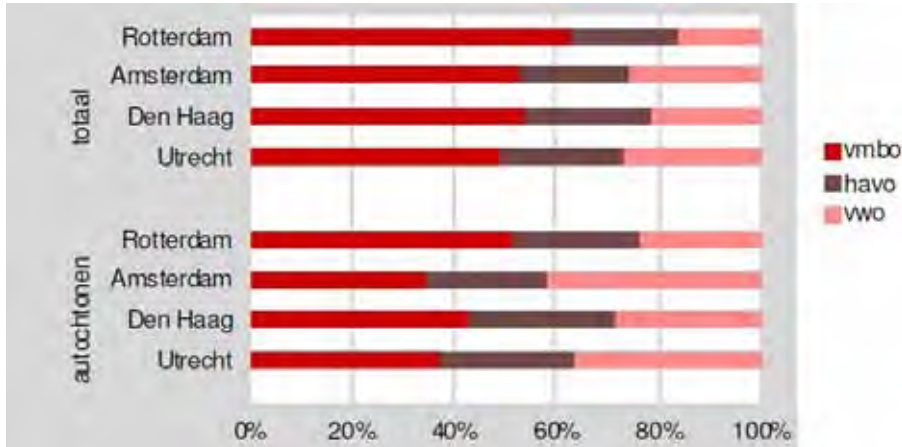
Rotterdam kent een relatief laag geschoolde populatie en een grote culturele diversiteit. Ondanks de groei van het aandeel hoger opgeleiden in Rotterdam is de achterstand op de grote steden in de Noordvleugel van de Randstad aanzienlijk



Bron: Economische Verkenning Rotterdam 2013

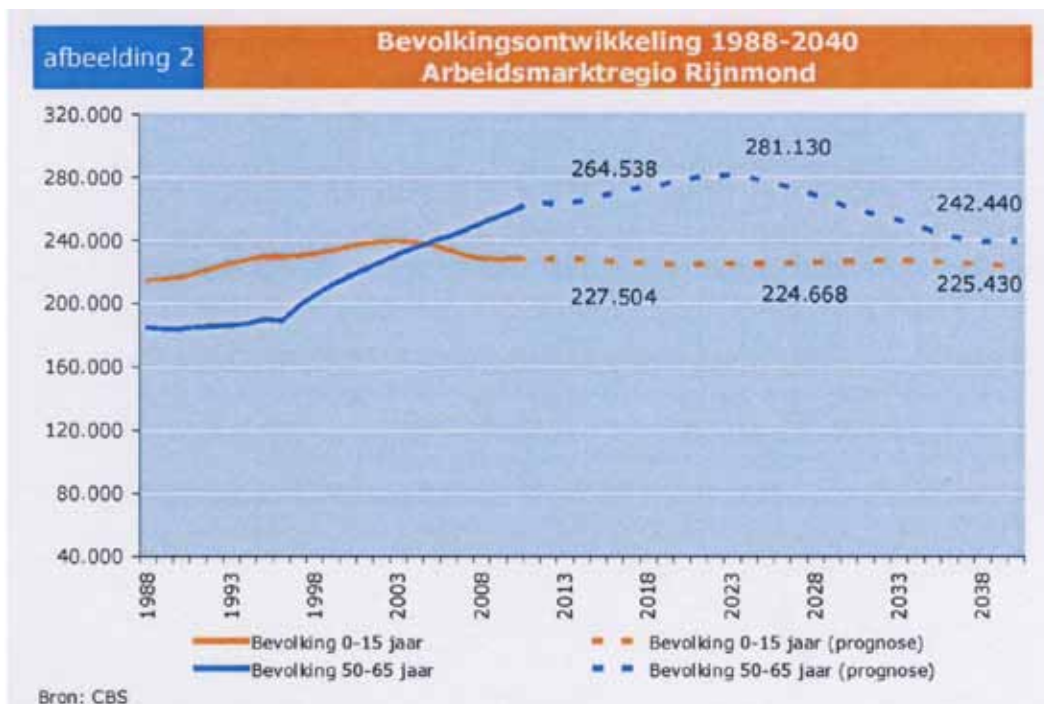
Het is en blijft daarom een opdracht voor Hogeschool Rotterdam om bij te dragen aan het vergroten van het absolute en relatieve aantal hoger opgeleiden in de regio. Dat is geen eenvoudige opgave. Waar in de andere grote steden steeds meer jongeren onderwijs op een hoger niveau volgen, blijft dit aantal - extra sterk in Rotterdam Zuid én onder jongeren van niet-westerse afkomst - achter.

Deelnamepercentages 3^e en 4^e leerjaar VO 2011/2012



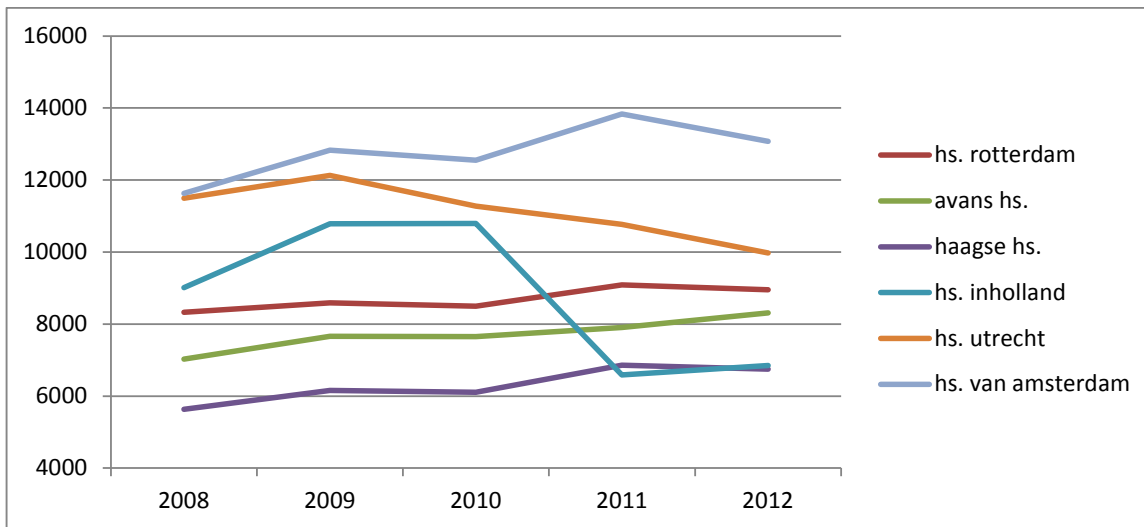
Bron: Staat van Rotterdam 2012, p. 58 (bewerkt).

Rotterdam is weliswaar een jonge stad maar bevindt zich wel in het hart van een vergrijzende regio. De komende jaren zullen er meer beroepskrachten op alle niveaus uitstromen dan dat er jongeren instromen. Bij een stijgende behoefte aan hoger opgeleiden zal dit met name voor het hbo en wo betekenen dat de druk toeneemt.



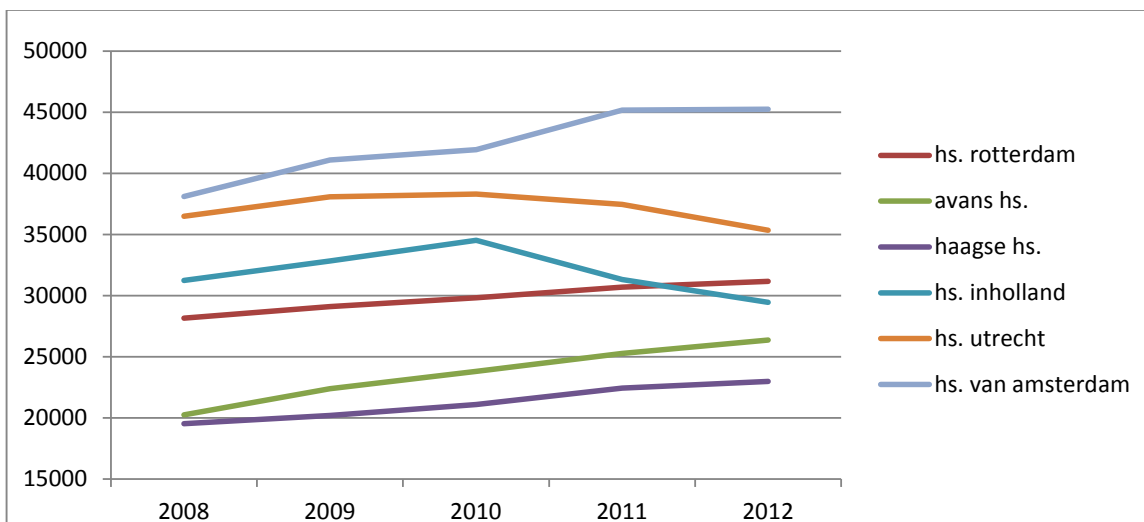
Hogeschool Rotterdam heeft stevig bijgedragen aan de groei van het aantal hoger opgeleiden. De jaarlijkse instroom is gegroeid van rond de 5.000 studenten in 1998 naar ongeveer 9.000 studenten in de afgelopen jaren. In 1998 behaalden ongeveer 3.000 studenten hun getuigschrift. In 2011 was dit aantal ruim 4.700.

In de afgelopen jaren heeft Hogeschool Rotterdam, in vergelijking met de andere Randstadhogescholen en de zuidelijke buur Avans Hogescholen, een stabiele ontwikkeling doorgemaakt in de groei van de instroom.



Bron: Vereniging Hogescholen

Dat vertaalt zich eveneens in een stabiele ontwikkeling in de groei van het aantal ingeschreven studenten.

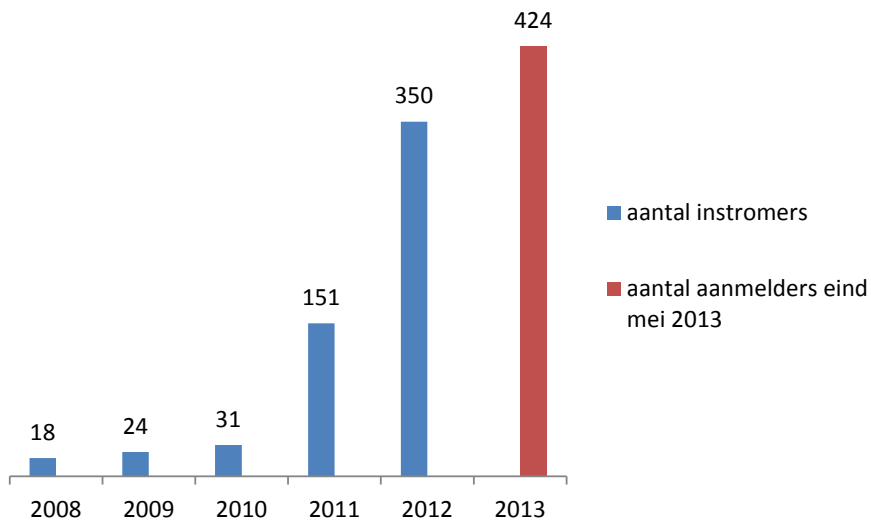


Bron: Vereniging Hogescholen

Samen met de ROC's Albeda en Zadkine is de Rotterdam Academy ontwikkeld. De Rotterdam Academy biedt tweejarige, zogeheten Associate Degree-programma's aan. De doelgroep bestaat voornamelijk uit mbo'ers en werkenden voor wie het perspectief van een tweejarig hogeronderwijs traject aantrekkelijk is. Het aanbod van AD-programma's is afgestemd op de behoefte van de arbeidsmarkt in de Rotterdamse regio.

BIJLAGE 2

De Rotterdam Academy bestaat sinds september 2011. De instroom in de Ad-programma's is de afgelopen twee jaar spectaculair gestegen. Voor 2013 wordt een verdere groei voorzien. Weliswaar zijn de aantallen nog zeer bescheiden, maar de Rotterdam Academy is nu al de grootste Ad-aanbieder in Nederland.



Bron Vereniging Hogescholen en Studielink

3. Kwaliteit

In dit deel van het kwaliteitsprofiel wordt ingegaan op de stand van zaken ten aanzien van de belangrijkste kwaliteitsindicatoren, de zogenaamde 'big five': kwaliteitsoordelen opleidingen, studenttevredenheid, studiesucces, kwaliteit docenten en arbeidsmarktpositie/tevredenheid alumni. We vergelijken onze prestaties met de prestaties met de vier andere grote Randstadhogescholen en de zuidelijke 'buur' Avans Hogeschool.

3.1. Kwaliteitsoordelen opleidingen

3.1.1. Positie in de Keuzegids Hoger Onderwijs

In de Keuzegids wordt een geïntegreerd oordeel tot stand gebracht op basis van de eerste 3 'big five' indicatoren. Hogeschool Rotterdam scoort weliswaar in de Keuzegids hoger onderwijs beter dan de meeste andere grote Randstadhogescholen maar neemt in het landelijke beeld een relatief lage positie in.

Grotere Hogescholen	Aantal beoordeelde opleidingen	Totaal score	Plaats (totaal 17)
Avans	60	71	1/17
De Haagse Hs	42	57	12/17
Hs Rotterdam	52	56	13/17
Hs Utrecht	60	54	14/17
Hs van Amsterdam	47	54	15/17
Hogeschool Inholland	90	51	17/17

Uitgesplitst naar sector wordt duidelijk dat de hogeschool geen grote uitschieters naar boven of beneden kent maar dat over de gehele linie ondergemiddeld wordt gepresteerd.

Grotere Hogescholen	Onderwijs	Communicatie	Kunst, cultuur	Recht, bestuur	Economie	Sociaal	gezondheid	Aarde, milieu	Exact, ict	Techniek
Avans	-	++	O	++	++	+	+	O	++	++
De Haagse Hs	-	-		+	O	-	O	-	O	-
Hs Rotterdam	O	O	O	-	-	-	--	-	-	O
Hs Utrecht	-	-		-	-	O	-	-	-	--
Hs van Amsterdam	O	O	--	--	--	O	O	-	-	-
Hogeschool Inholland	-	-	(O)	-	--	--	--	--	-	-

++ sterke groep, + iets beter dan gemiddeld, o gemiddelde score, - iets lager dan gemiddeld, -- zwakke groep

BIJLAGE 2

De vijf beste opleidingen volgens de Keuzegids van de hogeschool zijn in het schema hieronder opgenomen. De lijst maakt duidelijk dat het voor opleidingen van Hogeschool Rotterdam ook in een landelijke benchmark prima mogelijk is om goed te presteren.

Opleidingen	KG 2013 (okt 2012)		KG 2012 (okt 2011)		KG 2011 (okt 2010)	
	Score	Groep	Score	Groep	Score	Groep
Verloskunde	82	++	62	O	60	O
Docent Beeld kunst en vormgeving	80	++	86	+++	76	++
Maritiem officier	80	++	88	+++	68	+
Elektrotechniek	76	++	76	++	66	+
Fysiotherapie	72	+	72	+	66	+
Logistiek en technische vervoerskunde	72	+	70	+	74	+

+++ sterkste groep ++ sterke groep, + iets beter dan gemiddeld, o gemiddelde score

De volgende opleidingen behaalden de laagste scores in de Keuzegids 2013. De hogeschool heeft als norm extra aandacht voor die opleidingen die lager dan '50' scoren. Dat zijn de volgende opleidingen.

Opleidingen	KG 2013 (okt 2012)		KG 2012 (okt 2011)		KG 2011 (okt 2010)	
	Score	Groep	Score	Groep	Score	Groep
IBL	48	-	52	-	56	O
Informatica	46	-	52	-	56	O
Autotechniek	42	---	54	-	48	-
Verpleegkunde	34	---	38	--	44	--
Scheepsbouwkunde ¹	32	---				

O gemiddelde score, - iets lager dan gemiddeld, -- zwakke groep, --- zwakste groep

3.1.2. NVAO-oordelen

De opleidingen van Hogeschool Rotterdam hebben vrijwel allemaal in de periode 2002-2011 de accreditatie behaald. Daarbij scoorden de facetten niveau, oriëntatie en afstemming vormgeving en inhoud opvallend goed.

Onder het nieuwe accreditatiekader, waarbij de opleidingen van Hogeschool Rotterdam met behulp van het beperkte accreditatiekader worden beoordeeld, zijn inmiddels vijf opleidingen positief beoordeeld. Kenmerkend in het nieuwe kader is dat, mede door het aanscherpen van de normering door de NVAO, opleidingen in toenemende mate moeite hebben om te voldoen aan 'onderwerp 3', de toetsing en borging van het eindniveau.

¹ In 2012 overgenomen van hogeschool Inholland.

Kengetallen OUDE accreditatiestelsel

Oude accreditatiestelsel

Oordeel per facet	Excellent		Goed		Voldoende		Onvoldoende	
Doelstellingen Opleiding	0	0%	294	77%	89	23%	0	0%
Programma	0	0%	544	53%	449	44%	25	2%
Inzet van Personeel	0	0%	221	58%	158	41%	2	1%
Voorzieningen	13	5%	131	52%	105	41%	5	2%
Interne Kwaliteitszorg	0	0%	146	38%	233	61%	2	1%
Resultaten	0	0%	58	23%	179	71%	15	6%
Totaal scores facetten	0,5%		52%		45%		2%	
Totaal scores onderwerp	0%		0%		98%		2%	

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Excellent	0%	0%	3%	0%	0%	0%
Goed	66%	53%	76%	59%	39%	54%
Voldoende	34%	47%	21%	40%	61%	40%
Onvoldoende	0%	0%	0%	2%	0%	6%

Kengetallen NIEUWE accreditatiestelsel

Nieuwe accreditatiestelsel NVAO									
Bachelor - aantal aanvragen	5								
Oordelen NVAO:	5x Positief besluit accreditatie								
Oordeel per standaard	Excellent		Goed		Voldoende		Onvoldoende		Aantal
1. Doelstellingen	0%	0	40%	2	60%	3	0%	0	5
2. Programma	0%	0	20%	1	80%	4	0%	0	5
3. Toetsing	0%	0	0%	0	100%	5	0%	0	5
Totaal oordeel standaard	0%	0	20%	3	80%	12	0%	0	15
Totaal eindoordeel	0%	0	0%	0	100%	5	0%	0	5

De tevredenheid van studenten van Hogeschool Rotterdam over de diverse aspecten van de opleidingen laat zich goed vergelijken met die van de overige grote Randstadhogescholen.

NSE vraag	Hogeschool Rotterdam			Avans Hogeschool			De Haagse Hogeschool ²		
	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2012	2012	2010
Je studie in het algemeen	3,7	3,6	3,6	3,9	3,9	3,9	3,7	3,6	3,7
De inhoud van de opleiding	3,7	3,7	3,6	3,9	3,9	3,8	3,7	3,7	3,7
De verworven algemene vaardigheden binnen je opleiding	3,6	3,6	3,6	3,8	3,8	3,7	3,6	3,6	3,7
De verworven wetenschappelijke vaardigheden/praktijkgericht onderzoek binnen je opleiding	3,5	3,5	3,5	3,6	3,7	3,7	3,5	3,5	3,3
De voorbereiding op de beroepsloopbaan	3,4	3,5	3,4	3,6	3,6	3,5	3,4	3,4	3,5
De docenten van de opleiding	3,5	3,5	3,4	3,7	3,7	3,7	3,5	3,5	3,5
De informatie vanuit je opleiding	3,2	3,2	3,1	3,5	3,5	3,4	3,3	3,2	3,3
De studielast	3,3	3,3	3,3	3,5	3,5	3,5	3,4	3,3	3,4

NSE vraag	Hogeschool Inholland			Hogeschool Utrecht			Hogeschool van Amsterdam ³		
	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2010
Je studie in het algemeen	3,5	3,4	3,4	3,6	3,5	3,5	3,7	3,7	3,6
De inhoud van de opleiding	3,6	3,6	3,5	3,6	3,6	3,6	3,7	3,7	3,6
De verworven algemene vaardigheden binnen je opleiding	3,5	3,5	3,5	3,6	3,6	3,5	3,6	3,6	3,6
De verworven wetenschappelijke vaardigheden/praktijkgericht onderzoek binnen je opleiding	3,4	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5	3,4	3,5	3,2
De voorbereiding op de beroepsloopbaan	3,3	3,3	3,3	3,5	3,4	3,4	3,4	3,4	3,5
De docenten van de opleiding	3,4	3,3	3,3	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
De informatie vanuit je opleiding	3,1	3	3	3,1	3,1	3,1	3,2	3,2	3,3
De studielast	3,4	3,3	3,2	3,3	3,3	3,3	3,4	3,4	3,3

Vergeleken met het gemiddelde in het land scoort de hogeschool 0,1 tot 0,2 lager. Avans is de hoogst scorende multisectorale hogeschool.

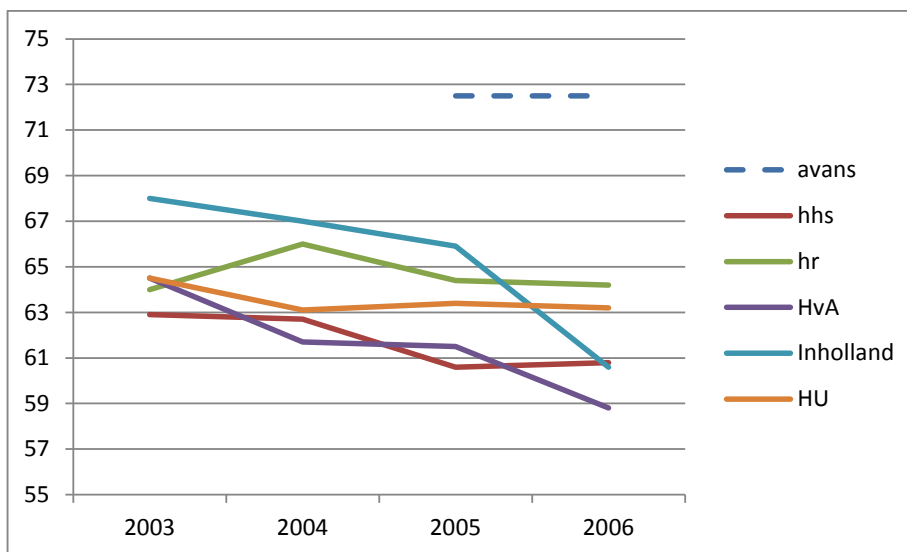
3.3. Studiesucces

Studiesucces wordt uitgedrukt in uitval, switch naar een andere opleiding, deelname aan excellentietrajecten en diplomarendement. Voor de hogeschool geldt dat met betrekking tot studiesucces de overige grote Randstadhogescholen als referentiekader dienen gezien de vergelijkbare studentenpopulaties.

² HHS heeft in 2011 niet deelgenomen aan NSE

³ HvA idem

Het diplomarendement - van heringeschreven studenten binnen 5 jaar – is de afgelopen jaren stabiel. Zo'n 65 procent van de studenten slaagt binnen die periode. Hogeschool Rotterdam presteert relatief goed in vergelijking met de overige Randstadhogescholen. Wordt Avans Hogeschool meegenomen in de vergelijking dan scoren zij hoger.

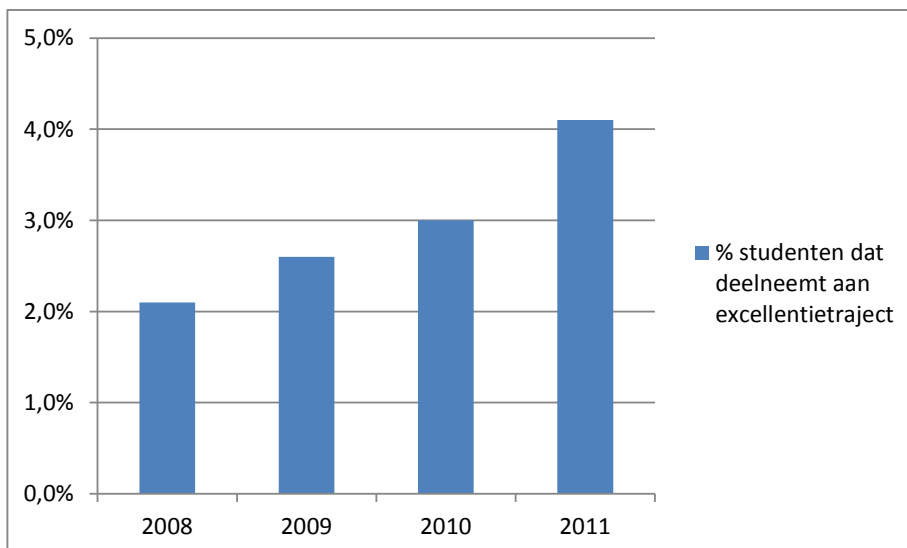


Wel is recent een stijging in de uitval en switch in het eerste jaar waarneembaar.

	2007	2008	2009	2010	2011
% uitval 1e jaars HO studenten na 1 jaar	25.7%	24.5%	23%	23.8%	28%
% switch 1e jaars HO studenten na 1 jaar	9.1%	9.6%	9.6%	11%	12.8%

Bron: DUO

Hogeschool Rotterdam heeft gekozen voor een eigen invulling van het excellentieprogramma. Centraal daarin staat de excellente beroepsuitoefening. Een groeiend aantal studenten neemt inmiddels deel aan één of meer onderdelen van het programma. De verwachting is dat de doelstelling uit de prestatieafspraken (7 procent in 2015) wordt behaald.



Bron: monitor Sirius 2012

3.4. Docentkwaliteit

Hogeschool Rotterdam heeft de ambitie geformuleerd dat in 2016 70 procent van de docenten minimaal over een mastergraad beschikt. Op dit moment geldt dit voor 56 procent van onze docenten. Het groeitempo ligt te laag. Een substantiële groei van het aantal masters, hetzij via werving van nieuwe docenten, hetzij via scholing is nodig.

	studiejaar	
% docerend personeel met mastertitel of gepromoveerd	2012	55,9%
	2011	55,4%
	2010	54,2%

Hogeschool Rotterdam heeft in de interne afspraken relatief veel tijd en geld vrijgemaakt voor scholing en deskundigheidsbevordering. Zoveel, dat deze nog niet ten volle gerealiseerd worden. Wel wordt de afgelopen jaren de scholingsruimte (norm is 10% van de aanstelling) beter benut.

	studiejaar	
% aanstelling besteed aan professionalisering	2012	7,1%
	2011	6,6%
	2010	5,5%

In de loop van de jaren zijn verschillende malen medewerkerstevredenheidsonderzoeken gehouden. Het beeld dat daaruit naar voren komt is dat de gemiddelde tevredenheid ruim voldoende tot goed is. In een recente benchmark met dertien hogescholen, uitgevoerd door Zestor, werd duidelijk dat landelijk de overall tevredenheid van medewerkers 6.9 is op een tienpuntsschaal. De score voor Hogeschool Rotterdam was een 7.0.

Medewerkerstevredenheid tussen 2009 en 2012:

Onderwerp	gemiddelde
Gemiddelde tevredenheid	7,4
Werkdruk	6,7
Direct leidinggevende / Onderwijsmanager	7,6
Instituutsdirectie/directeur dienst	6,4
Kwaliteit hogeschool en personeel	7

3.5. Arbeidsmarktpositie en tevredenheid alumni

Op de arbeidsmarktpositie van onze alumni zijn vele factoren van invloed waarbij de economische situatie in de Rotterdamse regio van groot belang is. Het percentage werkzoekenden in deze regio ligt hoger dan het landelijk percentage. Positief is dat de groep werkzoekenden jonger dan 27 jaar in de regio kleiner is vergeleken met heel het land⁴. En dat de positie van afgestudeerden hbo-ers daarbij weer positief afsteekt. De vergelijkende cijfers met de andere Randstadhogescholen laten verschillen zien tussen de arbeidsmarktpositie van de alumni waarbij onze alumni een middenpositie innemen.

	Werkloosheid 1,5 jaar na afstuderen	Binnen 0-3 maanden eerste baan	Zelfde opleiding kiezen	Aansluiting opleiding en functie (voldoende/goed)
hs. rotterdam	5%	88%	79%	77%
avans hs.	4%	89%	82%	81%
haagse hs.	7%	87%	80%	74%
hs. inholland	8%	85%	74%	72%
hs. utrecht	4%	90%	80%	77%
HvA	4%	86%	75%	72%

Bron: HBO-monitor 2011

Dat geldt ook voor hun tevredenheid over de aansluiting tussen opleiding en functie. Deze percentages zijn al een aantal jaar stabiel. De tevredenheid over de studie in het algemeen neemt toe maar is niet hoog en blijft onder het landelijk gemiddelde.

Tevredenheid studie in het algemeen	HR		Landelijk	
	2011	2012	2011	2012
(zeer) tevreden	56%	60%	57%	63%

Bron: HBO-monitor 2012

⁴ Bron Basisset Regionale Arbeidsmarktsituatie, febr. 2013



BIJLAGE 2

De waardering van alumni voor de mate waarin hun opleiding hen heeft voorbereid op de actuele beroepspraktijk neemt licht toe.

Opleiding voorbereiding op actuele beroepspraktijk	HR		Landelijk	
	2011	2012	2011	2012
gemiddeld rapportcijfer	6,5	6,6	6,6	6,7

Bron: HBO-monitor 2012

Zo'n 58% van de alumni van Hogeschool Rotterdam geeft als cijfer een 7 of hoger. Landelijk ligt dit 2% hoger. De groep HR alumni die lager geeft dan een 5 schommelt is al jaren rond de 16%.

4. Prestatieafspraken

In 2012 heeft Hogeschool Rotterdam prestatieafspraken gemaakt met de toenmalige staatssecretaris van OCW. Aan deze prestatieafspraken lag een proces van planvorming ten grondslag. Een reviewcommissie onder leiding van prof. dr. Frans van Vught heeft geadviseerd over de voornemens en de voorstellen van Hogeschool Rotterdam voorzien van het predicaat 'zeer goed'. Over de volgende indicatoren zijn afspraken gemaakt. Enkele ervan zijn hierboven reeds aan de orde gekomen. In dit deel wordt in aanvulling daarop alleen de indicator 'indirecte kosten' toegelicht. Hieronder is nog eens kort samengevat wat de ambitie en huidige stand van zaken is rond de verschillende doelstellingen.

Indicator	Nulmeting 2011	2012	Ambitie 2015
Studiesucces: uitval 1e jrs studenten HO na 1 jaar	23,8%	28%	25%
Studiesucces: % switch 1e jrs HO studenten na 1 jaar	10%	11%	11%
Studiesucces: aantal heringeschreven studenten dat binnen vijf jaar het getuigschrift behaalt	64,3%	65,2%	65%
Studiesucces/kwaliteit opleidingen: excellentie – het percentage studenten dat deelneemt aan onderdelen van het excellentieprogramma	2%	4,1%	7%
Onderwijsintensiteit: Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen(klokuur/week) in het eerste jaar	0%	0%	0%
Docentkwaliteit: percentage docenten dat beschikt over minimaal de mastergraad	54%	55,9%	70%
Indirecte kosten: percentage van de middelen dat besteed wordt aan generieke overhead	27%		22%

Bron: Dashboard

4.1. Indirecte kosten

Hogeschool Rotterdam kent een overheadpercentage dat hoger ligt dan het gemiddelde van de grote hogescholen. Dat betreft zowel de generieke overheadsfuncties als die overheadfuncties die gerekend mogen worden tot de directe onderwijs- en onderzoeksondersteuning. De hogeschool heeft in de prestatieafspraken de ambitie vastgelegd het overheadpercentage terug te dringen door te bezuinigen op de generieke overhead.

Overhead (in %)	HR	Landelijk	Ambitie HR 2015
Generiek	27,1	23,9	22
Onderwijsondersteunend	15,4	13,1	15
Totaal	42,5	37	37

B

BIJLAGE 3

(Ad = Associate degree, B = bachelor, M = master)

Ad	ICT Service Management	B	International Business and Management Studies
Ad	Arts & Crafts	B	Logistiek en Economie
Ad	Pedagogisch Educatief Medewerker	B	Logistiek en Technische Vervoerskunde
Ad	Engineering	B	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
Ad	Maintenance & Mechanics	B	Management in de Zorg
Ad	Management in de Zorg	B	Maritiem Officier
Ad	Officemanagement	B	Mediatechnologie
Ad	Ondernemen	B	Medische Hulpverlening
Ad	Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn	B	Opleiding tot Fysiotherapeut
Ad	Onderwijsondersteuner Techniek	B	Opleiding tot leraar Basisonderwijs
Ad	Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs	B	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in
B	Accountancy	▶	Aardrijkskunde
B	Autonome Beeldende Kunst	▶	Algemene Economie
B	Autotechniek	▶	Bedrijfseconomie
B	Bedrijfseconomie	▶	Biologie
B	Bedrijfskunde MER	▶	Duits
B	Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	▶	Engels
B	Bouwkunde	▶	Frans
B	Business IT & Management	▶	Geschiedenis
B	Chemie	▶	Gezondheidszorg en Welzijn
B	Chemische Technologie	▶	Maatschappijleer
B	Civiele Techniek	▶	Natuurkunde
B	Commerciële Economie	▶	Nederlands
B	Communicatie	▶	Techniek
B	Communication and Multimedia Design	▶	Technisch Beroepsonderwijs
B	Culturele en Maatschappelijke Vorming	▶	Wiskunde
B	Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	▶	Technisch Beroepsonderwijs
B	Elektrotechniek	B	Opleiding tot Verpleegkundige
B	Facility Management	B	Opleiding voor Ergotherapie
B	Financial Services Management	B	Opleiding voor Logopedie
B	Fiscaal Recht en Economie	B	Opleiding voor Management, Economie en Recht
B	Fiscale Economie	B	Pedagogiek
B	Gezondheidszorg Technologie	B	Ruimtelijke Ordening en Planologie
B	Human Resource Management	B	Scheepsbouwkunde
B	Industrieel Produkt Ontwerpen	B	Small Business en Retail Management
B	Informatica	B	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
B	International Business and Languages	B	Technische Bedrijfskunde

Overzicht opleidingen Hogeschool Rotterdam

B	Technische Informatica
B	Trade Management gericht op Azië
B	Vastgoed en Makelaardij
B	Verloskunde
B	Vormgeving
B	Vrijtijdsmanagement
B	Watermanagement
B	Werktuigbouwkunde
M	Accounting and Auditing
M	Advanced Nursing Practice
M	Architectuur
M	Autonome Beeldende Kunst
M	Begeleidingskunde
M	Business Administration
M	Consultancy & Entrepreneurship
M	Finance and Accounting
M	Industriële Innovatie (joint degree)
M	Interior Architecture & Retail Design
M	Kinderfysiotherapie
M	Kunsteducatie
M	Leren en Innoveren
M	Logistics Management
M	Manuele Therapie
M	Media Design and Communication
M	Pedagogiek
M	Physician Assistant
M	Product Design
M	Sportfysiotherapie
M	Stedenbouw
M	Urban and Area Development

B

BIJLAGE 4

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
ARGENTINIË			
Universidade Argentina de la Empresa (UADE)	Buenos Aires	0	5
AUSTRALIË			
University of the Sunshine Coast	Maroochydore, QU	1	1
University of New South Wales	Sydney	2	
University of Sydney	Sydney	1	
University of Tasmania (UTAS)	Launceston	2	1
BELGIË			
Hogeschool Antwerpen	Antwerpen		
Karel de Grote Hogeschool	Antwerpen		
Hogeschool West-Vlaanderen	Brugge		
HUB (voorheen EHSAL)	Brussel		5
Katholieke Hogeschool Sint-Lieven	Gent	1	
Hogeschool Gent	Gent		
Artevelde Hogeschool	Gent	5	4
KH Kempen	Kempen		
Katholieke Hogeschool Zuid-West Vlaanderen	Kortrijk		
Katholieke Universiteit Leuven	Leuven		
Helmo: Haute Ecole Libre Mosane	Luik	3	
BRAZILIË			
PUCSP Pontificada Universidade Catolica de Sao Paulo	Sao Paulo	4	2
Universidade Federal do Espirito Santo	Vitória		
BULGARIJE			
University of Shumen (Konstantin Preslavski)	Shumen		
National military University "Vasil Levski"	Veliko Turnovo		
CANADA			
Alberta College of Art & Design	Calgary	3	
Nipissing University	Northbay		1
Bishop's University - Williams School of Business	Sherbrooke		1
Emily Carr Institute of Fine Art (ECIAD)	Vancouver	1	
Kwantlen University Polytechnic	Vancouver		1
University of Manitoba	Winnipeg	2	2
CHILI			
Universidade de Chile	Santiago		1
Universidade del Desarrollo - Andres Bello	Santiago		3
CHINA			
Central Academy of Fine Art (CAFA)	Beijing	3	
University of International Business and Economics (UIBE)	Beijing		
Beijing University of Technology - 'Beijing Tech'	Beijing		10
China Academy of Art	Hangzhou		
Dong Hua University	Shanghai	5	17

Internationale uitwisseling studenten

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
Fudan University	Shanghai		2
Shanghai Institute of Design	Shanghai		
Shanghai Institute Foreign Trade (SIFT)	Shanghai		5
Tongji University	Shanghai		
CURAÇAO			
University of the Netherlands Antilles	Willemstad		3
CYPRUS			
European University Cyprus	Nicosia		1
DENEMARKEN			
University College UCC/Hojvangseminariet	Glostrup		
Designskolen Kolding	Kolding	2	
International Business Academy	Kolding	3	3
Kopenhagen Social Pedagogiske Seminarum	Kopenhagen		
Danmarks Designskole	Kopenhagen		1
H:S School of Nursing CVU Oeresund	Kopenhagen		
Niels Brock, Copenhagen Business School	Kopenhagen	1	1
UCC University College	Kopenhagen	3	
Odense Socialpaedagogiske Seminarium	Odense		
Silkeborg Seminarium	Silkeborg		
DUITSLAND			
Hochschule Aschaffenburg	Aschaffenburg	4	
HTW Berlin	Berlijn	5	6
HWR Berlin	Berlijn	3	2
Kunsthochschule Berlin-Weissensee	Berlijn		
Universität der Künste Berlin	Berlijn		1
Fachhochschule Bielefeld	Bielefeld	5	3
Technische Universität Braunschweig	Braunschweig		
Fachhochschule Deggendorf	Deggendorf	3	2
Fachhochschule Dortmund	Dortmund		
Fachhochschule Frankfurt	Frankfurt	5	3
HAW Hamburg	Hamburg		
Universität Hildesheim	Hildesheim		2
Friedrich-Schiller Universität Jena	Jena	1	
Fachhochschule Kaiserslautern	Kaiserslautern		
Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)	Magdeburg		
Fachhochschule München	München	1	1
Universität Osnabrück	Osnabrück		2
FH Trier	Trier	1	
Bauhaus-Universität Weimar	Weimar		
Jade Hochschule	Wilhelmshaven	5	
FH Würzburg-Schweinfurt	Würzburg		
ESTLAND			
Eesti Kunstakadeemia (Estonian Academy of Arts)	Talinn		

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
FINLAND			
UIAH University of Art & Design Helsinki	Helsinki		
Haaga Helia	Helsinki	1	1
HUMAK University of Applied Sciences	Helsinki		
Metropolia University of Applied Sciences	Helsinki	2	3
University of Joensuu	Joensuu	1	
Jyväskylä University of Applied Sciences	Jyväskylä	3	3
Humanities Polytechnic, Kauniainen	Kauniainen		
Lahti University of Applied Sciences	Lahti	4	1
Mikkeli Polytechnic	Mikkeli	1	
NKUAS (North Karelia Uni. of Applied Sciences)	Joensuu		1
University of Oulu	Oulu		
Turku Polytechnic / Arts academy	Turku	1	
Satakunta University of Applied Sciences, Pori	Pori	9	
Tampere University of Applied Sciences (TAMK)	Tampere	1	
FRANKRIJK			
IUFM de Bourgogne	Dijon		
ESPEME EDHEC Business School	Lille, Nice		3
IDRAC International School of Management	Lyon	8	
Ecole Supérieure des Beaux Arts de Marseille	Marseille	1	
L'Ecole de Design Nantes Atlantiques	Nantes		
ENSAD Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs	Parijs	1	
ENSBA Ecole Nationale Supérieure des Beaux Arts, Paris	Parijs	1	
ESAG Ecole Supérieure d'Arts Graphiques et d'Architecture, Paris	Parijs	3	
Ecole d'architecture de la ville & des territoires à Marne la Vallée	Parijs		
ICD/ABS Paris (Erasmus-partner v.a. 2010-2011)	Parijs	10	6
Université Paris 13 Saint Denis	Parijs	6	
INSEEC	Parijs, Bordeaux	8	1
Reims Management School	Reims		1
IUFM de Bretagne	Rennes		
Groupe Sup de Co La Rochelle	La Rochelle	3	
Ecole Regionale des Beaux Arts	Rouen		
Ecole Supérieure de Commerce de Saint-Etienne	St Etienne	3	
Ecole Supérieure des Arts Décoratifs de Strasbourg	Strasbourg		
IUFM de Midi Pyrenées	Toulouse		
Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis	Valenciennes		
GRIEKENLAND			
National and Kapodistrian University of Athens	Athene	1	
Athens School of Fine Arts	Athene	1	
University of Crete (Panepistimio Kritis)	Rethymno, Kreta		
HONGARIJE			
Moholy-Nagy University of Art and Design	Budapest	2	1
Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola	Debrecen	2	

Internationale uitwisseling studenten

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
IERLAND			
Froebel College of Education	Dublin		
National College of Art and Design, Dublin	Dublin	3	
St. Nicolaas Montessori College	Dublin	2	
Dublin Institute of Technology	Dublin	6	8
Mary Immaculate College	Limerick		
INDIA			
Chandigarh Business School	Mohali, Punjab		1
NMIMS: Narsee Monjee Institute of Management Studies	Mumbai	2	
INDONESIË			
Universitas Indonesia	Jakarta		2
Universitas Ubaya	Surabaya	2	3
Universitas Pelita Harapan	Tangerang	6	
Universitas Atma Jaya	Yogyakarta	6	1
ITALIË			
Universita Politecnica delle Marche	Ancona	1	
Accademia di Belle Arti di Bologna	Bologna		
Universita'Degli Studi di Cagliari	Cagliari		1
NABA Nuova Accademia di Belle Arti	Milaan	5	
Accademia di Belle Arti di Brera	Milaan		
Istituto Europeo di Design	Rome, Turijn	2	
Accademia di Belle Arti di Venezia	Venetië	1	
JAPAN			
Ueda College of Fashion	Osaka		
Kansai Gaidai University, Center of International Education	Osaka	2	8
Obirin University	Tokyo		2
Sophia University	Tokyo	2	4
Tokyo Zokei University	Tokyo		
ZUID-KOREA			
Hallym	Seoul	3	4
Korean National University of Arts (KNUA)	Seoul	1	
LETLAND			
Banku Augustskola	Riga	4	
Latvian Maritime Academy	Riga	2	
Riseba	Riga	2	
LITOUWEN			
Klaipeda Business School	Klaipeda	3	
Vilnius Management Academy	Vilnius		
Vilnius Academy of Art	Vilnius	4	
International Business School	Vilnius	2	

B

BIJLAGE 4

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
MALEISIË			
INTI College Malaysia	Kuala Lumpur		4
Malaysia University of Science and Technology (MUST)	Kuala Lumpur		1
MAROKKO			
International Institute of higher education in Maroc	Rabat	4	4
MEXICO			
EBC	Mexico City		1
Regiomontana	Monterrey	4	
Tec de Monterrey	Tampico, Mexico City		
NOORWEGEN			
Høgskolen i Ålesund/Aalesund University College	Aalesund	4	
Høgskolen i Bergen	Bergen		
Kunsthøgskolen i Bergen	Bergen		
Høgskolen Stord - Haugesund University College	Haugesund		
Høgskolen i Oslo	Oslo		
Kunsthøgskolen i Oslo	Oslo	1	
OOSTENRIJK			
FH Kufstein	Kufstein	2	2
Kunstuniversität Linz	Linz	3	
Universität für Angewandte Kunst	Wenen	1	
FH Campus	Wenen		
Fachhochschule Wien	Wenen	3	5
PERU			
Universidade San Ignacio de Loyola (USIL)	Lima	1	1
POLEN			
Vysoka Skola Technicka A Ekonomicka	Ceske Budejovice	1	
Karkonoska Panstwowa Szkoła Wyższa	Jelenia Góra	1	
Warsaw University	Warsaw	5	
Wroclaw School of Banking	Wroclaw	2	
Wroclaw University of Technology	Wroclaw	2	
PORTUGAL			
Escola Superior de Educacao de Beja	Beja		
Polytechnic Institute of Coimbra	Coimbra		
Polytechnic Institute of Leiria	Leiria		
Escola Superior de Educação de Lisboa	Lissabon	2	
Universidade de Lisboa	Lissabon		
Universidade do Minho	Minho	2	
Universidade do Porto	Porto	2	
Escola Superior de Gestao de Santarem	Santarem		
Instituto Politécnico de Setúbal	Setúbal	3	3

Internationale uitwisseling studenten

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
RUSLAND			
Plekhanov Russian Academy of Economics	Moskou	8	
Saint-Petersburg State University of Engineering &	St. Petersburg	5	2
SLOVENIË			
University of Ljubljana	Ljubljana	2	1
SLOWAKIJE			
Matej Bel University	Banska Bystrica	4	
Academy of Fine Arts & Design Bratislava	Bratislava		
SPANJE			
Universidad de Alicante	Alicante	1	4
Universitat Autònoma de Barcelona	Barcelona		
Escola Massana I.M.E.B.	Barcelona	2	
BAU Escola de Disseny (Un. de Vic)	Barcelona	3	
IED Barcelona	Barcelona	1	
Universidad de Cádiz	Cádiz	4	
Istituto Europeo di Design	Madrid	3	
Universidad Antonio de Nebrija	Madrid	2	3
Universidad Complutense de Madrid	Madrid	1	
Universidad de Málaga	Málaga	2	
Universidad de Mondragón	Mondragón	1	
Universidad de DEUSTO	San Sebastián	13	4
Universidad de Sevilla	Sevilla		2
Universidad Politécnica de Valencia	Valencia		
Universidad de Valladolid	Valladolid		
Columbus International Business School	Zaragoza		
Universidad de Zaragoza	Zaragoza		
TSJECHIË			
Brno University of Technology	Brno		1
Vysoká škola Technická a Ekonomická	Ceské Budejovice	1	
College of Polytechnics Jihlava	Jihlava		
University of West Bohemia	Pilsen	1	
Prague College of psychological studies	Praag	1	
Academy of Arts, Architecture & Design, Prague	Praag	2	1
University of Economics	Praag	2	
TURKIJE			
Hacettepe University	Ankara		
Trakya University	Edirne	4	
Bahçeşehir University	Istanbul	1	4
Beykent University	Istanbul		4
Maltepe University	Istanbul	4	
Mimar Sinan Fine Arts University	Istanbul	2	
Dokuz Eylül Üniversitesi	Izmir	6	
Ege University	Izmir		
Mersin University	Mersin	1	

B

BIJLAGE 4

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
VERENIGD KONINKRIJK			
Bath Spa University	Bath		4
University of the West of England	Bristol	6	3
University of Wales Institute, Cardiff	Cardiff		
Coventry University	Coventry	2	
College New Durham	Durham		2
Napier University	Edinburgh		3
Glasgow Caledonian University	Glasgow	3	1
Glasgow School of Art	Glasgow	1	1
Camberwell College of Arts	London	2	
University of Greenwich, London	London		
University of the Arts London (Chelsea, Central St.Martins)	London	2	
University of Bedfordshire	Luton		2
Manchester Metropolitan University	Manchester	2	
University of Teesside	Middlesbrough	1	
The Nottingham Trent University (incl. Nottingham Trent School of Art & Design)	Nottingham	2	
University of Plymouth, Exeter School of Arts & Design	Plymouth		
Solent University Southampton	Southampton	1	1
Dartington College of Arts (Falmouth)	Totnes	1	1
VIETNAM			
University of Economics	Ho Chi Minh City		8
VS			
Maryland Institute, College of Art (MICA)	Baltimore	2	
The Art Institute of Boston	Boston	1	
Massachusetts College of Art	Boston	1	
Northeastern University	Boston	14	8
Harrington Institute of Interior Design	Chicago		
University of Illinois	Chicago		
University of Wisconsin-Eau Claire	Eau Claire	1	2
Texas Christian University	Fort Worth		
Indiana University of Pennsylvania	Indiana		
California Institute of the Arts (CalArts)	Los Angeles		
OTIS College of Art and Design, Los Angeles	Los Angeles		
Northern Michigan University	Maquette		
Florida International University	Miami	1	2
Ball State University	Muncie		
School of Visual Arts, New York	New York	2	1
University of West Florida	Pensacola	1	7
Drexel University	Philadelphia		
San Angelo State University	San Angelo		4
SF State University	San Francisco	1	
Howard University, School of Business	Washington	1	3
Magellan netwerk	diverse plaatsen	4	1

Internationale uitwisseling studenten

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
ZUID-KOREA			
Korea National University of Arts	Seoul		
ZWEDEN			
University of Gävle	Gävle		1
University of Gothenburg	Gothenburg		
Malmö University	Malmö		
Linnaeus University	Växjö	5	1
ZWITSERLAND			
Hochschule für Gestaltung und Kunst, Basel	Basel	2	
Hochschule Bern	Bern	2	1
Hochschule der Künste	Bern		
Haute Ecole d'Art et de Design	Genève	3	
Hochschule für Gestaltung und Kunst, Luzern	Luzern	2	
Université de Neuchâtel	Neuchâtel		
Zürcher Hochschule Winterthur	Winterthur	2	3
Zürcher Hochschule der Künste (voorheen HGKZ)	Zürich	2	1
		<hr/> 400	<hr/> 255

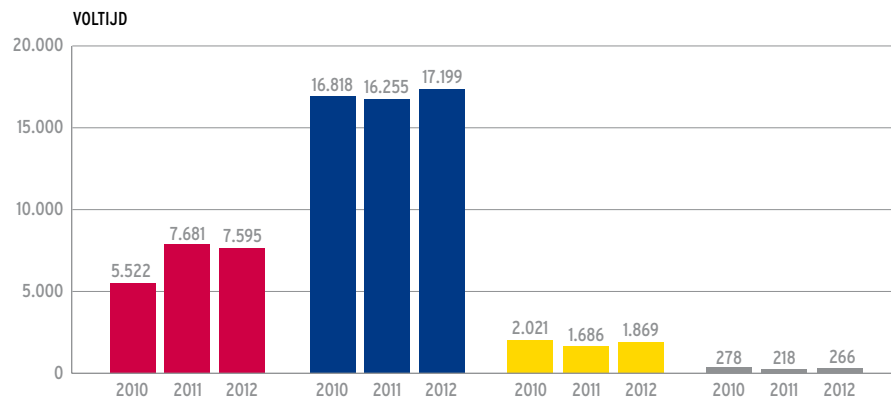
Aantal ingeschreven studenten

Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld. Er zijn in studiejaar 2012 totaal 31.634 personen student bij Hogeschool Rotterdam.

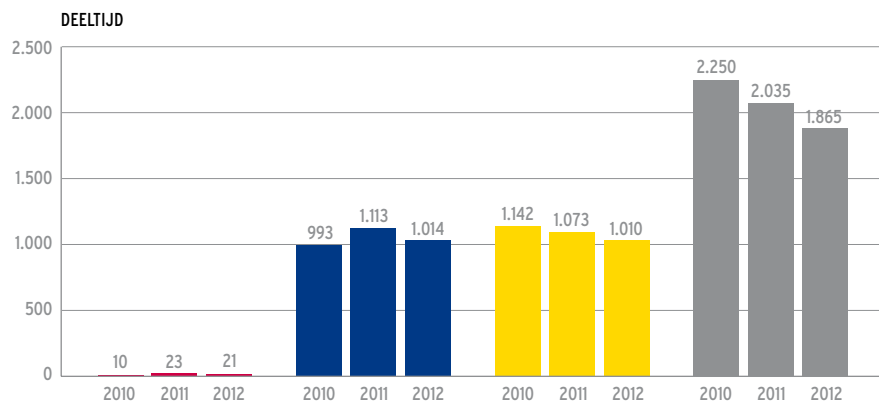
Instituut	2010	2011	2012
Instituut voor Bedrijfskunde	2.453	2.503	2.457
Instituut voor Commercieel Management	2.833	2.972	3.065
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	2.586	2.720	2.818
Instituut voor de Gebouwde omgeving	3.046	2.888	2.875
Instituut voor Engineering en Applied Science	1.942	2.014	1.910
Instituut voor Financieel Management	2.447	2.646	2.618
Instituut voor Gezondheidszorg	2.592	2.649	2.821
Instituut voor Lerarenopleidingen	3.790	3.763	3.740
Instituut voor Sociale Opleidingen	3.287	3.490	3.346
Rotterdam Academy	46	212	619
Rotterdam Business School	2.103	2.404	2.479
Rotterdam Mainport University of Applied Sciences	541	557	818
Willem de Kooning Academie	2.705	2.611	2.431
Totaal	30.371	31.429	31.997

Aantal ingeschreven studenten per leeftijdscategorie in de studie jaren 2010, 2011 en 2012

- <20
- 20-25
- 26-30
- >30



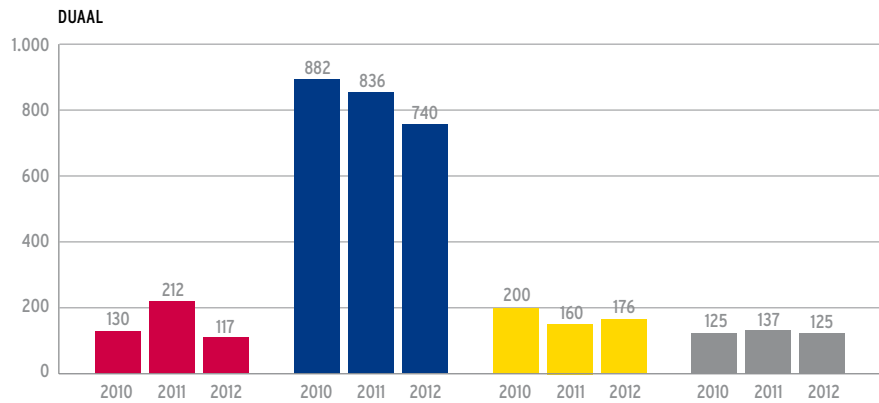
Totaal 2010: 24.639 - Totaal 2011: 25.840 - Totaal 2012: 26.929



Totaal 2010: 4.395 - Totaal 2011: 4.244 - Totaal 2012: 3.910

- <20 (7.677 unieke personen in 2012)
- 20-25 (18.723 unieke personen in 2012)
- 26-30 (3.012 unieke personen in 2012)
- >30 (2.222 unieke personen in 2012)

Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld. Er zijn in 2012 in totaal 31.634 personen student bij Hogeschool Rotterdam.

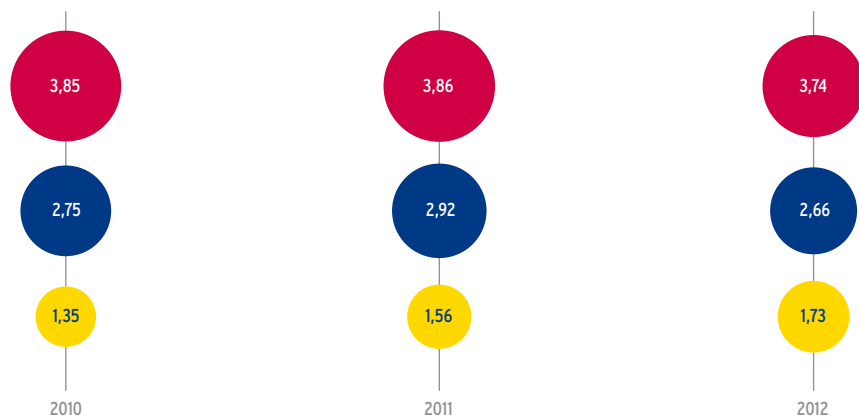


Totaal 2010: 1.337 - Totaal 2011: 1.345 - Totaal 2012: 1.158

% Ingeschreven studenten met niet-Nederlandse nationaliteit

- voltijd
- deeltijd
- duaal

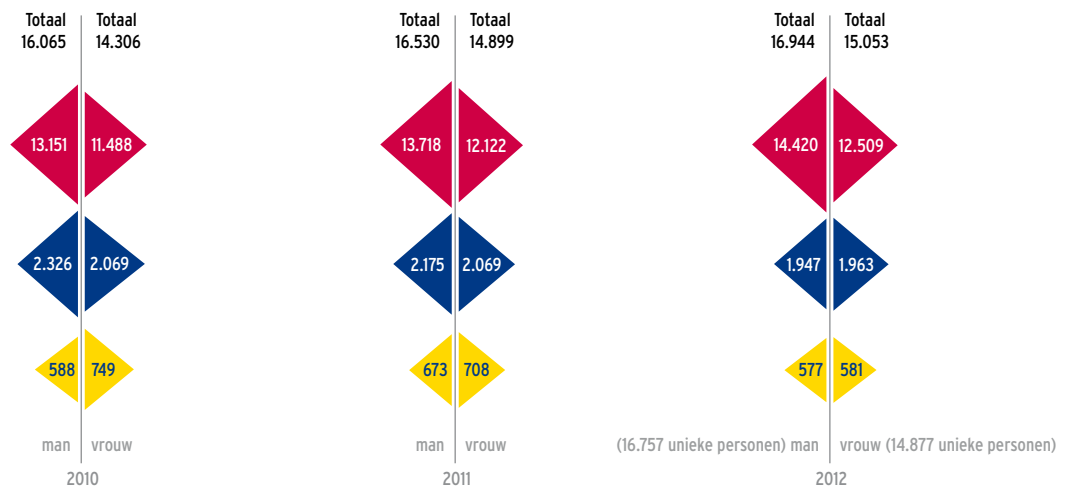
Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld. Van de unieke personen van 2012 heeft 3,5% een niet-Nederlandse nationaliteit.



Verhouding m/v bij ingeschreven studenten

- voltijd
- deeltijd
- duaal

Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.



Aantal nieuw ingestroomde studenten

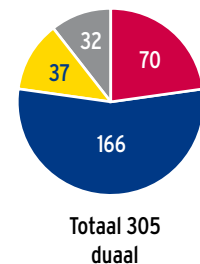
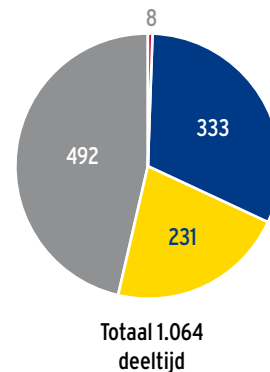
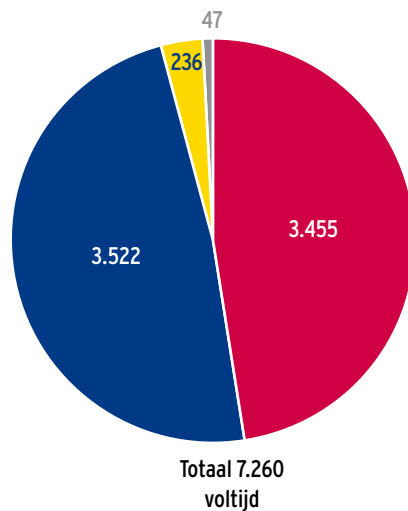
Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

Er zijn in 2012 totaal 9.242 personen voor het eerst student bij Hogeschool Rotterdam.

Instituut	2010	2011	2012
Instituut voor Bedrijfskunde	587	680	712
Instituut voor Commercieel Management	820	838	732
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	740	781	799
Instituut voor de Gebouwde omgeving	808	742	785
Instituut voor Engineering en Applied Science	582	669	593
Instituut voor Financieel Management	689	837	695
Instituut voor Gezondheidszorg	735	831	909
Instituut voor Lerarenopleidingen	1.139	1.094	1.089
Instituut voor Sociale Opleidingen	938	1.090	898
Rotterdam Academy	16	152	349
Rotterdam Business School	608	802	720
Rotterdam Mainport University of Applied Sciences	169	178	398
Willem de Kooning Academie art/media/design en leisure management	798	670	615
Totaal	8.629	9.364	9.294

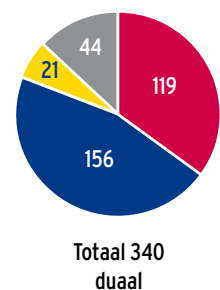
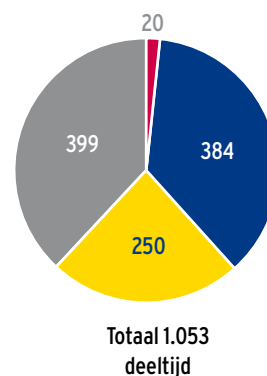
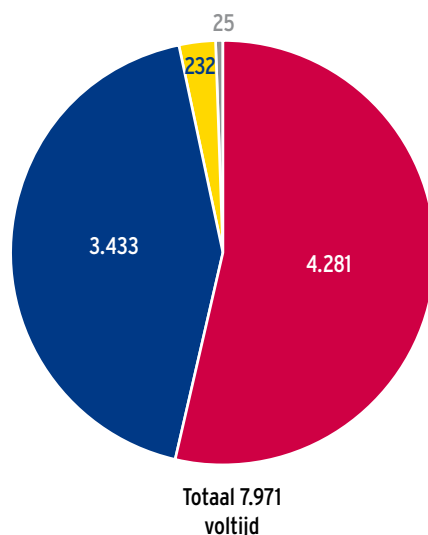
Aantal nieuw ingestroomde studenten per leeftijds-categorie in 2010

- < 20
- 20-25
- 26-30
- >30



Aantal nieuw ingestroomde studenten per leeftijds-categorie in 2011

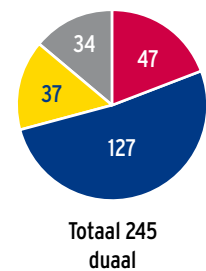
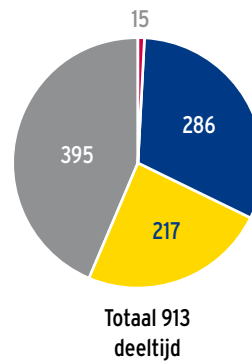
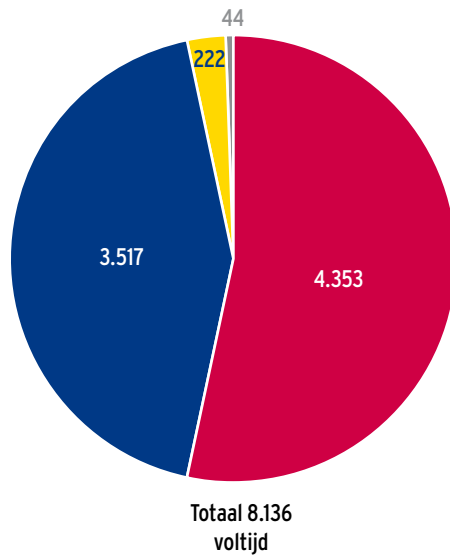
- < 20
- 20-25
- 26-30
- >30



Aantal nieuw ingestroomde studenten per leeftijds-categorie in 2012

- < 20 (4.396 unieke personen)
- 20-25 (3.903 unieke personen)
- 26-30 (473 unieke personen)
- >30 (470 unieke personen)

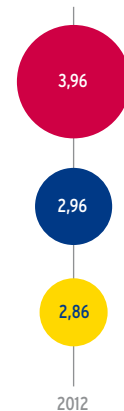
Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.



% Nieuw ingestroomde studenten met niet-Nederlandse nationaliteit

- voltijd
- deeltijd
- duaal

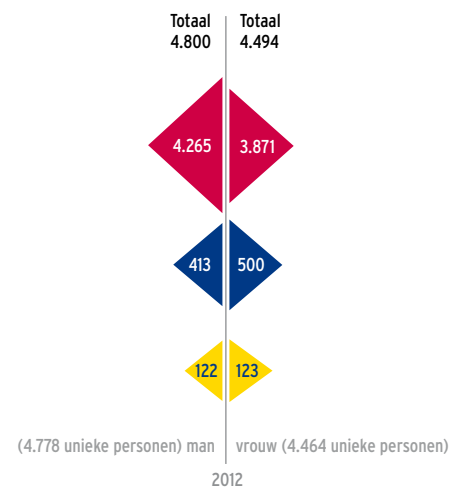
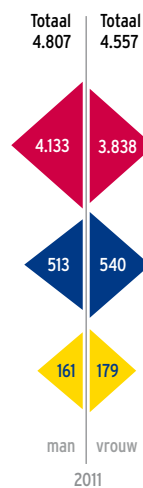
Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.
Van de unieke personen van 2012 heeft 3,83% een niet-Nederlandse nationaliteit.



Verhouding m/v bij nieuw ingestroomde studenten

- voltijd
- deeltijd
- duaal

Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.



B

BIJLAGE 5

Aantal afgestudeerden

Aantal mensen met minstens één diploma 2012 is 4.727.

Instituut	2010	2011	2012
Instituut voor Bedrijfskunde	396	403	422
Instituut voor Commercieel Management	421	414	341
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	384	361	433
Instituut voor de Gebouwde omgeving	524	509	532
Instituut voor Engineering en Applied Science	278	278	268
Instituut voor Financieel Management	231	298	263
Instituut voor Gezondheidszorg	447	481	449
Instituut voor Lerarenopleidingen	532	542	544
Instituut voor Sociale Opleidingen	697	582	540
Rotterdam Academy	7	13	5
Rotterdam Business School	330	273	321
Rotterdam Mainport University of Applied Sciences	85	104	88
Willem de Kooning Academie art/media/design en leisure management	459	501	525
Totaal	4.791	4.759	4.731

Studenten met een Bindend Studie Advies

Aantal personen met minstens één BSA in 2012 is 2.756.

Instituut	2010	2011	2012
Instituut voor Bedrijfskunde	192	171	238
Instituut voor Commercieel Management	187	190	240
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	127	153	240
Instituut voor de Gebouwde omgeving	188	194	174
Instituut voor Engineering en Applied Science	167	202	261
Instituut voor Financieel Management	160	239	297
Instituut voor Gezondheidszorg	201	159	176
Instituut voor Lerarenopleidingen	424	409	457
Instituut voor Sociale Opleidingen	161	190	289
Rotterdam Academy			21
Rotterdam Business School	168	136	241
Rotterdam Mainport University of Applied Sciences	26	29	46
Willem de Kooning Academie art/media/design en leisure management	114	121	112
Totaal	2.115	2.193	2.792

Aantal ingeschreven studenten per vooropleiding

Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

Hieronder de verdeling over unieke personen voor 2012.

anders	3.658
mbo	9.015
havo	14.900
vwo	2.881
buitenlands	<u>1.180</u>
	31.634

Vorm	Type	2010	2011	2012
voltijd	anders	1.789	1.664	1.869
voltijd	mbo	6.291	6.885	7.304
voltijd	havo	13.188	13.658	14.175
voltijd	vwo	2.493	2.598	2.573
voltijd	buitenlands	878	1.035	1.008
deeltijd	anders	1.998	1.644	1.533
deeltijd	mbo	1.527	1.595	1.491
deeltijd	havo	462	546	505
deeltijd	vwo	229	271	236
deeltijd	buitenlands	179	188	145
duaal	anders	296	316	355
duaal	mbo	398	419	324
duaal	havo	497	459	350
duaal	vwo	119	120	92
duaal	buitenlands	27	31	37
Totaal		30.371	31.429	31.997

Aantal nieuw ingestroomde studenten per vooropleiding

Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

Hieronder de verdeling over unieke personen voor 2012.

anders	753
mbo	3.016
havo	4.339
vwo	771
buitenlands	<u>363</u>
	9.242

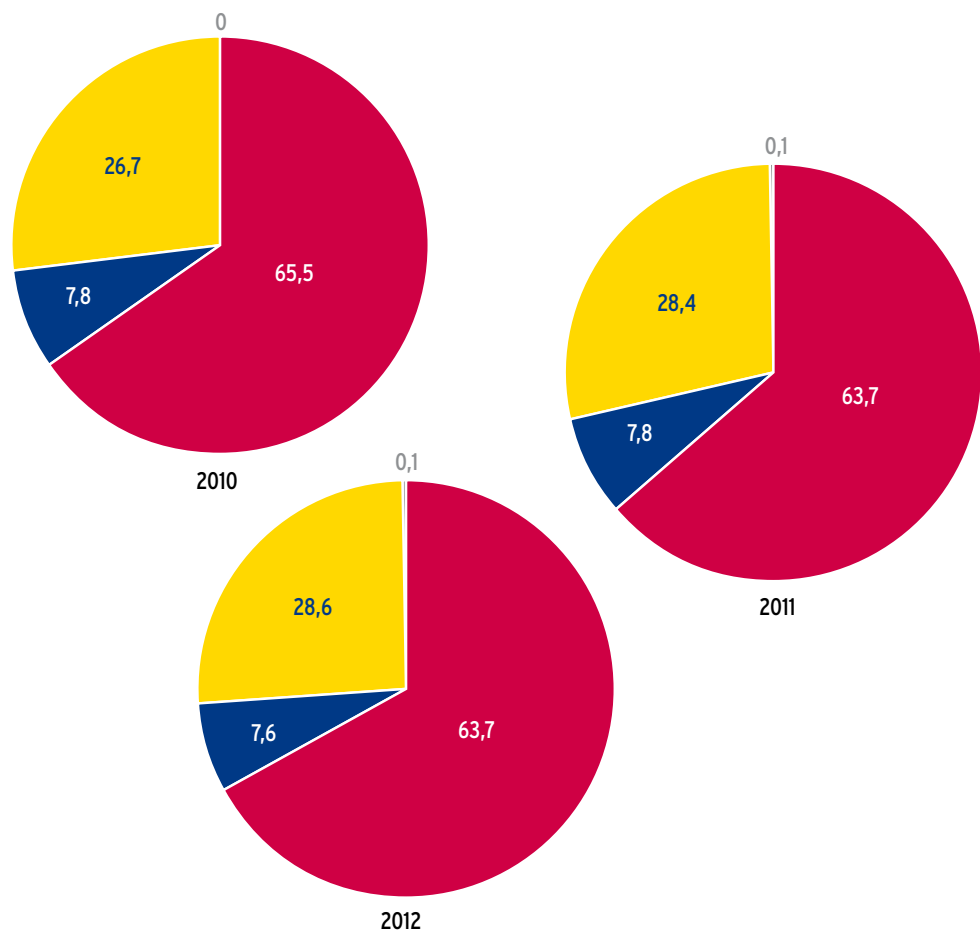
Vorm	Type	2010	2011	2012
voltijd	anders	370	391	377
voltijd	mbo	1.999	2.384	2.506
voltijd	havo	3.820	4.032	4.222
voltijd	vwo	734	742	711
voltijd	buitenlands	337	421	320
deeltijd	anders	382	297	318
deeltijd	mbo	452	524	424
deeltijd	havo	114	107	90
deeltijd	vwo	64	62	50
deeltijd	buitenlands	52	64	31
duaal	anders	58	52	61
duaal	mbo	118	135	107
duaal	havo	90	109	52
duaal	vwo	26	33	13
duaal	buitenlands	13	11	12
		8.629	9.364	9.294

% autochtone-allochtone ingeschreven studenten

- autochtoon
- westerse allochtoon
- niet-westerse allochtoon
- niet te bepalen

De aantallen zijn over unieke personen bepaald

Voor bepaling autochtoon/allochtoon is het geboorteland van vader en moeder van belang. Voor deze gegevens zijn door DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs, voorheen IB-Groep) geleverde gegevens gebruikt.



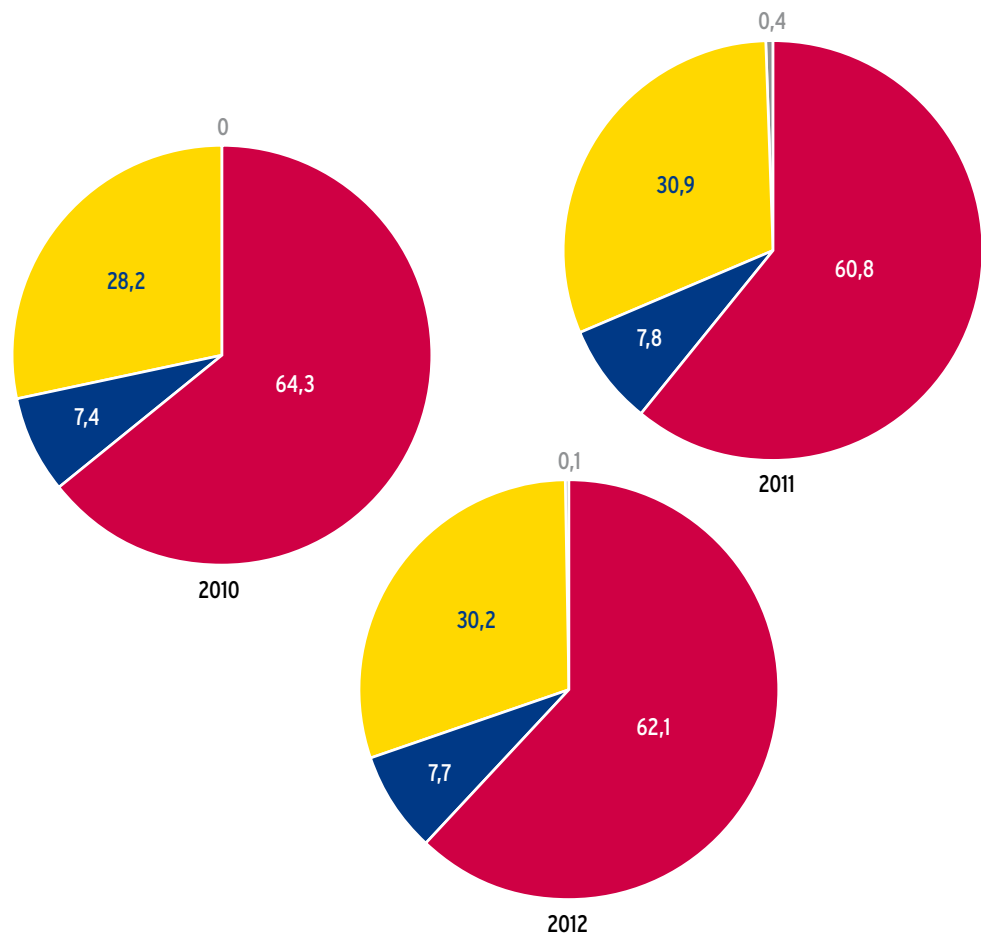
BIJLAGE 5

% autochtone- allochtone nieuw ingestroomde studenten

- autochtoon
- westerse allochtoon
- niet-westerse allochtoon
- niet te bepalen

De aantallen zijn over unieke personen bepaald

Voor bepaling autochtoon/
allochtoon is het geboorteland
van vader en moeder van belang.
Voor deze gegevens zijn door
DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs,
voorheen IB-Groep) geleverde
gegevens gebruikt.

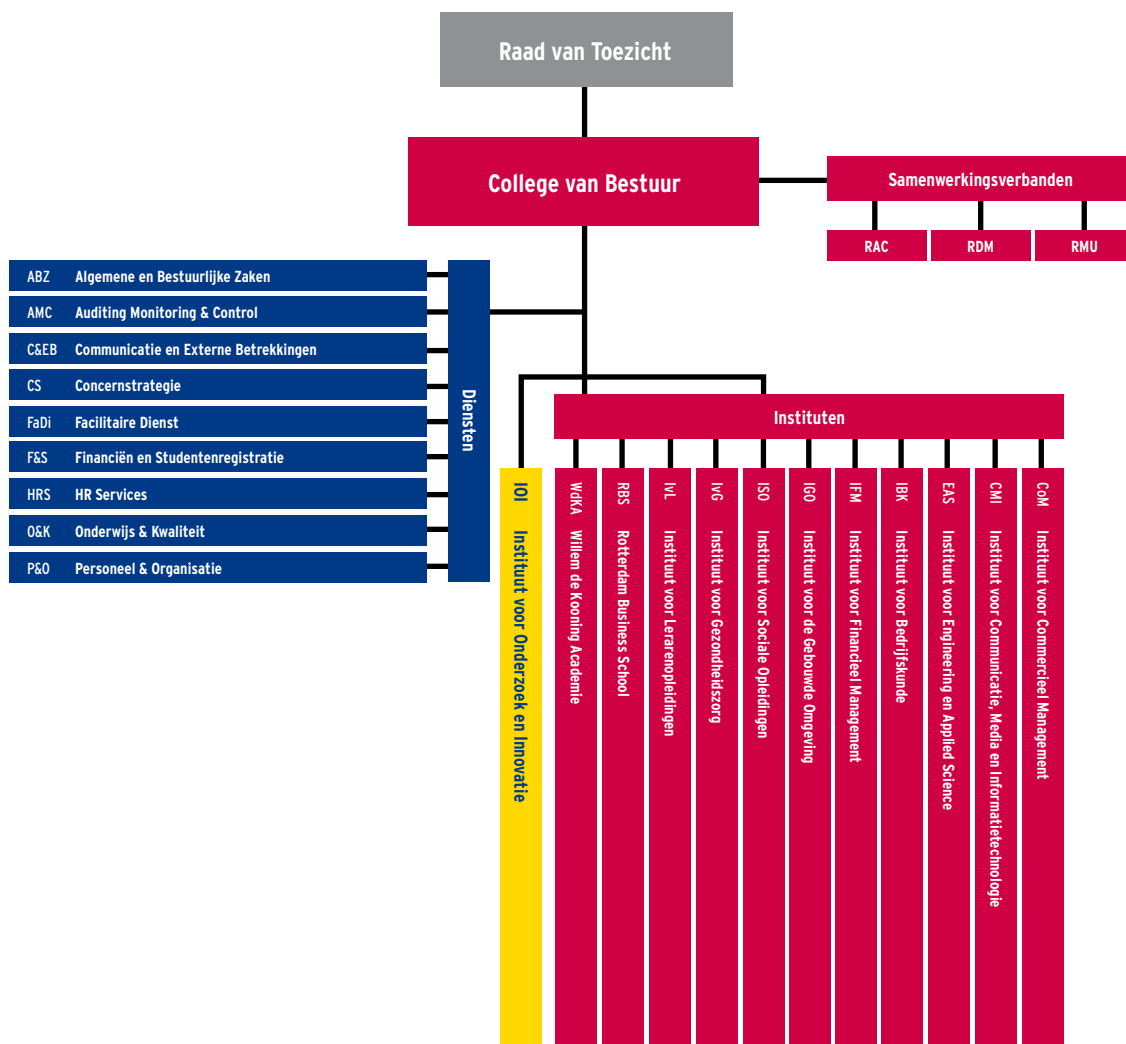


Aantal Studiestakers*

* Studenten die hun studie in studiejaar 2011-2012 beëindigd hebben, die geen graad behaald hebben in studiejaar 2011-2012 en die op 30-9-2012 niet als student aanwezig waren.

** Als een student meerdere opleidingen heeft gevolgd dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

Instituut	2010	2011	2012*
Instituut voor Bedrijfskunde	306	305	406
Instituut voor Commercieel Management	319	347	388
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	305	382	374
Instituut voor de Gebouwde omgeving	362	420	366
Instituut voor Engineering en Applied Science	300	309	374
Instituut voor Financieel Management	274	350	421
Instituut voor Gezondheidszorg	352	320	362
Instituut voor Lerarenopleidingen	665	826	830
Instituut voor Sociale Opleidingen	458	478	634
Rotterdam Academy	7	10	61
Rotterdam Business School	231	247	352
Rotterdam Mainport University of Applied Sciences	69	65	77
Willem de Kooning Academie art/media/design en leisure management	305	333	308
Totaal**	3.953	4.392	4.953





BIJLAGE 7

Afkorting	Verklaring
ABZ	Algemene en Bestuurlijke Zaken
Ad	Associate degree
AMC	Auditing, Monitoring and Control
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
Ba	Bachelor
BMI	Beleids- en ManagementInformatie
CBE	College van beroep voor de examens
CBHO	College van beroep voor het hoger onderwijs
C&EB	Communicatie en Externe Betrekkingen
CMI	Instituut voor Communicatie, Media & Informatietechnologie
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
COG	Commissie ongewenst gedrag
CoM	Instituut voor Commercieel Management
CS	Concernstrategie
CvB	College van Bestuur
DOP	Docerend OnderwijsPersoneel
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
EER	Europese Economische Ruimte
ESF	Europees Sociaal Fonds
ERD	Eigen Risico Drager
EVC	Elders Verworven Competentie
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
F&S	Financiën en Studentregistratie
FaDi	Facilitaire Dienst
FTE	FullTime-Equivalent (rekeneenheid aanstelling)
G5	De vijf grote hogescholen van in de randstad
GAC	Geschiladviescommissie
HAO	Hoger Administratief Onderwijs
hbo	HogerBeroepsOnderwijs
HEO	Hoger Economisch Onderwijs
HGZO	Hoger Gezondheidszorg Onderwijs
HPO	Hoger Pedagogisch Onderwijs
HR	Hogeschool Rotterdam
HRS	Hogeschool Rotterdam Services
HSAO	Hoger Sociaal Agogisch Onderwijs
HTNO	Hoger Technisch en Natuurwetenschappelijk Onderwijs
IBK	Instituut voor Bedrijfskunde
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IFM	Instituut voor Financieel Management
IGO	Instituut voor de Gebouwde Omgeving

Lijst gebruikte afkortingen

I-Lab	Innovation Lab
IMR	Instituuts Medezeggenschaps Raad
IOI	Instituut voor Onderzoek en Innovatie
IPK	Integrale Permanente Kwaliteitszorg
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
KUO	Hoger KunstOnderwijs
Ma	Master
MBA	Master of Business Administration
mbo	Middelbaar BeroepsOnderwijs
MD	Management Development
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
NQA	Netherlands Quality Agency
NSE	Nationale StudentenEnquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
O&K	Onderwijs en Kwaliteit
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OI-IO	Outside In-Inside Out
OOP	OnderwijsOndersteunend Personeel
P&O	Personeel en Organisatie
PABO	Pedagogische Academie Basisonderwijs
PDCA	Plan Do Check Act
PTD	Planning Taaktoedeling Docenten
RAC	Rotterdam Academy
RBS	Rotterdam Business School
RDM	Rotterdamsche Droogdok Maatschappij
RMU	Rotterdam Mainport University of applied sciences
ROC	Regionaal OpleidingsCentrum
ROM	Rotterdams OnderwijsModel
RSI	Repetitive Strain Injury
RvT	Raad van Toezicht
SGMR	Studentgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
SOP	Seniorenregeling Onderwijspersoneel
STC	Scheepvaart- en Transport College
TR	Hogeschool Transfergroep Rotterdam
VBI	Visiterende en Beoordelende Instelling
WdKA	Willem de Kooning Academie
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

Colofon

Dit is een uitgave van de Stichting Hogeschool Rotterdam

Postbus 25035
3001 HA Rotterdam
T 010 794 9494
F 010 794 4211
hogeschoolrotterdam.nl

Vormgeving: Bruikman Reclamestudio

Fotografie: Hans Tak

Samenstelling: Tea Boshuizen

Productie: Drukproef

Juni 2013



