

Kwaliteitsafspraken

Hogeschool Rotterdam

2020-2024



Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Aanpak	7
2.1 Panelbezoek NVAO en oordeel.....	7
2.2 Ondernomen acties na beoordeling door NVAO.....	7
2.3 Keuze van landelijke thema's.....	8
2.4 Decentrale uitwerking van thema's	10
2.5 Instemming van Centrale Medezeggenschapsraad	11
2.6 Goedkeuring van Raad van Toezicht.....	11
3. Verdeling van middelen	15
4. Onze ambities	19
4.1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)	19
4.2 Docentprofessionalisering	22
4.3 Studiesucces.....	24
4.4 Onderwijsfaciliteiten.....	26
4.5 Meer en betere begeleiding van studenten (studentenwelzijn)	27
5. Monitoren, bijstellen en verantwoorden.....	29
5.1 Monitoren.....	29
5.2 Jaarlijkse bijstelling.....	29
5.3 Verantwoorden	30

1. Inleiding

Wij als Hogeschool Rotterdam hanteren al jaren het motto: *Overtref jezelf*. Wij dagen jonge mensen uit zichzelf te overtreffen in een onderwijsomgeving die betekenisvol is en waarin zij zich thuis voelen. Een omgeving waar studenten een rijke beroepsidentiteit ontwikkelen. We zijn een hogeschool die de stad haar onderwijs binnenhaalt en die in de stad gezien wordt als belangrijke partner. Een organisatie waar de kwaliteit van onderwijs vooropstaat.

Wij willen daartoe ons onderwijs kleinschalig organiseren, waar mogelijk in kleine groepen en met persoonlijke begeleiding. Wij bieden gelijke kansen aan alle studenten. Studenten, docenten en andere betrokkenen kennen elkaar en staan met elkaar in verbinding. In elke opleiding zijn onderzoek en praktijk met elkaar vervlochten. Met ons werkveld werken wij volop samen via stages, praktijkgericht onderzoek, leerwerkgemeenschappen, fieldlabs, et cetera.

Uit de genoemde elementen volgen onze doelen: het bieden van inclusief, contextrijk en kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Om deze doelen te bereiken, hebben wij de afgelopen jaren een omslag gemaakt naar een decentrale sturing, waarbij de opleidingsteams een collectieve verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun onderwijs. In deze teams heeft het stimuleren van de professionaliteit van de individuele medewerker én van het team een belangrijke plaats. Dit is de kern van de opdracht die wij onszelf stellen en die wij in ons Zelfevaluatierapport ter voorbereiding op de Instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) hebben beschreven.

Een panel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) heeft Hogeschool Rotterdam in mei 2019 Hogeschool Rotterdam bezocht in het kader van de ITK. Het panel was onder de indruk van het feit dat de vrij recent ingevoerde decentralisatie in de aansturing door iedereen wordt herkend, gewaardeerd en omarmd. Er is sprake van een sterke kwaliteitscultuur die breed gedragen wordt en waarin men open staat voor feedback. Het panel was te spreken over de openheid tijdens de gesprekken, waarbij men eerlijk was wanneer sprake was van twijfel. De NVAO is voor de ITK tot een positieve beoordeling gekomen van Hogeschool Rotterdam. De NVAO zag een heldere en herkenbare onderwijsvisie die zichtbaar is uitgewerkt in alle opleidingsprogramma's.

Het voorliggende plan Kwaliteitsafspraken vloeit voort uit landelijke afspraken die in april 2018 zijn gemaakt door de minister van OCW met de studentenbonden ISO en LSVb, de Vereniging Hogescholen en de VSNU. In het sectorakkoord *“Investeren in Onderwijskwaliteit – Kwaliteitsafspraken 2019–2024”* staat beschreven op welke wijze hoger onderwijsinstellingen de studievoorschotmiddelen zullen inzetten voor het bereiken van een zichtbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In dit akkoord zijn thema's vastgelegd waarin de instellingen de komende vijf jaar kunnen investeren.

De middelen die met de kwaliteitsafspraken beschikbaar komen voor onze hogeschool, komen in de plaats van gelden die in het verleden beschikbaar werden gesteld aan studenten in het kader van de basisbeurs. Het is voor ons vanzelfsprekend dat we deze middelen voor studenten herkenbaar inzetten voor een zichtbare verbetering van het onderwijs. Dit betekent dat we studenten vroegtijdig en regelmatig betrekken bij de totstandkoming, uitvoering en evaluatie van initiatieven die bijdragen aan het bewerkstelligen van die onderwijsverbetering. Over de wijze waarop we invulling geven aan de kwaliteitsafspraken hebben we constructieve gesprekken gevoerd met studenten, vertegenwoordigd in de Centrale Medezeggenschapsraad en de Instituutsmedezeggenschapsraden. Wij zien het als ons gezamenlijk belang dat de medezeggenschap de komende jaren wordt versterkt, zowel op centraal als op instituutsniveau, zodat studenten ook in de uitvoering en evaluatie van initiatieven een essentiële stem hebben.

Of we de doelstellingen vanuit de kwaliteitsafspraken kunnen realiseren, is afhankelijk van twee factoren. Ten eerste zijn wij als hogeschool verbonden met de stad Rotterdam. De demografische groei of krimp, arbeidsmarktontwikkelingen en andere economische en/of maatschappelijke ontwikkelingen in deze stad hebben directe invloed op bijvoorbeeld onze studentenaantallen en de samenstelling van de studentpopulatie. Ook hebben deze ontwikkelingen invloed op de mate waarin wij onze hoge ambities kunnen waarmaken op het terrein van het aantrekken van nieuwe docenten.

In 2019 is de werving en selectie van docenten boven verwachting geweest. Naast de reguliere opgave om de uitstroom op te vangen, wat op zich in de huidige arbeidsmarkt al een hele uitdaging is, hebben we met behulp van de studievoorschotmiddelen uit de kwaliteitsafspraken de prestatie geleverd om daarbovenop nog eens een flink aantal hoogwaardige professionals extra te werven. Dat neemt niet weg dat we voor het behalen van de meerjarige doelstellingen uit dit plan Kwaliteitsafspraken mede afhankelijk zijn van gunstige ontwikkelingen in deze externe factoren.

De tweede afhankelijkheid betreft de bekostiging van het onderwijs uit publieke middelen en de daarmee samenhangende consistentie van overheidsbeleid. De kwaliteitsafspraken die wij in dit voorliggende plan noemen, zijn gemaakt vanuit de aanname dat het landelijk beleid - ten aanzien van (de uitvoering en verantwoording van) het sectorakkoord en ten aanzien van overige factoren die invloed hebben op het realiseren van onze plannen - niet verandert.

Een panel van de NVAO zal in het voorjaar van 2020 dit gewijzigde plan Kwaliteitsafspraken beoordelen. De plannen die de onderwijsinstututen hebben opgesteld hebben de instemming ontvangen van de decentrale medezeggenschapsorganen van onze hogeschool. Deze plannen zijn voor ons essentieel en vormen de uitdrukking van de wijze waarop wij werken: decentraal, met zoveel mogelijk betrokkenheid van de gemeenschap. Het NVAO-panel is daarom nadrukkelijk uitgenodigd kennis te nemen van deze instituutsplannen. Dit hogeschoolbrede plan is opgesteld op basis van de informatie uit de instituutsplan gecompleteerd met het dienstenplan.





2. Aanpak

2.1 Panelbezoek NVAO en oordeel

In mei 2019 bezocht een panel van de NVAO Hogeschool Rotterdam voor beoordeling van de Kwaliteitsafspraken. Dit panel sprak met diverse medewerkers uit de organisatie. Uit het 'Adviesrapport Planbeoordeling Kwaliteitsafspraken Hogeschool Rotterdam' van de NVAO blijkt dat Hogeschool Rotterdam op één van de drie criteria waarop werd getoetst een positieve beoordeling kreeg, namelijk op het punt van betrokkenheid en draagvlak bij belanghebbenden. Dat is heel waardevol, omdat de NVAO daarmee zegt dat we een plan hebben opgeleverd dat breed gedragen wordt door onze gemeenschap. Op de andere twee criteria, te weten de bijdrage aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de realistische uitwerking van de plannen, constateerde de NVAO tekortkomingen.

Na een grondige bestudering van het rapport van de NVAO is onze overtuiging dat we niet zozeer zijn afgerekend op onze inhoudelijke keuzes. Integendeel, de NVAO schrijft dat 'de keuze van de thema's passend is bij de bredere onderwijsvisie en strategie van de instelling' en dat 'vanuit de gedachtegang van de instelling een heldere keuze is gemaakt waarop zij [Hogeschool Rotterdam] de middelen in wil zetten'.

De tekortkomingen die NVAO constateert zitten op andere punten. Ten eerste moeten we onze plannen overzichtelijk koppelen aan de landelijke thema's uit de sectorakkoorden. Daarnaast is naar het oordeel van de NVAO in het plan '*Kwaliteitsafspraken 2019-2024*' niet voldoende concreet gemaakt hoe de voorgenomen activiteiten bijdragen aan verbetering van onderwijskwaliteit, en wat daarbij het meerjarig perspectief is. De NVAO heeft verder aangegeven dat het plan nog onvoldoende inzichtelijk maakt hoe de voortgang op de activiteiten wordt gemonitord.

2.2 Ondernomen acties na beoordeling door NVAO

Het College van Bestuur heeft naar aanleiding van het negatief eindoordeel van de NVAO de onafhankelijke auditdienst van Hogeschool Rotterdam, bureau Auditing, Monitoring, Control (AMC), gevraagd een analyse uit te voeren. Die analyse diende er toe om te bepalen aan welke vereisten een nieuw plan moet voldoen voor een succesvolle aanvraag, waarover de hogeschool – inclusief haar instituten en diensten – ook bij de tussentijdse beoordeling in 2022 en de eindbeoordeling in 2024 verantwoording kan afleggen. AMC heeft begin september 2019 het '*Onderzoeksrapport Analyse Plan Kwaliteitsafspraken Hogeschool Rotterdam*' opgeleverd.

Op basis van de aanbevelingen van AMC en de kritiekpunten van de NVAO is een aanpak ontwikkeld voor wijziging van het centrale plan en de decentrale plannen (dienstenplan en instituutplannen). Zowel de diensten als de instituten hebben deze aanpak gebruikt om hun plan voor de periode 2020-2024 nader vorm te geven. Het uitgangspunt bij dit hele proces was om de gewijzigde plannen eind 2019 gereed te hebben. Daarmee brengen we de plannen voor de kwaliteitsafspraken in lijn met de begrotingscyclus.

2.3 Keuze van landelijke thema's

Hogeschool Rotterdam zet in op vijf van de zes landelijke thema's uit het sectorakkoord, namelijk:

- ▶ Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)
- ▶ Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)
- ▶ Studiesucces
- ▶ Onderwijsfaciliteiten
- ▶ Meer en betere begeleiding van studenten (studentenwelzijn)

De inzet van de studievoorschotmiddelen van Hogeschool Rotterdam op het thema '*Intensiever en kleinschalig onderwijs*' is volledig decentraal uitgewerkt. Op het thema '*Docentkwaliteit*' hebben zowel instituten als diensten in hun afzonderlijke plannen hun voornemens beschreven. Op de overige drie thema's ('*Studiesucces*', '*Onderwijsfaciliteiten*' en '*Meer en betere begeleiding van studenten*') is de inzet in zijn geheel centraal uitgewerkt.

Hogeschool Rotterdam hanteert de visie dat het aanbrengen van focus in haar activiteiten de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt. Focus geeft richting aan de organisatie en creëert een eenduidig perspectief voor de professionals. Uit de beoordeling in het kader van de ITK blijkt overduidelijk dat het gelukt is om focus aan te brengen binnen Hogeschool Rotterdam. Centraal onderdeel van deze strategie is dat wat uiteindelijk het meeste telt, datgene is wat gebeurt in de interactie tussen studenten en docenten. Er is zeer veel wetenschappelijke evidentie dat de kwaliteit in het onderwijs vooral omhoog gaat als de kwaliteit van die interactie toeneemt. Ook is er evidentie dat de kwaliteit verbetert als de professionaliteit van de docent toeneemt. Daarom heeft Hogeschool Rotterdam de afgelopen jaren juist hierop ingezet en niet op structuurmaatregelen zoals het aanbrengen van onderwijsdifferentiatie. Hogeschool Rotterdam wil deze richting voortzetten in haar kwaliteitsafspraken. Het zesde landelijke thema Onderwijsdifferentiatie is om die reden niet opgenomen in ons plan.

Met onze strategische agenda (ons Focusprogramma en Ons Werkplan) is de aandacht effectief verplaatst naar de klas. We creëren ruimte voor onze docenten om binding met de studenten aan te gaan. Om dit te kunnen realiseren hebben we ons onderwijs steeds verder intensief en kleinschalig ingericht. Deels hebben we dit gedaan door gericht middelen aan te spreken uit ons eigen vermogen, deels doen we dit door de feitelijke inzet van de middelen uit de Kwaliteitsafspraken. Dit houdt in dat het landelijke thema '*Intensiever en kleinschalig onderwijs*' onze hoogste prioriteit had, heeft en zal hebben. Om het contact tussen student en docent te intensiveren is een uitbreiding van het aantal docenten nodig. Deze docenten zetten we niet alleen in voor kleinere klassen, maar ook voor intensieve begeleiding van studenten.

Dat deze strategische koers ook decentraal doorklinkt, blijkt uit het feit dat in de plannen van de instituten over de kwaliteitsafspraken van vorig jaar nauwelijks activiteiten opgenomen waren op het gebied van onderwijsdifferentiatie. Alle instituten hebben in zowel hun plannen 2019 als hun plannen 2020-2024 een centrale plek gegeven aan de activiteiten in het kader van intensief en kleinschalig onderwijs.

Het landelijk thema '*Studiesucces*' sluit naadloos aan op onze ambitie om tot kwaliteitsverbetering te komen in de klas. Sinds het Focusprogramma hebben we verscheidene beleidsacties en projecten ondernomen om het studiesucces en de binding op onze hogeschool te bevorderen. Tegen deze achtergrond kiezen wij ervoor de komende jaren een belangrijk deel van de beschikbare studievoorschotmiddelen in te zetten op dit thema. In het hogeschoolbrede programma Grip op Onderwijskwaliteit & Studiesucces (GoS) zijn onze ambities uitgewerkt in concrete doelen.

Een aantal van de landelijke thema's van de Kwaliteitsafspraken overlapt elkaar, zoals *'Intensiever en kleinschalig onderwijs'*, *'Studiesucces'* en *'Meer en betere begeleiding van studenten'*. We hebben daarom keuzes gemaakt wat betreft het onderbrengen van voorgenomen activiteiten bij een bepaald thema. Ten aanzien van het thema *'Studiesucces'* hebben we ervoor gekozen om ons hogeschoolbreed programma GoS centraal te stellen.

De inzet van instituten op aanpalende activiteiten zoals doorstroom mbo-hbo en aanpak langstudeerders is op instituutniveau geplaatst bij het thema *'Intensiever en kleinschalig onderwijs'* omdat de kern van inzet op deze activiteiten meer en betere persoonlijke begeleiding van studenten door docenten betreft.

Intensiever en kleinschaliger onderwijs is een eerste stap om te komen tot een hogere kwaliteit. We zijn er trots op dat we in staat geweest zijn de afgelopen jaren, met name in 2019, veel extra docenten aan te trekken, hoogwaardige professionals die een bijdrage leveren aan dit intensief en kleinschaliger onderwijs. Een belangrijke opdracht is nu, om binnen de kleinschalige onderwijsomgeving, te werken aan de professionalisering van zowel de individuele docent als van de opleidings teams. *'Docentprofessionalisering'* zien wij daarmee als een belangrijke factor voor het bereiken van de zichtbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Het aannemen van meer docenten creëert ook meer ruimte voor professionalisering van het bestaande docentencorps en draagt bij aan verlaging van de werkdruk. Zowel centraal als decentraal worden middelen uit de Kwaliteitsafspraken besteed aan verdere professionalisering van docenten.

Goed onderwijs gedijt alleen in een omgeving die van hoge kwaliteit is, waarin het leren wordt gestimuleerd. Studenten moeten de rust hebben om te studeren en docenten dienen adequaat gefaciliteerd te worden. Zowel studenten als docenten moeten gebruik kunnen maken van goede ICT-voorzieningen. Met name de Centrale Medezeggenschapsraad heeft ons gewezen op die belangrijke factor. De studenten in het bijzonder wezen op het belang van uitbreiding van de mogelijkheden om binnen Hogeschool Rotterdam aan zelfstudie te doen, ook buiten de tijden die we nu kennen. Hogeschool Rotterdam heeft een ambitieus huisvestings- en ICT-programma lopen, dat wordt gefinancierd uit reguliere middelen en, vanaf 2020, deels met Kwaliteitsafsprakenmiddelen. De extra investeringen en faciliteiten die wij met de KA-middelen realiseren, vallen onder het thema *'Onderwijsfaciliteiten'*.

Tot slot hebben we Kwaliteitsafspraken gemaakt in het kader van het thema *'Meer en betere begeleiding van studenten'*. Door te investeren in het welzijn van onze studenten zorgen we ervoor dat ze zich sneller thuis voelen en effectiever worden geholpen, wat uiteindelijk ook bijdraagt aan studiesucces. Het merendeel van de activiteiten op dit thema wordt uitgevoerd door onze centrale diensten. Daarnaast wordt op instituutsniveau ook ingezet op intensivering van de begeleiding van studenten. Hierbij gaat het echter vooral om extra inzet van docenten en verhogen van onderwijsintensiteit. Deze activiteiten van de instituten hebben we onder het thema *'Intensiever en kleinschalig onderwijs'* geplaatst.

In hoofdstuk 4 lichten we onze keuzes verder toe en geven we een toelichting op de activiteiten die binnen de gekozen thema's op het niveau van instituten en diensten uitgevoerd worden.

2.4 Decentrale uitwerking van thema's

Elk instituut heeft in de periode september - december 2019 een nieuw plan opgesteld. Daarbij is het oorspronkelijke, bestaande plan als uitgangspunt genomen. Net als vorig jaar heeft hierover op instituutsniveau afstemming met de decentrale medezeggenschap (IMR) plaatsgevonden. Elk instituutplan Kwaliteitsafspraken bevat de volgende onderdelen:

- ▶ Doelstellingen voor onderwijsverbetering in de komende jaren, gerelateerd aan de strategische visie en de centrale thema's van de hogeschool
- ▶ Activiteiten die in 2020 tot en met 2024 uitgevoerd worden in het kader van de kwaliteitsafspraken en de beoogde effecten daarvan, waarbij het in de jaren 2020-2022 concreet is weergegeven en voor 2023-2024 op hoofdlijnen
- ▶ Een begroting voor de periode 2020-2024, uitgesplitst naar landelijk thema
- ▶ Ambities voor de komende jaren
- ▶ Een beschrijving van de manier waarop de IMR en andere belanghebbenden zijn betrokken bij het instituutplan
- ▶ Een beschrijving van de manier waarop het plan is gewijzigd ten opzichte van het oorspronkelijke plan
- ▶ Een beschrijving van de manier waarop de monitoring is ingericht, waarbij ook is beschreven hoe het instituut de komende jaren de IMR en andere belanghebbenden betreft bij het monitoren en het jaarlijks actualiseren van het instituutplan
- ▶ Ambities wat betreft de docent-studentratio

In november 2019 heeft elke directeur zijn conceptplan voorgelegd aan het College van Bestuur (CvB) tijdens de bespreking van de instituutsbegroting. Vervolgens zijn de plannen in definitieve vorm bij elk instituut voorgelegd aan de IMR, en nogmaals besproken met het CvB in december 2019. Het instituutplan Kwaliteitsafspraken is een hoofdstuk in elke instituutsbegroting. De IMR heeft instemmingsrecht op het instituutplan Kwaliteitsafspraken als onderdeel van de reguliere begrotingsprocedure. Op elk instituutplan is per brief formele instemming verleend door betreffende IMR.

Ter ondersteuning van de instituutplannen hebben de diensten gezamenlijk een plan opgesteld waarin zij de activiteiten benoemen die zij in de periode 2020-2024 in het kader van de kwaliteitsafspraken zullen uitvoeren. Dit dienstenplan is net als de instituutplannen besproken met het CvB. Ook is het dienstenplan in december 2019 besproken in het directeurenoverleg. Het dienstenplan is onderdeel van de dienstenbegroting. De CMR heeft instemmingsrecht op het dienstenplan als onderdeel van de reguliere begrotingsprocedure.

2.5 Instemming van Centrale Medezeggenschapsraad

De CMR is verzocht aan te geven welke prioriteiten zij zou willen stellen in het hogeschoolbrede plan Kwaliteitsafspraken. De CMR heeft actief invulling gegeven aan dit verzoek. In de CMR-sessie *“Wat te doen met 26 miljoen”* op 12 november 2018 zijn de prioriteiten in kaart gebracht. Voor deze sessie waren studenten en docenten uitgenodigd om hun mening kenbaar te maken en was via Instagram een enquête uitgezet. De opbrengsten uit deze sessie heeft de CMR gebruikt voor het bepalen van haar inbreng in het besluitvormingstraject. Op basis van de inspraak van de CMR is het plan Kwaliteitsafspraken vorig jaar gewijzigd, bijvoorbeeld door toevoeging van het thema *‘Onderwijsfaciliteiten’*. Bij de wijziging van het plan Kwaliteitsafspraken is ook dit jaar de CMR nauw betrokken door regelmatig met hen het gesprek te voeren. Op 2 maart 2020 heeft de CMR ingestemd met het bijgestelde hogeschoolbrede plan en het bijgestelde dienstenplan

2.6 Goedkeuring van Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) en het CvB hebben afspraken gemaakt over de toezichthoudende rol van de RvT ten aanzien van de realisatie van de kwaliteitsafspraken. De RvT is in 2019 geïnformeerd over de voortgang en de wijzigingen van het plan Kwaliteitsafspraken. Op 19 februari 2020 is er een opiniërende bespreking geweest van het definitieve plan door de RvT. Op 4 maart 2020 is tijdens een extra vergadering van de RvT met het CvB formele goedkeuring verleend.



IT-CAMPUS
ROTTERDAM



Sphere Collider voor een-scale mesh werkt niet
Wat een Capsule Collider of een Mesh Collider met Inflate-Convex Mesh aan



3. Verdeling van middelen

Hogeschool Rotterdam ontvangt vanuit de studievoorschotmiddelen jaarlijks een bedrag oplopend tot ruim 26 miljoen euro in 2024. Het jaarlijks voor ons beschikbare bedrag en de verdeling daarvan over de decentrale eenheden is in onderstaande tabel opgenomen.¹ De studievoorschotmiddelen zijn opgenomen in onze (meerjaren)begroting. Wij verdelen de middelen overeenkomstig ons allocatiemodel over de instituten- en de dienstenbegroting. We hebben hiervoor gekozen, omdat wij de activiteiten die ondergebracht zijn bij landelijke thema's 'Studiesucces', 'Onderwijsfaciliteiten' en 'Meer en betere begeleiding studenten' coördineren vanuit de diensten. Voor het thema 'Docent-professionalisering' worden instituten ondersteund met een breed scala aan activiteiten vanuit de dienst Onderwijs en Ontwikkeling.

In de tabel hieronder geven we weer op welke manier het geld wordt verdeeld over de elf instituten en de vier diensten van onze hogeschool.

Tabel 1: Toegekende middelen voor kwaliteitsafspraken uitgesplitst naar decentrale eenheden (x €1000, prijspeil 2019)

Instituut	2020	2021	2022	2023	2024
CMI	550	948	1.185	1.249	1.419
HRBS	1.308	2.254	2.815	2.968	3.372
EAS	685	1.178	1.471	1.551	1.762
IGO	768	1.322	1.652	1.742	1.978
ISO	440	759	948	1.000	1.135
IVG	867	1.482	1.846	1.946	2.211
IVL	609	1.031	1.287	1.357	1.542
RBS	841	932	1.164	1.228	1.395
RMI	229	388	484	510	579
WDK	606	1.033	1.285	1.355	1.539
RAC	533	982	1.249	1.317	1.496
Totaal instituten	7.436	12.309	15.386	16.223	18.428
Totaal diensten	2.986	5.150	6.438	6.789	7.711
Totaal HR	10.422	17.459	21.824	23.012	26.139

¹ Hogeschool Rotterdam is halverwege 2019 gestart met wijziging van het oorspronkelijke plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Daarom is centraal en decentraal bij het opstellen van de plannen consequent gerekend met het prijspeil en marktaandeel 2019 van de studievoorschotmiddelen. De definitieve rijksbijdragebrief met daarin het aandeel studievoorschotmiddelen 2020 ontvangen wij in de zomer 2020. Vooruitlopend daarop is besloten het RBS-focusprogramma, dat in de verantwoording van 2019 bij kwaliteitsafspraken is ondergebracht, in 2020 als KA-activiteit te continueren. Indien later in 2020 bekend wordt dat er een verschil is tussen geprognosticeerde en ontvangen studievoorschotmiddelen, dan zal in de tweede helft van 2020 bekeken worden wat dit betekent voor de verantwoording. Vanaf 2021 zullen de veranderingen die optreden in de ontvangsten van KA-middelen in de verdelingssystematiek worden meegenomen.

De plannen die onze instituten hebben opgesteld, bevatten voor de jaren 2020-2024 activiteiten die gekoppeld zijn aan het budget zoals in de tabel is opgenomen. Dit geldt ook voor het dienstenplan.

Omdat Hogeschool Rotterdam volop inzet om de onderwijskwaliteit te verbeteren, zijn al vanaf 2015 middelen uit het eigen vermogen onttrokken. Met behulp van deze voorinvesteringen is een start gemaakt met het werven van meer docenten. Wij zijn er van overtuigd dat de onderwijskwaliteit substantieel verbeterd kan worden door het inzetten van meer kwalitatief goede docenten. We hebben er dan ook voor gekozen om deze eerder ingeslagen koers voort te zetten met behulp van de studievoorschotmiddelen. In onderstaande tabel zijn de totale investeringen, dus zowel de voorinvesteringen als de studievoorschotmiddelen, voor de periode 2015-2024 inzichtelijk gemaakt.

Tabel 2: Investerings voor onderwijskwaliteit: voorinvesteringen, investering eigen middelen en kwaliteitsafspraken (x €1000)

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inzet eigen vermogen	3.500	6.000	7.000	0	4.552	5.171	0	0	0	0
KA-middelen	0	0	0	8.530	8.609	10.422	17.459	21.824	23.012	26.139
Totaal	3.500	6.000	7.000	8.530	13.161	15.593	17.459	21.824	23.012	26.139

In de decentrale plannen hebben de instituten en diensten een overzicht opgenomen van de activiteiten per jaar, de doelstelling van die activiteit en hoe dat bijdraagt aan de verbetering van de onderwijskwaliteit met daarbij een raming van de kosten. Op basis van dit overzicht is het mogelijk geworden om op centraal niveau een overzicht te maken van de totale geraamde bestedingen per jaar en per landelijk thema uit het Sectorakkoord. Dit is schematisch weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 3: Overzicht van de geraamde bestedingen van studievoorschotmiddelen door Hogeschool Rotterdam, per jaar, per landelijke thema (x €1000)

Landelijk thema	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal per landelijk thema
Intensiever & kleinschalig onderwijs	5.475	9.016	10.753	11.409	12.728	49.381
Meer en betere begeleiding van studenten (studentenwelzijn)	210	300	300	300	300	1.410
Studiesucces	2.350	2.600	3.588	3689	4.361	16.588
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	355	1.650	1.950	2.200	2.450	8.605
Docentprofessionalisering	2.032	3.893	5.233	5.414	6.300	22.872
Totaal per jaar	10.422	17.459	21.824	23.012	26.139	98.856





4. Onze ambities

Wij staan voor onderwijs dat kwalitatief hoogwaardig en inclusief is. We organiseren het onderwijs contextrijk: studenten, docenten, onderzoekers en professionals werken samen in een leerwerk omgeving. Hoge onderwijsintensiteit is cruciaal bij het realiseren van deze doelen. Daarom organiseren we ons onderwijs kleinschalig en met persoonlijke aandacht en begeleiding van studenten.

Ons doel is dat onze studenten een hoger niveau bereiken en zich ontwikkelen tot vakbekwame, reflectieve en ondernemende professionals. Met de invulling van de kwaliteitsafspraken trekken wij de strategische lijn door die is ingezet met het Focusprogramma en later is verbijzonderd in Ons WERKplan: de belangrijkste voorwaarde om bovengenoemde doelstellingen te bereiken is het beschikken over voldoende docenten en docenten van goede kwaliteit. Daarnaast gaan we ook investeren in betere begeleiding van studenten en passende onderwijsfaciliteiten. Gezamenlijk zal dit tot uiting komen in een verbetering van het studiesucces en een hogere student- en medewerkerstevredenheid.

4.1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)

Intensivering van contact tussen onze docenten en studenten is een belangrijk uitgangspunt van de strategische agenda van de hogeschool. In Onze Agenda beschrijven we het als volgt:

*'We organiseren het onderwijs kleinschalig: we werken waar mogelijk in kleine groepen, de onderlinge betrokkenheid is groot, de lijnen zijn kort en er is persoonlijke begeleiding en aandacht. Zo kennen studenten, docenten en andere betrokkenen elkaar en staan zij met elkaar in verbinding.'*²

Om intensief en kleinschalig onderwijs mogelijk te maken is uitbreiding van ons docentencorps noodzakelijk. Onze hogeschool heeft de afgelopen jaren een fikse groei gekend van het aantal studenten: in vijf jaar tijd zo'n 20%. Deze groei lijkt nu gestabiliseerd te zijn. De toename van het aantal docenten heeft de afgelopen jaren, meer in het bijzonder bij enkele instituten, geen gelijke tred gehouden met de groei van het aantal studenten.

Vooruitlopend op het vrijkomen van de studievoorschotmiddelen hebben wij vanaf 2015 middelen aan het eigen vermogen onttrokken om meer docenten te werven. In 2018 hebben wij geconstateerd dat deze extra investering heeft bijgedragen aan een lagere docent-studentratio van 1: 23,6.

² Onze Agenda, Opleiden in Rotterdam voor de wereld van morgen, Strategische Agenda Hogeschool Rotterdam, augustus 2016

In 2014 lag deze ratio hogeschoolbreed op 1: 24,7.³ Een docent-studentratio van 1: 24 is echter nog altijd te hoog om tot zichtbare verbetering te komen op het gebied van onderwijsintensiteit, studieresultaten en studenttevredenheid, maar ook op het gebied van medewerkerstevredenheid, die met name gedrukt wordt als gevolg van hoge werkdruk.

Bij het aannemen van meer docenten stellen wij onszelf tot doel in 2024 een toename te realiseren van 200 fte aan docenten.⁴ Ons streven is om op 1 oktober 2024 bij een gelijkblijvend aantal studenten, de docent-studentratio te hebben verlaagd naar 1: 21. Wij merken hierbij op dat dit een hogeschoolbrede ratio is, die van opleiding tot opleiding mag verschillen. De keuzes van de opleiding qua inzet op verlaging of stabilisering van student-docent ratio zijn afhankelijk van de doelstellingen van de opleiding en de omvang van de extra middelen die het instituut waaronder de opleiding valt toegewezen heeft gekregen.

Tabel 4: ontwikkeling docent-studentratio 2014-2024

Jaar	Realisatie 2014	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Streven 2024
docent-studentratio	1: 24,7	1: 23,6	1: 21,3	1 : 21

In het Dienstenplan 2019 is prioriteit gegeven aan de ondersteuning van de instituten bij de werving en selectie van docenten. In 2019 is de werving en selectie van docenten boven verwachting geweest waardoor de ondersteuningsbehoeften van de instituten door de diensten zijn gaan verschuiven naar ondersteuning bij inwerkprogramma's en docentprofessionalisering (zie paragraaf 4.2).

Wat betreft de inzet van instituten op het thema '*Intensiever en kleinschalig onderwijs*' vormen meer intensieve begeleiding en kleinschalig inrichten van het onderwijs de rode draad. De onderwijskwaliteit verbetert door het verkleinen van klassen en groepen en door grotere variëteit in werkvormen. Ook worden extra docenten ingezet voor bijvoorbeeld het verzorgen van extra onderwijs in vakken die door studenten als moeilijk worden ervaren.

In het kader van de kwaliteitsafspraken zijn in diverse instituutplannen initiatieven opgenomen om (nieuwe) docenten te betrekken in het samen met het werkveld en onze onderzoekers ontwikkelen van nieuwe manieren van opleiden. Op deze wijze willen instituten inspelen op de snelle veranderingen in de beroepen en werkvelden. De contextrijkheid van ons onderwijs wordt zo vernieuwd en verstevigd.

Tot slot richten onze kwaliteitsafspraken zich op inclusiviteit. Onze studentenpopulatie is heel divers: de studenten verschillen in vooropleiding, leerstijl, achtergrond, thuissituatie en levenservaring en in de ambitie die zij hebben. Als hogeschool willen we die diversiteit als rijkdom beschouwen en in ons onderwijs steeds de verbinding leggen met elke student en diens achtergrond, voorkeuren en uitdagingen.

³ Voor de kwaliteitsafspraken hanteren wij de peildatum van 1 oktober en de volgende definitie voor de docent-studentratio:

- ▶ 'student': Ad- en bachelorstudenten (dus géén masterstudenten); Deze voetnoot hoort nog bij pag. 12
- ▶ 'docent': alle docenten met een aanstelling in 1 van de 4 docentfuncties (Functie Docent, Kerndocent, Hogeschool-docent en Hoofddocent) werkzaam voor Ad en bacheloronderwijs. Niet meegenomen zijn de functies instruerend, assisterend, overig docerend.

Deze definitie is iets smaller dan de definitie die HR hanteert voor "'DOP" (docerend personeel): in de DOP definitie zijn de functies instruerend, assisterend en overig docerend wel meegenomen.

⁴ Als startdatum (nulpunt) voor deze doelstelling hanteren wij 1 januari 2018. Vanaf dat moment zijn KA-middelen verdeeld over de instituten.

Hieronder volgt een schematisch overzicht van de activiteiten uit de decentrale plannen op het thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs'.

Tabel 5: Overzicht van de inzet op het thema intensiever en kleinschalig onderwijs, per instituut

ISO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kleinere groepen (1ste jaar) ▶ Leerwerkgemeenschap /meer intensieve begeleiding
IVL	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Samen Opleiden (intensivering relatie met het werkveld) ▶ Meer stagebegeleiding ▶ Aanpak langstudeerders
IVG	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kleinere studentgroepen, intensivering van het onderwijs ▶ Curriculumherziening (behoud docent-studentratio)
WdKA	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kleinere groepen en intensievere begeleiding van studenten ▶ Extra begeleiding studenten Double degree ▶ Flexibel studietraject DBKV ▶ Inzetten van een speciale studieloopbaancoach ter ondersteuning van kwetsbare studenten ▶ Inclusief kunstonderwijs
HRBS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ontwikkeling gepersonaliseerde leerlijn en dedicated coaching ▶ Intensivering contextrijk onderwijs ▶ Profilering en curriculumontwikkeling ▶ Instroomprogramma's mbo-hbo ▶ Reparatieprogramma's (langstudeerders, vertragers, doorstromers) ▶ Doorstroomprogramma's hbo-wo
RBS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kleinere klassen (docent/student ratio) ▶ Kleinere (werk)groepen (binnen klassen) ▶ Intensivering onderwijs buiten de klas (embed technologies) ▶ Intensievere begeleiding langstudeerders
EAS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Meer persoonlijke begeleiding studenten bijv. in projectgroepen ▶ Onderwijsuitvoering in kleinere klassen
RMI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kleinere klassen & groepen ▶ Meer persoonlijke begeleiding ▶ Terugdringen langstudeerders ▶ Doorstroom mbo-hbo
CMI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Behoud kleinschalig onderwijs & docentenbestand ▶ Inzet digitale leeromgeving ▶ Informatica co-op programma
IGO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Meer individuele begeleiding van studenten bij o.a. in stand houden van leerbedrijven ▶ Terugdringen van langstudeerders ▶ Kleinere groepen.
RAC	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intensievere begeleiding RAC-studiesucces keuzevakken ▶ Mbo-hbo doorstroomprogramma ▶ Begeleiding studievertragers

4.2 Docentprofessionalisering

Om onze doelen van kwalitatief hoogwaardig, intensief, inclusief en contextrijk onderwijs te kunnen realiseren, is het cruciaal dat we inzetten op de kwaliteit van onze docenten en opleidingsteams. Het professionaliseren van onze medewerkers, individueel en collectief als opleidingsteam, heeft daarmee voor ons een hoge prioriteit.

Dankzij de studievoorschotmiddelen kunnen we extra inspanning leveren voor verdere professionalisering van docenten. Met deze additionele investeringen willen we substantieel boven de CAO-norm voor professionalisering van 6% uitkomen. Wij veronderstellen dat door meer docenten te werven én te werken aan (team)professionaliteit, de werkdruk die wordt ervaren binnen onze organisatie, zal verminderen. Studenten benadrukken (na consultatie vanuit de studentgeleding CMR) dat zij veel belang hechten aan het thema professionaliteit van docenten.

Thema's die in de instituutsplannen Kwaliteitsafspraken worden genoemd bij deze professionaliseringslag zijn deskundigheidsbevordering en teamontwikkeling. Diverse opleidingen investeren in extra professionaliseringstijd om de pedagogische en didactische kwaliteit van hun docenten te verbeteren. Zo wordt bijvoorbeeld geïnvesteerd in BKE/BKO certificering voor nieuwe docenten en SKE certificering voor docenten die langer in dienst zijn. Daarnaast hebben verschillende instituten eigen didactische modules ontwikkeld. Een voorbeeld daarvan is het Didatech programma van het RMI.

Naast de bevordering van didactische en pedagogische vaardigheden die cruciaal zijn voor het inclusief maken van ons onderwijs, wordt ook geïnvesteerd in het realiseren van contextrijk onderwijs. In verschillende instituutsplannen zijn activiteiten opgenomen die beogen de verbinding met het werkveld en praktijkgericht onderzoek te versterken.



Aansluitend op onze decentrale sturingsfilosofie hebben opleidingen doelen en activiteiten op het gebied van docentprofessionalisering geformuleerd die aansluiten op de uitdagingen en kansen van hun desbetreffende werkveld, docent- en studentpopulatie. De Willem de Kooning Academie bijvoorbeeld zet, mede vanwege een sterke toestroom van internationale studenten, stevig in op taal-intensieve scholing van docenten.

Enkele instituten investeren in nieuwe methoden om de teamkwaliteit te verbeteren. Denk daarbij aan het leren van elkaar in vormen van collegiale consultatie of intervisie en het inrichten van professionele netwerken. Instituten besteden daarbij ook aandacht aan mogelijke verbeteringen in de organisatie van het onderwijs en daarmee aan het streven om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen.

In het dienstenplan zijn op verzoek van opleidingsteams activiteiten opgenomen gericht op het ontwikkelen en verbeteren van informatie- en onderzoekvaardigheid en het gebruik van digitale leermiddelen. Daarnaast wordt ondersteuning geboden bij teamontwikkeling en strategische personeelsplanning, inwerkprogramma's voor de nieuwe docenten, aanpak van werkdruk en het vormgeven van inclusief en contextrijk onderwijs.

Hieronder volgt een schematisch overzicht van de activiteiten uit de decentrale plannen op het thema 'Docentprofessionalisering'.

Tabel 6: Overzicht van de inzet op het thema docentprofessionalisering, per instituut en diensten

ISO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ BKE/SKE certificatie voor (nieuwe) docenten ▶ Alle ISO docenten pedagogisch/didactische training geven
IVL	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Didactisch coachen ▶ Teamontwikkeling
IVG	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Extra scholing BKE/SKE/BKO voor (nieuwe) docenten ▶ Beeldcoaching ▶ Participatie van docenten in onderzoek
Wdka	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Versterken learning communities ▶ Intensieve scholing docenten BDB ▶ Taal-intensieve scholing docenten en studenten
HRBS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Training van assessoren, deskundigheidsbevordering op het gebied van toetsing ▶ Scholing aansluitend bij het gekozen didactische concept, teamontwikkeling en inzet op onderzoek ▶ Collegiale consultatie
RBS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Training van alle docenten in 'learning technologies'
EAS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uitrol EAS specifieke BKE-scholing ▶ Individuele coaching on-the-job ▶ Meer docenten participeren in onderzoek
RMI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Didatech (didactiek voor docenten)
CMI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opzetten VR-Lab, Datalab en uitbreiden Stadslab ▶ BKE/SKE scholing voor (nieuwe) docenten ▶ Inzet kwalificatie docenten op het gebied van AI en Big Data ▶ CMI-kennissessies
IGO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ BKE/SKE/BDB certificering voor nieuwe docenten ▶ Docenten in mastertraject ▶ Participatie docenten in onderzoek
Diensten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aanbod HR Academie (HR intern aanbod) uitbreiden (inwerkprogramma's, informatievaardigheden en onderzoekvaardigheden, ontwikkelen en gebruiken van digitale leermiddelen) ▶ Deskundige begeleiding voor teamontwikkeling, strategische personeelsplanning en werkdrukverlaging

4.3 Studiesucces

Het verhogen van studiesucces staat hoog op de agenda van Hogeschool Rotterdam. Veel opleidingen zijn bezig met een kwaliteitsslag waarbij het verbeteren van studiesucces een belangrijke drijfveer vormt. In maart 2019 is het advies van de commissie Studiesucces gepubliceerd. De commissie constateert dat binnen Hogeschool Rotterdam (HR) veel tijd en aandacht wordt besteed aan het thema studiesucces, maar dat de activiteiten erg divers en op zichzelf staand zijn. De belangrijkste aanbeveling van de commissie is dan ook het studiesucces en studierendement te verhogen door binnen opleidingen een integrale aanpak te ontwikkelen van onderwijsverbetering.

Het rapport is binnen Hogeschool Rotterdam uitgebreid besproken en heeft geleid tot de inrichting van een HR-breed programma: Grip op Onderwijskwaliteit & Studiesucces (GoS). Zestien opleidingen starten in 2020 in dit programma. Een belangrijk onderdeel van het programma vormt het leren van en met elkaar. Een programmateam ondersteunt de opleidingen in het ontwikkelen en uitvoeren van een *evidence informed* aanpak op opleidingsniveau. Het programma stimuleert daarnaast de totstandkoming van krachtige teams en activiteiten waar leren van en met elkaar centraal staat. Het programma is erop gericht de komende jaren meer opleidingen aan te laten sluiten.

WERKplaats Taal

WERKplaatsen zijn binnen Hogeschool Rotterdam open netwerken waarin docenten, lectoren, medewerkers en leidinggevenden uit alle delen van de hogeschool samen ontwikkelen, leren en ervaren. De Werkplaatsen zijn gericht op thema's die belangrijk zijn om invulling te geven aan onze doelen van kwalitatief hoogwaardig, inclusief en contextrijk onderwijs. In jaren 2020 en 2021 brengen we de nieuwe WERKplaats Taal onder bij de Kwaliteitsafspraken. Taalvaardigheid is niet alleen een noodzakelijke voorwaarde voor studiesucces. Een hoge mate van taalvaardigheid met betrekking tot de Nederlandse taal is ook vereist om goed te kunnen functioneren in de huidige informatie- en communicatiemaatschappij, als werknemer en als burger.

Grip op Onderwijskwaliteit & Studiesucces

Binnen het programma GoS vormen de teams van de deelnemende opleidingen het vertrekpunt om aan studiesucces te werken. Binnen de hogeschool wordt een leer- en werkomgeving ingericht waar professionals gestimuleerd worden kennis op het gebied van studiesucces samen te ontwikkelen en te delen. De doelstelling van het programma GoS is daarmee het begeleiden en ondersteunen van opleidingen die zich tot doel stellen de onderwijskwaliteit te verbeteren in een werkomgeving die door het team als lerend en enthousiasmerend wordt ervaren. Vanzelfsprekend is een belangrijke doelstelling van het programma het intensief betrekken van studenten.

Op programmaniveau is dit voor 2020 en daarna vertaald in de volgende doelstellingen:

- 1. Binnen HR groeit een collectief urgentiebesef rond ongewenste uitval van studenten. Er komt een collectief leerproces op gang rond studiesucces en het eigenaarschap ervan, dat uitval voorkomt en het behalen van het diploma bevordert.*
- 2. In 2020 hebben zestien opleidingen een hogeschoolbrede beweging in gang gezet van samenhangend werken aan het verbeteren van onderwijskwaliteit. Deze beweging stimuleert andere opleidingen om zich in de tweede helft van het studiejaar 2020-2021 of 2021-2022 aan te sluiten, zodat het aantal opleidingen dat integraal werkt aan studiesucces binnen HR in drie jaar tijd verder toeneemt.*

De ambitie van het programma is tweeledig: allereerst willen we teams ondersteunen om de deskundigheid binnen de teams en van teamleden te vergroten op thema's die onderwijskwaliteit en studiesucces beïnvloeden. Deze deskundigheid wordt op de opleiding in praktijk gebracht in een samenhangend pakket van onderwijskundige interventies.

De uitkomst van deze interventies heeft een verbetering van studiesucces als resultaat. Dit is onze tweede ambitie: de deelnemende opleidingen realiseren (t.o.v. 2019) gezamenlijk een verbetering van het Propedeuserendement van tenminste 15% in 2024.

4.4 Onderwijsfaciliteiten

De afgelopen jaren is de hoogte van de investeringen in huisvesting en digitalisering niet evenredig meegegroeid met de toename van het aantal studenten. Onze ambities om meer docenten aan te trekken, meer begeleiding te geven en meer contacttijd te bieden komen hierdoor onder druk te staan. Daarnaast ontstaat steeds meer vraag naar kwalitatief goed uitgeruste studentwerkplekken. Goede onderwijsfaciliteiten dragen significant bij aan de zichtbare verbetering van het onderwijs en daarmee aan studiesucces. De vraag om extra investeringen in onderwijsfaciliteiten, in het bijzonder meer studie- en stiltewerkplekken, is een expliciete wens van de CMR. Mede naar aanleiding van hun wens is dit doel aan het plan Kwaliteitsafspraken van Hogeschool Rotterdam toegevoegd.

In het Dienstenplan 2020-2024 is een aantal doelstellingen en bijbehorende activiteiten opgenomen ten aanzien van het thema '*Onderwijsfaciliteiten*'. De belangrijkste uitdaging is een omgeving te creëren voor studenten en medewerkers waarin de opleidingen hun onderwijs flexibel, contextrijk, kleinschalig en inclusief kunnen vormgeven. Dit doen we door in hoofdzaak op drie verschillende aspecten maatregelen te nemen.

Ten eerste breiden we het aantal werkplekken uit. Zo worden in de periode 2021-2024 jaarlijks 50 extra stiltewerkplekken gecreëerd voor studenten. Ook hebben studenten behoefte aan studieplekken in het weekend. Daarom gaan we twee locaties openstellen op zaterdag. Als dit succesvol blijkt, kan dit worden uitgebreid naar andere locaties en/of zondag. Ook breiden we het aantal satellietlocaties uit om het aantal beschikbare ruimtes te vergroten en contextrijk onderwijs te kunnen bieden.

Ten tweede gaan we onze bestaande ruimten en werkplekken beter benutten door de bezetting van leslokalen, student- en docentwerkplekken te optimaliseren. We gaan de ruimten van Hogeschool Rotterdam dus efficiënter gebruiken. Daartoe ontwikkelen we een systeem dat gebruikers inzicht geeft in de actueel beschikbare ruimten, realtime en online. We voeren in 2020 een pilot hiervoor uit op locatie Posthumalaan. Bij succesvolle afronding wordt dit systeem in de jaren daarna geïmplementeerd op alle andere locaties. Tegelijkertijd wordt in 2020 het project 'Toekomstgerichte leer- en werkomgeving' uitgevoerd. Het doel daarvan is een goede balans te vinden tussen uitbreiding en kwalitatieve verbetering van student- en docentwerkplekken die aansluiten bij de visie op het onderwijs. Eerst zal onderzocht worden aan welke criteria de extra werkplekken/werkomgevingen moeten voldoen. De resultaten van dit project zullen in de komende jaren stapsgewijs worden geïmplementeerd, gespreid over verschillende locaties.

Het derde belangrijke onderwerp waarop we activiteiten ondernemen is modernisering van de digitale leeromgeving. We gaan een nieuw digitaal toetsstelsel aanschaffen en implementeren. Dit zal het digitaal inleveren van opdrachten en digitaal toetsen makkelijker maken. We willen dit in 2022 gereed hebben. In 2021-2022 zal daarnaast gewerkt worden aan verbetering van digitale toegang tot informatiebronnen zoals de mediatheek. Tevens worden digitale leermiddelen ontwikkeld die passen bij het onderwijsconcept. Tot slot worden in de jaren 2020-2024 stapsgewijs circa 3.000 werkplekken aangepast naar het nieuwe, mobiele werkplekconcept en worden alle leslokalen voorzien van audio visuele middelen.

4.5 Meer en betere begeleiding van studenten (studentenwelzijn)

Ten aanzien van het thema *'Meer en betere begeleiding van studenten'* ambiëren we dat al onze studenten zich welkom voelen op Hogeschool Rotterdam. Wij willen elke student goed begeleiden en ondersteunen in ons onderwijs, ongeacht zijn of haar culturele en sociaal economische achtergrond, vooropleiding et cetera.

Een goede ondersteuning van studenten kan veel problemen voorkomen of oplossen. Hogeschool Rotterdam heeft veel instrumenten om studenten optimaal te ondersteunen en hun welzijn te bevorderen. Vanuit onze afdeling Studentenwelzijn heeft elk instituut een studentdecaan tot zijn beschikking. Daarnaast heeft Hogeschool Rotterdam 'Student aan Zet', waar je als student een beroep kunt doen op specifieke ondersteuning. Student aan Zet biedt allerlei workshops, bijeenkomsten en keuzevakken aan.

Met behulp van de studievoorschotmiddelen gaan we de begeleiding en ondersteuning die Hogeschool Rotterdam op centraal niveau biedt intensiveren. Ten eerste breiden we het studentdecaanaat uit. Ten tweede wordt de website 'Hulp bij Studie' verder vormgegeven. Deze nieuwe website is het afgelopen jaar ontwikkeld met intensieve betrokkenheid van studenten. Activiteiten en zelfhulpmodules van Hulp bij Studie passen we aan in samenwerking met studenten. Daarmee willen we bereiken dat studenten zich erkend en effectiever geholpen voelen. Tegelijkertijd worden docenten en studieloopbaancoaches hierdoor beter toegerust.





5. Monitoren, bijstellen en verantwoordden

De plannen Kwaliteitsafspraken zullen wij gedurende het studiejaar monitoren. Indien nodig kunnen plannen dan ook worden bijgesteld. De tussentijdse beoordeling van de voortgang in 2022 door de NVAO is daarin een belangrijk ijkmoment voor ons. In onze jaarverslagen zullen wij de implementatie en voortgang vastleggen. Hieronder staat kort beschreven hoe dit in zijn werk zal gaan.

5.1 Monitoren

In de instituutplannen Kwaliteitsafspraken en het Dienstenplan hebben de instituten en de diensten beschreven op welke manier de realisatie van het plan gemonitord wordt en welke instrumenten daartoe worden gebruikt. De instituutmedezeggenschapsraden hebben een belangrijke rol in de monitoring van de instituutplannen. Ten minste twee maal per jaar bespreken de instituutdirecteuren en de instituutraden de voortgang van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Afhankelijk van de gemaakte afspraken worden ook opleidingscommissies, opleidingsmanagers en het beroepenveld betrokken.

Vijf maal per jaar heeft het CvB met de directeuren van de instituten en diensten een bilateraal gesprek, de zogenaamde bilorondes. Tijdens deze gesprekken wordt de voortgang van het plan Kwaliteitsafspraken besproken, als onderdeel van de reguliere Planning & Control-cyclus. Daarbij wordt ook de betrokkenheid van de IMR in de monitoring en evaluatie besproken. Het toezicht houden van de integrale voortgang van de decentrale plannen vindt plaats aan de hand van een intern voortgangsverslag, dat wordt opgesteld op basis van de uitkomsten uit de bilorondes. Dit verslag gebruiken we ook om twee keer per jaar CMR en RvT te informeren over voortgang en realisatie van de kwaliteitsafspraken.

Het CvB bespreekt de voortgang van de uitvoering van de plannen Kwaliteitsafspraken en daarbij behorende activiteiten regelmatig met de CMR. De CMR krijgt zo de mogelijkheid om signalen die zij krijgen, onder andere vanuit de instituutraden, terug te koppelen aan het CvB.

5.2 Jaarlijkse bijstelling

Voor de jaren 2020, 2021 en 2022 is in de plannen concreet aangegeven welke activiteiten worden ondernomen, met bijbehorende doelen en allocatie van financiële middelen. Uit de hierboven genoemde voortgangsbesprekingen kan natuurlijk wel blijken dat bijvoorbeeld bepaalde ambities sneller worden gerealiseerd dan verwacht of juist niet gehaald kunnen worden. Ook kunnen prioriteiten worden gewijzigd door veranderende omstandigheden. Indien dit het geval is wordt de ruimte geboden aan instituten en diensten om de plannen jaarlijks bij te stellen. Docenten, studenten en de IMR-en zullen op instituutniveau uitgenodigd worden te participeren in dit proces. In november wordt vervolgens een gewijzigd plan voorgelegd bij het College van Bestuur, tegelijk met de begroting.

Jaarlijks gelden de gebruikelijke instemmingsprocedures. De CMR heeft het recht van instemming op het dienstenplan als onderdeel van de reguliere procedure voor het vaststellen van de

hogeschoolbegroting. De IMR heeft als onderdeel van de begroting het recht van instemming op het instituutsplan Kwaliteitsafspraken.

Aanpassing van de plannen is met name relevant voor de jaren 2023 en 2024. De activiteiten voor deze jaren zijn immers nog niet concreet ingevuld. De tussentijdse beoordeling van de NVAO in 2022 over de voortgang van de verwezenlijking van onze plannen is daarbij een belangrijk ijkmoment en instrument voor ons. Deze beoordeling kan ons namelijk nadere informatie verschaffen over welke aanpak en activiteiten nodig zijn in 2023 en 2024 om de voorgenomen doelstellingen te realiseren. Indien prioriteiten en aanpak wijzigen kan dit er ook toe leiden dat de allocatiesystematiek voor de decentrale eenheden wordt gewijzigd.

Met deze werkwijze houden we ruimte om ook activiteiten en programma's die in eerste instantie geen onderdeel zijn van de kwaliteitsafspraken, op een later moment alsnog toe te voegen. Zo kunnen bijvoorbeeld onderwijs cross-overs en instituutsoverstijgende thema's worden opgenomen in de kwaliteitsafspraken.

5.3 Verantwoorden

Het kwaliteitssysteem van onze hogeschool staat uitgebreid beschreven in hoofdstuk 4 van het Zelfevaluatierapport ten behoeve van de Instellingstoets kwaliteitszorg. Een centraal document daarbij is het zogeheten kwaliteitsprofiel. In het kwaliteitsprofiel dat wij vier keer per jaar ter voorbereiding op de vergaderingen van de RvT actualiseren, staan de streefwaarden bij de ankerpunten studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid en studierendement (als een variabele van studiesucces) genoemd. In de kritische dialoog tussen RvT, CvB, instituten, diensten en opleidingen zullen wij de realisatie van de streefwaarden de komende jaren monitoren. De RvT is hiermee in de positie om toezicht te houden op (de actualisatie van) de overkoepelende doelstellingen en de realisatie van de streefwaarden bij de ankerpunten. Naast de ankerpunten verantwoordt het CvB zich in de richting van de RvT over de voortgang van de kwaliteitsafspraken aan de hand van een overkoepelende voortgangsnotitie.

In deze systematiek zullen we ook de inspanningen die in het kader van de kwaliteitsafspraken gepleegd worden, zichtbaar maken. Daarmee verantwoorden wij ons ten overstaan van de RvT voor zowel de overkoepelende doelstellingen van de hogeschool als voor de kwaliteitsafspraken.

Met behulp van de studievoorschotmiddelen willen we bijdragen aan de doelen uit de strategische agenda van de hogeschool, in lijn met de thema's uit het sectorakkoord, en een verbetering realiseren op de daarbij behorende ankerpunten. Er zijn echter geen directe streefwaarden geformuleerd op de ankerpunten die uit de kwaliteitsafspraken voortvloeien. Het is immers onmogelijk om een directe causale relatie te leggen tussen de inspanningen ondernomen vanuit het budget van de studievoorschotmiddelen en een verbetering op de ankerpunten. Wanneer sprake is van zichtbare verbetering van bijvoorbeeld het studiesucces, de studenttevredenheid of de medewerkerstevredenheid, is dat een gevolg van het geheel aan inspanningen op Hogeschool Rotterdam.

In het jaarverslag leggen we verantwoording af over de activiteiten die wij bij de door ons gekozen thema's in het kader van de kwaliteitsafspraken hebben uitgevoerd. Conform de wens van de Minister van OC&W wordt jaarlijks consistent, dus op dezelfde wijze, gerapporteerd in een apart hoofdstuk van het jaarverslag. Daarbij is er aandacht voor zowel de inhoud, het proces als de financiële uitputting. Omdat onze plannen decentraal zijn uitgewerkt, wordt ook gerapporteerd over de voortgang van de decentrale voornemens. De tekst die hierover in het jaarverslag wordt opgenomen is, conform de reguliere procedure, onderwerp van gesprek tussen CvB en CMR en tussen CvB en RvT.



