

---

# **Voorstel prestatieafspraken 2013-2016**

Hogeschool Rotterdam

---



## Inhoudsopgave

I.	Profiel van de hogeschool	1
II.	Sterkte - zwakte analyse	5
III.	Aanscherping van het profiel	7
IV.	Prestatieafspraken voor 2013-2016	9
	A. Studiesucces	9
	B. Onderwijskwaliteit	12
	C. Onderwijsintensiteit	14
	D. Docentkwaliteit	15
	E. Indirecte kosten	17
V.	Differentiatie en zwaartepunten	19
	A. Differentiatie van het onderwijsaanbod	19
	B. Inhoudelijke Zwaartepuntvorming	23
	C. Slotopmerkingen	26
	 Bijlage 1 - Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation	 27
	Bijlage 2 - Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie	31



## I. Profiel van de hogeschool

### Ontwikkeling van de hogeschool, gemaakte keuzen

Hogeschool Rotterdam is 25 jaar geleden ontstaan uit een fusie van meerdere kleine hbo-instellingen. Toentertijd - 1987 - studeerden er ongeveer 11.000 studenten aan de hogeschool. Anno 2012 is de hogeschool uitgegroeid tot een grote stadshogeschool met ruim 31.000 studenten en ongeveer 3.000 beroepskrachten. We leiden op voor de brede arbeidsmarkt in de Rotterdamse regio en dragen bij aan innovatie in de beroepspraktijk.

Meer dan tien jaar geleden hebben we de bakens verzet. De hogeschool heeft toen de expliciete keuze gemaakt om zich sterk te verbinden met de stad en de regio. Activiteiten buiten Rotterdam hebben we afgestoten, er kwam een fusie tot stand met de toenmalige HES-Rotterdam. Onze energie hebben we gebruikt om de behoorlijk intern georiënteerde hogeschool de slag te laten maken naar de externe omgeving.

Die keuze is sindsdien consequent en consistent uitgewerkt naar alle beleidsterreinen. Zo heeft Hogeschool Rotterdam zich in de loop der jaren ontwikkeld tot een hogeschool met een sterk en steeds beter uitgewerkt profiel als hogeschool van en voor de regio.

Wij beschrijven dat profiel aan de hand van drie centrale punten:

1. Keuze voor de regio
2. Keuze voor een specifiek onderwijsmodel (ROM)
3. Keuze voor zes inhoudelijke speerpunten met betrekking tot innovatie en onderzoek.

#### 1. Keuze voor Rotterdam

Onze keuze voor de regio heeft betrekking op drie onderscheiden aspecten:

- De inzet om onze opleidingen te richten op de diverse populatie studenten die kenmerkend is voor de stad en de regio
- De inzet om onze opleidingen aan te laten sluiten op de vraag van de arbeidsmarkt in de regio
- De inzet om ons als hogeschool te verbinden met strategische partners en initiatieven met het oog op de verdere ontwikkeling van de regio.

Wat betreft onze **studenten**: Rotterdam wordt gekenmerkt door een relatief laag opleidingsniveau van de bevolking. Daarbij is Rotterdam een stad die een grote diversiteit kent naar sociale, culturele en etnische achtergronden. Meer dan 80% van onze studenten komt uit Rotterdam en directe omgeving. Naarmate de regionale bevolkingssamenstelling veelkleuriger is geworden, is onze studentenpopulatie dat - gelukkig - ook. Veel studenten komen als eerste uit hun gezin of omgeving naar het hoger onderwijs. Steeds meer studenten met een herkomst van buiten Nederland vinden de weg naar onze hogeschool en dat willen we zo houden. Op onze hogeschool zijn meer dan 160 nationaliteiten vertegenwoordigd. De diversiteit van de stad wordt dus weerspiegeld in onze studentenpopulatie. Velen van hen komen via het mbo of met een toelatingsonderzoek bij ons binnen. We hebben in verband met de realiteit van onze regio te maken met een relatief grote aansluitingsproblematiek. Wij willen het maximale halen uit elke student. Talentontwikkeling staat dus centraal en 'Overtref jezelf' is daarom ons motto. Met elke student kijken we hoe dat kan en wat er voor nodig is om haar of hem zoveel mogelijk uit te dagen.

Daarbij kiezen we ervoor om niet te werken met selectie aan de poort (met uitzondering van het kunstonderwijs en verloskunde). Wel willen we er alles aan doen om iedereen zo snel mogelijk in het best passende opleidingstraject te plaatsen en daar een optimale kans te bieden om tot studiesucces te komen. Alle inspanningen die daarop betrekking hebben zijn gebundeld in het hogeschoolbrede programma "Studiesucces voor iedereen" en worden in elke opleiding uitgevoerd.

In de tweede plaats heeft onze keuze voor de regio betrekking op ons **opleidingsaanbod**. Dat is aangepast aan de vraag op de arbeidsmarkt in de regio. In de loop van de jaren heeft de hogeschool op één na alle opleidingen die buiten Rotterdam verzorgd werden afgestoten. Daarnaast zijn kleinere opleidingen aan andere hogescholen overgedragen of van andere hogescholen overgenomen om ze daarmee een betere bedding te geven. Nieuwe opleidingen zijn gestart op uitdrukkelijke vraag vanuit het regionale beroepenveld. Met hogescholen in de regio heeft steeds afstemming plaatsgevonden met het oog op een zo veel mogelijk complementair aanbod. Al met al heeft de hogeschool zo een evenwichtig pakket van Bacheloropleidingen ontwikkeld in alle sectoren buiten het landbouwonderwijs. Het gaat om breed kwalificerende opleidingen met een herkenbaar beroepsperspectief, die studenten een goede entree op de arbeidsmarkt bieden. Dit pakket en het inhoudelijk profiel van elk van de opleidingen wordt periodiek herijkt in nauw overleg met de relevante partners uit het beroepenveld.

In de derde plaats komt onze verbinding met de regio tot uiting in een netwerk van **samenwerkingsverbanden** waarin de hogeschool werkt. Belangrijke voorbeelden daarvan zijn:

- Samen met het Rotterdams Havenbedrijf, de gemeente Rotterdam (Stadshavens) en het Albeda College hebben we de RDM-campus ontwikkeld als krachtige onderzoeks- en praktijkomgeving.
- De hogeschool fungeert als kennispartner voor de Kwaliteitssprong Zuid, het nationaal investeringsprogramma om de economische structuur en de leefkwaliteit van Rotterdam Zuid te verbeteren.
- Wij zijn partner in de Creative Factory, broedplaats voor creatieve bedrijven, zijn aanwezig op de Zorgboulevard, werken mee aan de ontwikkeling van de campus Coolhaven. Allemaal voorbeelden waar we met onderwijs en onderzoek aanwezig zijn op de plekken waar innovatieve ontwikkelingen in de regio plaatsvinden
- We werken ook samen met partners als het gaat om onderwijsaanbod. Samen met ROC Zadkine en het Albeda College hebben we de Rotterdam Academy voor Associate Degree programma's ontwikkeld. Samen met de STC-group werken we aan het tot stand brengen van de Hogeschool voor Haven en Zeevaart, opleidingscentrum voor het Rotterdamse Haven en Industrieel Complex.

## 2. Keuze voor een samenhangend onderwijsmodel - het ROM

Om onze diverse studentenpopulatie goede beroepsgerichte opleidingen te bieden heeft de Hogeschool Rotterdam een strak doorgevoerd onderwijsmodel ontwikkeld. Er is sinds 2003 een volledig geharmoniseerde curriculumopzet voor al onze opleidingen ingevoerd. Kenmerkend voor dit Rotterdamse onderwijsmodel (ROM) zijn drie leerlijnen: kennisgestuurd, praktijkgestuurd en studentgestuurd onderwijs.

- Kennis en beroepsvaardigheden zijn en blijven een onmisbare basis voor elke professionele beroepspraktijk. Elke opleiding werkt in de kennisgestuurde leerlijn met een vastgestelde body of knowledge & skills, die in gestructureerde programma's wordt overgedragen en getoetst.
- Zeer bepalend voor het ROM is de praktijkgestuurde leerlijn. Als je studenten op zijn Rotterdams wilt leren werken kan dat alleen in de praktijk. Daartoe heeft de Hogeschool Rotterdam de outside in inside out (OIIO) aanpak ingevoerd. Studenten werken gedurende hun hele studie aan reële praktijkopdrachten die door externe opdrachtgevers worden aangedragen. De daarin ontwikkelde beroepsproducten komen ter beschikking van de opdrachtgevers, die ook bijdragen aan de beoordeling. Dat zorgt voor geborgde actualiteit en kwaliteit. De Hogeschool en elk instituut hebben een bureau externe betrekkingen waar account managers de relaties met het beroepenveld onderhouden en opdrachten acquireren. Deze aanpak heeft geleid tot duizenden opdrachten en een sterke binding met het beroepenveld vastgelegd in convenanten en samenwerkingsovereenkomsten.
- In de studentgestuurde leerlijn is er aandacht voor de individuele student. Gezien de zeer diverse studentenpopulatie krijgt elke student specifieke aandacht via studieloopbaancoaches, peercoaches (ouderejaars studenten die betaald jongerejaars begeleiden) en ondersteunende programma's. Daarnaast is er een uitgebreid aanbod van keuzeprogramma's, minoren en voor excellente studenten excellentietrajecten en innovatie labs (I-labs).

Er zijn op het terrein van de onderwijsorganisatie hierop aansluitende afspraken gemaakt die samenwerking en uitwisseling tussen opleidingen ook concreet mogelijk maken. Het ROM zorgt voor samenhang en herkenbare structuur in het curriculum en voor attractief en intensief onderwijs. De kwaliteit van het onderwijs wordt in belangrijke mate bepaald door de docenten die er invulling aan geven. Hogeschool Rotterdam investeert dan ook veel in professionalisering van docenten die goed onderlegd zijn, een stevige band met de actuele beroepspraktijk hebben en de wil en de vaardigheden hebben om onze studenten uit te dagen hun capaciteiten optimaal te ontplooiën.

## 3. Keuze voor zes inhoudelijke speerpunten

Hogeschool Rotterdam wil door middel van praktijkprojecten, minoren en I-labs, en door praktijkgericht onderzoek een bijdrage leveren aan innovatie, beroepsontwikkeling en de aanpak van weerbarstige maatschappelijke vraagstukken. Sinds 2002 heeft de hogeschool een veertigtal lectoraten ingesteld die daarbij een centrale rol moeten spelen. Om meer focus aan te brengen in onze inspanningen op dit terrein is enkele tijd geleden gekozen voor bundeling van de lectoraten rond samenhangende onderzoeksgebieden.

Daarbij is de keuze gemaakt voor een zestal inhoudelijke speerpunten:

- Duurzame innovatie / Sustainable Solutions
- Ideale Haven / Mainport Innovation
- Design en Media / Creating 010
- Zorginnovatie / Health care innovation
- Talentontwikkeling / Urban Talent
- Innovatief ondernemerschap / Entrepreneurship & Business Innovation

De zes genoemde onderzoeksgebieden zijn afgestemd op de speerpunten in de regio, zoals die ondermeer zijn vastgesteld door de Economic Development Board Rotterdam (EDBR) en in onderzoek door de OECD en vastgelegd in het strategisch programma voor de kenniseconomie in de regio, TriDelta. Daarin werken we samen met belangrijke partners, waaronder de EUR en de TU-Delft, de gemeentebesturen van Rotterdam en Delft, en het relevante bedrijfsleven.

Deze speerpunten zijn ondergebracht bij zes kenniscentra waar lectoren, docenten en studenten onder leiding van een programmadirecteur onderzoeksprogramma's uitvoeren.





## II. Sterkte - zwakte analyse

In het licht van profilering en te maken prestatieafspraken beschrijven we hieronder beknopt de sterke punten en ontwikkelpunten voor de hogeschool!

Kern van de kracht van de hogeschool is het heldere, breed gedragen profiel, zoals hierboven geschetst. Dat is op een groot aantal terreinen ook uitgewerkt in concreet aanwijsbare maatregelen en praktijken. Belangrijke voorbeelden daarvan zijn:

- De keuze voor Rotterdam heeft er toe geleid dat alle opleidingen met een vestigingsplaats buiten Rotterdam zijn afgestoten, ofwel door sluiting, ofwel door overdracht aan een hogeschool in de betreffende regio. Het gaat in totaal om 32 opleidingen in 7 vestigingsplaatsen. Alleen de PABO in Dordrecht is als activiteit buiten Rotterdam behouden, gezien het evidente belang daarvan voor het (openbaar) onderwijs in de Drechtsteden.
- Het in zeer expliciet uitgewerkte kaders voor alle opleidingen vastleggen van het Rotterdams Onderwijsmodel (ROM) als model voor de inrichting van curricula, gekoppeld aan een uniforme onderwijsinfrastructuur met geblokkeerde lestijden voor opleidingsoverstijgende activiteiten. Dat is uitdrukking van een zeer hoog ambitieniveau om onze visie op kwalitatief goed hbo zichtbaar in praktijk te brengen in al onze opleidingen. Die ambitie is ook gerealiseerd: in alle opleidingen is het ROM geïmplementeerd en wordt dat breed gedragen in de docententeams.
- Een daarop aansluitende uniforme en bij alle opleidingen strak doorgevoerde aanpak m.b.t. talentontwikkeling en studiesucces, die zijn vruchten afwerpt.
- Een dicht netwerk van relaties tussen de hogeschool en bedrijven en instellingen in de regio, met het oog op de verbinding tussen onderwijs en beroepspraktijk (Outside In, Inside Out). Dat wordt onderhouden door professioneel relatiebeheer met accountmanagers Externe Betrekkingen op hogeschoolniveau en vanuit alle instituten en is o.m. geland in meer dan 80 samenwerkingsovereenkomsten c.q. convenanten tussen de hogeschool en strategische partners.
- Het assortiment van opleidingen en de gekozen zwaartepunten m.b.t. innovatie en onderzoek zijn rechtstreeks afgeleid van de voor de regio vastgestelde speerpunten van economische en sociale ontwikkeling.
- De opleidingen sluiten aan bij de vraag op de arbeidsmarkt: meer dan 90% van de afgestudeerden vindt binnen enkele maanden een baan op hbo-niveau.
- Het gekozen profiel wordt breed herkend, erkend en ondersteund, zowel extern als intern. Zo is 84% van de medewerkers trots op de hogeschool en krijgt de hogeschool van zijn medewerkers een gemiddelde waardering van 7,8 op de tien punten die zij zelf het meest belangrijk vinden.
- De kwaliteit van de opleidingen van de hogeschool is goed geborgd, zoals blijkt uit ons 'track record' in de accreditaties van de afgelopen jaren.

We realiseren ons tegelijkertijd dat we op een aantal vlakken nog stappen vooruit kunnen en moeten zetten. Daarop zullen we in de komende jaren gericht inzetten. Belangrijke punten zijn:

- Uit de beschikbare cijfers (beschikbaar gesteld door DUO) blijkt weliswaar dat onze hogeschool het beter doet dan op grond van de samenstelling van onze instroom verwacht mag worden, maar we hebben de ambitie op dit terrein toch nog verdere stappen vooruit te doen. Daarbij realiseren we ons dat het om een complexe en taaie materie gaat die alleen door consequente en langjarige inspanning effectief aangepakt kan worden. Inmiddels zien we dat de onderliggende factoren in de instroom (percentage mbo-ers, allochtone studenten, inhoudelijke achterstanden bij instroom) het vraagstuk voor ons momenteel nog groter maken. In de relatief korte periode van enkele jaren zal een substantiële verbetering van de scores daarom niet mogelijk zijn.
- De operationele kwaliteit van het onderwijsproces blijft een lastig punt, dat vooral ook weer-slag heeft op de tevredenheid van studenten. Een belangrijke factor die ook dit een complex vraagstuk maakt is de verbinding tussen onderwijs en beroepspraktijk. De dynamiek van externe opdrachten laat zich niet gemakkelijk in een vast rooster passen. Het feit dat 95% van onze studenten om financiële redenen een bijbaan naast de studie heeft stelt ook specifieke eisen aan het rooster. De processen rond onderwijsorganisatie en informatievoorziening kunnen in een aantal gevallen nog professioneler ingericht en gestandaardiseerd worden.

<sup>1</sup> Onlangs hebben we in het kader van de instellingstoets een kritische reflectie geschreven die ingaat op het functioneren van het systeem van kwaliteitszorg. Die is desgewenst ook beschikbaar.

- De activiteiten rond onderzoek en innovatie zijn nog maar onlangs gebundeld in kenniscentra en in het Instituut voor Onderzoek en Innovatie. Die keuze moet zijn meerwaarde in de komende jaren dus nog bewijzen. Ook ligt er de uitdaging de gekozen focus, mede in het licht van de inmiddels benoemde topsectoren en de Europese Horizon 2020, nog verder uit te werken en aan te scherpen rond enkele kernvraagstukken voor de regio.
- We hebben enkele opleidingen met een klein aantal studenten, vooral in het domein van de lerarenopleidingen. Het is een bewuste beleidskeuze die kleine opleidingen in stand te houden met het oog op de expliciete vraag vanuit het beroepenveld. We borgen de kwaliteit en exploitbaarheid van die opleidingen door ze in te bedden in instituten met verwante grotere opleidingen, waarmee ook inhoudelijk dwarsverbanden georganiseerd worden. Mede in het licht van de langstudeermaatregel en de voorgenomen ingrepen in de bekostiging van het deeltijdonderwijs ligt er wel een duidelijke opgave bij het heroverwegen van het assortiment en de inrichting van ons aanbod aan deeltijdvarianten.
- De internationale dimensie kan en moet nog systematischer verwerkt worden in onze opleidingen en in onze onderzoekspraktijk. Het opbouwen van een internationaal netwerk met kennisinstellingen in en buiten Europa, gekoppeld aan ons zwaartepuntenbeleid, is daartoe een belangrijke sleutel.

### III. Aanscherping van het profiel

In hoofdlijnen zullen wij de komende jaren **doorgaan** op de ingeslagen weg. Ons profiel is helder, herkenbaar, op allerlei belangrijke aspecten van ons werk concreet zichtbaar uitgewerkt en het wordt zowel intern als extern ondersteund en gewaardeerd. Ook voor de komende jaren is ons bestaande profiel relevant en geeft het richting.

Het profiel zal op een aantal punten nog verder worden aangevuld en aangescherpt, mede in het licht van de ontwikkeling van het landelijk beleid, zoals neergelegd in het rapport van de Commissie Veerman en in de strategische agenda voor het hoger onderwijs.

Ten eerste zijn er terreinen waarop we inspanningen zullen doen om onze prestaties te **verbeteren**:

- Op het terrein van rendement en studiesucces zullen we het programma "Studiesucces voor iedereen" verder aanscherpen en verbeteren om tot optimaal studiesucces voor onze populatie studenten te komen
- We zullen de operationele kwaliteit rond ons onderwijs verbeteren.

Daarnaast willen wij een aantal **speerpunten** in ons profiel aanscherpen c.q. concretiseren in nieuw te ontwikkelen beleid:

- We zullen gericht verdere stappen nemen in de **differentiatie** binnen onze Bacheloropleidingen, aansluitend op de kenmerkende diversiteit van onze studentenpopulatie. Daarbij gaat het vooral om het verder uitbouwen van onze excellentietrajecten en om het bieden van versnelde routes voor vwo-instroom.
- Die gerichtheid op een gedifferentieerd aanbod krijgt ook vorm in het verder uitbouwen van het concept van de **Rotterdam Academy** als thuishaven voor een breed assortiment van AD-programma's, gericht op instroom vanuit mbo en bedrijfsleven en opgezet in nauwe samenwerking met de ROCs in de regio. Daarnaast willen we, in het verlengde van de gekozen zwaartepunten in onderzoek en innovatie, ook ons assortiment van professionele masteropleidingen verder uitbouwen.
- Verder uitwerken van onze **focus** op het terrein van **onderzoek en innovatie** door het tot stand brengen van twee centres of expertise, direct gekoppeld aan centrale vraagstukken die kenmerkend zijn voor onze regio. Het gaat om duurzame innovatie van de Rotterdamse mainport (het haven- en industrie complex rond logistiek, chemie en energie) en daarnaast om de integrale ontwikkeling van Rotterdam Zuid (als toonaangevend voorbeeld van grootstedelijke vraagstukken).
- Versterken van ons profiel in de **internationale dimensie**, in de eerste plaats door verbinding van onderzoek en innovatie met internationale projecten rond de zes benoemde speerpunten. Daarnaast en deels in het verlengde daarvan ook versterken van de internationale focus in het onderwijs.

De genoemde punten zullen terugkomen in het nieuwe Positionpaper (strategisch beleidsplan) van de hogeschool voor de komende beleidsperiode 2012-2016, waarin ook overigens het voorgenomen beleid verder wordt uitgewerkt en geconcretiseerd.



## IV. Prestatieafspraken voor 2013-2016

### A. Studiesucces

#### Vertrekpunten i.v.m. het profiel van de hogeschool

- Het gemiddeld opleidingsniveau van de bevolking is in onze regio, ook vergeleken met andere grote steden, zeer laag. De bevolkingssamenstelling is zeer divers, ook qua etnisch-culturele achtergrond.
- Dat resulteert in een relatief hoog aandeel mbo-ers, niet-westers allochtone studenten en studenten die met een toelatingstoets de hogeschool binnenkomen. Mede in verband daarmee is er ook een relatief groot aantal studenten dat met achterstanden aan de studie begint.
- We kiezen voor een beleid waarin geen selectie aan de poort wordt toegepast, maar waarin optimale talentontwikkeling voor al onze studenten centraal staat. We investeren in begeleiding die erop gericht is de studenten in de propedeusefase op de juiste plek binnen of buiten de hogeschool terecht te laten komen.
- Daarbij maken we ook gebruik van scherpe selectie en een bindend studieadvies om studenten die te weinig prestaties leveren ertoe te brengen hun toekomst buiten de hogeschool te zoeken.
- In de loop van de komende jaren verwachten we dat de diversiteit van onze populatie nog verder zal toenemen, waardoor vraagstukken van rendement en studiesucces nog scherper naar voren zullen komen.

#### Feitelijke stand van zaken, benchmark

- Voor de interne sturing hanteren we bij de hogeschool indicatoren voor studiesucces die niet overeenstemmen met de door het Ministerie aangereikte 'verplichte indicatoren'. Zo maken wij geen onderscheid tussen studenten die bij ons binnenkomen als eerste stap naar het HO en studenten die al een eerdere historie in het HO hebben. Ook sturen wij niet op herinschrijving, maar op behalen van het propedeusediploma na een resp. twee jaar en op het hoofdfaserendement (percentage studenten dat binnen vier jaar na behalen van het P-diploma ook het eindexamen behaalt). In die termen willen wij dan ook onze doelen voor de komende jaren beschrijven. Voor die indicatoren zijn echter op dit moment geen betrouwbare vergelijkbare cijfers van andere hogescholen en met name van onze referentiegroep, de grote hogescholen in de vier grote steden, beschikbaar.
- In de ons door DUO op basis van 1CijferHO ter beschikking gestelde overzichten is voor de 'verplichte indicatoren' op het terrein van uitval, switch en rendement ook een benchmark aangereikt die een goed beeld geeft van onze feitelijke prestaties in de afgelopen jaren op die indicatoren. Vooral ook op basis daarvan hebben we besloten om ons bij het maken van prestatieafspraken op die 'verplichte indicatoren' te baseren.
- Op het terrein van uitval<sup>2</sup> zien we een percentage van rond 24% over de afgelopen jaren. Dat is lager dan de landelijke mediaan, lager dan de genormaliseerde score en ook lager dan de score bij onze referentiegroep, de G5-hogescholen.
- Op het terrein van switch zien we een percentage van 10-11%, met een stijgende trend in de afgelopen jaren<sup>3</sup>. Dit schrijven wij toe aan de intensivering van studiebegeleiding in die jaren, die heeft geleid tot snelle overstap van studenten naar beter passende opleidingen. Wij beschouwen switch op zich dan ook niet als ongewenst, zeker wanneer uitval het alternatief is. De score is hoger dan de landelijke mediaan, maar lager dan de genormaliseerde score en vergelijkbaar met de score bij drie van de vier referentie-hogescholen uit de G5.
- Voor het diplomarendement van herinschrijvers na 5 jaar zien we een stabiele score van 64%. Die is lager dan de landelijke mediaan, maar gunstiger dan het genormaliseerde percentage. Hij is ook gunstiger dan de score bij drie van de vier andere hogescholen uit de G5. Met name is opvallend dat de score van de hogeschool stabiel blijft terwijl de landelijke mediaan en de genormaliseerde score vrij sterk dalen.

<sup>2</sup> Zoals bekend gaat het om uitval uit de instelling, die ook overstap naar een opleiding bij een andere hogeschool en doorstroom naar de universiteit omvat.

<sup>3</sup> Overigens wordt dit percentage nog vertekend door het feit dat we in de sectoren Techniek en Sociaal Agogische opleidingen een Oriënterende Propedeuse organiseren. De studenten daarvan schrijven zich in bij de opleidingen Werktuigbouwkunde resp. Maatschappelijk Werk & Dienstverlening en kunnen of na het eerste jaar zonder studieovertraging overstappen naar een andere opleiding van hun keuze en worden dan dus als switcher geteld. Correctie voor die 'geplande switch' levert een score op die ruim 1 procentpunt lager is.

### Ambitie van Hogeschool Rotterdam

Gezien de samenstelling van onze specifieke studentenpopulatie en ons beleid om iedere toelaatbare student ook de kans en de uitdaging te bieden zich in een passende hbo-opleiding te kwalificeren is het te verwachten dat een flink aantal van die studenten in de propedeusefase uitvalt (c.q. overstapt naar een meer passende opleiding bij een andere hogeschool). Wij streven ernaar die selectie zorgvuldig, maar ook zo vroeg mogelijk te laten plaatsvinden. Mede daarom hebben we de norm voor een BSA na het eerste studiejaar naar 48 EC verhoogd. Een flink percentage van de instroom zal overigens meer dan een jaar nodig hebben om de propedeuse af te ronden en dat dus in de loop van hun 2<sup>e</sup> jaar van inschrijving doen.

Gezien de constatering dat het proces van studiekeuze voor de poort structureel moeilijk beïnvloedbaar is en dat veel van onze studenten niet of nauwelijks referentie hebben waar het gaat om studie en beroepsbeeld van de aangeboden opleidingen, denken we dat het onvermijdelijk is en blijft dat een deel van de studenten na een verkeerd uitgekakte keuze een switch maakt naar een andere opleiding binnen de hogeschool. Wij werken er hard aan zo'n overstap dan in een zo vroeg mogelijk stadium te laten plaatsvinden, zodat de studievertraging minimaal wordt.

Van de studenten die de propedeuse behaald hebben verwachten wij dat het overgrote deel ook het Bachelordiploma zal behalen. Wij mikken daarbij op een percentage van  $\pm 80\%$ ; een hoger percentage is niet realistisch in het licht van de overstap naar andere hogescholen of universiteiten en de studenten die een baan krijgen voordat hun studie volledig is afgerond. Met name voor dit percentage is nog onzeker in hoeverre de langstudeermaatregel dat nog in negatieve zin zal gaan beïnvloeden.

Hieronder noemen we allereerst de indicatoren en streefcijfers zoals we die binnen de hogeschool zullen hanteren, daarna de daarop gebaseerde streefcijfers op de 'verplichte indicatoren', waarover we tot een prestatieafpraak willen komen.

#### Interne indicatoren en streefcijfers

Uitval in de propedeusefase na eerste inschrijving bij de hogeschool	$\pm 30\%$
Overstap naar een andere opleiding binnen de hogeschool in of na 1 <sup>e</sup> studiejaar	$\pm 10\%$
Hoofdaserendement binnen vier jaar na behalen propedeusediploma	$\pm 80\%$

#### Prestatieafspraken

Op de 'verplichte indicatoren' willen we voor 2015 tot de volgende afspraken komen:

De **uitval na het eerste studiejaar** zal in 2015  $\pm 25\%$  of lager zijn.

De **switch van studenten na hun eerste studiejaar** zal in 2015  $\pm 10\%$  zijn.

Daarbij maken we de kanttekening dat indien we erin slagen de uitval verder te beperken dan het voorgestelde percentage van 25% door studenten een goede plek te geven in een andere opleiding binnen de hogeschool (als switcher) we dat als positieve ontwikkeling zien. Dat betekent dat we deze beide streefpercentages met elkaar willen verbinden, waarbij het totaal niet boven de 35% zou moeten uitkomen.

Het **diplomarendement van herinschrijvers na 5 jaar** zal in 2015  $\pm 65\%$  of meer zijn.

Daarbij willen wij graag vastleggen dat onze hogeschool in 2015 op deze indicatoren nog steeds beter zal scoren dan op grond van de samenstelling van onze populatie verwacht mag worden (genormaliseerde percentages).

Overigens verwijzen wij hierbij ook nog eens nadrukkelijk naar het voorbehoud dat wij bij het maken van afspraken hebben verwoord in de aanbiedingsbrief.

### **Ambitieuus en realiseerbaar**

De genoemde prestatieafspraken zijn **ambitieuus** in het licht van de toenemende diversiteit en complexiteit van de populatie, waarvan een groot deel met aanwijsbare achterstanden in basisvakken binnenkomt, die voor een belangrijk deel toe te schrijven zijn aan tekorten in de kwaliteit van de vooropleiding. Ook ons streven naar vroegere selectie en herstel van eventuele foute studiekeuze zal leiden tot verhoging van uitval en overstap in het eerste studiejaar. Intussen is ook landelijk een dalende trend in de landelijke percentages voor deze indicatoren zichtbaar. Het onder die omstandigheden realiseren van stabiele scores is ambitieuus.

De afspraken zijn tevens **realiseerbaar** door het zeer ambitieuze pakket van maatregelen dat we inzetten om op het terrein van rendement en studiesucces resultaten te boeken.

Om het talent van elke student ten volle te laten ontplooiën hebben we een samenhangend programma '**Studiesucces voor iedereen**' georganiseerd, dat we in de komende jaren zullen handhaven en verder zullen ontwikkelen en uitbouwen. Dit programma bestaat uit op elkaar aansluitende activiteiten die de hele studiercarrière van de student volgen. Het programma richt zich op versterking van de voorbereiding op de studie (voor de poort) en op begeleiding en het wegnemen van barrières voor studiesucces na de poort.

Elementen van dit programma zijn:

Voor de poort:

- We geven heldere en transparante voorlichting over het opleidingsaanbod, studie en beroepsperspectief.
- Iedere aspirant-student krijgt gelegenheid tot proefstuderen en andere vormen van ondersteuning voor een goede studiekeuze.
- We bieden specifieke ondersteuning voor 21+ studenten, toeleiding voor 2<sup>e</sup> kans onderwijs.

Direct na inschrijving:

- We houden een startgesprek met alle studenten a.d.h.v. de resultaten van een startmeter; in kaart brengen motivatie en achtergrond, dit is de start van de individuele begeleiding
- Extra ondersteuning kan voor de poort beginnen (verwijzing naar summerschools), maar ook na de poort bieden we een intensief programma van ondersteunend onderwijs

Vanaf het eerste studiejaar:

- Individuele begeleiding (4-10 gesprekken per jaar) voor elke student gedurende de gehele studie door een gekwalificeerde docent als studieloopbaancoach.
- Inzet van honderden van onze ouderejaarsstudenten (met name uit de diverse doelgroepen uit onze omgeving) als betaalde peercoaches voor mentoring en tutoring.
- Inrichten van steunpunten/mentoraten voor diverse doelgroepen (zoals Antillianen en Marokkanen), gericht op versterkte binding.
- Begeleiding bij eventueel noodzakelijke overstap, studiekeuzecentrum, autumnschool.
- BSA als ondersteuning voor snelle start en duidelijkheid over perspectief.
- Ook snel spotten van excellent talent en die de kans bieden om zichzelf te overtreffen.
- Bevordering van doorstroming met summerschools voor de propedeuse en voor het afstuderen.

We beschouwen dit als een sterk punt van onze hogeschool; ook bij de audit in het kader van de zogenaamde G5-gelden kreeg onze hogeschool lof voor de omvattende en samenhangende aanpak. Deze aanpak is ons inziens ook een belangrijke factor die de relatief goede scores van onze hogeschool op de indicatoren voor studiesucces verklaart.

## B. Onderwijskwaliteit

### Vertrekpunten i.v.m. het profiel van de hogeschool

- De hogeschool beschouwt kwaliteit als doelbereiking: we leveren kwaliteit als we ons profiel en ons beleid in de onderwijspraktijk weten te realiseren en daarbij tevens voldoen aan de daaraan gestelde eisen.
- Dat is uitgewerkt in een planning- en control cyclus en een kwaliteitssysteem met PDCA cycli waarin systematisch en gericht gewerkt wordt aan het realiseren van onze ambities.
- Alle opleidingen van de hogeschool hebben hun curriculum ingericht conform het Rotterdams Onderwijsmodel (ROM), de concreet uitgewerkte vertaling van onze visie op hoogwaardig beroepsgericht opleiden voor onze diverse studentpopulatie.
- In het ROM is geborgd dat studenten leren in en van de actuele beroepspraktijk. Dat borgt ook de praktijkgerichte kwaliteit van de opleiding.
- De centrale leuze van de hogeschool is "Overtref jezelf". Dat betekent dat we onze studenten niet alleen uitdagen, stimuleren en begeleiden om hun diploma te behalen, maar ook dat we ambitieuze en talentvolle studenten uitdagen zich te ontwikkelen tot excellente professionals.

### Overwegingen over onderwijskwaliteit

- We hebben, in lijn met ons profiel en ons uitgewerkte beleid, de beoogde kwaliteit van ons onderwijs op een groot aantal punten concreet verwoord en gekoppeld aan een reeks indicatoren. Daarop wordt in managementcontracten gestuurd, de bereikte resultaten worden vastgelegd en daarover wordt binnen de hogeschool verantwoording afgelegd.
- De kwaliteit van het onderwijs is voor ons dus een breed begrip, nauw verbonden met het door de hogeschool gekozen profiel. Dat valt niet te reduceren tot de score op een of enkele kwantitatieve indicatoren. In het kader van de prestatieafspraken wordt wel op enkele facetten gefocust, die we hieronder zullen bespreken.
- Wij kiezen er daarbij voor om de prestatieafpraak op dit punt te maken over de deelname aan excellentietrajecten. De hogeschool besteedt veel aandacht aan ondersteuning van kwetsbare studenten, maar kent ook een groot aantal slimme studenten die zichzelf in een excellentietraject kunnen overtreffen. Met de keuze voor deze indicator biedt de hogeschool ook tegenwicht aan het beeld dat wij ons alleen op 'de onderkant van de markt' zouden richten.

### Feitelijke stand van zaken, benchmark

- De **basiskwaliteit** van de opleidingen wordt door de NVAO getoetst in de accreditatiecyclus; de Inspectie reageert op mogelijke signalen over het hanteren van wettelijke kaders. Dit leidt vrijwel altijd tot positieve beoordeling, waarbij een hoog percentage van de aspecten met 'goed' wordt gekwalificeerd<sup>4</sup>. In de schaarse gevallen dat knelpunten naar boven komen blijkt de hogeschool steeds in staat die op korte termijn adequaat aan te pakken.
- De **waardering van studenten** voor de opleidingen blijkt onder meer uit onderzoeken naar studenttevredenheid (NSE), maar ook uit interne kwaliteitsmetingen, die in het kader van het systeem van kwaliteitszorg plaatsvinden. Saillante punten daarbij zijn dat studenten hoge waardering hebben voor de sfeer bij hun opleiding, voor verbinding tussen opleiding en beroepspraktijk, voor de deskundigheid en betrokkenheid van docenten en voor het feit dat binnen de grote hogeschool voor studenten bij hun opleiding de menselijke maat duidelijk aanwezig is. Kritischer zijn studenten over de operationele kwaliteit: onderwijsorganisatie en informatievoorziening krijgen minder waardering. Daar ligt een voortdurende opgave om processen zo efficiënt mogelijk vorm te geven, duidelijkheid te geven over mogelijkheden en gewekte verwachtingen ook waar te maken.  
De algemene waardering van studenten voor de opleiding in de NSE is voor onze hogeschool gemiddeld 3,6. Dat is marginaal lager dan het landelijk gemiddelde van 3,7, maar hoger dan de score bij de beide andere hogescholen uit de G5 referentiegroep die ook aan de NSE hebben deelgenomen.

<sup>4</sup> Een door de NQA samengesteld 'instellingsportret', waarin de resultaten van accreditaties uit de afgelopen jaren zijn samengevat is desgewenst beschikbaar



- De centrale focus op talentontwikkeling voor alle studenten (overtref jezelf) is niet alleen terug te vinden in het hierboven al beschreven programma "Studiesucces voor iedereen", maar ook in het door Sirius gesubsidieerde **excellentieprogramma** van de hogeschool. Daarin hanteert de hogeschool een definitie van excellentie die aansluit bij het profiel van de hogeschool, het in multidisciplinaire samenwerking oplossen van complexe vraagstukken uit de beroepspraktijk staat daarin centraal. Voor onze aanpak van het excellentieprogramma hebben we waardering gekregen van de audit in het kader van het Sirius-programma.

#### **Ambitie van de hogeschool**

- De hogeschool zal er voor zorgen dat al zijn opleidingen bij de periodieke **accreditatie** een voldoende tot goede beoordeling zullen ontvangen. Daarin bouwen wij voort op ons goede track record op dat terrein. In de komende jaren zullen we daartoe vooral werken aan het verder versterken van de borging van het afstudeerniveau.
- In de komende jaren zal ook verder worden gewerkt aan aspecten van operationele kwaliteit van het onderwijsproces. Door verdere standaardisatie en versterken van de professionele procesregie verwachten wij nog beter tegemoet te kunnen komen aan de verwachtingen van studenten op dat terrein.

Dat zal doorwerken naar de waardering voor de opleiding door studenten. Wij constateren dat onze hogeschool, ondanks de specifieke kenmerken die horen bij een grote hogeschool in de Randstad, in de **NSE** een score (voor algemene waardering) bereikt die dicht tegen de landelijke mediaan aanligt en de score van andere hogescholen uit de referentiegroep overtreft. Wij hebben de ambitie om die goede positie te behouden, met een score voor algemene waardering die in ieder geval boven de 3,5 blijft.

- In de komende jaren wil de hogeschool ook de praktijk van differentiatie binnen de Bacheloropleidingen verder invulling geven. Sinds 2009 wordt gewerkt aan het opbouwen van het **honourstraject** voor studenten die zich willen ontplooiën als excellente professionals. Dat maakt integraal onderdeel uit van onze op talentontwikkeling gerichte benadering. In de komende jaren zal de deelname aan dat traject voor alle studenten die daartoe de ambitie en de capaciteiten hebben actief bevorderd worden. Dat zal leiden tot een aanmerkelijke groei van het percentage deelnemende studenten.

De hogeschool heeft dus duidelijk omschreven ambities op alle drie de door het Ministerie genoemde indicatoren voor onderwijskwaliteit. Wij kiezen er, zoals gezegd, voor onze prestatieafspraken te maken op basis van het aandeel van onze studenten dat aan excellentieprogramma's deelneemt.

#### **Interne sturing**

In het kader van het Siriusprogramma hebben we ons verbonden aan specifieke prestatie-indicatoren, o.m. over het aantal studenten dat zal afstuderen met een honoursdegree. Daarop blijven we intern sturen.

#### **Prestatieafspraken**

In het licht van het bovenstaande willen wij voor 2015 tot de volgende afspraak komen op de 'verplichte indicator' op het terrein van onderwijskwaliteit:

In 2015 zal  $\pm 7\%$  van onze voltijd Bachelor studenten **deelnemen aan** een van de in het kader van het Sirius programma ontwikkelde onderdelen van het **excellentieprogramma**.

#### **Ambitieuze en realiseerbaar**

De genoemde afspraak is ambitieus:

- Het percentage aan een excellentieprogramma deelnemende studenten is momenteel rond 2%, een stuk lager dan de genoemde 7%. Ook bij de audit in het kader van het Sirius programma is uitgesproken dat onze ambitie wat betreft de deelname hoog ligt, mede in het licht van onze specifieke studentpopulatie.

De afspraak is tegelijk realiseerbaar:

- In de hogeschool is het excellentieprogramma bij alle opleidingen in uitvoering genomen. Het kan rekenen op een breed draagvlak onder docenten en management.
- In het standaard programma van Studieloonbaancoaching is het scouten en werven van deelnemers voor dat programma als vast onderdeel opgenomen.
- De invulling van het programma is nauw verbonden met de kern van de opleiding doordat in het programma de nadruk ligt op excellente professionaliteit.
- Studenten krijgen uitdagende en aantrekkelijke programma's die direct zijn verbonden met het praktijkgericht onderzoek in de hogeschool.
- Groei van het aantal deelnemers is vooral mogelijk doordat in de komende jaren het aantal op excellentie gerichte studieonderdelen in de lagere studie jaren wordt uitgebouwd.

## C. Onderwijsintensiteit

### Vertrekpunt i.v.m. het profiel van de hogeschool

Het Rotterdams Onderwijsmodel staat voor attractief en intensief onderwijs: onze studentenpopulatie vraagt om intensieve begeleiding met relatief veel contacturen.

### Feitelijke stand van zaken, benchmark

De afspraken die binnen de hogeschool met alle opleidingen zijn gemaakt over het Rotterdams Onderwijsmodel hebben niet alleen betrekking op de opbouw van het curriculum, de omvang van de onderscheiden leerlijnen en randvoorwaarden m.b.t. de onderwijsorganisatie. Er zijn aansluitend daarop ook expliciete afspraken gemaakt over het aantal contacturen. Daarbij is rekening gehouden met het specifieke karakter van onze studentenpopulatie waarvan een groot deel intensieve begeleiding nodig heeft om zich optimaal te kunnen ontplooiën. Dat betekent dat het onderwijs zeker in de beginfase sterk gestructureerd is, waarbij in de loop van de studie een bewuste opbouw van geleid via begeleid naar zelfstandig leren is aangebracht. Voor het kennisgestuurd onderwijs betekent dat in de eerste jaren intensief onderwijs gericht op overdracht en verwerking van kennis en vaardigheden. Voor het praktijkgestuurd onderwijs betekent dat dat in de eerste jaren de projecten die door studenten worden aangepakt intensief begeleid worden. In het studentgestuurd onderwijs krijgt elke student op maat begeleiding en waar nodig ondersteuning in intensieve samenwerking tussen student en docent.

Deze intensieve begeleiding van studenten die in het ROM besloten ligt is al in 2008 vertaald in een expliciete en bindende hogeschoolbrede afspraak over het aantal geplande contacturen in de verschillende studiefasen: 580 uren in 1e en 2e studiejaar, 320 uren in het 3e en 280 uren in het 4e studiejaar.

### Ambitie van de hogeschool

- De ambitie van de hogeschool op dit terrein is in de eerste plaats het ROM, als onderwijsmodel waarin de kwaliteit van beroepsopleidingen geborgd is, in de komende jaren te handhaven en verder te ontwikkelen
- Met het ROM als kader blijft de intensieve begeleiding van studenten binnen alle opleidingen van de hogeschool gegarandeerd.

### Interne sturing

Ook in de komende jaren zal intern worden gestuurd op het realiseren van 580 geplande contacturen in 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> studiejaar, 320 uren in het 3<sup>e</sup> en 280 uren in het 4<sup>e</sup> studiejaar..

### Prestatieafspraken

In het licht van het bovenstaande willen wij voor 2015 op de 'verplichte indicator' op het terrein van **onderwijsintensiteit** tot de afspraak komen dat **0%** van onze **eerstejaars studenten** in een voltijd Bacheloropleiding **minder dan 12 klokuren per week** geprogrammeerde contacttijd heeft.

### Ambitieuze en realiseerbaar

- Een hogere ambitie dan dat alle opleidingen aan de gestelde norm zullen voldoen is niet denkbaar.
- Blijkens interne metingen voldoen momenteel alle opleidingen reeds aan de gestelde norm (en tevens aan de meer ambitieuze intern gehanteerde norm die ook betrekking heeft op de latere studie jaren).

## D. Docentkwaliteit

### Vertrekpunten i.v.m. het profiel van de hogeschool

- De kwaliteit van het onderwijs wordt enerzijds bepaald door de kwaliteit van het curriculum (geborgd in het ROM), maar daarnaast evenzeer door de kwaliteit van de docenten en tevens door de kwaliteit van de operationele processen rond het onderwijs.
- De keuze voor het ROM betekent dat we docenten nodig hebben die in staat zijn het onderwijs in dat kader goed uit te voeren. De centrale plek die daarbinnen is ingeruimd voor leren in en van de beroepspraktijk betekent dat van onze docenten op het terrein van actuele kennis van de beroepspraktijk hoge eisen gesteld worden. Daarnaast zijn ook het theoretische kennisniveau en de vaardigheden op het terrein van didactiek en coaching van studenten voor docenten van beslissende betekenis.

### Feitelijke stand van zaken, benchmark

- De keuze voor het ROM is binnen de hogeschool vertaald naar een daarbij passend beleid m.b.t. de invulling van docentfuncties. Er zijn vier functieniveaus onderscheiden en met de vakbonden is overeenstemming bereikt over een beoogde verdeling tussen die niveaus die afwijkt van het landelijk streefbeeld, te weten 20% docenten (schaal 10), 40% kerndocenten (schaal 11), 30% hogeschooldocenten (schaal 12) en 10% hoofddocenten (schaal 13). Door de inzet van docenten in lagere schalen wordt tegemoet gekomen aan de behoefte aan intensieve begeleiding, vooral in de eerste leerjaren.
- Al vele jaren heeft de hogeschool als vast onderdeel van het beleid dat professionalisering van het personeel (met name ook docenten) hoge prioriteit heeft, gezien de dynamische omgeving en de zich snel ontwikkelende eisen die aan vakkennis en beroepsvaardigheden gesteld worden. Daarom wordt 10% van de arbeidstijd en daarnaast nog miljoenen Euro's voor scholingsactiviteiten besteed aan professionalisering. Naast vakinhoudelijke scholing is professionalisering op het terrein van pedagogisch didactische vaardigheden daarbinnen een belangrijk onderdeel.
- In de afgelopen jaren is binnen de hogeschool in het personeelsbeleid de nadruk gelegd op actuele praktijkervaring en is niet specifiek gestuurd op het aandeel docenten met (tenminste) een mastertitel. Uit inventarisatie blijkt dat dat aandeel, gerekend naar een percentage van het aantal in een docentfunctie aangestelde personen, momenteel 54% bedraagt. Dat percentage is vergelijkbaar met dat bij twee andere hogescholen uit de G5, maar laag in vergelijking met de huidige situatie bij de twee G5-hogescholen die de afgelopen jaren op dit punt wel hebben gestuurd.
- Bij de beoordeling door studenten van hun studenten blijkt overigens dat het al dan niet hebben van een Master-opleiding daarin geen rol speelt.

### Ambitie van de hogeschool

Hierboven hebben we al aangegeven dat onze hogeschool een aan de eigen profilering en aan het ROM gerelateerde invulling geeft aan de kwaliteitseisen voor docenten. Die zullen we in de komende jaren verder uitwerken en effectueren in een geborgd systeem van **professionalisering** en kwalificatie voor alle docenten, gekoppeld aan de onderscheiden schaalniveaus. Elke docent zal daarbij aantoonbaar een basisniveau moeten behalen qua kennis, actuele praktijkervaring, begeleiding van studenten, onderzoeksvaardigheden en didactische vaardigheden. Gestuurd m.b.v. een 'puntensysteem' zal elke docent zich jaarlijks op die terreinen ook verder moeten ontwikkelen. De keuze voor het percentage docenten met een Ma-titel als enig criterium voor docentkwaliteit ligt in dat licht voor ons niet voor de hand. Niettemin is ook de theoretische kennis en het algemene kwalificatieniveau van docenten een belangrijk element. Dat leidt ertoe dat we ook op dit punt een specifieke ambitie hebben geformuleerd. Die koppelen wij aan de onderscheiden functieniveaus. Onze ambitie voor het **aandeel docenten met master/PhD** is samengevat in onderstaande tabel.

Functie	% in functiemix	% master+ PhD
Docent (schaal 10)	20	50
Kerndocent (schaal 11)	40	70
Hogeschooldocent (schaal 12)	30	80
Hoofddocent (schaal 13)	10	100
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>70</b>

### **Interne sturing**

De hogeschool zal in de komende jaren voor docenten een systeem van basiskwalificatie en professionalisering ontwikkelen en implementeren. Dat zal ertoe leiden dat in 2015 een systeem van bindende afspraken en een daarop gericht professionaliseringsaanbod zal draaien waarin:

- Gekoppeld aan de onderscheiden docentfuncties is vastgelegd welke eisen (in het licht van het ROM) gesteld worden op het terrein van
  - Vakinhoudelijke kennis
  - Actuele praktijkervaring
  - Onderzoeksvaardigheden
  - Didactische vaardigheden
  - Begeleiding/coaching van studenten
- In de gesprekscyclus is verankerd dat met elke docent jaarlijks afspraken worden gemaakt over professionaliseringsactiviteiten op die vier terreinen;
- Door het verrichten van die activiteiten verwerft de docent professionaliseringspunten
- In een register wordt bijgehouden welke docenten aantoonbaar aan de genoemde basiskwalificatie per functieniveau voldoet.

### **Prestatieafpraak**

In het licht van het bovenstaande willen wij tot de volgende afspraak komen op de 'verplichte indicator' op het terrein van docentkwaliteit: in 2015 zal  $\pm$  70% van onze docenten tenminste een Master-opleiding hebben.

### **Ambitieuze en realiseerbaar**

De genoemde afspraak is ambitieus:

- Wij hebben berekend dat om het genoemde streefcijfer voor het aantal docenten met masteropleiding te halen in de komende paar jaar het aantal docenten met masterdiploma met tenminste 250 personen moet stijgen. Dat moet gerealiseerd worden met een combinatie van rekruteringsbeleid en professionalisering. Feitelijk zijn (met het oog op resultaat in 2015) slechts twee instroommomenten beschikbaar voor docenten die een (2-jarige part time) Ma-opleiding gaan volgen: september 2012 en september 2013. Dat zal een investering van tenminste 4 miljoen Euro vragen, in de eerste plaats om die docenten voor zo'n twee dagen per week studieverlof te kunnen geven en ze voor die taakomvang te vervangen in het onderwijs.

De genoemde afspraak is ook realiseerbaar:

- Voor wat betreft de verhoging van het percentage docenten met masteropleiding zijn inmiddels hogeschoolbrede afspraken gemaakt om zittende docenten te stimuleren een masteropleiding aan te vatten en om bij aanstelling of bevordering naar de schalen 12 of 13 een masteropleiding verplicht te stellen.
- De voor collegegelden, verdere studiekosten en vervanging voor studieverlof benodigde gelden worden uit centrale hogeschoolmiddelen vrijgemaakt.
- Bij het formuleren van de beoogde afspraken zijn we er van uit gegaan dat de groei van de hogeschool zich vertaalt in een groeiend budget, dat ruimte biedt om het beoogde resultaat door rekrutering en professionalisering te realiseren. Wanneer die groei door de invloed van overheidsmaatregelen m.b.t. het budget alsnog stopt voelen wij ons niet gebonden aan het bereiken van het genoemde percentage binnen deze beperkte periode.

## E. Indirecte kosten

### Vertrekpunten i.v.m. het profiel van de hogeschool

- De complexiteit van het functioneren van de hogeschool in al zijn facetten vraagt om goede professionele ondersteuning die werkt binnen goed vastgelegde processen.
- Het onderwijs zelf blijft het primaire proces; de intensieve begeleiding die binnen het ROM noodzakelijk is kan alleen worden opgebracht wanneer de ondersteunende processen niet alleen hoogwaardig, maar ook efficiënt vorm krijgen.
- De hoge ambities op het terrein van samenwerking en afstemming binnen de hogeschool en met de omgeving brengen specifieke ondersteunende functies met zich mee.

### Feitelijke stand van zaken, benchmark

- Wij beschouwen de verhouding OP/OOP, zoals door de RCHO gepresenteerd, als een slechte maatstaf voor de 'indirecte kosten'. Een goede professionele organisatie rond het primaire proces zorgt er immers voor dat docenten zich kunnen bezighouden met hun primaire taak, het begeleiden van studenten in het onderwijsproces.
- Overigens bevindt onze hogeschool zich momenteel qua verhouding OP/OOP blijkens de door RCHO geleverde gegevens in een positie dicht bij de mediaan. Ook tussen de G5 hogescholen nemen we een middenpositie in.
- Nadere analyse waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen 'generieke overhead' (inspanningen die samenhangen met management en organisatie van de hogeschool als instelling en arbeidsorganisatie) en 'specifieke overhead' (inspanningen die samenhangen met de rechtstreekse ondersteuning van het primaire proces) levert o.i. een beter beeld op van de omvang van de 'indirecte kosten'.
- Wij richten ons dan ook op de 'Berenschot systematiek' en zien de daarin vastgestelde 'generieke overhead' als maat voor de omvang van de 'indirecte kosten' in de hogeschool. Analyse door Bureau Berenschot leert ons dat dit percentage (aandeel van het totaal in fte, peildatum 2012) 24,8% bedraagt, wat vergeleken kan worden met het landelijk gemiddelde van 24,7% en een percentage voor grote hogescholen van 23,8%.

### Ambitie van de hogeschool

We hebben hierboven al geformuleerd dat we de hogeschoolmiddelen zo veel als redelijkerwijs mogelijk willen inzetten voor het primaire proces. Dat betekent dat we de ondersteunende processen, zowel op generiek niveau als in de rechtstreekse ondersteuning van het primair proces, professioneel, hoogwaardig en ook efficiënt willen organiseren. Ons profiel brengt met zich mee dat we ook moeten investeren in specifieke ondersteunende functies zoals accountmanagers en bureaus voor externe betrekkingen, in de organisatie van de ondersteuning van studenten in het kader van studiesucces en in de organisatie van hogeschoolbreed keuzeonderwijs en minoren. In de komende jaren willen we niettemin een verdere stap maken in kwaliteit én efficiency. Dat zullen we vooral bereiken door verdere standaardisering en rationalisering van ondersteunende processen. Door in de ondersteuning vooral te sturen op goede kwaliteit en beperking van de omvang (Lean and mean) kan daarbij ook de verhouding OP/OOP vergroot worden.

### Prestatieafspraken

De hogeschool wil op basis hiervan voor 2015 de volgende prestatieafspraken maken op de 'verplichte indicator' voor indirecte kosten:

In 2015 zal het percentage '**generieke overhead**', zoals gemeten volgens de 'Berenschot-systematiek', gedaald zijn naar  $\pm 23\%$  of lager en in ieder geval niet hoger liggen dan het gemiddelde bij de referentiegroep van grote Randstadhogescholen (G5).

**Ambitieuus en realiseerbaar**

De genoemde afspraak is ambitieuus:

In de afgelopen jaren heeft de hogeschool al bij herhaling en consequent de groei in het budget (i.v.m. groei van de instroom) ten goede laten komen aan de onderwijsinstututen, terwijl de ondersteunende diensten in beginsel 'op de nullijn' gebleven zijn. Nu we het gemiddelde van de grote hogescholen al dicht genaderd zijn wordt het steeds moeilijker nog verdere stappen in de efficiency en productiviteit van de ondersteuning te realiseren zonder concessies te doen aan de noodzakelijke kwaliteit daarvan.

De genoemde afspraak is ook realiseerbaar:

De hogeschool is inmiddels, i.s.m. het bureau Berenschot, een traject ingegaan om de ondersteunende processen in de organisatie verder te standaardiseren en af te stemmen. Daardoor kan verbetering van de kwaliteit hand in hand gaan met verbetering van de efficiency. Mede door de verwachte budgetgroei in de komende jaren voor zover mogelijk ten goede te laten komen aan het primaire proces denken we de 'generieke overhead' als aandeel in de totale personeelsformatie nog wat verder te kunnen beperken.

## V. Differentiatie en zwaartepunten

In dit hoofdstuk worden de onderwerpen besproken die samenhangen met de beleidslijnen waarvoor 2% van de middelen als selectief budget beschikbaar komt. Het gaat om het streven naar vergroting van de differentiatie in het onderwijsaanbod en het streven naar duidelijke zwaartepunten in onderzoek en ontwikkeling. Die beiden worden hieronder afzonderlijk besproken. Aan het eind maken we nog enkele algemene opmerkingen over de financiering van de plannen.

### A. Differentiatie van het onderwijsaanbod

#### Vertrekkpunten i.v.m. het profiel van de hogeschool

- Hogeschool Rotterdam is een grote, brede, multisectorale hogeschool met een verantwoordelijkheid voor het opleiden van studenten uit een grote regio voor de brede arbeidsmarkt in die regio. Dat betekent dat we het bestaande brede pakket van Bacheloropleidingen willen handhaven.
- We zijn er daarbij op gericht dat de opleidingen een duidelijk beroepsperspectief hebben en daarvoor brede kwalificatie bieden.
- De hogeschool wil iedereen uit de regio een optimale kans bieden zich in het HO te kwalificeren en daarbij hun talenten maximaal te ontplooien. Dat betekent dat we ook een qua niveau gedifferentieerd onderwijsaanbod willen hebben waarin zowel de kwetsbare studenten, de 'gemiddelde' studenten als de slimme en ambitieuze studenten uitdaging geboden wordt.
- De inhoudelijke speerpunten van de hogeschool, afgeleid van de aspecten die ook voor de regio van centrale betekenis zijn, zijn ook belangrijk als zwaartepunt voor het opleidingsaanbod.

Met betrekking tot de differentiatie van het onderwijsaanbod zijn drie thema's aan de orde, die we hieronder achtereenvolgens bespreken:

1. Ontwikkeling van het assortiment van opleidingen
2. Differentiatie binnen Bachelor-opleidingen
3. Differentiatie door verrijking van het aanbod op AD en Masterniveau

#### 1. Ontwikkeling van het assortiment van opleidingen

##### Feitelijke stand van zaken, benchmark

- In de geschiedenis van de hogeschool is de beleidsmatige focus op Rotterdam ook vertaald in de sluiting van vestigingen in zeven andere gemeenten en opheffing of overdracht van 32 opleidingen. Op het terrein van de lerarenopleidingen is ons assortiment stevig gesaneerd, o.m. door opheffing van onze opleidingen voor het eerstegraadsgebied.
- De hogeschool biedt momenteel een breed assortiment van 71 Bacheloropleidingen in alle sectoren buiten het agrarisch onderwijs. Allen zijn gevestigd in Rotterdam, één opleiding (Pabo) heeft ook een lesplaats in Dordrecht.
- Het aanbod is stevig en bedrijfseconomisch gezond doordat de instroom per opleiding in verreweg de meeste gevallen boven de 40 studenten ligt. Daarop zijn enkele uitzonderingen, met name bij een aantal lerarenopleidingen voor het 2<sup>e</sup> graadsgebied en enkele technische opleidingen. Die houden we op dringend verzoek vanuit het werkveld in stand omdat ze een specifieke en onmisbare functie voor de arbeidsmarkt in de regio hebben. Momenteel worden 7 kleine technische lerarenopleidingen tot één opleiding samengevoegd.
- De situatie bij de deeltijdroutes van onze opleidingen is anders: van de 52 deeltijdopleidingen die we aanbieden heeft de helft een totaal aantal ingeschreven studenten van 50 of minder. Mede in het licht van de voortdurende daling van de instroom en het te verwachten effect van de langstudeerboete en de beleidsvoornemens rond deeltijdonderwijs ligt hier een belangrijke opgave voor de hogeschool.
- De gerichtheid op opleidingen met een helder beroepsperspectief heeft ertoe geleid dat we er expliciet voor hebben gekozen een aantal bij studenten populaire opleidingen als 'Recht' of 'Toegepaste psychologie' niet te ontwikkelen. In de afgelopen jaren hebben we met name nieuwe opleidingen ontwikkeld rond de speerpunten Gezondheidszorg, Techniek en Creatieve bedrijvigheid.

- De hogeschool is er ook steeds op gericht geweest tot goede afstemming van het aanbod met andere instellingen in de regio te komen. Dat betreft vooral de afstemming met Hogeschool Inholland, over het aanbod in Rotterdam. Met die hogeschool is een overeenkomst over de ontwikkeling van het onderwijsaanbod gesloten die ertoe heeft geleid dat beide hogescholen een grotendeels complementair aanbod hebben.
- In het kader van de sectorale ontwikkeling in het kunstonderwijs is afgesproken dat onze hogeschool de instroom in de opleiding voor Autonome beeldende kunst met 25% beperkt.

#### **Ambitie van de hogeschool**

- Ons brede assortiment van Bacheloropleidingen blijft de core business van de hogeschool. De belangrijkste aanpassingen daarin in de komende jaren zullen samenhangen met de voorgenomen sectorale verkenningen. Daaraan zullen wij uiteraard actief deelnemen.
- Wij blijven in dialoog met het werkveld in de regio over eventueel noodzakelijke aanpassing van het aanbod en geven dat waar mogelijk vorm binnen bestaande opleidingen, bijvoorbeeld door het inrichten van nieuwe minoren. Wij handhaven een terughoudend beleid bij het aanvragen van nieuwe opleidingen en blijven ook in overleg met de andere instellingen in de regio met het oog op afstemming.
- De specifieke opgave op het terrein van het deeltijdonderwijs is te komen tot een afgeslankt aanbod dat zo goed mogelijk tegemoet komt aan de vraag naar Leven Lang Leren uit de regio, dat qua inhoud en invulling is aangepast aan de specifieke doelgroep van lerende volwassenen en dat er klaar voor is ook in een open markt bedrijfseconomisch overeind te blijven. Flexibiliteit in het aanbod, waarbij zowel gebruik wordt gemaakt van de nieuwe mogelijkheden van ict en nieuwe media, van leren op de werkplek, als van de meerwaarde van samenwerkend leren 'op school' is daarvoor een hoofdlijn. Dit zal leiden tot een herontwerp van het gehele deeltijdonderwijs, waaraan we nu al werken.

## **2. Differentiatie binnen Bachelor-opleidingen**

### **Feitelijke stand van zaken, benchmark**

- De zeer divers samengestelde populatie van de hogeschool vraagt om een gedifferentieerde benadering. Voor de *kwetsbare studenten* die met achterstanden binnenkomen, krijgt dat vorm in extra begeleiding en ondersteunend onderwijs, zoals besproken in hoofdstuk IV A.
- Voor de extra *talentvolle en ambitieuze studenten* hebben we, zoals in hoofdstuk IV B geschetst, een excellentietraject ingericht hen de uitdaging te bieden zichzelf als excellente professional te ontplooien.
- Bij een aantal opleidingen wordt aan **mbo-ers** uit verwante opleidingen een aansluitend traject geboden, waarin rekening gehouden wordt met hun specifieke beginsituatie.
- Bij enkele van onze opleidingen worden specifiek op de doelgroep van **vwo-ers** gerichte trajecten aangeboden, zoals een Academische Pabo i.s.m. de EUR, die leidt tot een dubbel Badiploma en mogelijke doorstroom naar de Ma-opleiding bij de universiteit. Enkele opleidingen bieden versnelde trajecten (3 jaar) voor vwo-ers.
- Bij een aantal opleidingen bestaat de mogelijkheid om via een op *doorstroom* gericht minorprogramma aansluitend op de diplomering door te studeren in een masteropleiding binnen de hogeschool of bij een universiteit waarmee daarover een samenwerkingsovereenkomst bestaat (EUR, TU-Delft).

#### **Ambitie van de hogeschool**

- Zoals hierboven besproken vinden we het belangrijk al onze studenten uit te dagen zich maximaal te ontplooien. Daarom besteden we de komende jaren veel aandacht aan scouting en werving voor het **excellentieprogramma**. Hierboven bespraken we al de ambitie dat daaraan in 2015  $\pm 7\%$  van onze studenten zal deelnemen.
- We zullen doorgaan met het bieden van een breed pakket ondersteunend onderwijs, dat voor alle studenten op maat de aansluiting tussen de studie en de beginsituatie zo goed mogelijk waarborgt. Daarbij wordt bij diverse opleidingen specifieke aandacht besteed aan de doorstroom van **mbo-ers** uit verwante opleidingen die een aangepast doorstroomtraject aangeboden krijgen.
- We willen de aantrekkelijkheid van het onderwijsaanbod van de hogeschool voor **vwo-ers** verder versterken. Daarmee mikken we ook op groei van het aantal studenten die naar de hogeschool komen als alternatief voor een universitaire studie. Dat doen we op vier manieren:
  - In de komende jaren willen we het aanbod van versnelde routes voor vwo-ers verder uitbouwen.



- Veel vwo-ers zullen zich uitgedaagd kunnen voelen door het competentieprofiel van de excellente professional waarop ons excellentietraject gericht is.
- We willen het aantal opleidingen waarvoor een drempelloze doorstroom naar een aansluitende Master mogelijk is verder uitbreiden en daarover ook verdere afspraken maken met universiteiten in de regio
- De Academische Pabo is in 2011 gestart en zal in de komende jaren verder worden uitgebouwd. Ook zullen we nagaan of een verwant traject ook mogelijk is voor studenten in de lerarenopleidingen voor het 2<sup>e</sup> graads gebied.

### 3. Differentiatie door verrijking van het aanbod op AD en Masterniveau

#### Feitelijke stand van zaken, benchmark

- In 2011 heeft de hogeschool samen met de ROC's Zadkine en Albeda College de **Rotterdam Academy** gevormd. Binnen dat samenwerkingsverband bieden we Ad-programma's aan met een duidelijk beroepsperspectief, die toegesneden zijn op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Studenten kunnen zo een Ad-graad behalen die hun een goed civiel effect geeft, en tevens het perspectief biedt om op de langere termijn een bachelor te halen. De samenwerking met de ROC's draagt ertoe bij dat met name de mbo'ers, voor wie het volgen van een bachelor geen vanzelfsprekende keuze is, toch kunnen kiezen voor een vervolgopleiding. De instroom in het eerste jaar geeft hoop dat dit een succesvolle formule is.
- De hogeschool heeft traditioneel ook een stevige positie op het terrein van de professionele masteropleidingen. We bieden 10 bekostigde opleidingen aan in vier sectoren (kunst, gezondheidszorg, pedagogisch en sociaal-agogisch) en daarnaast nog 15 geaccrediteerde opleidingen (ook in de domeinen Techniek en Economie) in het private domein.

#### Ambitie van de hogeschool

- Erkenning van de eigenstandige waarde van de **Associate Degree** als invulling van kwalificatieniveau 5 in het Nederlands onderwijsbestel wordt door de hogeschool nadrukkelijk onderschreven. Wij zien daarin de mogelijkheid invulling te geven aan kort hoger onderwijs (short cycle higher education), dat ook internationaal een belangrijke rol speelt. Dat heeft belangrijke voordelen op twee vlakken. Ten eerste kan daarmee op passende wijze worden ingespeeld op de gerichte vraag naar kwalificatie voor specifieke functies op dat niveau. Ten tweede bieden we een belangrijke groep studenten de kans zich goed te kwalificeren met een erkend diploma, dat ook kan dienen als tussenstap naar kwalificatie op bachelorniveau. Dat is vooral ook in onze regio van belang, waar een voor groot percentage van de jongeren en van de beroepsbevolking het mbo momenteel het eindniveau is. In het licht van de ontwikkeling van de kenniseconomie is verbetering van de doorstroom in de onderwijskolom van groot belang. AD-opleidingen kunnen daarin een belangrijke rol spelen.
- Vanuit dat besef heeft de hogeschool het initiatief genomen om bij de ontwikkeling van het AD-aanbod de krachten te bundelen met de grote ROCs uit de regio. De in 2011 gevormde **Rotterdam Academy** is daarvan het product. Het gaat daarbij om een uniek concept, gebaseerd op een structurele samenwerkingsovereenkomst en gedeeld eigenaarschap met de mbo-instellingen. De AD-opleidingen zijn samengebracht in een eigen organisatorisch verband, met eigen begroting, management en personeel en aparte huisvesting. Daarmee willen we het AD-onderwijs duidelijk positioneren tussen mbo en hbo, met behoud van de verantwoordelijkheid voor inhoud en kwaliteit bij de hogeschool.
- Vanaf september 2012 zullen ook de AD-opleidingen van Hogeschool Inholland in Rotterdam in dat zelfde samenwerkingsverband worden ondergebracht. Ook andere partners uit het mbo in de regio zullen aan de Academy gaan deelnemen. Wij zien duidelijk perspectief en meerwaarde in het bundelen van het AD-aanbod en het organiseren daarvan in een op groei en ambitie van mbo-ers gebaseerde omgeving. Dat model werpt al in het eerste jaar zijn vruchten af en kan zich in de komende jaren bewijzen als een toonaangevend initiatief voor het tot bloei brengen van dit nieuwe kwalificatieniveau. De hogeschool wil in de verdere ontwikkeling daarvan de komende jaren blijven investeren. Dat moet ertoe leiden dat de Academy rond 2015 gegroeid is tot een instituut met een breed assortiment, afgestemd op de Rotterdamse regio en met zo'n 1500 studenten.
- Aan de andere kant is voor de verdere ontwikkeling van de kenniseconomie ook van belang dat een toenemend aantal professionals op **masterniveau** gekwalificeerd zijn. Dat wordt terecht onderstreept in het hoofdlijnenakkoord.
- In het kader van het sectorplan voor de Kunsten is afgesproken dat, in ruil voor de genoemde vermindering van de instroom in de Ba-opleiding voor Autonome Beeldende Kunst een nieuwe brede Ma-opleiding op het terrein van toegepast ontwerpen wordt ontwikkeld.

- Het overheidsbeleid dat in de bekostiging van masteropleidingen onderscheid maakt tussen academische en professioneel gerichte opleidingen heeft de ontwikkeling van het aanbod in de afgelopen periode geremd. Het voornemen meer ruimte te bieden tot aanbieden van professionele masters, met name in de aangewezen topsectoren, ondersteunen we dan ook graag. Wij onderschrijven de visie dat het aanbod van masteropleidingen bij hogescholen inhoudelijk aan moet sluiten bij de door de hogeschool gekozen profilering.
- Professionele masteropleidingen kunnen alleen goed ingevuld worden wanneer ze een structurele band hebben met het praktijkgericht onderzoek bij de hogeschool. De keuze voor zes inhoudelijke speerpunten in het onderzoek geeft ook richting aan de ambities voor de ontwikkeling van masteropleidingen. Wij zien daarbij een specifieke uitdaging bij het ontwikkelen van 'mid-career-masters', waarin professionals die zich met specifieke belangrijke maatschappelijke vraagstukken bezig houden zich in multidisciplinaire samenwerking door studie en onderzoek op masterniveau kwalificeren.

#### **Prestatieafspraken**

Hogeschool Rotterdam komt op basis van deze ambities graag in aanmerking voor een bijdrage uit het deel van het selectieve budget dat bestemd is voor het bevorderen van differentiatie in het onderwijsaanbod.

- Dat willen we gebruiken voor het verder uitbouwen en overdraagbaar maken van het unieke concept van de Rotterdam Academy als methode om Associate Degree programma's een goede plek in het bestel te geven.
- Daarnaast willen we, zoals in het sectorplan voor de kunsten afgesproken, de reductie van het studentenaantal in de opleiding voor Autonome Beeldende Kunst compenseren met het ontwikkelen van een brede Masteropleiding op het terrein van (Product)design.

## B. Inhoudelijke Zwaartepuntvorming

### Vertrekpunten i.v.m. het profiel van de hogeschool

- Hogeschool Rotterdam richt zich op Rotterdam. We verbinden ons aan strategische speerpunten van de regio. Onze lectoren, docenten en studenten dragen bij aan het realiseren van concrete innovaties in de beroepspraktijk. Wij richten ons op de bedrijvigheid zoals die in de Rotterdamse regio feitelijk plaatsvindt. Die context staat voor ons centraal.
- Hogeschool Rotterdam wil door middel van praktijkprojecten, minoren en I-labs, en door praktijkgericht onderzoek een bijdrage leveren aan innovatie, beroepsontwikkeling en de aanpak van weerbarstige maatschappelijke vraagstukken. Er wordt focus aangebracht in onze inspanningen op dit terrein door bundeling van de lectoraten rond inhoudelijke thema's, afgestemd op de speerpunten in de regio.

### Feitelijke stand van zaken

Rotterdam richt zich, in partnerschap met Delft en Leiden, op drie **strategische speerpunten** die bij moeten dragen aan de doelen van de stad: versterking en hervorming van de economische structuur en het aantrekkelijker maken van Rotterdam als vestigingsstad voor hoger opgeleiden en bedrijven. Die speerpunten zijn verwoord door de Economic Development Board Rotterdam (EDBR), de waarde ervan is onderstreept in OECD onderzoek naar de regio en ze zijn verankerd in het strategisch programma TriDelta waarin de gemeenten en de instellingen voor HO in de regio met het bedrijfsleven samenwerken. Het gaat om de volgende speerpunten:

1. Clean Tech Delta. Samen met de gemeenten Delft en Leiden, de kennisinstellingen in deze regio (waaronder de HR), en het bedrijfsleven wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe, duurzame en schone technologie op het gebied van energie, water, mobiliteit en bouw. De regio wil zo een aantrekkelijke vestigingsplaats worden voor (mkb)-bedrijven die zich bezighouden met zulke technologie. Tegelijkertijd draagt zo'n cluster bij aan de verduurzaming en versterking van belangrijke sectoren in de regio - chemie, water, logistiek, energie.
2. De Medical delta. De twee universitaire ziekenhuizen in de regio en de TU Delft hebben een sterke reputatie in de life sciences. Zorg is bovendien de grootste werkgever in de Rotterdamse regio. Zorginnovatie is daarom een tweede pijler binnen de medical delta. Ook hier gaat het om het aantrekken van nieuwe, innovatieve en hoogwaardige bedrijvigheid die de positie van de regio op dit thema verder versterkt.
3. De Creative industries spelen een belangrijke rol in de regio. Met name de gebieden architectuur, (product)design, advertising en digitale media en ICT zijn sterk ontwikkeld. Een bloeiende creatieve industrie leidt niet alleen tot meer werk, maar draagt ook bij aan de aantrekkelijkheid van de regio als vestigingsplaats voor burgers en bedrijven.

Economische structuurversterking is niet alleen een kwestie van het genereren van impulsen voor bedrijvigheid. Ook aan de kant van de inwoners liggen grote vraagstukken. Uitgangspunt voor de stad is dat zoveel mogelijk burgers goed gekwalificeerd zijn en mee kunnen draaien in het economische systeem. Economische structuurversterking vraagt bovendien om hoogwaardige bedrijvigheid en daarmee om hoog opgeleid personeel. Dat stelt Rotterdam, met zijn diverse, en relatief laag opgeleide bevolking, en in delen van de stad grote sociale problematiek, voor grote opgaven. Zowel vanuit economisch, als vanuit maatschappelijk oogpunt is het noodzakelijk dat de stad investeert in het zo vroeg mogelijk aanpakken van leerachterstanden, het voorkómen van schooluitval en het zo hoog mogelijk opleiden van zijn jongeren. Daarom is ook in regionaal verband vastgelegd dat aanvullend op de genoemde inhoudelijke speerpunten ook Talentontwikkeling (gericht op de arbeidsmarkt) en op innovatie gericht Ondernemerschap belangrijke thema's zijn.

Hogeschool Rotterdam sluit aan bij deze door en voor de regio geformuleerde speerpunten en richt daarop zijn inspanningen op het terrein van onderzoek en innovatie.

De praktijk van **onderzoek bij de hogeschool** is vanaf 2002 systematisch opgebouwd. Inmiddels heeft de hogeschool 54 lectoren, 35 promovendi en zijn honderden docenten bij het werk van de lectoraten betrokken. In het werk van de lectoraten brengen we onderzoek, onderwijs en praktijkinnovatie samen. In de afgelopen jaren hebben onze lectoren, docenten en studenten in samenspraak met bedrijven en maatschappelijke partners en de daar werkzame professionals invulling gegeven aan onderzoek dat bijdraagt aan concrete en bruikbare innovaties in de beroepspraktijk.

In toenemende mate hebben we middelen uit 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom weten te verwerven en hebben strategische partners (RCl, Havenbedrijf, Laurens) lectoraten bij de hogeschool (mede) bekostigd. Vanaf 2011 zijn de lectoraten gebundeld in zes kenniscentra die één op één aansluiten bij de hiervoor genoemde speerpunten van regionale ontwikkeling:

- Duurzame innovatie / Sustainable Solutions
- Ideale Haven / Mainport Innovation
- Design en Media / Creating O10
- Zorginnovatie / Health care innovation
- Talentontwikkeling / Urban Talent
- Innovatief ondernemerschap / Entrepreneurship & Business Innovation

Daarmee heeft de hogeschool ervoor gekozen zijn onderzoeksinspanningen volledig in lijn te brengen met de prioriteiten van de regio, zodat een optimale bijdrage geleverd kan worden aan de ontwikkeling daarvan. In de kenniscentra wordt door lectoren en onderzoekers samen gewerkt aan onderzoeklijnen en extern gefinancierde projecten binnen een samenhangend onderzoeksprogramma<sup>5</sup>. De kenniscentra zijn gebundeld in een Instituut voor Onderzoek en Innovatie, waarin ook de dwarsverbanden tussen de kenniscentra inhoud krijgen. De omvang van deze onderzoeksinspanningen is de afgelopen vier jaren elk jaar met 25% gegroeid. In 2012 zal de totale omzet 10 MEuro bedragen.

Kennisontwikkeling, innovatie en **valorisatie** zijn onverbrekelijk met elkaar verbonden. Dat krijgt vorm en inhoud in samenwerkingsverbanden rond strategische projecten in de regio en rond ons onderzoek, maar het is ook ingebed in de kern van ons onderwijsbeleid. Zoals hierboven al werd beschreven, is het praktijkgestuurd onderwijs een centraal element van het curriculum van alle opleidingen in alle studie jaren. Daarin wordt door studenten gewerkt aan concrete praktijkvragen die door bedrijven en instellingen uit de omgeving worden aangedragen. De resultaten van hun werk worden aan de opdrachtgever teruggegeven. Die concrete vorm van valorisatie in het onderwijs noemen we "Outside in, inside out". De hogeschool heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het opbouwen van een professioneel netwerk van relatiebeheer op het niveau van de hogeschool en dat van de onderwijsinstellingen. De medewerkers (ongeveer 35 fte) hebben als taak om op alle niveaus de verbinding tussen onderwijs en beroepspraktijk te intensiveren. Daarnaast hebben nog vele tientallen docenten een taak op dat terrein als praktijklijn-, stage-, minor- of afstudeercoördinator.

#### **Ambitie van de hogeschool**

Wij willen de activiteiten op het terrein van onderzoek, innovatie en valorisatie in de komende periode verder uitbouwen en daarmee stevig invulling geven aan onze rol van kennisinstelling van en voor de regio. Naast structurele samenwerkingsrelaties in de regio willen we die inspanningen in de komende tijd verbinden met internationale netwerken met verwante instellingen die werken aan overeenkomstige thema's.

Inmiddels zijn ook de nationale en Europese sociaal-economische agenda's verder uitgewerkt. De economische **topsectoren** zijn benoemd alsook de thema's voor het Europese programma **Horizon 2020**. Die zijn goed in verband te brengen met de regionale prioriteiten en onze keuze voor kenniscentra. Die samenhang is in het schema hiernaast in beeld gebracht.

<sup>5</sup> Verdere informatie over de kenniscentra en onderzoeksprogramma's is beschikbaar op de website van de hogeschool: <http://www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/kenniscentra>

<b>Speerpunten regio Rotterdam</b> (Gemeente, EDBR, OECD, Tridelta)	<b>Hogeschool Rotterdam</b> 6 Kenniscentra	<b>2 Expertise centra</b>	<b>Aansluiting op topsectoren EL&amp;I en OCW</b>	<b>Aansluiting op Europese agenda (Horizon 2020)</b>
1. Haven en Industrieel Complex (HIC) 2. Clean Tech Delta (CTD)	Ideale Haven Sustainable solutions	<b>Sustainable Mainport Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chemie</li> <li>• Logistiek</li> <li>• Water/ maritiem</li> <li>• Energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilige, schone en efficiënte energie</li> <li>• Slim, groen en geïntegreerd vervoer</li> <li>• Klimaatbeleid</li> </ul>
3. Medical Delta • bio/lifesciences • zorginnovatie 4. Creative industries	Zorginnovatie Creating 010	<b>Maatschappelijke Innovatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Life sciences</li> <li>• Creative industries</li> <li>• (OCW-speerpunten onderwijs en zorg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezondheidszorg</li> <li>• Demografische veranderingen &amp; welzijn</li> <li>• Inclusieve, innoverende en veilige samenlevingen</li> </ul>
5. Onderwijs- en arbeidsmarkt	Talentontwikkeling			
6. Ondernemerschap	Business innovation			

We richten ons op de zes genoemde thema's, maar willen we verdere focus aanbrengen rond Sustainable Mainport Innovation en Maatschappelijke innovatie. Daaromheen willen we in de komende periode **Centres of Expertise** ontwikkelen. In het schema staat aangegeven hoe die zijn verbonden met de regionale focus en onze kenniscentra enerzijds en met de topsectoren en Europese agenda anderzijds.

Daarmee kiezen we op nadrukkelijk verzoek vanuit de betrokken maatschappelijke partners voor een integrale aanpak, die bijvoorbeeld ook kenmerkend is voor het grotestedenbeleid van de overheid. De topsectoren en maatschappelijke prioriteiten spelen een belangrijke rol in onze voorstellen, maar we plaatsen deze in de context van de vraagstukken zoals deze zich in Rotterdam voordoen. Daarmee kiezen we voor een wezenlijk andere benadering dan de meeste hogescholen. De voorstellen focussen immers niet op één topsector als zodanig, maar richten zich op meerdere topsectoren en hun onderlinge samenhang. In ons voorstel voor Sustainable Mainport Innovation gaat het om de topsectoren Chemie, Energie, Logistiek en Water/Maritieme Techniek. De topsectoren steunen die benadering. Het past bij de koers van regionale thematisering die veel topsectoren voor ogen hebben. Gezien de omvang van de Rotterdamse haven en de grote clusters van bedrijvigheid rond de verschillende topsectoren zien zij de keuze van Hogeschool Rotterdam als een goede en logische. Bij het voorstel voor Maatschappelijke Innovatie gaat het om de prioriteiten onderwijs, zorg, werk en ondernemerschap.

#### **Prestatieafspraken**

De hogeschool wil graag uit de voor zwaartepuntvorming beschikbare middelen ondersteuning krijgen voor het opzetten van twee Centres of Expertise rond

- Sustainable Mainport Innovation
- Maatschappelijke innovatie

Voorstellen voor de genoemde Centres of Expertise zijn verder uitgewerkt in de bijlagen I en II.

#### **Ambitieuw en realiseerbaar**

Onze plannen zijn ambitieus, ze beogen een belangrijke stap voorwaarts te maken in omvang van en samenwerking rond de innovatie op twee voor de regio cruciale terreinen. De beoogde integrale aanpak waarbij vanuit verschillende disciplines wordt samengewerkt aan de aanpak van complexe vraagstukken biedt perspectief, maar vergt ook een doelgericht programma en een sterke wil om gezamenlijk tot resultaten te komen.

Onze plannen zijn ook realiseerbaar. De beide genoemde Centres of Expertise zullen kunnen bouwen op een stevige basis van activiteiten rond onderzoek en innovatie in nauwe samenwerking tussen de hogeschool, betrokken bedrijven en maatschappelijke organisatie en andere kennisinstellingen. Rond de beide thema's zijn de activiteiten van de kenniscentra ook nu al ingebed binnen een bredere strategische samenwerking.

- Samen met overheden en bedrijven is in het kader van de Clean Tech Delta in de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in het aantrekken van nieuwe, hoogwaardige en innovatieve bedrijvigheid in de haven. Dat heeft onder meer geleid tot de totstandkoming van de **RDM-Campus** in de Waalhaven. RDM staat voor Research, Design en Manufacturing. Hogeschool Rotterdam, Gemeente Rotterdam, Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs (de bedrijven in het HIC), TU Delft, TNO en de plaatselijke ROC's hebben gezamenlijk tot op heden ruim 50 miljoen geïnvesteerd in de RDM Campus. In het Innovation Dock zijn inmiddels talrijke mkb-bedrijven gevestigd. Hogeschool Rotterdam en de ROC's voeren er praktijk- en onderzoeksdelen van de opleidingen uit. Studenten, onderwijs- en praktijkprofessionals onderzoeken en experimenteren samen op basis van reële en actuele kennisvragen uit de praktijk, vertalen resultaten in innovatieve toepassingen en vermarkten de innovaties.
- Rotterdam heeft in de afgelopen jaren zelf stevig geïnvesteerd in de ontwikkeling van **Rotterdam Zuid** (Pact op Zuid). Dat was nodig: grote delen van Zuid zijn achterstandswijken. Hogeschool Rotterdam is vanaf de start kennispartner geweest in het Pact op Zuid en kreeg voor die rol ook een bijdrage vanuit de Gemeente. Met praktijkonderzoek en onderwijs hebben wij bijgedragen aan de ontwikkeling van de wijken op zuid, waarbij we samen met de partners (gemeenten, woningbouwcoöperaties, zorg- en welzijnsinstellingen, sportverenigingen etc.) steeds gezocht hebben naar effectieve wijzen om de vaak meervoudige problematiek van gezinnen en individuen op Zuid goed aan te pakken. Het Pact op Zuid is inmiddels opgeschaald tot een nationaal actieprogramma voor Rotterdam Zuid. De Hogeschool wil de activiteiten navenant intensiveren.
- Onlangs is voor de Rotterdamse regio ook een van de landelijke projecten op het terrein van **valorisatie** verworven. De EUR is de penvoerder van dat programma, Triple Play, waarmee 5 MEuro gemoeid is, Hogeschool Rotterdam is daarin een van de centrale partners. Het programma is inhoudelijk nauw verbonden met de genoemde regionale speerpunten. Het vertalen van innovatie naar economische bedrijvigheid rond die speerpunten is het centrale thema. Overigens is aan de Delftse regio zo'n zelfde subsidie toegekend voor activiteiten die aansluiten op de activiteiten rond Clean Tech Delta. Ook daarin wordt door de hogeschool deelgenomen.

### C. Slotopmerkingen

In de bovenstaande bespreking van onze ambities op het terrein van differentiatie en zwaartepuntvorming is met opzet niet gesproken over de daarmee gemoeide budgetten. Dat hangt samen met de grote onduidelijkheid over de daarbij te hanteren kaders. Op 26 april ontvingen wij hierover nog een brief, die deze onduidelijkheid allerm minst heeft weggenomen.

Voor de hogeschool geldt dat 2% van ons budget overeen komt met een bedrag van om en nabij 4 MEuro. Wij gaan ervan uit de onze voorstellen voor een prestatieafpraak van zodanige kwaliteit zijn dat we daarmee in aanmerking komen voor tenminste zo'n zelfde bedrag. Bij de verdere uitwerking van onze plannen tot businesscases zal dan worden vastgesteld hoe dat budget wordt ingezet en hoe het wordt verdeeld over de plannen rond differentiatie en die rond zwaartepuntvorming.

Zoals nader wordt uitgewerkt in de Bijlagen wordt de intentie tot het vestigen van beide Centres of Expertise van harte ondersteund door de relevante maatschappelijke partners, die ook in de afgelopen tijd rond die zelfde onderwerpen al nauw met de hogeschool als kennisinstelling samenwerken. Zij hebben daaraan in de afgelopen jaren al substantiële financiële bijdragen geleverd en zullen ook in de volgende fase door hun inzet en in een aantal gevallen door rechtstreekse investeringen aan de Centres of Expertise deelnemen.

Die ondersteuning voor onze plannen is door de betrokken bedrijven en organisaties expliciet uitgesproken. Desgewenst kunnen we de brieven waarin die steun is verwoord nog overleggen.

De medefinanciering publiek-privaat is dus niet alleen voor het CoE Mainport Innovation, maar ook bij het CoE Maatschappelijke innovatie verzekerd.

## Bijlage I - Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation

### Waarom?

De Rotterdamse haven is de belangrijkste aan- en doorvoerhaven van Europa voor zowel grondstoffen (droge en natte bulk) en containers. Voor veel goederen gaat het erom deze zo efficiënt mogelijk te vervoeren naar het achterland. Liefst via water, pijpleidingen en spoor. In het grote (petro-)chemische cluster wordt veel waarde toegevoegd door grondstoffen om te zetten in andere producten. Tevens wordt waarde gecreëerd in logistieke en zakelijke dienstverlening, (maritieme) maakindustrie en onderhoud. Daarmee komen in de Rotterdamse haven vier topsectoren samen: water/maritieme techniek, chemie, energie en logistiek.

Het Rotterdamse Haven- en Industriecomplex (HIC) is een belangrijke pijler van de regionale en nationale economie. Bijna 5% van ons BBP hangt samen met activiteiten in en rond de haven. Daarbij is de haven aanjager van veel andere economische activiteiten - met name dienstverlenende - in de stad. De haven zal blijven groeien, zelfs in de meest pessimistische scenario's. Die groei blijft niet zonder gevolgen voor de omgeving en kan alleen maar verantwoord worden gerealiseerd als de belasting voor de omgeving en het gebruik van schaarse grondstoffen wordt gereduceerd, en de aantrekkelijkheid van de regio als woon-, leef- en recreëromgeving en als vestigingsplaats voor nieuwe bedrijvigheid wordt versterkt. Die groei moet bovendien ook leiden tot grotere economische meerwaarde. Het HIC moet aantrekkelijk zijn als vestigingsplaats voor hoogwaardige en innovatieve maak- en procesindustrie.

### Wat gaan we doen?

'De haven van Rotterdam is in 2030 internationaal koploper bij de ontwikkeling en toepassing van innovaties die bijdragen aan duurzame en efficiënte productieketens, en bij de veiligheid en bereikbaarheid van het havencomplex'. Zo formuleren Gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam de centrale ambitie voor de komende jaren in de Havenvisie 2030. De slimste en duurzaamste haven ter wereld worden, kortom. Om die ambitie te realiseren moet het kennisniveau in de haven omhoog, zal zich meer innovatief mkb in de haven moeten vestigen, moeten netwerken worden versterkt en zal ruimte in de haven moeten herontwikkeld om ze geschikt te maken voor hoogwaardige, duurzame bedrijvigheid en nieuwe functies. Gemeente en Havenbedrijf Rotterdam werken daarom nauw samen aan de duurzame herontwikkeling van 1600 hectare Rotterdamse Stadshavens.

Voor de topsectoren Energie, Chemie, Logistiek en Water/maritieme techniek is het HIC het grootste vestigingsgebied. In de context van het HIC gaat het bij vragen uit deze topsectoren om de omslag naar groene energie, optimalisatie in de procestechologie, het verbeteren en optimaliseren van logistieke stromen, gekoppeld aan mobiliteit, en het innoveren van maritieme techniek, bijvoorbeeld rond deep sea mining.

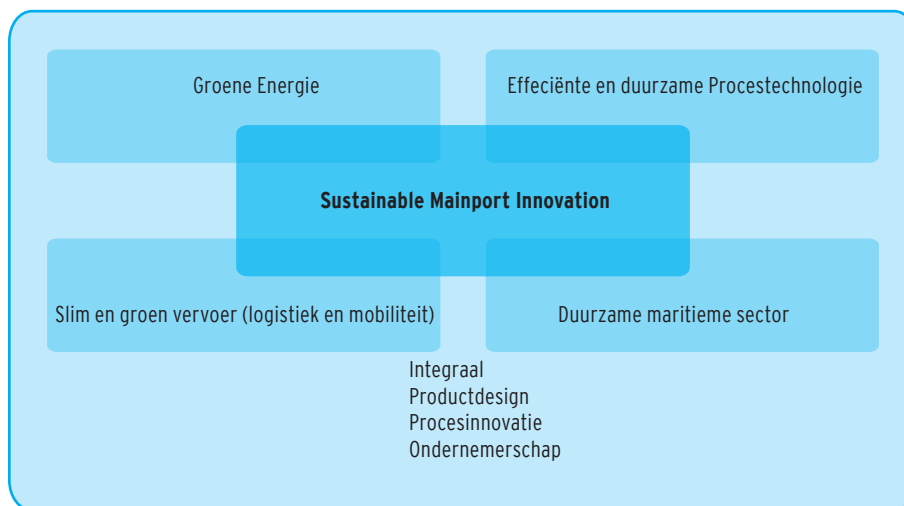
Praktijkvragen hebben echter bijna nooit betrekking op één zo'n sector. In de praktijk komen altijd disciplines samen: Een paar voorbeelden hoe de hogeschool bijdraagt aan innovaties:

- We werken met bedrijven aan logistieke oplossingen die bijdragen aan minder files en betere luchtkwaliteit in de stad door de verplaatsing van distributiecentra naar buiten de stad. Voor het laatste stuk vervoer naar de stad wordt gebruik gemaakt van de energiezuinige elektrische vrachtfiets. Innovaties in mobiliteit en energietoepassingen gaan hier dus hand in hand.
- Een vervoersbedrijf dat met zes motorboten heen en weer vaart tussen Dordrecht en Rotterdam heeft zes projectgroepen van studenten gevraagd ideeën uit te werken voor besparing op het energiegebruik van de boten: voor elke boot één. Dat heeft adviezen opgeleverd van diverse aard: logistiek, energietechnisch en maritiem. Diverse oplossingen zijn inmiddels in praktijk gebracht.
- Met bedrijven is onderzocht hoe onze docenten en studenten meer waarde kunnen krijgen: eiwitten naar veevoederindustrie, melkzuur naar de plasticindustrie, fosfaat als een schaars wordend mineraal naar de kunstmestindustrie en de lignine als bijstookmateriaal voor de vergroening van de elektriciteitsproductie. Studenten en docenten van de opleidingen logistiek, technische bedrijfskunde, chemische technologie zijn hierbij betrokken.

Hogeschool Rotterdam kan dus bij uitstek aan deze grote opdracht bijdragen door kleinschalig innovaties te realiseren. Bovenstaande voorbeelden laten zien dat we dat doen door vragen integraal en praktisch te benaderen, door deeloplossingen met elkaar te verbinden en door het ontwerpen en in productie brengen van nieuwe toepassingen. Zo kan het Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation kleinschalig en op korte termijn bijdragen aan slimme oplossingen voor complexe praktijkvragen. Door ons ROM-model is er een sterke verbinding tussen ons onderwijs en de beroepspraktijk. Door onderwijsvormen als projecten, stages, minoren, afstudeeronderzoek en I-Labs brengen we studenten, docenten en onderzoekers op de werkvloer. Samen met praktijkdeskundigen werken zij aan de vraagstukken die daar leven.

Met de huidige kenniscentra (Sustainable Solutions en Mainport Innovation) doen we dat nu al. Door de bundeling binnen het Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation kunnen we onze bijdrage opschalen en intensiveren. Daarmee realiseren we:

- Meer goede en hoogopgeleide technische beroepskrachten in Mainport Rotterdam
- Het realiseren van concrete en daadwerkelijk toepasbare innovaties in de praktijk met economische *spin off* voor stad en haven
- Het in productie brengen en opschalen van innovatieve concepten en producten.
- Een directe terugkoppeling van praktijkontwikkelingen naar het onderwijs en versterking voor technisch ondernemerschap binnen de opleidingsprogramma's
- Vernieuwing van beroepen en beroepsmatig handelen van professionals
- Het beter verspreiden en gebruiken van nieuwe kennis door de vorming van Communities of Practice, het organiseren van congressen en evenementen en het publiceren in wetenschappelijke en vaktijdschriften



### Onderbrengen CoE op RDM Campus

Het Centre of Expertise zal worden gevestigd op de RDM Campus. RDM Campus - gevestigd op Heijlplaat, midden in de Rotterdamse Stadshavens - is een unieke locatie met een uniek concept. Onder het motto *Research, Design & Manufacturing* werken onderzoekers, docenten, studenten en bedrijven intensief samen aan vernieuwing in de beroepspraktijk en aan economische spin off in de vorm van nieuwe producten en diensten. Onderwijs, praktijkonderzoek en faciliteiten worden er dus samengebracht. De ROC's Zadkine en Albeda College en Hogeschool Rotterdam verzorgen er onderwijs. Studenten, docenten en onderzoekers van Hogeschool Rotterdam en de TU Delft verrichten er onderzoek. In het daarvoor beschikbare deel van de bedrijfshal, het Innovation Dock (23.000 m<sup>2</sup>) is onder één dak met de opleidingen een groeiend aantal bedrijven gevestigd dat gebruik maakt van het kennispotentieel van studenten en docent/onderzoekers. Samen met de bedrijven realiseren de kennisinstellingen nieuwe faciliteiten, zoals een lijmlab, een state-of-the-art testbank voor elektrische voertuigen (uniek in Nederland) en een kunststofspuiterij. Shell is voornemens binnenkort te starten met de bouw van een 'oefenplant' waarmee gezamenlijk geëxperimenteerd kan worden met nieuwe procestechologie.



Als onderdeel van het RDM-concept zijn er tevens voorzieningen geschapen zoals een congrescentrum met het oog op kennisuitwisseling en Dnamo - een incubator voor startende ondernemers (vergelijkbaar met Yes! Delft). Hogeschool Rotterdam heeft er reeds twee kenniscentra gevestigd. Al onze lectoren die zich bezighouden met groene chemie, bouwen, logistiek, mobiliteit, maakindustrie en energie zijn dus reeds op RDM gevestigd.

RDM Campus is belangrijk voor de revitalisering van Heijplaat. De komst van de Campus wordt biedt voor deze wijk, die oorspronkelijk gebouwd is voor personeel van de oude RDM-scheepswerf, nieuwe economische, sociale en maatschappelijke impulsen. Heijplaat is proefgebied geworden voor herontwikkeling van oude havengebieden. In Concept House Village experimenteren we bijvoorbeeld met nieuwe en duurzame bouwtechnieken en andere wijzen van energiegebruik.

### **Samenwerking**

RDM Campus wordt gedragen door een samenwerkingsverband van veel partijen, waaronder de gemeente, havenbedrijf, het (georganiseerde) bedrijfsleven in de haven en onderwijsinstellingen. Die partijen hebben in de afgelopen jaren reeds veel geïnvesteerd in RDM Campus.

- Het Havenbedrijf Rotterdam heeft in de afgelopen jaren meer dan 50 miljoen in de ontwikkeling van de campus gestoken. Daarnaast investeert het havenbedrijf mee in onderzoek en lectoren.
- Hogeschool Rotterdam (meer dan 10 miljoen) en Albeda College (ruim 5 miljoen) hebben geïnvesteerd in onderwijs- en praktijkruimten en in de andere benodigde voorzieningen, zoals de ICT-infrastructuur, het congrescentrum en het projectbureau dat de externe communicatie en de samenwerking tussen de diverse partijen faciliteert.
- Hogeschool Rotterdam is partner in het Clean Tech Delta (CTD)-verband - een triple helix netwerk gericht op het versterken van de regio Rotterdam-Delft als aantrekkelijk vestigingsgebied voor duurzame technologie. De eigen bijdrage van de hogeschool (100.000 euro) heeft geleid tot een investering van 300.000 euro van CTD in onderzoeksprojecten van Hogeschool Rotterdam. RDM Campus is één van de vier fysieke ontwikkellocaties binnen CTD.
- Het Rotterdam Climate Initiative (RCI) investeert voor ruim 250.000 euro in lectoraten en praktijkgericht onderzoek naar duurzame technologie.
- Gemeente Rotterdam en Havenbedrijf hebben een snelle verbinding over water met de RDM Campus gerealiseerd: de Aqualiner. Dit betekent een jaarlijkse bijdrage van 800.000 euro.
- In de afgelopen jaren zijn diverse projecten uitgevoerd binnen regelingen als impuls beta/techniek en de RAAK-regelingen. In totaal gaat het om een bedrag van bijna 9 miljoen euro.
- Bedrijven, het havenbedrijf en de onderwijsinstellingen hebben gezamenlijk Kennisinfrastructuur Mainport Rotterdam opgericht. Via het 'Pieken in de Delta'-programma werken deze partners bovendien samen aan meer hbo-opgeleid personeel in de haven.
- De verschillende ROC's met wie wij samenwerken (Albeda, Zadkine, STC Group) ontwikkelen Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV's) op de terreinen maintenance en procestechniek, maritieme techniek en logistiek. Inhoudelijk sluit dit naadloos aan op ons Centre of Expertise.
- Met STC Group starten wij per 1 september 2012 de Rotterdam Mainport University of Applied Sciences. Binnen dit samenwerkingsverband bundelen wij opleidingen en faciliteiten om zo een internationaal uniek aanbod te realiseren van hoger onderwijsopleidingen gericht op het haven- en industrieel complex.
- Het voorstel is in overleg met topsectoren tot standgekomen. Rond de totstandkoming van een landelijk Centre of Expertise voor Logistiek werken we daarbij samen met andere hogescholen onder penvoerderschap van de Hogeschool van Amsterdam. Met de partners is afgesproken dat Hogeschool Rotterdam de havenlogistiek inbedt in het CoE Sustainable Mainport Innovation.



## Bijlage 2 - Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie

### Opgave

In de afgelopen decennia is er veel veranderd in de samenstelling van Nederland. Vergrijzing van autochtoon Nederland, de komst van grote groepen immigranten vanaf de jaren '70 en de enorme opschaling van de economie sinds die periode hebben geleid tot een grote bevolkingsgroei, met name in middelgrote en grote steden.

De toegenomen differentiatie, zowel economisch als etnisch, heeft weerslag op de samenstelling van steden. Het verschil tussen betere en slechtere wijken is enorm gegroeid en er zijn achterstandswijken ontstaan. In deze wijken wonen burgers en gezinnen die vaak geconfronteerd worden met meervoudige problematiek: werkloosheid, sociale problematiek, vormen van overlast etc. De mobiliteit van burgers is wel toegenomen. Dat betekent dat burgers met wie het beter gaat, zulke wijken 'ontvluchten'. Hun plek wordt vaak weer ingenomen door bewoners die óók geconfronteerd worden met problemen. Het risico bestaat dat wijken zo in een vicieuze cirkel belanden.

Een grote bron van zorg is de ontwikkeling van de jongeren in deze wijken. We weten dat vroeg opgelopen achterstanden, met name in taalbeheersing, vaak leiden tot onnodige cumulatie van achterstand bij leerlingen. Daarbij worden deze leerlingen in de thuissituatie weinig begeleid in hun leerontwikkeling. Sterker nog: kinderen worden door de thuissituatie daarin geremd door sociale problemen, het al vroeg moeten zorgdragen voor (een deel van) de huishouding of andere factoren.

Bij uitstek in Rotterdam is de geschetste problematiek aan de orde. Verspreid door de stad zijn achterstandswijken te vinden. Een grote concentratie daarvan bevindt zich op Rotterdam-Zuid. De problematiek is hier groot. Op alle kernindicatoren (werk, inkomen, onderwijs, maatschappelijke participatie) scoort Rotterdam-Zuid slecht. Tegelijk wordt Rotterdam-Zuid (190.000 inwoners) bevolkt door een zeer jonge gemeenschap. (In de zeven focuswijken op Zuid is 40% van de bevolking jonger dan 23 jaar, landelijk is dat 27.) Rotterdam werkte jaren zelf aan de ontwikkeling van Zuid (Pact op Zuid), maar vanwege de omvang van de problematiek is er een nationaal actieprogramma opgesteld. Het Rijk en de gemeente Rotterdam hebben, samen met partners de handen ineen geslagen om te komen tot significante verbeteringen.

### *Nationaal Actieprogramma Rotterdam Zuid*

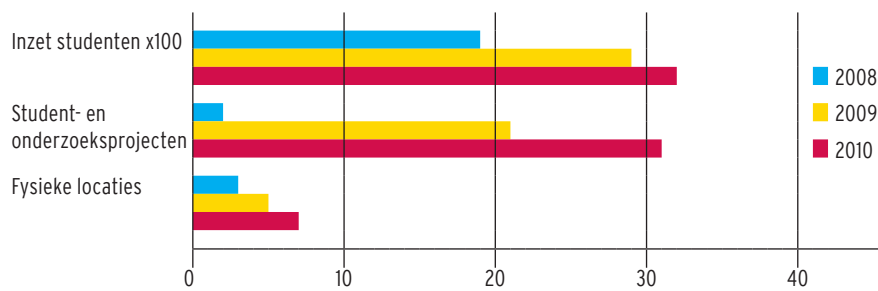
De partners in het Nationaal Rotterdam Zuid hebben het streven geformuleerd dat Rotterdam Zuid binnen 20 jaar toegroeit naar het gemiddelde van de G4 waar het gaat om indicatoren rond werk, inkomen, onderwijs en sociale veiligheid. Dat vergt investeringen in alle groepen bewoners, maar de nadruk zal liggen op jongeren van 0 jaar tot het moment dat zij aan het werk gaan. De ambities zijn daarbij hoog. Alle jongeren nemen deel aan het onderwijs en kwalificeren zich op een zo hoog mogelijk niveau. Zij vinden banen, het liefst op Zuid en blijven er wonen. Dat betekent dat er meer werkgelegenheid op Zuid moet komen: met name in de (technische) maakindustrie en in de zorg.

De partners in het actieprogramma, waaronder hogeschool Rotterdam, kiezen daarbij een **integrale aanpak**. Kortweg houdt dat in dat niet de onderwijs-, hulp- en zorgverleners centraal staan maar de jongeren en de gezinnen waarvan zij deel uitmaken.

### **Wat doen we al?**

Hogeschool Rotterdam ziet de ontwikkeling van Rotterdam-Zuid als een strategisch speerpunt van de hogeschool.

- Vanaf de introductie van praktijkgericht onderzoek in het hbo heeft hogeschool Rotterdam de ontwikkeling van Rotterdam Zuid als speerpunt in het oog gehad. Diverse kenniscentra van de hogeschool - Talentontwikkeling, Business Development en Creating O10 in het bijzonder - ontplooiën onderzoeks- en onderwijsactiviteiten gericht op de ontwikkeling van Rotterdam Zuid.
- Hogeschool Rotterdam was van 2007 tot 2011 strategische partner in het Pact op Zuid en heeft daarop stevig geïnvesteerd. Met diverse partners zoals de gemeente, deelgemeenten, woningbouwcorporaties, onderwijsinstellingen, welzijnsorganisaties, zorgorganisaties en bedrijven heeft innovatie en valorisatie op Zuid vorm gekregen én een vlucht genomen, waarbij de verbinding is gelegd met het onderwijs van opleidingen van Hogeschool Rotterdam. Het aantal studenten dat jaarlijks actief is in stages, praktijkopdrachten, onderzoeks- en afstudeerprojecten is opgelopen tot ruim 3000.



- In de afgelopen jaren hebben we een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van Zuid. We zijn betrokken geweest bij het bieden van gestructureerd onderwijs, leerondersteuning thuis, mentorprojecten, verbetering van het taal- en rekenonderwijs, het begeleiden van jongeren bij het leren, en bij het vinden passende en uitdagende stageplaatsen voor jongeren, her realiseren van werk (Zorgboulevard Zuid, RDM Campus) en het aanjagen van ondernemerschap (De Rotterdamse Zaak, Brains@work, Creative Factory).
- We hebben een track record opgebouwd als het gaat om effectmeting en het vertalen van de uitkomsten daarvan in praktijkinnovatie. We dragen niet alleen bij aan het toepassen van kennis, maar ook aan het evalueren van de uitkomsten daarvan, en het vertalen van die uitkomsten in aanpassingen in de praktijk.
- We leiden voor een belangrijk deel de professionals op die in Zuid met de problematiek aan de slag gaan: de leraren, maatschappelijk werkers, economen en technici.

#### Wat gaan we doen?

Samen met onze partners willen wij komen tot een centre of expertise 'Maatschappelijke innovatie'. Binnen het CoE willen we - in analogie van de opschaling van Pact op Zuid naar Nationaal Actieprogramma Rotterdam Zuid - onze activiteiten opschalen en versneld invulling geven aan onderwijs, onderzoek en innovaties die Rotterdam Zuid verder vooruit helpen. Daarbij hebben wij sterk het besef dat de problemen in Rotterdam niet uniek zijn. Wel doet problematiek zich in Rotterdam vaak eerder en heviger voor dan in andere steden. De resultaten van onze activiteiten dienen overdraagbaar te zijn naar andere steden en wijken.

Wij willen met het CoE onze bijdrage vergroten en intensiveren. Ons perspectief is dat we bijdragen daar waar de hogeschool zelf de afgelopen jaren zijn eigen kracht versterkt heeft: onderwijs, zorg, techniek, welzijn en ondernemerschap. Die thema's sluiten rechtstreeks aan op het Nationaal Actieprogramma. We zijn resultaatgericht: we ondersteunen daarom de frontlijnaanpak die Rotterdam heeft gekozen: eenvoudig, het ontzorgen van de school, centraal stellen van leerlingen en de gezinnen waar zij uitkomen en als het nodig is directe bemoeienis toch achter de voordeur. Wij bieden daarbij de volgende meerwaarde:

- We leveren extra menskracht door de inzet van studenten, docenten en lectoren voor een vernieuwende aanpak voor de problematiek op Zuid.
- Zij ondersteunen het opzetten en uitvoeren van innovatieve projecten die een andere wijze van werken van professionals vraagt: integraal kijkend, minder verkokerd en multidisciplinair. Zo werken we bijvoorbeeld nu al in de wijk Carnisse aan een nieuwe aanpak voor gezondheid. We stellen het gezin centraal en bekijken de vraagstukken die samenhangen met gezondheid met kennis uit verschillende disciplines. Zo komen we tot nieuwe en effectievere oplossingen.
- We meten de resultaten en effecten van de nieuwe aanpakken zodat we goed in kaart brengt wat werkt en wat niet. Zo versterken we een evidence based werkwijze.
- Daarmee genereren we kennis over integrale en effectieve aanpak van vraagstukken rond jongeren, gezinnen en wijken. Die kennis benutten wij voor:
  - Het versterken van de curricula van onze opleidingen;
  - Het ontwikkelen van nieuwe methodieken in de praktijk en het versterken van het handlingsrepertoire van professionals;

Tevens zullen we zorgen voor de landelijke verspreiding van de kennis zodat resultaten ook elders kunnen worden toegepast.

**Waarom kunnen wij dit realiseren?**

- We zijn in de afgelopen jaren in staat gebleken om veel studenten, docenten en lectoren te laten bijdragen aan de ontwikkeling van Zuid. Onze lectoren hebben praktijkonderzoek ontwikkeld dat door hen, docenten en studenten wordt uitgevoerd. Het mes snijdt dan aan twee kanten. Studenten dragen bij aan het concreet toepassen van kennis in innovatieve producten, processen en diensten. Tegelijkertijd is Zuid voor hen een rijke leeromgeving. Wij zien reële kansen het aantal studenten, docenten en lectoren dat participeert op Zuid verder te doen toenemen. Overigens doen we dat breder dan op de terreinen onderwijs, zorg en welzijn. Onze studenten hebben bijvoorbeeld resultaten geboekt met het realiseren van meer sociale veiligheid, zijn betrokken bij de (her)inrichting van wijken en woningen en zoeken naar mogelijkheden om werk en ondernemerschap te bevorderen op Zuid.
- We zijn fysiek aanwezig op Zuid: in de Creative Factory, de Rotterdamse Zaak en op Zorgboulevard Zuid. Dat is van groot belang. Daardoor hebben studenten en docenten direct contact met de bewoners van Zuid en met de organisaties waar we samen mee werken.
- De afgelopen jaren hebben we intensieve relaties opgebouwd met onze partners. Dat zijn onder meer: Gemeente Rotterdam, FOKOR, Beter Presteren (Schoolbesturen en gemeente), EUR (psychologie en Risbo), CED, Albeda, Zadkine, 19 VO scholen Norm op Zuid, Onderwijskamer Zuid, Wijkscholen, Welzijnsorganisaties, zoals HEF groep, Vakmanstad, Bureau Frontlijn, Vestia, Woonstad Rotterdam, Havensteder, Woonbron en Basisscholen. Er zijn rond de verschillende thema's structurele verbanden (Communities of Practice) waar professionals en onderwijsmensen kennis delen en de link tussen praktijk en kennis zo goed en direct mogelijk maken. Voor een reeks projecten rond de ontwikkeling van Zuid hebben we externe subsidies (w.o. RAAK projecten) verkregen.
- Door de integrale benadering die wij kiezen en het realiseren van meer studenten, docenten en lectoren die meehelpen op Zuid kan ons voorstel rekenen op steun van de directie van het Nationale Actieprogramma Kwaliteitssprong op Zuid. Met verschillende partijen zoals Stichting 'De Verre Bergen', die programma's initieert en realiseert die Rotterdam en haar bewoners verder brengen, wordt gesproken over medefinanciering van ons voorstel.
- Ons voorstel sluit naadloos aan op het Nationaal Actieprogramma Zuid. Met onze benadering sluiten we aan bij de door OCW benoemde prioritaire gebieden zorg en onderwijs. Tevens past ons voorstel binnen de thema's gezondheidszorg, demografische veranderingen & welzijn en inclusieve, innoverende en veilige samenlevingen van het nieuwe Europese onderzoeksprogramma 'Horizon 2020'. Daarmee verbreden we de basis voor Rotterdam Zuid om op langere termijn in aanmerking te komen voor Europese subsidies (naast de onderzoeksprogramma's gaat het om de structuurfondsen).