

'DOCENTEN MAKEN HET VERSCHIL'

Jaarverslag Hogeschool Rotterdam 2015



Dit is een uitgave van de Stichting Hogeschool Rotterdam
Postbus 25035
3001 HA Rotterdam
T 010 794 0000
hogeschoolrotterdam.nl

Fotografieconcept en vormgeving: Het Proces
Fotografie: Sander Morel
Samenstelling: Team Jaarverslag (jaarverslag2015@hr.nl)
Juni 2016

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5		
1 Focusbeleid	7		
2 Kwaliteit van de opleidingen	10		
2.1 Ankerpunten	10		
2.2 Keuzegids en Focusopleidingen	11		
2.3 Onderwijs en onderzoek	12		
2.4 Programma Binding	12		
3 Prestatieafspraken	15		
3.1 Inleiding	15		
3.2 Resultaten	16		
3.3 Studiesucces	17		
3.4 Onderwijskwaliteit: excellentie	21		
3.5 Docentkwaliteit: mastertitels	22		
3.6 Onderwijsintensiteit: contacttijd	23		
3.7 Indirecte kosten / generieke overhead	24		
3.8 Differentiatie	25		
3.9 Zwaartepuntvorming	25		
3.10 Tot slot	26		
Bijlage: specificatie indicatoren	27		
4 Kwaliteitszorg	30		
4.1 Kwaliteit van onderzoek	30		
4.2 Toetskwaliteit	30		
4.3 Klachten en geschillen	31		
4.4 Medezeggenschap	32		
4.5 Governance	33		
5 Assortiment opleidingen	35		
5.1 Bacheloropleidingen	35		
5.2 Masteropleidingen	35		
5.3 Studeren naast het werk	36		
5.4 Associate degree	36		
5.5 Private activiteiten	36		
6 Samenwerkingsverbanden	38		
6.1 Strategische meerjarenplannen kenniscentra	38		
6.2 Centres of Expertise	39		
6.3 Rotterdam Mainport University	41		
6.4 Strategische relaties	41		
6.5 Internationalisering	41		
7 Organisatieontwikkeling			
7.1 Economisch domein – de nieuwe Rotterdam Business School	44		
7.2 Kwaliteit werkt samen	44		
7.3 Organisatieadviestrajecten	45		
7.4 Bezwaar tegen reorganisatie stafdiensten	45		
8 Financieel jaarverslag	47		
8.1 Exploitatie	47		
8.2 Balans	48		
8.3 Solvabiliteit	49		
8.4 Treasury	49		
8.5 Private activiteiten	49		
8.6 Risicomanagement	50		
8.7 Vooruitblik	50		
8.8 Continuïteitsparagraaf	50		
9 Sociaal jaarverslag	56		
9.1 Professionalisering	56		
9.2 Beleid en ontwikkeling	60		
9.3 Arbeidsvoorwaarden	64		
9.4 Feiten en cijfers	65		
9.5 Vooruitblik op 2016	68		
10 Jaarverslag Raad van Toezicht	71		
11 Kunstcollectie	78		
Bijlagen			
1 Overzicht opleidingen	80		
2 Studentaantallen	83		
3 Internationale uitwisseling studenten/ partnerinstellingen	88		
4 Schema Governance	94		
5 Organogram	98		
6 Gebruikte afkortingen	99		



‘Docenten maken het verschil’

In 2015 gingen succes en zorgen hand in hand.

We beginnen met het succes. We mochten constateren dat de kwaliteit van onze bachelors in 2015 opnieuw beter was gewaardeerd. De tevredenheid van studenten over hun studie was verder gestegen ten opzichte van 2014: van 3,7 naar 3,8 (gemeten via de Nationale Studentenenquête). Er waren minder zogenoemde ‘focusopleidingen’ (opleidingen die minder dan 50 punten hadden gekregen in de Keuzegids hbo) en de helft van de overblijvende focusopleidingen is na dit jaar ook van dat predicaat af. Ook oordeelden de accreditatiepanelen positief over onze opleidingen, met nog vaker een ‘goed’ in plaats van een ‘voldoende’. Onze Pabo was hier een mooi voorbeeld van. Een aantal jaar geleden werd landelijk nog wel eens laatdunkend gesproken over het niveau van de opleidingen tot basisschooldocent. Maar de grondige herziening van het eindniveau en het curriculum betaalde zich in 2015 uit in waardering door experts; op alle criteria scoorden we een ‘goed’ volgens de accreditatiecommissie en minister Bussemaker kwam langs met taart. Ook de ingevoerde reken- en taaltoets voor toelating droeg bij aan deze score. Uit de inschrijfcijfers werd echter ook de keerzijde van deze maatregelen duidelijk. Door het verhogen van de lat haalden minder studenten het diploma en bij alle Pabo’s daalde de instroom fors.

Dat brengt ons bij de zorgen. Al in het voorjaar van 2015 vroegen we ons naar aanleiding van de uitkomst van ons interne Trendonderzoek Studiesucces kritisch af hoe toegankelijk onze hogeschool was voor studenten. Toegankelijkheid kan enerzijds worden uitgelegd als de mate waarin de instroom een afspiegeling is van de bevolking in de regio Rotterdam. Anderzijds is toegankelijkheid te definiëren als de mate waarin iedereen even succesvol is en een diploma behaalt aan onze hogeschool. Op het eerste vlak was het resultaat goed: de populatie studenten was een mooie afspiegeling van de bevolking in de regio. Maar waar het echt telde, bij het uiteindelijke succes, zagen we een verslechtering en was er een tweedeling ontstaan. Nadat wij eerder de eisen op het vlak van cognitieve en onderzoeksvaardigheden en reflectieve vermogens verhoogd hadden, deden meer studenten langer over hun studie en vielen vooral mbo-studenten vaker uit. De mbo-studenten deden het traditioneel goed in het hbo,

hun succes was het succes van sociale klimmers die via de beroepskolom een positie in de maatschappij veroverden. Het ongelijk dalende studiesucces van deze groep was daarmee niet alleen een rendementskwestie maar tevens een kwestie van haperende emancipatie.

Zeker in een tijd waarin tegenstellingen toenemen en de spanningen in de samenleving toenemen, is deze ontwikkeling zorgelijk. Die spanningen resoneren door in de klas. Radicalisering maar ook verdriet en ongemak naar aanleiding van de aanslagen in Europa nopen de docent en de school zich hier telkens weer toe te verhouden. We zien dit niet alleen als een bedreiging, het is ook een kans en een appèl. De klas – als metafoor voor de stad – kan immers dé plek zijn waar maatschappelijke kwesties aangekaart worden en waar studenten in veiligheid leren omgaan met verschillen en tegenstellingen.

In 2015 hebben we het dalende studiesucces en de polarisering uitgebreid geagendeerd en in meerdere rondes besproken met medewerkers en studenten. Op de jaaropening van het studiejaar 2015–2016 deelden we de analyse van deze gesprekken en de oplossingsrichtingen die deze gesprekken opleverden. In de loop van het studiejaar werd zo steeds duidelijker wat dit voor onze hogeschool betekent en wat wij hierin te doen hebben.

Zowel wetenschap als de praktische wijsheid van onze professionals bevestigt dat er een veelvoud aan factoren is dat bijdraagt aan het succes van studenten. Maar telkens ook keert als een rode draad een simpele boodschap terug; een bescheiden waarheid, zo simpel dat we er snel aan voorbijgaan. De grootste factor waar wij als instelling invloed op hebben, is de interactie tussen docent en student: de mate waarin docenten vormgeven aan het leren, door hun studenten uit te dagen en te binden. Wat we in 2015 zijn gestart en de komende jaren zullen continueren, moet daarover gaan. Dat we daar ook al in slagen, tonen de uitspraken van bevlogen docenten aan, die we ‘tussen de regels door’ in dit jaarverslag aan het woord laten.

Het College van Bestuur



COACHINGSGESPRAK

Focusbeleid

“Het is geen ramp als je het de eerste keer niet haalt. Ik vraag mijn studenten: “Wat heb je nodig om verder te gaan?” Ik ga uit van ‘beter weten is anders handelen.’ Samen komen we er wel uit.”

Yvonne Dievendaal, doceert bij het Instituut voor Sociale Opleidingen

Op 10 januari 2013 presenteerde de voorzitter van het College van Bestuur, Ron Bormans, de Focusagenda van Hogeschool Rotterdam. ‘Focus’ staat voor het beleid waarin de kwaliteit van het voltijds bacheloronderwijs centraal staat. Dit beleid is uitgewerkt in tien punten. Hieronder staat per punt beschreven welk resultaat tot nu toe behaald is en waar in dit jaarverslag 2015 de betreffende informatie gevonden kan worden:

- 1 De tien opleidingen die in de Keuzegids hbo het slechtst presteren, ondergaan met spoed een verbetertraject. Deze opleidingen noemen we ‘focusopleidingen.’**
De meeste opleidingen die in het studiejaar 2014–2015 focusopleiding waren zijn in de laatste Keuzegids HBO in waardering gestegen. Meer informatie staat in paragraaf 2.2 Keuzegids en Focusopleidingen.
- 2 Studenttevredenheid, zoals gemeten in de Nationale Studentenenquête (NSE), moet stijgen tot boven de 3,7 (bij een landelijk gemiddelde van 3,7).**
In 2015 is de tevredenheid over de studie verder gestegen naar 3,76. Meer informatie staat in paragraaf 2.1 Ankerpunten.
- 3 Het private aanbod wordt afgebouwd, het deeltijd- onderwijs gestructureerd en de Rotterdam Academy uitgebreid.**
Er is kritisch gekeken naar het assortiment. Vitale opleidingen zijn versterkt, niet vitale opleidingen zijn afgebouwd. Het totale aanbod aan deeltijdopleidingen is in 2015 kleiner geworden. Het assortiment van de Rotterdam Academy werd verrijkt met twee nieuwe Associate degree-opleidingen. Meer informatie is te vinden in hoofdstuk 5, Assortiment opleidingen.
- 4 Onderzoek en beroepspraktijk worden sterker verankerd in alle curricula.**
In de afgelopen jaren is het onderzoek bij de hogeschool dienstbaarder geworden aan het onderwijs. In 2015 heeft de VKO de kwaliteit van het onderzoek positief beoordeeld. Meer informatie staat in paragraaf 4.1 Kwaliteit van Onderzoek.
- 5 De gemaakte prestatieafspraken over studiesucces en excellentie worden gerealiseerd.**
In 2015 is gewerkt aan de verbetering en de verdere uitbouw van het honoursonderwijs. Ruim 7% van de studenten nam in het studiejaar 2014–2015 deel aan het excellentietraject. Het aantal studenten dat binnen vijf jaar afstudeert aan onze hogeschool daalde en laat een zorgelijk beeld zien. Meer informatie staat in paragraaf 2.1 Ankerpunten.
- 6 Uiterlijk per september 2014 wordt de instroom beperkt bij een aantal grote opleidingen met een laag studie-succes en een lage studenttevredenheidsscore.**
Studiekeuzers die zich na 1 mei 2014 hadden aangemeld voor één van de 21 selectieve opleidingen konden op basis van het resultaat van de studiekeuzecheck een bindend negatief studiekeuzeadvies krijgen. De studiekeuzer mocht dan niet starten met de opleiding.
- 7 In 2016 heeft minimaal 70% van de docenten met een aanstelling van 0,3 fte of meer een master. In 2020 geldt dit voor elke docent met een vaste aanstelling.**
In de periode 2012–2015 is het percentage docenten met opleidingsniveau master (en hoger) gestegen naar iets meer dan 70%. Meer informatie staat in paragraaf 3.5.

8 **Overhead daalt van 27% in 2012 naar 22% in 2016. De directe onderwijs- en onderzoeksondersteuning blijft 15%.**
De overhead is afgelopen jaren volgens afspraak fors teruggebracht. Meer informatie staat in paragraaf 3.7.

9 **Verantwoordelijkheden worden, waar mogelijk, neergelegd bij docententeams. De instituten worden geleid door eenhoofdige directies.**
Steeds meer zijn verantwoordelijkheden neergelegd bij docententeams. Met uitzondering van de Rotterdam Business School (RBS) die twee directieleden had, hadden alle instituten in 2015 een eenhoofdige directie.

10 **Afspraken worden nageleefd.**
Afspraken binnen Hogeschool Rotterdam worden steeds beter nageleefd. Daaraan wordt bijgedragen vanuit twee functies die per 1 januari 2015 in het leven zijn geroepen: de risk manager en de compliance officer. In 2015 rapporteerden zij over o.a. de onafhankelijkheid van examencommissies, uitkomsten van beroepsprocedures bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs, toepassing van de Wet Normering Topinkomens en van de Wet Bescherming Persoonsgegevens.



DOCENTENLUNCH

Kwaliteit van de opleidingen

“Het mooiste compliment? “Als ze uiteindelijk afstuderen. Maar ook dat ze zeggen: “We hadden een paar tussenuren, maar we wilden uw college niet missen, dus zijn we gebleven.”

Yvonne Dievendaal, doceert bij het Instituut voor Sociale Opleidingen

2.1 Ankerpunten

Kern van het Focusprogramma is de kwaliteit van de bacheloropleidingen. We gaan ervan uit dat een opleiding van goede kwaliteit is als:

- 1 de opleiding een goed kwaliteitsoordeel heeft gekregen (bij de accreditatie, met name waar het gaat om het bereikte eindresultaat)
- 2 de studenten tevreden zijn (zoals blijkt uit de score van de Nationale Studentenenquête);
- 3 de opleiding een goed niveau van studiesucces weet te realiseren (zoals blijkt uit rendementcijfers);
- 4 het werkveld en de alumni tevreden zijn over de aansluiting tussen opleiding en werkveld (zoals blijkt uit de HBO-monitor);
- 5 docenten en medewerkers tevreden zijn (zoals blijkt uit het medewerkersonderzoek).

We noemen dit de vijf ankerpunten van Hogeschool Rotterdam. We bespreken de punten voor het jaar 2015.

Ad 1. Kwaliteitsoordeel deskundigen

Als we de resultaten overzien, kunnen we constateren dat de hogeschool in 2015 positief gescoord heeft. Er zijn geen onvoldoendes gehaald. Er waren door een herschikking van visitatiedata door de NVAO veel minder visitaties dan in de twee voorgaande jaren. Hierdoor levert een vergelijking van de behaalde scores op de standaarden geen zinvolle informatie op.

Het beoordelingskader voor de opleidingen kende met ingang van 1 januari 2015 vier standaarden. Daarvóór waren dat er drie. In tabel 2.1 is weergegeven welke opleidingen in 2015 zijn gevisitieerd en wat het behaalde resultaat was voor de standaarden en voor het totaal, zoals vermeld in het visitatierapport.

Ad. 2 Studenttevredenheid

In 2015 deed 42% van de studenten mee aan de Nationale Studentenenquête. Dit resultaat lag ruim boven het algemene doel van 33%. De vraag naar de algemene waardering van studenten voor hun opleiding wordt als een belangrijke indicator voor tevredenheid gezien. In lijn met de voorgaande twee jaar steeg de tevredenheid over ‘Je studie in het algemeen’ in 2014 verder, naar 3,78. De score naderde daarmee het gestelde

Instituut/ KC	Opleiding / kenniscentrum	du	St. 1	St. 2	St. 3	St. 4	St. 5 ¹	totaal
WdKA	Ba Vrijtijdsmanagement (her standaard 3)	vt	nvt	nvt	v	nvt		v
ISO	Ma Begeleidingskunde (tussentijdse beoordeling)	dt	nvt	nvt	nvt	nvt		positief
IvG	Ma Physician Assistant	du	v	g	v	v		v
WdKA	Ma Design (toets nieuwe opleiding)	dt	nvt	nvt	nvt	nvt		positief
IvL	Ba Lerarenopleidingen IvL	vt/dt	nbn	nbn	nbn	nbn		positief
KC Zorg	KC Zorginnovatie	n.v.t.	g	exc	g	g	exc	positief ²

tabel 2.1 ¹ alleen voor kenniscentra ² op de 5 standaarden voor kenniscentra

doel van 3,8. De score op deze vraag lag net iets hoger dan de gemiddelde score van de vijf grote hogescholen in de Randstad. Wel steeg bij deze hogescholen de score in 2015 sterker.

Op alle themascores werd vooruitgang geboekt. Bij de thema's informatievoorziening, wetenschappelijke vaardigheden, toetsing & beoordeling, studiefaciliteiten en kwaliteitszorg werd de grootste vooruitgang geboekt.

Op de vraag of studenten hun opleiding aan anderen zouden aanraden, was hun oordeel gelijk aan het oordeel in 2014. De mening van de studenten over de algemene sfeer op de opleiding daalde licht.

Ad 3. Studiesucces en onderwijsrendement

Het rendement van studenten die binnen vijf jaar afstuderen aan onze hogeschool daalde de afgelopen jaren sterk. Van de studenten die in cohort 2010 instroomden, wist 39,5% binnen vijf jaar een diploma te halen. Dit was 3,2% lager dan de studenten van cohort 2009. De ontwikkeling van dit ankerpunt liet een zorgelijk beeld zien. Voor een aantal studentgroepen boog de sterke stijging van uitval en switch in het eerste jaar van de opleiding om naar een relatieve daling. Het rendement bleef bij alle studentgroepen onder druk staan.

Ad 4. Tevredenheid van alumni

De tevredenheid die onze alumni enige tijd na afronding van hun studie voor de gevolgde opleiding hebben, wordt jaarlijks gemeten door de HBO-monitor. De resultaten van het onderzoek dat in 2015 verscheen, lieten zien dat het percentage studenten dat (zeer) tevreden was over de studie bij Hogeschool Rotterdam gelijk was gebleven, met 61%, terwijl het landelijke percentage was gestegen naar 67%. De tevredenheid over de docenten en over de inhoud van de opleiding steeg licht. De tevredenheid over de toetsing en de beoordeling daalde. Ook stelt de monitor vragen over arbeidsmarktintrede. De aansluiting tussen opleiding en werk kreeg – net als in 2014 – een gemiddeld rapportcijfer van 6,8. Op de arbeidsmarktsituatie van onze alumni zijn veel factoren van invloed, een groot belang speelt daarbij de economische situatie in de regio Rotterdam. Het succes op de arbeidsmarkt steeg in 2015 en kwam overeen met het landelijke beeld. De werkloosheid nam af en de tevredenheid over de functie en de carrièremogelijkheden nam toe, bij alumni van Hogeschool Rotterdam nog iets sterker dan landelijk.

Ad 5. Tevredenheid van medewerkers

Vanaf 2014 wordt jaarlijks binnen de hogeschool een medewerkeronderzoek (MO) gehouden. In het MO 2015 gaf 82% van de medewerkers aan (zeer) tevreden te zijn met hun werk bij de hogeschool in het algemeen. Het beeld dat uit dit onderzoek naar voren kwam, was dat de tevredenheid voldoende tot goed was. Vooral de waardering van de docenten was gestegen. Daarmee leek de aandacht vanuit het strategisch kwaliteitsprogramma van de hogeschool voor de opleidingen ook zichtbaar te worden in de werkbeleving van de docenten. Komend jaar zal aandacht besteed worden aan de volgende drie punten: kwaliteitsgerichtheid en studentgerichtheid van

de hogeschool, organisatie van het werk en professionalisering van de kwaliteitscultuur.

2.2 Keuzegids en Focusopleidingen

Keuzegids

De Keuzegids hbo (verder te noemen: Keuzegids) vergelijkt de kwaliteit van hbo-opleidingen. Het is een consumentengids voor scholieren en decanen die zich willen oriënteren op vervolgopleidingen. Elke voltijdopleiding waarover voldoende gegevens bekend zijn, wordt voorzien van een score die bestaat uit de optelsom van tien deelscores: zes van de scores betreffen de studenttevredenheid, drie betreffen de prestaties (uitval in het eerste jaar, rendement na vijf jaar, aantal contacturen) en één score betreft het expert-oordeel (accreditatieresultaat). Daarnaast geeft de Keuzegids inzicht in de arbeidsmarktperspectieven van opleidingen.

Topopleidingen

De Keuzegids hbo 2016 (uitgekomen in september 2015, meetjaar 2015) gaf aan drie van de voltijd bacheloropleidingen van Hogeschool Rotterdam dusdanige scores, dat deze behoorden tot de top van het Nederlandse hoger onderwijs. Aan deze opleidingen werd door de Keuzegids hbo een apart kwaliteitszegel toegekend. Het ging om de volgende voltijdopleidingen:

- 1 de Voltijd Lerarenopleiding Aardrijkskunde (score 82)
- 2 de Voltijd opleiding Verloskunde (score 80)
- 3 de Voltijd opleiding Elektrotechniek (score 78)

Elektrotechniek was een nieuwkomer in dit rijtje. De betreffende opleidingen scoorden opvallend hoog ten opzichte van de vergelijkbare opleidingen bij andere instellingen.

De Keuzegids zette Hogeschool Rotterdam, in een ranglijst van elf grote hogescholen, op de achtste plek. In de lijst van de vijf hogescholen in de vier grote steden scoorde Hogeschool Rotterdam met zijn voltijd bacheloropleidingen op van de derde naar de tweede plaats. Het puntentotaal steeg naar 58.

De hogeschool had acht opleidingen met een totaalscore van 70 of hoger in huis; in 2014 waren dat er tien. De beste voltijdopleiding van Hogeschool Rotterdam was de lerarenopleiding Aardrijkskunde met 82 punten. Deze opleiding scoorde in 2014 ook het best. Onder de andere opleidingen met een hoge totaalscore waren vier technische opleidingen en twee gezondheidszorgopleidingen. De opleidingen Scheepsbouwkunde en Bedrijfskunde MER scoorden het laagst met 44 punten.

Gemiddelden

De Keuzegids heeft een ranking-instrument dat aangeeft hoe een school zich verhoudt tot het gemiddelde. Gemiddeld daalde de score per opleiding bij Hogeschool Rotterdam in de Keuzegids 2016 1,6 punt ten opzichte van vorig jaar. De absolute tevredenheidsscores van Hogeschool Rotterdam zijn over de gehele linie niet gedaald, maar bij andere hogescholen zijn ze sterker zijn gestegen dan bij Hogeschool Rotterdam. De gemiddelde score is dus harder gestegen dan de score van Hogeschool Rotterdam. Een nuancering is dat op de items 'Ex-

pert-oordeel', 'Diploma na 5 jaar' en 'Survival 1e jaar' de methodiek was veranderd. Met gelijkblijvende resultaten op deze items kon op die aspecten een lagere score behaald worden.

Masteropleidingen

Op de lijst van de vijf grootste aanbieders van masteropleidingen nam Hogeschool Rotterdam de tweede plaats in. Binnen dezelfde groep was dat in 2014 de vijfde plaats. De totaalscore van Hogeschool Rotterdam steeg met 4,5 punten naar 56 punten.

Vijf masteropleidingen kregen het predicaat topopleiding. Dit waren de masters:

- Autonome beeldende kunst;
- Stedenbouw;
- Media Design and Communication;
- Architectuur;
- Physician Assistent.

De masteropleiding Autonome beeldende kunst deed het, met 98 punten, het best. Dicht in de buurt van de topopleidingen kwam de masteropleiding Advanced Nursing Practice met 74 punten. De laagste scores werden gehaald door de masteropleiding Leren en Innoveren en de masteropleiding Kinderfysiotherapie.

Focusopleidingen

De hogeschool geeft extra aandacht aan opleidingen die lager dan 50 punten scoren in de Keuzegids. Dit zijn de zogenoemde Focusopleidingen. In 2015 waren dat er acht: Scheepsbouw-kunde, Maatschappelijk werk en dienstverlening, Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Communication and Multimedia Design en de Lerarenopleidingen Algemene Economie, Bedrijfs-economie, Engels en Frans.

Vijf van deze opleidingen scoorden in de Keuzegids 2016 boven de 50 punten en verloren daarmee de status van Focusopleiding. Dit waren vier genoemde lerarenopleidingen en de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening.

2.3 Onderwijs en onderzoek

Het onderzoeksbeleid van de hogeschool is gebaseerd op de gedachte dat het onderzoeksveld, het onderwijsveld en het beroepenveld in nauwe relatie tot elkaar staan. In 2015 is er met alle betrokken stakeholders hard gewerkt aan de randvoorwaarden, zoals het HRM-beleid en een kwaliteitszorgsysteem, om de instellingstoets (van Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek VKO) met succes te kunnen doorlopen. Vijf kenniscentra werken samen met de opleidingen en het beroepenveld aan de kwaliteit van het onderwijs op vijf thema's: Kenniscentrum Duurzame HavenStad, Kenniscentrum Creating010, Kenniscentrum Zorginnovatie, Kenniscentrum Talentontwikkeling en Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap.

In overleg met 'de driehoek' zijn door de kenniscentra onderzoeklijnen geformuleerd en belegd in strategische plannen en is er voortdurende uitwisseling van kennis tussen de bedrijven en instellingen in de praktijk, lectoren, hoofddocenten, docenten

en studenten. Onderzoek maakte op verschillende manieren deel uit van alle curricula, om daarmee de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de studenten een onderzoekende houding aan te leren.

Ook in de twee zogenaamde Centres of Expertise (Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie en Centre of Expertise RDM), worden onderzoek, onderwijs en de praktijk met elkaar verbonden. In de programma's van de Centres of Expertise werken onderwijsinstellingen, praktijkpartners en mogelijk andere spelers (overheid) gericht samen aan complexe Rotterdamse vraagstukken. Die samenwerking betekent naast innovatieve oplossingen een inspirerende leeromgeving voor studenten én meerwaarde voor alle partijen.

2.4 Programma 'Binding'

Begin 2015 is het programma 'Binding' gestart, dat zich richt op onderzoek naar studiesucces en manieren om studiesucces te vergroten, zonder dat dit ten koste gaat van de onderwijskwaliteit. De centrale gedachte van het programma is dat docenten het verschil kunnen maken en dat de hogeschool zo moet zijn ingericht, dat de docenten de juiste ondersteuning ontvangen op dit gebied. Studenten die vertraging oplopen of uitvallen, zijn gebaat bij een pedagogische benadering die bindt en uitdaagt. Het programma maakt docenten bewust van hun verantwoordelijkheid en leert hen hoe ze hier in de klas aan kunnen werken. Dit gedachtegoed krijgt – indachtig de Focusfilosofie (zie hoofdstuk 1) – vorm in projecten die tot stand komen op initiatief van de verschillende opleidingen. We geven hieronder een beschrijving van de gedefinieerde projecten.

Inwerktraject

In dit project gaat het om een inventarisatie van de manieren waarop docenten worden ingewerkt en een analyse van mogelijke verbeteringen of aanvullingen. Tevens wordt gewerkt aan een herziening van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO).

Professionalisering op het gebied van inclusieve pedagogiek

De hogeschool werkt aan vergroting van de expertise op het gebied van inclusieve pedagogiek om ervoor te zorgen dat er een uitgebreid en hoogwaardig aanbod van scholing beschikbaar is voor pedagogiek en voor het omgaan met diversiteit.

SLC nieuwe stijl

SLC nieuwe stijl betreft een grondige vernieuwing van de studieloopbaancoaching, waarvoor een pilot loopt bij tien tot vijftien opleidingen. Dit project wordt begeleid door expert-docenten, aan de hand van het rapport van de door het College van Bestuur ingestelde Commissie Kuijpers: 'Verander SLC. Maak het nuttig, maak het persoonlijk! Advies voor de ontwikkeling van studieloopbaancoaching binnen Hogeschool Rotterdam' (juni 2015).

Peercoaches meer verbinden aan docenten

De peercoaching (dat wil zeggen: het inzetten van hogerejaarsstudenten bij het begeleiden van jongerejaars) bij de hogeschool

loopt goed. Het project dat als doel heeft om de peercoaches te verbinden aan een docent, heeft als doel dat docenten de inzet van peercoaches meer als steun ervaren.

Verzamelen en monitoren relevante projecten studiesucces

De hogeschool verzamelt kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeken naar studiesucces en monitort experimenten in de opleidingen om lering uit de onderzoeken te kunnen trekken.

Experimenten met ict die interactie versterken

De hogeschool ondersteunt docenten die experimenteren met ict-vormen die meer interactie en feedback tussen docenten en studenten en studenten onderling stimuleren.



NAKIJKEN TENTAMENS

Prestatieafspraken

“Bij mijn studenten ervaar ik een enorme liefde voor het docentschap. Ze zijn kritisch op wat wij – hun docenten – doen en daar leer ik zelf ook weer van, terwijl ik al twintig jaar voor de klas sta. Een goede band met mijn studenten ontstaat doordat we wederzijds wat van onszelf laten zien.”

Monique van den Heuvel, doceert aan de Lerarenopleiding Docent Gezondheidszorg en Welzijn (deeltijd)

In 2012 heeft Hogeschool Rotterdam afspraken gemaakt met de minister van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap over het realiseren van een aantal prestaties in de periode 2013–2016. In de jaarverslagen van 2013 en 2014 is tussentijds verantwoording afgelegd over de voortgang en realisatie van deze ‘prestatieafspraken’. Dit hoofdstuk omvat de eindverantwoording en beslaat dus een langere periode (2013–2015) dan de andere hoofdstukken (2015). Het hoofdstuk begint met een inleiding en een overzicht van de verschillende prestatieafspraken, zowel de verplichte als de indicatieve. Daarna volgt per afspraak een beschrijving van de afspraak, het ingezette beleid en een analyse van de resultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een slotbeschouwing.

3.1 Inleiding

Eind 2011 heeft de Vereniging Hogescholen met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) een akkoord gesloten over de verdere ontwikkeling van het hoger beroepsonderwijs (hbo). De individuele hogescholen hebben dit akkoord in de loop van 2012 nader ingevuld met eigen prestatieafspraken. Hogeschool Rotterdam heeft toen ambities geformuleerd op een aantal verplichte en facultatieve indicatoren ten aanzien van studiesucces en onderwijskwaliteit. Daarnaast heeft HR afspraken gemaakt over profilering (zwaartepuntvorming en onderwijisdifferentiatie).

De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (RCHOO) heeft het voorstel voor prestatieafspraken van Hogeschool Rotterdam als ‘zeer goed’ beoordeeld. Op basis van dat advies heeft de minister middelen toegekend aan Hogeschool

Rotterdam voor het realiseren van de doelen genoemd onder ‘kwaliteit en studiesucces’: ruim € 8 mln in 2013 oplopend tot bijna € 10 mln in 2016. Tevens is geld toegekend voor profilering en zwaartepuntvorming: jaarlijks € 2,9 mln, waarvan € 1 mln voor het Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation. Voor het Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie heeft het ministerie geen geld uitgetrokken. Desondanks heeft de hogeschool dit Centre of Expertise opgezet. Hogeschool Rotterdam werkt samen met andere hogescholen in drie Centres of Expertise: deltatechnologie (met Hogeschool Zeeland als penvoerder), logistiek (met Hogeschool van Amsterdam als penvoerder) en automotive (met Hogeschool Arnhem en Nijmegen en Fontys Hogescholen). Bovendien is Hogeschool Rotterdam in gesprek over aansluiting bij het Centre of Expertise bio based economy (met Avans Hogeschool).

Zoals aangegeven zijn de middelen toegekend. Voorwaarde voor continuering is realisatie van de prestatieafspraken ten aanzien van ‘kwaliteit en studiesucces’ in de periode tot en met 2015. In 2016 vindt de eindbeoordeling plaats. De eindbeoordeling betreft de gehele prestatieafspraken en gaat dus zowel over studiesucces en onderwijskwaliteit als over profilering. In dit jaarverslag, dat de basis vormt voor de eindbeoordeling, wordt daarom ingegaan op alle prestatieafspraken van Hogeschool Rotterdam.

In dit verband verwijzen wij naar het voorbehoud dat we bij het maken van de afspraken hebben verwoord in de aanbiedingsbrief van 3 mei 2012, inclusief het ±-teken dat we bij de streefwaarden hadden toegevoegd. Hoewel dit voorbehoud in

formele zin niet heeft stand gehouden, vinden wij het toch van belang om te wijzen op de beleidscontext waarin Hogeschool Rotterdam verkeert. Die context is allerm minst stabiel. Zo konden de effecten van bijvoorbeeld de langstudeermaatregelen, de voorgenomen richtlijnen voor landelijke toetsing en de voorgenomen maatregelen met het oog op het eindniveau van het voortgezet onderwijs (vo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) niet worden overzien, en kon de haalbaarheid van de afspraken ook niet worden gegarandeerd.

Focus

Kort na het afsluiten van de prestatieafspraken heeft Hogeschool Rotterdam haar eigen strategische koers bijgesteld. In januari 2013 heeft het College van Bestuur de Focusagenda gepresenteerd. De aanleiding voor herziening van de koers, onder de noemer Focus, was de analyse dat Hogeschool Rotterdam goed verbonden was geraakt met de stad, qua instroom, aanbod van opleidingen en contacten met bedrijven en instellingen in de regio. Maar de gerealiseerde kwaliteit van de bacheloropleidingen – centraal in de wettelijk verankerde maatschappelijke opdracht van de hogeschool – was over de linie genomen middelmatig. Het Focusprogramma plaatste de kwaliteit van de bacheloropleidingen weer stevig in het centrum van de aandacht van iedereen die bij de hogeschool werkt. Het was er op gericht om:

- niet meer te accepteren dat de kwaliteit van bacheloropleidingen door studenten, docenten en externe kwaliteitskeurmeesters als matig worden beoordeeld;
- het niveau van alle opleidingen te versterken door de essentie van (Rotterdamse) beroepspraktijken en praktijkgericht onderzoek in het hart van het curriculum te plaatsen;
- het studiesucces te bevorderen door niet alleen te investeren in de structuren die studenten helpen en begeleiden, maar ook in de binding tussen docenten en studenten in de klas (zie paragraaf 3.3);
- de docententeams in het hart te plaatsen van de hogeschool. Door hen meer verantwoordelijkheid te geven voor het inrichten en verzorgen van het onderwijs ('couleur locale'). De hogeschool heeft teams meer ruimte gegeven op de inhoud, maar is ook strakker gaan toezien op de naleving van gemaakte afspraken;
- te investeren in zowel de kwaliteit als de kwantiteit van onze docenten: in de kwaliteit via professionalisering (onder meer leidend tot meer docenten met een mastergraad, zie paragraaf 3.5) en in de kwantiteit door te bezuinigen op ondersteunend personeel, meer geld rechtstreeks uit te trekken voor het onderwijs en zo meer docenten aan te nemen (zie paragraaf 3.7).

Kwaliteit (eindniveau, verbinding met de Rotterdamse praktijk), studiesucces (inhoudelijke binding, intensiviteit) en organisatiekwaliteit (professionaliteit van de docenten, meer verantwoordelijkheid voor docententeams, minder overhead, naleving van regels en procedures) vormen kortom de pijlers onder deze aangescherpte koers. De prestatieafspraken en

de Focusagenda vormen een logisch consistent geheel en versterken elkaar.

De hogeschool heeft met de introductie van Focus ook eigen kwaliteitscriteria geformuleerd die richting gaven aan de ontwikkeling van het onderwijs. Elk criterium werd daarbij voorzien van een indicator. Wij gaven daarbij aan een opleiding van goede kwaliteit te beschouwen als:

- studenten tevreden zijn (NSE-score);
- docenten met inzet en plezier invulling geven aan hun werk (medewerkerstevredenheid);
- externe deskundigen positief zijn over de kwaliteit van de opleiding (accreditatie-oordeel);
- alumni met tevredenheid terugkijken op hun opleiding (HBO-monitor);
- veel studenten de opleiding met succes afronden (studiesucces). Deze indicatoren hebben we aangeduid als 'ankerpunten'.

Eind 2014 is dat beleid verder geïntensiveerd. Vooruitlopend op de middelen die vanaf 2018 voor de hogeronderwijsinstellingen vrijvallen door de invoering van het studievoorschot, heeft Hogeschool Rotterdam toen voor de jaren 2015–2017 € 16,5 mln euro vrijgemaakt (onttrokken aan de reserves) om verder te investeren in meer docenten, kleinere klassen en het beter verbinden van onderwijs met onderzoek. In paragraaf 3.3 komen we hierop terug. Mede hierdoor is het overheadpercentage teruggebracht, zie verder paragraaf 3.7.

3.2 Resultaten

In onderstaande tabel staan de resultaten voor alle prestatieafspraken die Hogeschool Rotterdam heeft gesloten met de minister van OC&W, zowel de verplichte als de facultatieve. (NB: de nulmeting in box 1 vormt niet altijd een logische trend met de kolommen daarna. Dit komt doordat de nulmeting met betrekking tot uitval en switch was gebaseerd op het cohort 2010–2011 en de nulmeting met betrekking tot rendement op het cohort 2006–2007.) De verschillende afspraken worden toegelicht in de paragrafen hierna.

Box 1: Studiesucces (paragraaf 3.3)

Afspraak	Aard	Nulmeting	JV 2013	JV 2014	JV 2015	Ambitie
Uitval BVT	verplicht	24%	27,3%	27,2%	26,9%	25%
Switch BVT	verplicht	10%	13,6%	12,5%	11,8%	11%
Rendement BVT	verplicht	64%	59,7%	56,7%	53,7%	65%

Box 2: Onderwijskwaliteit (paragraaf 3.4)

Afspraak	Aard	Nulmeting	JV 2013	JV 2014	JV 2015	Ambitie
Excellentie ¹	verplicht	2%	3,7%	5,5%	7,3%	7%
Tevredenheid	facultatief	3,6	3,68	3,72	3,78	3,6

¹ De percentages 2013 en 2014 zijn na herberekening neerwaarts bijgesteld ten opzichte van het jaarverslag.

Box 3: Maatregelen (paragraaf 3.5 t/m 3.7)

Afspraak	Aard	Nulmeting	JV 2013	JV 2014	JV 2015	Ambitie
Master (% OP) ²	verplicht	49,9%	60,3%	66,4%	67,4%	65,9%
Contacttijd <12h	verplicht	0%	0%	0%	0%	0%
Ratio OP/OOP	verplicht	1,38	1,51	1,55	1,70	1,45

Differentiatie en zwaartepuntvorming (paragraaf 3.8 en 3.9)

Afspraak	Aard	Nulmeting	JV 2013	JV 2014	JV 2015	Ambitie
Uitbouw RAC	facultatief	223	1.141	1.621	1.853	1.500
Master Design	facultatief	(zie de kwalitatieve verantwoording in paragraaf 3.8)				
CoE SMI	facultatief	(zie de kwalitatieve verantwoording in paragraaf 3.9)				

3.3 Studiesucces

Afspraken

Ten aanzien van studiesucces heeft Hogeschool Rotterdam met de minister de volgende prestatieafspraken gemaakt:

- De uitval ligt eind 2015 op 25% of lager.
- De switch van studenten is eind 2015 11% of lager.
- Het diplomarendement is 65% eind 2015 of hoger.

Deze afspraken heeft Hogeschool Rotterdam indertijd al betiteld als ambitieus in het licht van de toenemende diversiteit en complexiteit van de studentenpopulatie. Een belangrijk deel van de studenten kwam immers binnen met aanwijsbare achterstanden in de basisvakken als gevolg van a) het tekortschieten van het niveau van het taal- en rekenonderwijs in vo en mbo en b) de mogelijkheid die studenten hebben (en gebruiken) om een opleiding te volgen die inhoudelijk niet of nauwelijks verwantschap vertoont met de genoten mbo-vooropleiding of het gevolgde havo-profiel. Ook hebben we aangegeven dat we streven naar een vroegere selectie en herstel van eventuele foute studiekeuze waardoor de uitval en de switch in het eerste jaar naar verwachting zouden toenemen. Het onder die omstandigheden realiseren van stabiele scores was ambitieus. We hebben de afspraken realiseerbaar geacht omdat de hogeschool al jaren een stevig investeringspakket rondom studiesucces had en voornemens was daar op voort te bouwen.

Wel hebben wij destijds een aantal kanttekeningen geplaatst die invloed zouden kunnen hebben op het resultaat. Deze waren als volgt geformuleerd:

- Iedere toelaatbare student moet de kans krijgen om zich in een passende hbo-opleiding te kwalificeren. Hogeschool Rotterdam kent een specifieke studentenpopulatie, die hierboven nader is gedefinieerd. De groepen studenten die traditioneel minder goed scoren, zijn bij Hogeschool Rotterdam in grotere mate aanwezig dan bij andere hogescholen. Een deel van onze studenten heeft bij binnenkomst een beperkt beeld van de opleiding en bijbehorende beroepen. Daarom is het onvermijdelijk dat een deel van de studenten na een verkeerd

uitgepakte keuze een switch maakt naar een andere opleiding binnen de hogeschool of zelfs uitvalt.

- Wij beschouwen switch op zich niet als ongewenst, zeker wanneer uitval het alternatief is. Het percentage switchers is in de jaren 2009–2012 gestegen tot bijna 14%. Dit schreven wij toe aan de intensivering van studiebegeleiding in die jaren, die heeft geleid tot snelle overstap van studenten naar beter passende opleidingen.
- Er wordt geen selectie aan de poort toegepast, optimale talentontwikkeling van alle studenten staat centraal. Er is 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.
- Wij streven ernaar die selectie zorgvuldig, maar ook zo vroeg mogelijk te laten plaatsvinden. Zo kan de student tijdig switchen naar een beter passende opleiding en kan de studievertraging beperkt blijven. Met het oog op de selectie 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 tweede jaar van inschrijving doen.
- Van de studenten die de propedeuse hebben behaald, verwachten wij dat het overgrote deel ook het bachelordiploma zal behalen. Wij mikken daarbij op een percentage van + 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.
- Voor het diplomarendement van herinschrijvers na 5 jaar zien we een stabiele score van 64%. Die is gunstiger dan de score bij drie van de vier andere hogescholen uit de G5.
- Op het terrein van uitval³ 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.

Ontwikkelingen

Instroom

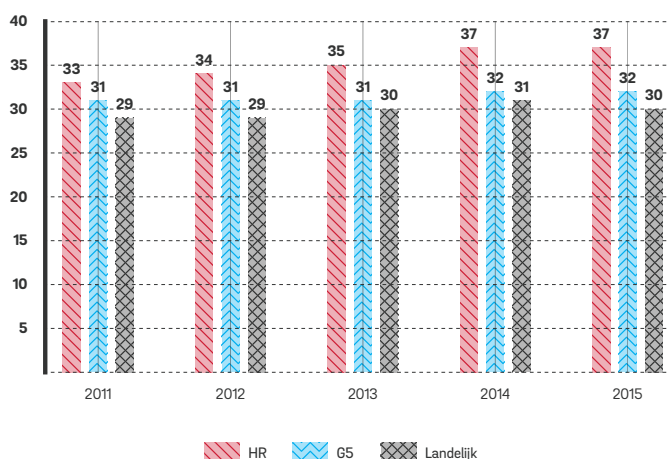
Ten tijde van het maken van de prestatieafspraken constateerde Hogeschool Rotterdam reeds dat zij een zeer diverse studentenpopulatie heeft. Die diversiteit is een gevolg van de rijk geschaakte bevolkingssamenstelling in de Rotterdamse regio en het relatief lage opleidingsniveau van haar inwoners. Dat resulteert in een relatief groot aandeel van mbo-doorstromers en van niet-westerse allochtonen binnen onze hogeschool, inclusief een relatief groot aantal studenten dat met een toelatingstoets de hogeschool binnenkomt. De mbo-instroom bij Hogeschool Rotterdam is afgelopen jaren toegenomen, zowel absoluut als procentueel, in tegenstelling tot de andere G5-hogescholen.

² De percentages uit de jaarverslagen 2013 en 2014 slaan op docenten met een aanstelling groter dan 0,3 fte. Zie verder paragraaf 3.5.

³ 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.

	2011	2012	2013	2014	2015
mbo-instroom	2.461	2.500	2.698	2.803	2.817

Mbo-instroom bij Hogeschool Rotterdam in absolute aantallen



Mbo-instroom bij Hogeschool Rotterdam in percentages, vergeleken met G5⁴ en landelijk beeld

De instroom van niet-westerse allochtone studenten is op peil gebleven en is, vergeleken met de andere G5-hogescholen en het landelijke beeld, fors te noemen.

	2011	2012	2013	2014	2015
mbo-instroom	2.213	2.150	2.159	2.125	2.210

Instroom niet-westerse allochtone studenten bij Hogeschool Rotterdam in absolute aantallen



Instroom niet-westerse allochtone studenten bij Hogeschool Rotterdam in percentages, vergeleken met G5 en landelijk beeld

De hogeschool voorspelde in 2012 reeds dat deze diversiteit in toenemende mate een appèl zou doen op ons vermogen om in de heterogene klas onderwijs te bieden dat voor alle studenten aantrekkelijk en aansprekend is. Dat is ook gebeurd.

Discussie over niveau

In de afgelopen jaren heeft een intensief nationaal debat plaatsgevonden over kwaliteit en niveau van het hbo:

- De beroepspraktijk vraagt om weerbare professionals, deskundige beroepsbeoefenaren die niet alleen beschikken over gedegen vakkennis, maar ook om het vermogen de

eigen praktijk kritisch en onderzoekend te beschouwen, te reflecteren op nieuwe ontwikkelingen en zelf vorm te geven aan het werk.

- De hogere eisen die de praktijk stelde stonden landelijk gezien in contrast met de constatering dat het eindniveau van hbo-gediplomeerden bij een aantal opleidingen onder druk stond.
- Deze twee ontwikkelingen leidden er gezamenlijk toe dat de NVAO niet alleen scherper ging controleren op het behalen van het niveau, maar ook de eisen aan afgestudeerde hbo-bachelors verder ging aanscherpen.

Voor de huidige generatie studenten heeft dit betekend dat de hogeschool enerzijds doorging met de aandacht voor studietoetsing, maar tegelijkertijd het niveau van de opleidingen ging versterken. Dat vond plaats door de kennisbases van opleidingen te verbreden en te verdiepen en onderzoekende vaardigheden beter te integreren in de opleidingen. Aan de zijde van toetsing en beoordeling werd – mede onder druk van het veranderende accreditatiekader en de preciezere hantering daarvan door beoordelingspanelen – niet alleen scherper gelet op het gerealiseerde niveau van afstudeeronderzoeken en –verslagen, maar ook op de ‘kleine kwaliteit’ van het werk, zoals accuraat gebruik van de Nederlandse (of Engelse) taal.

Langstuderende

In de periode 2011–2013 is het aantal langstudeerders aan Hogeschool Rotterdam stevig toegenomen: van 17,3% naar 26,3%. Verschillende factoren droegen daaraan bij:

- De aangescherpte eisen van de NVAO, zoals hierboven vermeld, hadden direct gevolgen voor de studievoortgang van een grote groep studenten. Tijdens hun opleiding werden de eisen aangescherpt, vooral ten aanzien van afstudeeropdrachten. Deze groep moest dus, net als de opleidingen, tijdens de studie anticiperen op deze wijziging. Voor de groep studenten die in de oorspronkelijke situatie net kon meekomen, betekende de aanscherping dat zij moeite kregen het oorspronkelijke studietempo vol te houden. De stevige toename van het aantal gediplomeerden in 2015 (zowel absoluut als relatief) laat zien dat een substantieel deel van deze studenten alsnog – na langere tijd – het diploma behaalt.
- Eind 2012 verviel, met terugwerkende kracht, de langstudeerboete die door OC&W werd opgelegd aan studenten die langer dan vijf jaar studeerden. De intrekking van de langstudeerboete had de instemming van Hogeschool Rotterdam. Met ons hebben ook anderen gewezen op het risico van perverse prikkels wanneer het accent teveel wordt gelegd op kwantitatieve doelstellingen. Ondertussen heeft het instellen en vervolgens weer intrekken van de langstudeerboete de problematiek van het langstuderen niet verminderd.
- In de groep langstudeerders zijn de groepen mbo-instromers en niet-westerse allochtonen (beide zijn relatief groot ten opzichte van andere hogescholen) oververtegenwoordigd. Bij Hogeschool Rotterdam steeg het aantal langstudeerders daarom harder dan bij de G5-hogescholen gemiddeld.

⁴ Het percentage G5 is inclusief Hogeschool Rotterdam.

Beleid

Vanaf 2009 heeft Hogeschool Rotterdam het programma 'Studiesucces voor iedereen' ontwikkeld met behulp van de zogeheten G5-middelen (de toekenning van deze middelen is in 2012 beëindigd). Dit programma omvatte op elkaar aansluitende activiteiten die de hele studiecarière van de student volgen. Het programma richtte zich op versterking van de voorbereiding op de studie, dus voordat men aan de studie begon ("voor de poort"), en op begeleiding en het wegnemen van barrières voor studiesucces tijdens de studie ("na de poort"). Elementen van het programma voor de poort waren: heldere en transparante voorlichting over het opleidingsaanbod, de studie en het beroepsperspectief, proefstuderen en andere vormen van ondersteuning voor een goede studiekeuze en specifieke ondersteuning voor 21+ studenten en toeleiding voor tweede kans onderwijs. Direct na aanmelding werd met alle studenten een startgesprek gehouden, waarbij motivatie en achtergrond in kaart werden gebracht. Dat was meteen de start van de individuele begeleiding. Extra ondersteuning werd al voor de poort geboden, bijvoorbeeld via summerschools, maar ook na de poort, in de vorm van een intensief programma van ondersteunend onderwijs.

Andere elementen na de poort waren onder meer:

- individuele begeleiding (vier tot tien gesprekken per jaar) voor elke student gedurende de gehele studie door een gekwalificeerde docent als studieloopbaancoach;
- inzet van honderden 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;
- begeleiden van een noodzakelijke overstap, studiekeuzecentrum, autumnschool;
- BSA als ondersteuning voor een snelle start en duidelijkheid over perspectief;
- snel spotten van excellent talent, ook die de kans bieden om zichzelf te overtreffen;
- bevorderen van doorstroming met summerschools voor de propedeuse en voor het afstuderen.

Deze aanpak werd na een aantal jaren gezien als een sterk punt van onze hogeschool. Onder meer bij de audit van de G5-middelen in 2011 kreeg de hogeschool lof voor de veelomvattende en samenhangende aanpak.

Aanvankelijk heeft Hogeschool Rotterdam vanaf 2012 het beleidsprogramma 'Studiesucces voor iedereen' voortgezet en uitgebouwd. Tevens werd de studievoorlichting verder aangepast, waarbij het bieden van sobere, transparante en informatieve voorlichting het uitgangspunt was. Op de website van Hogeschool Rotterdam kreeg dat onder meer gestalte door bij elke opleidingen geverifieerde kengetallen op te nemen ten aanzien van studenttevredenheid, contacturen, slaagkans en arbeidsmarktpositie. De kwaliteitscriteria (ankerpunten) zijn zo per opleiding inzichtelijk voor studiekeuzers.

Vanaf het studiejaar 2014–2015 werd de studiekeuzecheck verplicht gesteld. Voor Hogeschool Rotterdam betekende dit een verdere intensivering van een praktijk die reeds was ontstaan: elke aanmelder werd bij de hogeschool al uitgenodigd voor een gesprek om te kijken of er sprake was van een goede match tussen student en opleiding. Vanaf medio 2013 is werk gemaakt van het uitbouwen van deze gesprekken tot een studiekeuzecheck. Elke aanmelder heeft een studiekeuzetest gedaan en op grond daarvan met een studieloopbaancoach een gesprek gevoerd. Hiervoor heeft Hogeschool Rotterdam circa € 2,5 mln uitgetrokken.

Een aantal opleidingen binnen de hogeschool – vooral opleidingen met een zeer diverse instroom en met een beroepsprofiel dat niet wordt gedefinieerd door specifieke eisen vanuit de praktijk – heeft in de afgelopen jaren gebruik gemaakt van de wettelijke mogelijkheid om studenten die zich na 1 mei aanmelden, een negatief bindend advies te geven. Een negatief bindend advies houdt in dat de aanmelder de toegang tot de opleiding wordt ontzegd. Opleidingen hebben van deze optie echter weinig gebruik gemaakt. De studiekeuzecheck heeft zich vooral ontwikkeld tot een instrument dat helpt om te toetsen of studenten een goede keuze hebben gemaakt. Elk jaar worden de opzet en toepassing van de studiekeuzecheck grondig geëvalueerd. Het instrument vraagt immers een substantiële (financiële) inspanning van de hogeschool. De evaluaties laten zien dat de studiekeuzecheck gewaardeerd wordt door studenten als eerste kennismaking. Het helpt hen om de juistheid van de studiekeuze te bevestigen. Docenten waarderen deze functie ook, maar gebruiken de studiekeuzecheck niet als selectie-instrument. Deels omdat op grond van de startmeter het studiesucces moeilijk te voorspellen is, en deels omdat de hogeschool in de traditie staat van toegankelijkheid voor de diverse studentenpopulatie.

Extra investeringen (status 2015)	2015	2016	2017
Onderwijskwaliteit Schaalverkleining (docent-studentratio) door aannemen docenten; Professionalisering van docenten; Onderwijsvernieuwing (studiesucces en nieuwe didactische concepten); Sterkere verbinding met beroepspraktijk en werkveld.	€ 1,8 mln	€ 3,0 mln	€ 3,5 mln
Onderwijsgebonden onderzoek Plannen voor het onderwijs (zoals het aannemen van hoofddocenten) waarmee de relatie met de kenniscentra wordt versterkt, zodat onderzoeksactiviteiten, -resultaten en -vaardigheden steviger kunnen worden verankerd in de curricula van de opleidingen.	€ 1,4 mln	€ 2,4 mln	€ 2,8 mln
Organisatie / omgeving / infrastructuur Plannen op gebied van huisvesting en (ict) faciliteiten.	€ 0,3 mln	€ 0,6 mln	€ 0,7 mln
Totaal	€ 3,5 mln	€ 6,0 mln	€ 7,0 mln

In het najaar van 2014 is aan alle instituten gevraagd zogeheten meerjareninvesteringsplannen te ontwikkelen. Hogeschool Rotterdam heeft toen middelen vrijgemaakt uit de reserve om in de periode 2015–2017 extra te investeren in kwaliteit en studiesucces. De investeringen reflecteren de balans die de opleidingen zoeken tussen enerzijds het versterken van het niveau

van de opleidingen door het beter verbinden van onderwijs aan het praktijkgestuurde onderzoek en de beroepspraktijk, en anderzijds de nadruk op het onderwijsproces in de klas (meer en betere docenten, schaalverkleining, nieuwe pedagogische en didactische concepten).

Begin 2015 bleek uit het jaarlijkse Trendonderzoek Studie-succes van Hogeschool Rotterdam dat, ondanks het goed op gang komen van het hierboven beschreven beleid, de uitval uit de propedeutische fase toenam en het studiesucces na vijf jaar afnam. Bovendien werd duidelijk dat de sterke sturing op een hoger eindniveau een stuk meer van langstudeerders had opgeleverd. Uit die analyse bleek ook dat het verhogen van het eindniveau sommige groepen harder had getroffen dan andere. Met name het studiesucces van mbo'ers en dat van niet-westerse allochtonen (deze groepen overlappen elkaar deels) was sterk afgenomen, terwijl de uitval van deze groepen in het eerste jaar sterk was toegenomen. Die ontwikkeling was niet alleen zichtbaar bij Hogeschool Rotterdam, maar ook landelijk, vooral bij de andere Randstedelijke hogescholen (de zogeheten G5-groep die wij beschouwen als onze referentiegroep).

Hierboven zijn we reeds ingegaan op het langer studeren en het afnemen van het studiesucces van studenten in de latere fase van de studie. Voor een belangrijk deel had het afnemende studiesucces echter ook te maken met de toename van de uitval. In anticipatie daarop, en in lijn met het eveneens in 2015 gepubliceerde essay 'Kwaliteit in de klas', heeft Hogeschool Rotterdam geconstateerd dat de grenzen van de door de hogeschool ontwikkelde zorgstructuur waren bereikt. De niveaustijging die het hbo heeft ondergaan leidde ertoe dat de 'koninklijke' doorstroomroute mbo-hbo niet meer vanzelfsprekend was. Steeds meer werd duidelijk dat meer aandacht voor de pedagogische aspecten van het onderwijs en intensivering van het contact in de klas (binding) noodzakelijk zijn om studenten een beter perspectief op studiesucces te bieden.

Bij binding gaat het om het versterken van de relatie tussen docent en student, door vanuit de inhoud de pedagogische relatie verder vorm te geven. In 2015 is de problematiek indringend besproken met grote groepen docenten. Dat heeft geleid tot een gemeenschappelijke analyse die ten grondslag ligt aan het in 2015 gestarte programma Binding en die aansluit bij het rapport 'Twee werelden, twee werkelijkheden' (Margalith Kleijwegt, 2016). De kern van dit programma ligt in het versterken van aandacht voor en expertise in pedagogiek en didactiek van het hoger beroepsonderwijs. De kracht van ons huidige docentenbestand is gelegen in hun inhoudelijke expertise en praktijkervaring, maar op het vlak van didactiek en aansluiting bij de eigen studenten valt nog veel te winnen. Door middel van een grootscheeps strategisch hrm-beleid, ruim baan voor didactische experimenten in opleidingen en nieuwe lectoraten gericht op professionalisering, didactiek en diversiteit willen we meer in staat zijn intensief en activerend onderwijs te bieden. Zo willen we de negatieve trend in het studiesucces keren. De eerste tekenen zijn positief: het propedeuse-rendement laat weer een stijging zien:

	2011	2014
Propedeuse na 1 jaar	22,2%	25,0%
Propedeuse na 2 jaar	47,3%	53,3%

Bron: Trendonderzoek Hogeschool Rotterdam, februari 2016

Hogeschool Rotterdam heeft nog iets anders geleerd uit de gesprekken met docenten: we verliezen de goede aansluiting met het mbo en moeten hierop radicaal durven acteren. Naast het beleid gericht op het primaire proces ontwikkelen we daarom samen met de ROC's een aanvullend experiment om het succes van de mbo-instroom in het bijzonder te verhogen. We gaan hierbij uit van een systematiek waarmee we de niet-verwante instroom samen met de ROC's een schakeljaar willen aanbieden. Verkeerde studiekeuzes proberen we nog steeds zoveel mogelijk in te perken door optimaal gebruik te maken van de startgesprekken. Uit onze evaluatie van de startgesprekken blijkt dat we juist de groep die de gesprekken het hardst nodig heeft (maar pas op het allerlaatste moment op komen dagen) nog het minst goed kunnen bedienen. We willen om deze reden de kwaliteit van de studiekeuzegesprekken, vooral die aan het einde van de zomer, verder verhogen.

Resultaat

Ondanks alle beleidsinspanningen heeft Hogeschool Rotterdam de drie prestatieafspraken op het gebied van studiesucces niet kunnen realiseren. Het percentage eerstejaars propedeuse bachelorstudenten dat uitvalt, is afgelopen jaren opgelopen tot 26,9%, en is daarmee hoger dan de ambitie van 25%. Wel is het lager dan het percentage uitval bij de andere G5-hogescholen. Switch is teruggebracht van 13,7% naar 11,6%. Dat is iets hoger dan de ambitie van 11%. Het bachelorrendement is afgelopen jaren gedaald van 65,2% naar 53,7% en daarmee is het rendement ruim onder de ambitie van 65% gebleven. Deze stevige ambitie was mede gebaseerd op onze verwachtingen van het programma 'Studiesucces voor iedereen', waarvoor jaarlijks ca. € 6 mln is uitgetrokken. De verwachting dat dit programma zou zorgen voor een sterke verbetering van het rendement is niet uitgekomen.

Samenvattend zien we daarvoor de volgende oorzaken:

- De arbeidsmarkt vraagt om stevige, reflectieve professionals. Daarin ligt ook het belangrijkste argument voor de versterking van het eindniveau. We kunnen nu vaststellen dat de koninklijke route mbo-hbo daarmee onder druk is komen te staan. Met het oog op het hogere eindniveau hebben algemene, meer cognitieve competenties meer nadruk gekregen, naast de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. We zien dat studenten uit bepaalde groepen hierdoor harder getroffen worden dan andere. Wij gebruiken daarbij vaak het onderscheid naar etniciteit, omdat we dat onderscheid kunnen vinden in onze administraties. De werkelijkheid is natuurlijk complexer en weerbarstiger. Voor elke individuele student is die werkelijkheid anders. Wel weten we, onder meer uit 'De staat van het Onderwijs 2014/2015' (Inspectie van het Onderwijs, 2016), dat niet alleen etniciteit maar ook de sociaal-economische status van ouders, hun betrokkenheid bij de schoolcarrière van hun kinderen en de wijze waarop

docenten binding realiseren met studenten in hun diversiteit van grote invloed zijn op de studieloopbaan.

- Van de cohorten die reeds studeerden, deed een grotere groep er langer over en viel een groter deel van de studenten af in de latere fase van de opleiding. Het verdwijnen van de langstudeerboete heeft hieraan bijgedragen doordat daarmee de prikkel tot spoedige afronding van de opleiding verdween.
- Relatief veel mbo'ers en studenten met een niet-westerse achtergrond kregen door de niveaustijging meer moeite om de opleiding af te ronden. We hebben geleerd dat we moeten investeren in de pedagogische kwaliteiten van onze docenten zodat zij kunnen werken aan het versterken van de inhoudelijke binding tussen studenten en hun docenten.
- Voor mbo-instromers, zeker voor degenen die kiezen voor een vervolgstudie die niet inhoudelijk verwant is aan de mbo-vooropleiding, is het noodzakelijk dat we een aanpak ontwikkelen die hun een ladder biedt om de kloof tussen de vooropleiding en de hbo-opleiding te overbruggen. Die ladder zal bestaan uit een schakelprogramma van een substantiële omvang. Wij willen dit in Rotterdam in de komende jaren nader uitwerken samen de ROC-partners en Hogeschool Inholland.

3.4 Onderwijskwaliteit

3.4.1 Excellentie

Afspraak

De verplichte prestatieafspraken op het gebied van onderwijskwaliteit betreft de deelname van studenten aan het excellentieprogramma van Hogeschool Rotterdam, het 'honoursprogramma' (HP). Hogeschool Rotterdam heeft dit programma, dat draait rond complexe, reële vraagstukken in de beroepspraktijk, ontwikkeld voor studenten die meer willen dan het reguliere programma hun heeft te bieden. Zij leren in een multidisciplinaire context en door toepassing van onderzoeksmethodieken antwoorden te vinden op praktijkvragen. De afspraak houdt in dat in 2015 minimaal 7% van de voltijds bachelorstudenten deelneemt aan onderdelen van dit excellentieprogramma.

Beleid

In 2009 is Hogeschool Rotterdam gestart met het opbouwen van een honourstraject voor studenten die zich willen ontplooiën tot excellente professionals. Hogeschool Rotterdam heeft daartoe toen een subsidieaanvraag ingediend bij Sirius, die gehonoreerd is. De onderwijsinstellingen binnen Hogeschool Rotterdam hebben de ruimte gekregen om honoursonderwijs te ontwikkelen dat op hun eigen studenten was toegesneden. Vrijwel alle instellingen hebben keuzeonderwijs ontwikkeld voor jaar 1 en 2. Een aantal instellingen heeft ook een Innovation Lab ontwikkeld, later omgezet in de minor+. Minoren+ werken aan (complexe) multidisciplinaire praktijkvraagstukken, samen met kenniscentra, Centres of Expertise of externe partners. Omdat de instellingen zelf de regie voerden over de ontwikkeling van hun eigen honoursonderwijs, is binnen Hogeschool Rotterdam sprake van verschillende 'snelheden'. Het is een leerproces gebleken voor alle betrokkenen, waarbij de ervaringen ook hebben bijgedragen aan het reguliere onderwijs.

Het honoursonderwijs is verdeeld in twee fases. De eerste fase heet Scouting & Werving. Dit blok vindt voornamelijk plaats in jaar 1 en 2 en beoogt studenten de kans te bieden kennis te maken met honoursonderwijs. Reden voor deze aanpak is dat studenten in het hbo (nog) niet erg gewend zijn om na te denken in termen van 'honours' in relatie tot hun onderwijs. Een laagdrempelige entree leek daarom een goede aanpak. De tweede fase betreft Onderzoek & Innovatie. Dit blok vindt voornamelijk plaats in jaar 3 en 4 van de studie, hier vindt verrijking van het bacheloronderwijs plaats middels aan honours gekoppelde projecten en onderwijsonderdelen.

De scheiding tussen beide blokken is niet 'hard', hetgeen betekent dat studenten uit jaar 3 soms nog meedoen aan (extra) keuzevakken uit jaar 1 en 2 en vice versa. Omdat de verantwoordelijkheid voor het opleiden van studenten bij de opleidingen ligt en omdat studenten zich meestal niet lineair ontwikkelen, is deze vermenging van de blokken binnen het beleid van Hogeschool Rotterdam geen probleem. De prestaties van studenten worden op drie manieren vastgelegd:

- honours-keuzevakken in jaar 1 en 2;
- minor+ in jaar 4;
- In jaar 1 (Propedeuse) of jaar 2 tot en met 4 (Hoofd fase) door middel van instituutgebonden modules via het honours-examenprogramma dat individueel aan de student gekoppeld wordt.

Uiteindelijk rondt de student zijn/haar honoursonderwijs af door een portfolio samen te stellen en via een individueel eindassessment met twee onafhankelijke assessoren aan te tonen dat hij/zij over de competenties beschikt die behoren bij de Honours degree. De assessoren zijn via de wettelijk vereiste weg aangewezen als 'examinatoren' voor deze vorm van toetsing.

Resultaat

Het honoursonderwijs heeft afgelopen jaren binnen Hogeschool Rotterdam aan bekendheid en populariteit gewonnen en draagt zo bij aan een bredere cultuur van kwaliteit- van- onderwijs binnen de instelling. De deelname van studenten is sinds 2012 gestegen van circa 2% tot ruim 7% in 2014- 2015, waarmee de doelstelling uit de prestatieafspraken is bereikt. De opzet van het honoursprogramma is sinds 2012 jaarlijks onderwerp geweest van review en peerreview door Sirius en andere instellingen. Het algemene concept (competentieprofiel Innoverend Handelen voor de excellente professional) is daarbij als 'sterk' beoordeeld. Ook de opzet, het aanbod (de variëteit en de kwaliteit) en de bereikte resultaten zijn geroemd, waarbij met name de laagdrempeligheid voor deelname en de parallel georganiseerde professionalisering van docenten worden gewaardeerd. Het concept van de minor+ (Innovation lab) wordt gezien als een krachtig instrument, vooral vanuit het oogpunt van samenwerking van studenten in multidisciplinaire teams aan vraagstukken uit de praktijk. De auditcommissie van Sirius constateerde ook dat men vanuit een gezamenlijk commitment met lectoren en het werkveld samenwerkt aan ambitieuze doelen.

3.4.2 Studenttevredenheid

Afspraak

Naast de verplichte afspraak over deelname aan het excellentieprogramma heeft Hogeschool Rotterdam op het gebied van onderwijskwaliteit nog een ambitie geformuleerd, namelijk ten aanzien van studenttevredenheid. Het gaat hier om een facultatieve afspraak. Studenttevredenheid is een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van de bacheloropleidingen, die in het Focusprogramma centraal staat. De studenttevredenheid wordt gemeten via de Nationale Studenten Enquête (NSE). De NSE wordt jaarlijks gehouden onder studenten van hogescholen en universiteiten. Zij krijgen vragen voorgelegd over keuzeruimte, werkvormen, docenten, studeerbaarheid, faciliteiten en andere aspecten van hun opleiding.

De tevredenheid van studenten bij Hogeschool Rotterdam 'over je studie in het algemeen' was in 2012 gemiddeld 3,6. Dat was iets lager dan het landelijk gemiddelde van 3,7, maar hoger dan de score bij de andere grote hogescholen in de Randstad (G5) die ook aan de NSE hebben deelgenomen. Hogeschool Rotterdam heeft zich in 2012 ten doel gesteld dat de studenttevredenheid moet stijgen tot boven de 3,7 (bij een landelijk gemiddelde van 3,7). Deze ambitie is als facultatieve prestatieafspraken met OC&W opgenomen.

Beleid

Afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs, onder meer door extra docenten aan te nemen en de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken. Ook is veel aandacht besteed aan de aspecten van operationele kwaliteit van het onderwijsproces, onder meer de informatievoorziening en de onderwijsorganisatie. Daartoe is het Rotterdams ProcesModel ingericht, waarbij diverse processen helder zijn beschreven en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn toebedeeld. Het programmeerteam Continu Verbeteren heeft vervolgens geholpen om processen binnen de opleidingen verder vorm te geven en te implementeren.

Resultaat

Sinds 2012 is de algemene tevredenheid onder studenten gestaag gestegen: van 3,68 (2013) naar 3,72 (2014) tot 3,78 (2015) en inmiddels zelfs tot 3,82 (mei 2016). De score lag daarmee net iets hoger dan de gemiddelde score van de G5 (3,7) en was vrijwel gelijk aan het landelijk gemiddelde (3,8). Op alle themascores is vooruitgang geboekt. Bij de thema's informatievoorziening, wetenschappelijke vaardigheden, toetsing & beoordeling, studiefaciliteiten en kwaliteitszorg is de grootste vooruitgang geboekt.

3.5 Docentkwaliteit: Mastertitels

Afspraak

De kwaliteit van docenten is een van de speerpunten op de strategische agenda 2025 hoger beroepsonderwijs. In het

Hoofdlijnenakkoord tussen OC&W en de HBO-raad (nu Vereniging Hogescholen) van 12 december 2011 staat daarover het volgende:

“Docenten zijn de dragers van onderwijskwaliteit. Alleen met goede docenten die kennis van zaken hebben en die kunnen inspireren en binden, kan de kwaliteit van het onderwijs structureel worden verbeterd.....Daarom worden in het verlengde van de meerjarenafspraken en het actieplan Leraar 2020 afspraken gemaakt over de verhoging van het opleidingsniveau van docenten: meer docenten met een mastertitel, meer gepromoveerde docenten.” (blz. 4 van het Hoofdlijnenakkoord).

Hogeschool Rotterdam heeft de ambitie om de kwaliteit van docenten te bevorderen in 2012 vertaald in het plan “Op naar een master.....”⁵ Dit plan is afgelopen jaren de leidraad geweest om invulling te geven aan de prestatieafspraken dat eind 2015 70% van de docenten van Hogeschool Rotterdam een masteropleiding heeft voltooid dan wel is gepromoveerd. Daarbij waren de volgende uitgangspunten van toepassing:

- De landelijke lijst van masteropleidingen die Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) hanteert bij de toewijzing van de Lerarenbeurs geldt ook binnen Hogeschool Rotterdam.
- Het beleid richt zich op de docenten in de functiefamilie onderwijs: docent, kerndocent, hogeschooldocent, hoofd-docent. Vooral voor de functies hoofddocent en hogeschooldocent is een mastertitel relevant.
- Aansluitend bij het landelijke referentiekader gaan we uit van personen-docenten, niet van fte-docenten.
- Het beleid richt zich niet op docenten met een aanstelling van 0,3 fte of kleiner. Dit zijn veelal docenten die naast een andere baan een specialistisch vak of onderwerp binnen een opleiding verzorgen. Gezien de omvang van hun aanstelling beperkt hun rol zich tot het geven van onderwijs op hun specialisme. In deze onderwijscontext heeft Hogeschool Rotterdam deze groep niet gedefinieerd als doelgroep docenten met een masteropleiding.
- Het beleid richt zich evenmin op docenten die in de periode 2012 tot 2016 65 jaar worden en de hogeschool gaan verlaten.

Bij de start van het traject is een nulmeting uitgevoerd van het opleidingsniveau van de docenten, met peildatum 1 maart 2012. De nulmeting liet zien dat er op dat moment 1.809 docenten bij de hogeschool in dienst waren: 573 docenten, 723 kerndocenten, 493 hogeschooldocenten en 20 hoofddocenten. Van dit totaal hadden 329 personen een dienstverband van 0,3 fte of minder. Van de overige 1.480 docenten stond 54% geregistreerd als master of doctor (PhD).

Beleid

De beleidsinspanningen lagen op drie terreinen: instroom, doorstroom en uitstroom. Bij de start van dit traject in 2012 zijn eisen gesteld aan het opleidingsniveau van nieuwe docenten. Voor de functie van hogeschooldocent geldt van 15 maart 2012 tot en met december 2016 in ieder geval de verplichting een mastertitel te hebben. Dit betreft zowel interne doorstroom

⁵Het beleidsplan “Op naar een master.....” Kader, beeld, plan is op 13 maart 2012 vastgesteld door het College van Bestuur.

als instroom van buiten. Voor de functie van hoofddocent geldt sinds 15 maart 2012 de strikte voorwaarde dat de docent bij de aanstelling beschikt over (minimaal) een mastertitel. Voor de functie van kerndocent geldt bij voorkeur een mastertitel.

Vanaf 2013 is dus bij de aanname van nieuwe docenten veel gericht gekeken naar het opleidingsniveau. Bij alle vacatures voor docentfuncties staat (bij voorkeur) masteropleiding. Dit beleid heeft sinds 2013 geleid tot een stijging van het opleidingsniveau van de nieuwe docenten. Had in 2013 nog 60% van de nieuwe docenten een masteropleiding, in de jaren daarna steeg dit aantal naar 77% in 2014 en naar 86% in 2015. Mede door het gerichte aannamebeleid van nieuwe docenten lukt het om het vertrek van oudere docenten met een master grotendeels op te vangen. In de jaren tot en met 2016 stromen 161 docenten uit vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd: 85 personen met een master en 76 zonder. Vooral bij de functies van kerndocent en hogeschooldocent was het noodzakelijk om ter vervanging te allen tijde iemand aan te nemen met het opleidingsniveau master.

Op het gebied van doorstroom was het traject gericht op het upgraden van het opleidingsniveau van de zittende docenten. Zij zijn gestimuleerd en gefaciliteerd om een masteropleiding te gaan volgen. Er zijn drie cohorten gestart van docenten die (veelal) een tweejarige master gingen volgen: 2012–2014 (start zomer 2012), 2013–2015 (start zomer 2013) en 2014–2016 (start zomer 2014). Doel was dat jaarlijks zo'n zestig docenten zouden starten met een masteropleiding. Deze stimulans tot professionalisering heeft binnen Hogeschool Rotterdam een beweging van leren teweeggebracht. Onderwijsmanagers hebben docenten gestimuleerd een masteropleiding te gaan volgen. Veel docenten hebben zin gekregen om 'weer te gaan leren', hebben de waarde van een master ontdekt en zijn op zoek gegaan naar een passende opleiding. Het definitieve resultaat van de drie cohorten (2012–2014, 2013–2015 en 2014–2016) zien we in augustus 2016. Op dat moment ronden nog tientallen docenten hun masteropleiding af, vanuit het cohort 2013–2015 (met enige vertraging) en vanuit het cohort 2014–2016.

Ongeveer 350 docenten van Hogeschool Rotterdam hebben voor hun studie gebruik gemaakt van de Lerarenbeurs. In de vorm van de Lerarenbeurs kent de rijksoverheid een stimuleringsbeleid voor de bijscholing van docenten. Iedere docent kan eenmaal in haar/zijn loopbaan een Lerarenbeurs aanvragen voor het volgen van een bachelor- of masteropleiding. Het is een belangrijk ondersteunend instrument gebleken voor docenten die een masteropleiding wilden gaan volgen. Naast deze beurs is het faciliteren in tijd een cruciale randvoorwaarde gebleken. In de cao hbo was dit aanvankelijk nog onvoldoende geregeld. Hogeschool Rotterdam faciliteerde de docenten daarom met meer tijd dan de richtlijn in de cao hbo. Desondanks bleek de facilitering in de periode 2012 tot 2014 ontoereikend voor het succesvol volgen van een master. Een

substantiële groep docenten had (heeft) meer dan twee jaar nodig om de masteropleiding af te ronden. Na de zomer van 2014 was tijd geen knelpunt meer.

Resultaat

Om tot de eindtelling van het aantal masterdiploma's te komen heeft begin 2016 een uitgebreide interne controle plaatsgevonden. Uit die controle bleek een deel van de personeelsdossiers niet volledig te zijn. Een deel van die dossiers is vervolgens met het ontbrekende (master)diploma aangevuld, bij een ander deel is geconstateerd dat de betrokken medewerkers eind 2015 geen mastertitel (of een PhD) bezaten maar ook niet ten tijde van de nulmeting in 2012. Deze medewerkers waren in 2012 dus ten onrechte in de nulmeting meegerekend. Correctie van de nulmeting leidt tot een neerwaartse bijstelling tot 52,5%.⁶

Het percentage master-docenten is als volgt bepaald. Op 31 december 2015 werkten bij Hogeschool Rotterdam 2.059 docenten (17% meer dan in 2012, zie ook paragraaf 3.7). Van hen hadden 215 personen een dienstverband van 0,3 fte of minder. Deze docenten zijn, net als bij de nulmeting, niet in de telling betrokken. Van de overige 1.844 docenten beschikten er op de peildatum 1.298 over een afgeronde masteropleiding of hoger. Dat is 70,4%. Dat percentage zal in september dit jaar verder stijgen. Met het eindpercentage van 70,4% hebben we deze prestatieafspraken gerealiseerd. Als we uitgaan van de gecorrigeerde nulmeting van 52,5%, dan zien we een stijging van het percentage docenten met minimaal een mastertitel van 17,9%. Daarmee hebben we de procentuele toename die destijds was afgesproken (16%) dus overtroffen. Hoewel de nulmeting van maart 2012 was gebaseerd op docenten met een aanstelling groter dan 0,3 fte, was deze afbakening niet expliciet opgenomen in de definiëring van deze prestatieafspraken. Na afstemming met OC&W rapporteren we daarom (ook) op basis van de gehele docentenpopulatie. Docenten met kleinere aanstellingen hebben minder vaak een mastertitel. Daarom ligt het eindpercentage masters uitgaande van de gehele groep van 2.059 docenten wat lager dan wanneer we uitgaan van de afgebakende groep, namelijk op 67,4%. De (gecorrigeerde) nulmeting zakt navenant: 49,9%. De procentuele toename ligt ook dan boven de 16%: 17,5%.

	Nulmeting (1-3-2012)	Eindwaarde (31-12-15)	Toename
Afgebakende groep	52,5%	70,4%	17,9%
Gehele populatie	49,9%	67,4%	17,5%

3.6 Onderwijsintensiteit: contacttijd Afspraak

Zeker in het eerste collegejaar is voldoende onderwijstijd van groot belang. Hierover zijn dan ook afspraken gemaakt in het Hoofdlijnenakkoord en vervolgens tussen OC&W en de individuele

⁶ Deze correctie omvat ook het alsnog meetellen van enkele master-docenten die ten onrechte niet in de nulmeting waren meegeteld.

hogescholen. Dit heeft geleid tot de afspraak dat geen enkele voltijds bacheloropleiding in het eerste jaar minder dan 12 uur contacttijd per week heeft geprogrammeerd (oftewel 504 contacturen per jaar). Het gaat hier om een verplichte indicator.

Beleid

Binnen Hogeschool Rotterdam gelden afspraken over de opbouw van het curriculum, de omvang van de verschillende leerlijnen en de randvoorwaarden bij de onderwijsorganisatie. De leerlijnen betreffen kennisgestuurd, praktijkgestuurd en studentgestuurd onderwijs. Het eerste is, met name in de eerste jaren, gericht op overdracht en verwerking van kennis en vaardigheden. Praktijkgestuurd onderwijs betekent in de eerste jaren intensieve begeleiding van de projecten waarmee studenten aan de slag gaan. In het studentgestuurd onderwijs tenslotte krijgt elke student op maat begeleiding en waar nodig ondersteuning in intensieve wisselwerking tussen student en docent. Een en ander betekent dat de meeste opleidingen zeker in de beginfase sterk gestructureerd zijn. In de loop van de studie is een bewuste opbouw naar zelfstandig leren aangebracht. Binnen deze hoofdlijnen hebben opleidingen conform het Focus-beleid ruimte voor eigen invulling ('couleur locale'). Daardoor bestaat er tussen de opleidingen een grote verscheidenheid in contacttijd. De norm van 12 uur per week geldt hogeschoolbreed als ondergrens.

Resultaat

Volgens interne metingen hebben alle opleidingen afgelopen jaren aan de norm van minimaal 12 uur per week c.q. 504 uur per jaar voldaan. In het studiejaar 2015-2016 is de geprogrammeerde contacttijd bij de diverse bacheloropleidingen gemiddeld 14,6 uur.

3.7 Indirecte kosten / generieke overhead

Afspraak

Het profiel van Hogeschool Rotterdam brengt met zich mee dat we moeten blijven investeren in specifieke ondersteunende functies zoals ondersteuning in het kader van studiesucces en in hogeschoolbreed keuzeonderwijs en minoren. Niettemin heeft Hogeschool Rotterdam afgelopen jaren stevig ingezet op het verlagen van de overhead, ten gunste van het primaire proces. Hogeschool Rotterdam wil de financiële middelen zo veel mogelijk direct inzetten voor het onderwijs. Dat betekent dat we de ondersteunende processen, zowel op generiek niveau als in de rechtstreekse ondersteuning van het onderwijs, professioneel, hoogwaardig en ook efficiënt willen organiseren. Deze ambitie is onderdeel van het kwaliteitsprogramma Focus en ook één van de verplichte prestatieafspraken die met OC&W zijn gemaakt.

Hogeschool Rotterdam heeft hiervoor de 'Berenschot systematiek' gehanteerd, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen generieke en specifieke overhead. Generieke overhead betreft inspanningen die samenhangen met management en organisatie van de hogeschool als instelling en arbeidsorganisatie. Specifieke overhead gaat over inspanningen die samenhangen

met de rechtstreekse ondersteuning van het primaire proces. De generieke overhead kan worden gezien als maat voor de omvang van de 'indirecte kosten' die OC&W hanteert. In 2012 heeft Hogeschool Rotterdam zich ten doel gesteld om deze generieke overhead terug te brengen van 27% naar 22% in 2016.

Voor de verantwoording over de prestatieafspraken sluit Hogeschool Rotterdam aan op de systematiek uit het Hoofdlijnenakkoord. Daarin zijn 'indirecte kosten' vertaald in een ratio tussen onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP). Deze verhouding bedroeg in 2012 bij Hogeschool Rotterdam 1,377. Volgens afspraak met OC&W moest deze ratio eind 2015 uitkomen op tenminste 1,45.

Beleid

Al voor 2012 heeft Hogeschool Rotterdam de groei in het budget, als gevolg van groeiende instroom, ten goede laten komen aan de onderwijsinstellingen. De ondersteunende diensten bleven in beginsel 'op de nullijn'. Dit beleid is afgelopen jaren doorgezet. Daarbij zijn nog de volgende maatregelen genomen:

- Hogeschool Rotterdam is in samenwerking met bureau Berenschot een traject ingegaan om de ondersteunende processen in de organisatie verder te standaardiseren en 'lean' te maken. Daardoor kon parallel aan verbetering van de kwaliteit gewerkt worden aan verbetering van de efficiency. De afspraak is gemaakt (intern gehanteerde cijfers) dat de generieke overhead van de hogeschool zou dalen van 27% naar 22%. De directe onderwijsondersteuning zou gehandhaafd blijven op 15%. De totale overhead zou daarmee dalen van 42% naar 37%. De hogeschool zou daarmee onder het gemiddelde van vergelijkbare hogescholen moeten komen. In 2013 zijn afspraken gemaakt met de ondersteunende diensten die ertoe geleid hebben dat het aantal fte dat werkzaam is bij de diensten zou afnemen met ongeveer 100 fte. Daarmee zou de afname van 27% naar 22% kunnen worden gerealiseerd. Door de stevige groei van het studentenaantal van de hogeschool en de toename van het aantal docenten zal het streefpercentage in 2016 worden bereikt, zonder dat de reductie van 100 fte volledig is gerealiseerd.
- Hogeschool Rotterdam heeft afgelopen jaren, zoals al aangegeven in paragraaf 3.1, nadrukkelijk geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs. Vooruitlopend op de invoering van het leenstelsel heeft de hogeschool in de jaren 2015-2017 middelen vrijgemaakt om extra docenten aan te nemen en de binding met het onderwijs te versterken. Door de toename van het aantal docenten is het percentage overhead verder gedaald.
- Niet alleen werd het aantal dienstverleners teruggebracht ten bate van meer docenten, ook het aantal leidinggevenden werd teruggebracht. De instituten gingen van een tweehoofdige directie naar een eenhoofdige. Dit proces is inmiddels bij nagenoeg alle instituten voltooid. Alleen de Rotterdam Business School beschikt nog over een tweehoofdige directie.
- De reductie van het aantal dienstverleners is gevolgd door een herstructurering van de dienstverlening, in lijn met het Focus-programma. De herstructurering draagt bij aan het versterken van de kwaliteit van de dienstverlening, waarbij professionele

teams – net als in het onderwijs – meer verantwoordelijkheid dragen. Het aantal directeurs bij diensten is daardoor teruggebracht van elf in 2012 tot vier in 2015. Ook het aantal managers is gehalveerd.

Resultaat

Eind 2015 bedroeg de verhouding OP/OOP 1,70. Daarmee is de afspraak om uit te komen op tenminste 1,45 ruimschoots gerealiseerd.

3.8 Differentiatie

Afspraak

In de prestatieafspraken met OC&W heeft Hogeschool Rotterdam de ambitie vastgelegd om de differentiatie in het onderwijsaanbod te bevorderen. Die ambitie betrof met name de uitbouw van de Rotterdam Academy, zoals ook opgenomen in het kwaliteitsprogramma Focus, en het overdraagbaar maken van dit unieke concept. Daarnaast is ook het voornemen geuit om een nieuwe, brede masteropleiding te ontwikkelen op het terrein van toegepast ontwerpen.

Hogeschool Rotterdam heeft de Rotterdam Academy (RAC) in 2011 gevormd, samen met de ROC's Zadkine en Albeda College. Binnen dat samenwerkingsverband worden Associate degree-opleidingen aangeboden die zijn toegesneden op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Een Associate degree (Ad) maakt het studenten mogelijk een tweejarige opleiding op hbo-niveau te volgen. Zowel vanuit het werkveld als vanuit studenten is hier veel vraag naar. Studenten kunnen met een Ad-diploma direct aan de slag of instromen in het derde jaar van de gekoppelde bacheloropleiding. 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. Doel is de RAC uit te bouwen tot een instituut met een breed, op de regio afgestemd assortiment en met zo'n 1.500 studenten in 2015.

Naast Associate degrees en bachelors vraagt de verdere ontwikkeling van de kenniseconomie ook een toenemend aantal professionals die op masterniveau zijn gekwalificeerd. In de prestatieafspraken stond dat Hogeschool Rotterdam een masteropleiding Design zou starten, passend bij de doorontwikkeling van de Rotterdamse creatieve sector en aansluitend bij het bacheloraanbod van de Willem de Kooning Academie (WdKA). Deze ambitie was consistent met het advies van de commissie-Dijkgraaf, die had aanbevolen het aanbod aan opleidingen voor de culturele en creatieve sector te versterken. Naar aanleiding van de Toets Nieuwe Opleiding door de NVAO is besloten om de nieuwe master Design te richten op professionele, al werkende ontwerpers en professionals werkzaam in aan design verwante beroepen.

Beleid

Om de Ad-opleidingen met een eigen gezicht in de markt te zetten is gekozen voor een zelfstandig instituut met een

sterk eigen profiel. De RAC heeft een eigen opleidings- en curriculumcommissie gekregen, een beroepenveldcommissie, een eigen directie en een instituutsmedezeggenschapsraad. De examencommissie is die van de bijbehorende bacheloropleiding en borgt de kwaliteit van de opleidingen. Er werken zowel mbo-als hbo-docenten bij de RAC. De mbo-docenten werken ook als studieloopbaancoach.

Een belangrijke stap werd in 2013 gezet toen Hogeschool Rotterdam met Hogeschool Inholland een convenant sloot om hun Rotterdamse Ad-opleidingen over te nemen, namelijk: Accountancy, Crossmediale Communicatie en Sociaal Financiële Dienstverlening. De eerste twee worden sinds september 2014 door de RAC aangeboden, de derde start in het studiejaar 2016-2017. Daarnaast worden nieuwe opleidingen ontwikkeld, zoals de deeltijdopleidingen Integraal Bouwmanagement en Sales & Accountmanagement. Naast het vergroten van het aanbod gaat inmiddels ook gerichte aandacht uit naar het verbeteren van het rendement en het verlagen van de uitval (zie verder paragraaf 5.4).

Resultaat

De RAC heeft afgelopen jaren een spectaculaire groei doorgemaakt. In 2012 begonnen 458 studenten aan een Ad-opleiding, in 2013 waren dat er al 755. In 2014 was de RAC doorgegroeiwd naar tien Ad-opleidingen en ruim 1.600 studenten in totaal. Daarmee was de prestatieafspraken (minimaal 1.500 studenten in 2015) al behaald. In september 2015 lag de instroom weer 15% hoger dan het jaar ervoor en overschreed voor het eerst de duizend nieuwe studenten. Het totaal aantal studenten kwam hiermee op ruim 1.853. Verwacht wordt dat mede door de nieuwe opleidingen het aantal studenten in 2017 boven de 2.000 zal uitkomen. 2015 stond ook in het teken van het breder bekend maken van het fenomeen Associate degrees door verschillende regionale en landelijke activiteiten, waaronder de bijeenkomst in het stadhuis van Rotterdam op 25 juni 2015.

In het kader van het sectorplan voor de Kunsten is het voornemen om een masteropleiding Design te starten verder geconcretiseerd. In het sectorplan was afgesproken dat de WdKA de capaciteit voor bachelorstudenten Autonome Beeldende Kunst en Vormgeving zou afbouwen en zo ruimte zou ontwikkelen om de masteropleiding Design te starten. Dit is de afgelopen jaren stapsgewijs aangepakt. De capaciteit bij de genoemde bacheloropleidingen is met ruim 35% teruggebracht. In 2014 is vervolgens gestart met de aanvraagprocedure voor de masteropleiding Design. In 2016 staat de opleiding geregistreerd.

3.9 Zwaartepuntvorming

Afspraak

Hogeschool Rotterdam heeft in 2012 in het kader van zwaartepuntvorming voorstellen ingediend voor twee Centres of Expertise. Het gaat om CoE's die aansluiten bij twee grote thema's in de Rotterdamse regio: het RDM Centre of Expertise voor de Rotterdamse haven en het Centre of

Expertise Maatschappelijke Innovatie voor de ontwikkeling van Rotterdam-Zuid. Het eerste voorstel is gehonoreerd, het tweede niet. Hogeschool Rotterdam heeft er vervolgens toch voor gekozen beide Centres te ontwikkelen. Met de oprichting van deze expertisecentra stelt Hogeschool Rotterdam zich in staat om zich naast haar focus op excellent onderwijs ook krachtig te profileren als innovatiepartner voor haven en stad.

Beleid en resultaat

Het RDM Centre of Expertise, voorheen Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation, is gestart in september 2013. Het is een publiek-private samenwerking van Hogeschool Rotterdam met het Havenbedrijf Rotterdam, de gemeente Rotterdam en partners uit het bedrijfsleven. Het centrum bevindt zich op de campus van RDM Rotterdam, midden in de haven.

Bij aanvang ontstond reeds het plan om het Centre of Expertise SMI met als voornaamste focus de haven samen te voegen met de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de RDM Campus. De voordelen van deze samenvoeging waren evident; meer slagkracht op- en bundeling van haven(gerelateerde) thema's en activiteiten, nieuwe mogelijkheden om in te spelen op de synergie tussen stad en haven en voortbouwen op de reputatie en kracht van RDM Campus, met andere woorden: het optimaal gebruik maken van de kennis, faciliteiten, netwerken en ervaring die deze (inter)nationaal bekende campus reeds bezat. Met de samenvoeging ontstond in april 2014 het RDM Centre of Expertise met als payoff: 'Innovatiemotor voor Haven en Stad'.

RDM Centre of Expertise kent sinds de start twee hoofdprogramma's: haven en stad. Nadrukkelijk werden daarbij de visie en input van het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalings (ondernemersvereniging van havenbedrijven) en de Gemeente Rotterdam gebruikt om thema's en projecten te definiëren en in nauwe samenwerking met deze opdrachtgevers uit te voeren. RDM Centre of Expertise kent inmiddels een stuurgroep met acht strategische partners, waaronder Netherlands Maritime Technology, Innovation Quarter en Bouwend Nederland. RDM Centre of Expertise is bovendien goed ingebed binnen de Hogeschool Rotterdam: er bestaan nauwe banden met de instituten in het technische domein en het kenniscentrum Duurzame HavenStad.

RDM Centre of Expertise is georganiseerd in Communities of Practice: open innovatienetwerken waarin studenten, docenten, onderzoekers en professionals samen in zogenaamde innovatieteams aan projecten werken. Bedrijven zijn geen opdrachtgever van één traject maar meerjarig partner in de ontwikkeling van de community. Zo verhogen we de duurzaamheid en de intensiteit van de relatie met bedrijven zonder de binding met het onderwijs kwijt te raken. De Communities of Practice hebben hun voedingsbodemp in diverse opleidingen van Hogeschool Rotterdam en een eigen netwerk van partners in bedrijfsleven en (semi)overheid. Om de inbedding in het onderwijs te benadrukken en te borgen, is de trekker van deze Communities of Practice (vaak kortweg CoP's genoemd) in principe altijd een hoofddocent vanuit een instituut van Hogeschool Rotterdam.

Het Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie kent een gelijke werkwijze.

In de midterm review van 2014 heeft Hogeschool Rotterdam met succes aangetoond dat het Centre of Expertise voldoende voortgang heeft geboekt op het gebied van onderwijs, onderzoek en partnerships, profilering richting afnemende partijen en ontwikkeling van een duurzame publiek-private basis, met als focus de thema's maritiem & offshore, smart manufacturing, future mobility & logistiek en duurzaam & adaptief bouwen. In 2015 is vanuit RDM Centre of Expertise vol ingezet op de ontwikkeling van de Communities of Practice en waren in totaal ruim 600 studenten actief betrokken in projecten en kwamen via RDM Centre of Expertise meer dan 2.000 studenten in aanraking met de Rotterdamse Haven. 145 bedrijven investeerden ruim 14.000 uur in projecten van RDM Centre of Expertise en er werd € 0,5 mln aan inkomsten gegenereerd uit publieke en privaat gefinancierde onderzoekstrajecten.

Meer toelichting op de Centres of Expertise staat in paragraaf 6.2 van dit jaarverslag.

3.10 Tot slot

De prestatieafspraken zijn gemaakt in een periode waarin Hogeschool Rotterdam zich voorbereidde op een koerswijziging. Het programma dat daaruit volgde heette niet voor niets Focus. Het vroeg aandacht voor de kerntaak van de hogeschool: het bieden van zo goed mogelijk onderwijs aan onze studenten. De ambities van het Focusprogramma waren geïnspireerd op de kern van de analyse die de Commissie-Veerman in 2011 had gemaakt: een toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs vraagt om versterking van het eindniveau en biedt een diverse studentenpopulatie mogelijkheden om zich goed te ontplooiën. Focus sloot naadloos aan op de gemaakte prestatieafspraken waarin deze thema's via de verplichte indicatoren ook een centrale plek hadden gekregen.

Het Focusbeleid van de hogeschool heeft resultaten opgeleverd waar we trots op zijn.

- De waardering van de studenten is flink gestegen – tot inmiddels 3,82 (op een vijfpuntsschaal) in de NSE-meting van mei 2016 – en voldoet daarmee ruimschoots aan de prestatieafpraak.
- De medewerkerstevredenheid was in 2015 hoog: 82% van onze docenten is met plezier en geïnspireerd aan het werk.
- De hogeschool kent geen opleidingen meer die het risico lopen de accreditatie te verliezen. Het aantal opleidingen dat op onderdelen boven de norm van basiskwaliteit scoort neemt gestaag toe. Het onderzoeksbeleid is stevig herijkt, op zo'n wijze dat de inhoudelijke kern van onze bacheloropleidingen veel beter verbonden kan raken met praktijkgericht onderzoek. De Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek heeft in 2015 ons onderzoek door middel van een zeer positief oordeel gevalideerd.
- De overhead is in een hoog tempo afgebouwd ten gunste van het onderwijs.

- Er is veel geïnvesteerd in nieuwe docenten, de professionele ontwikkeling van docenten en de organisatie maakt een decentralisatieslag door waardoor docenten in hun teamverband meer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de ontwikkeling en uitvoering voor het onderwijs.

Hogeschool Rotterdam heeft daarmee laten zien te beschikken over een grote organisatiekracht. Onze docenten en ondersteunende medewerkers zijn in staat geweest de inhoud en organisatie van het onderwijs aan te passen aan de veranderende vereisten vanuit de buitenwereld, niet alleen met behoud, maar ook met verbetering van de kwaliteit. Kortom, we zijn tot veel in staat: wir schaffen das.

Tegelijkertijd constateren we dat het complexe vraagstuk van uitval en studiesucces weerbarstig is. En onder invloed van de kwaliteitsslag hebben sommige groepen studenten het eerder moeilijker gekregen dan makkelijker. Hierboven is aangegeven welke initiatieven zijn en worden ondernomen om elke student die bij ons binnenkomt perspectief te bieden op het succesvol afronden van een bacheloropleiding. De oplossing voor dit vraagstuk zoeken we in de eerste plaats binnen de hogeschool. We versterken de aandacht voor pedagogiek en voor binding op inhoud tussen studenten en docenten. Waar dat mogelijk is, helpen we studenten met extra begeleiding, coaching en het overwinnen van inhoudelijke deficiënties. We zijn er van overtuigd dat de bewezen organisatiekracht van de hogeschool ons in staat zal stellen om in de komende jaren flinke stappen te maken.

Een deel van het antwoord ligt ook in de aansluiting tussen mbo en hbo. Met onze ROC-partners hebben we afspraken gemaakt over samenwerking op de inhoudelijk verwante aansluiting tussen mbo- en hbo-opleidingen, en over het gezamenlijk ontwikkelen van schakelprogramma's voor mbo-studenten die een niet-verwante overstap maken. Met zulke schakelprogramma's, gericht op versterken van de voor de hbo-opleiding benodigde kennis en competenties, willen we de deelnemers een kickstart geven in het hbo.

Bijlage: definities, meetmethode en databronnen van de verplichte prestatieafspraken

Uitval	
Indicator	% uitval eerstejaars voltijd bachelor studenten na 1 jaar (uit instelling)
Afspraak	≤ 25%
Definitie	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.
Methode	DUO
Databron	DUO / 1CHO

Switch	
Indicator	% switch eerstejaars voltijd bachelor studenten naar andere studie zelfde instelling
Afspraak	≤ 11%
Definitie	Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling.
Methode	DUO
Databron	DUO / 1CHO

Diplomarendement	
Indicator	% diploma-rendement van herinschrijvers na n+1 jaar
Afspraak	≥ 65%
Definitie	Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt.
Methode	DUO
Databron	DUO / 1CHO

Indirecte kosten	
Indicator	ratio docerend / onderzoekend en niet-docerend / -onderzoekend personeel
Afspraak	≥ 1,45
Definitie	ratio OP / OOP (fte)
Methode	Het gaat om de totale omvang van de functieaanstelling van personeel in – al dan niet tijdelijk – dienstverband (blijkens het personeelsinformatiesysteem van de hogeschool) in de onderscheiden categorieën op peildatum 31 december 2015.
Databron	Het personeelsinformatiesysteem is Youforce.

Onderwijskwaliteit	
Indicator	% deelname studenten aan excellentieprogramma
Afspraak	≥ 7%
Definitie	Deelnamepercentage van studenten aan onderdelen van het excellentie- programma. De onderdelen zijn getoetst bij de review door het Sirius Programma.
Methode	<p>Het gaat om deelname aan een onderdeel van het excellentie-programma, dat is goedgekeurd door Sirius. Welke die onderdelen zijn, wordt door ons vastgelegd in het studentvolgsysteem (Osiris).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit Osiris halen we welke studenten (zowel bekostigd als onbekostigd) hebben deelgenomen aan (ten minste) één van die onderdelen. De onderdelen vallen uiteen in drie groepen, te weten: <ol style="list-style-type: none"> 1. Studenten die deelnemen aan een keuzecursus uit het aanbod HBKO voor jaar 1 en jaar 2. De codes van deze cursussen eindigen op H. Door het College van Bestuur zijn de codes voor HP vastgesteld. Bron is Osiris. 2. Studenten die deelnemen aan het HP-onderdeel 'minor+'. De lijst is vastgesteld door het College van Bestuur. Bron is Osiris. 3. Studenten gekoppeld aan Examenprogramma propedeuse (D) of hoofdfase (B) –honours. De opbouw van deze examenprogramma's is vastgesteld door het College van Bestuur. De codes van de examenprogramma's eindigen op –HP of in de naam van deze programma's is de term 'honours' opgenomen. In deze examenprogramma's zijn de facultatieve en verplichte onderdelen van het honoursprogramma opgenomen. Zie query in bijlage 1. Bron is DWH. <p>Dat doen we per studiejaar. Deze telling laten we checken door onze accountant. Dit levert de teller voor de verhouding.</p> • Om het percentage te berekenen is ook een definitie van de noemer nodig. Daarvoor hanteren we het aantal studenten dat ook het hele studiejaar gestudeerd heeft in een VT-Bachelor route (zowel bekostigd als onbekostigd). Als criterium daarvoor hanteren we dat ze ook in het volgend jaar opnieuw zijn ingeschreven voor de zelfde studie (of zijn afgestudeerd). Dat aantal is uit 1cijferHO te halen. Met deze definities worden uitvallers en switchers uit de populatie gehaald.
Databron	Osiris, 1CHO

Onderwijsintensiteit	
Indicator	Het aandeel van de voltijd bachelor opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar.
Afspraak	0%
Definitie	Het aandeel van de voltijd bachelor opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar.
Methode	<p>Uitgangspunt is de informatie in de hogeschoolgidsen, namelijk de curriculumschema's in hoofdstuk 10 (OER). Deze hogeschoolgidsen zijn vastgesteld en gepubliceerd op het HR-intranet HINT. In de hogeschoolgidsen staat niet alle contacttijd vermeld, namelijk niet de contacttijd overige activiteiten. De contacttijd overige activiteiten wordt wel ingevuld in de contacttijdinvolformulieren of in de combisheets, waarin elke opleiding jaarlijks de onderwijsintensiteit vastlegt (of in het invulformulier of in de combisheet). Deze documenten worden door de directeur van het betreffende (opleidings)instituut ondertekend en beheerd in het HR-brede documentmanagementsysteem Infoland. De meting waarop we worden afgerekend heeft betrekking op de geplande uren voor het studiejaar 2015/2016.</p>
Databron	Hogeschoolgidsen (HINT en Infoland) en invulformulieren / combisheets (Infoland)

Docentkwaliteit	
Indicator	% docenten met een master opleiding
Afspraak	≥ 65,9%
Definitie	Het aandeel van de docenten (OP) met een master / PhD in het totaal aantal docenten (OP).
Methode	<p>De nulmeting van 54% docenten met een Ma-diploma betekent dat van dit percentage van alle als docent (functieschalen 10-13) aangestelde personen in het personeelsdossier een Ma-diploma (of een daarmee gelijkgesteld diploma) is vastgelegd. Diezelfde verhouding hanteren wij ook voor de te maken prestatieafspraken van 70% (peildatum 31 december 2015). Onze meting zullen wij laten valideren door onze accountant. De nulmeting is gebaseerd op aanstellingen > 0,3 fte. 1 fte = 36 uur per week = 1.659 uur per jaar. PNI'ers blijven buiten beschouwing.</p> <p>OP heeft betrekking op alle als docent in loondienst van de HR (functieschaal 10-13) overeenkomend met de functies docent, kerndocent, hogeschooldocent, hoofddocent, aangestelde personen. Als OP met een master/PhD worden alle docenten geteld met een basisaanstelling van groter dan 0,3 fte van wie in het personeelsdossier een Ma-diploma is vastgelegd (of een daarmee gelijkgesteld diploma), conform de landelijke lijst van masteropleidingen in het CROHO-register die DUO hanteert bij beoordeling van toewijzing lerarenbeurs, zie de volgende link: https://apps.duo.nl/MCROHO/pages/zoeken.jsf. Op basis van een afspraak tussen HBO-raad en OCW is de opleiding MO-B vanuit de oude structuur hoger onderwijs gelijkgesteld aan HBO master, zie brieven van HBO-raad (nu: Vereniging Hogescholen) en OCW van 17 resp. 19 april 2012.</p> <p>Bij de meetmethode was een afbakening gehanteerd, namelijk docenten met een aanstelling kleiner dan of gelijk aan 0,3 fte werden niet meegerekend (noch in de teller, noch in de noemer). Deze afbakening was niet expliciet in deze prestatieafspraken met OC&W opgenomen. Daarom is met OC&W overeengekomen dat wordt verantwoord over de gehele docentenpopulatie, dus inclusief de docenten met een aanstelling van 0,3 fte of kleiner.</p>
Databron	Personeelsadministratie (Youforce).



GAMEDAY BIJ SPORTMARKETING & MANAGEMENT

Kwaliteitszorg

“Studenten van deze opleiding hebben een baan naast hun studie. Dat betekent dat ze niet op reguliere tijden studeren en ondersteuning nodig hebben op andere momenten, bijvoorbeeld in het weekend. Dan ben ik beschikbaar voor ze, of ik laat weten wanneer we kunnen overleggen. Het is belangrijk ervan uit te gaan wat zij nodig hebben om zich optimaal te kunnen ontwikkelen.”

Monique van den Heuvel, doceert aan de Lerarenopleiding Docent Gezondheidszorg en Welzijn (deeltijd)

4.1 Kwaliteit van Onderzoek

In oktober 2015 werd de hogeschool bezocht door het auditpanel van de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO). Op basis van een onderlinge afspraak tussen de hogescholen toetst het auditpanel in hoeverre er sprake is van een samenhangend en doeltreffend systeem van kwaliteitszorg. Dit is een systeem dat aansluit bij het hogeschoolbeleid en bij de doelen die zijn overeengekomen voor het praktijkgericht onderzoek bij hogescholen. Het bezoek in 2015 heeft geleid tot een (zeer) positieve validatie omdat het onderzoeksbeleid en het onderzoek en onderwijs en de daarop gebaseerde organisatie en systeem van kwaliteitszorg, goed op elkaar zijn afgestemd en eenduidig zijn vastgelegd.

Mede op advies van het auditpanel blijft het Regieorgaan Onderzoek en Onderwijs (vertegenwoordigers van kenniscentra, instituten en betrokken diensten) nog een jaar langer in functie om de verdere implementatie van de nieuwe structuur en cultuur voor het onderzoek goed te monitoren, en waar nodig te begeleiden. Het regieorgaan gaat de opgedane ervaringen uit de praktijk gebruiken voor evaluatie en feedback of advies aan de hogeschoolorganisatie, om te komen tot continue verbetering: de lerende organisatie.

4.2 Toetskwaliteit

In de afgelopen jaren is een discussie gevoerd over de waarde van het hbo-diploma en daarmee over de kwaliteit van het hoger beroepsonderwijs (hbo). Naar aanleiding van deze discussie is op verzoek van de Vereniging Hogescholen een advies uitge-

bracht door de Commissie Bruijn over externe validering in het hbo ('Vreemde ogen dwingen, Eindrapport Commissie externe validering examenkwaliteit hoger onderwijs', 2012). Op grond van dit advies heeft Hogeschool Rotterdam de verantwoording voor externe validering neergelegd bij de opleidingen. In vervolg op de adviezen uit 'Vreemde ogen dwingen' (VOD) zijn met het rapport 'Protocol kernwerkstukken' (expertgroep onder leiding van D. Andriessen) en het rapport 'Verantwoord beslissen in het hoger beroepsonderwijs' (BKE/SKE, expertgroep onder leiding van D. Sluijsmans) in 2015 veel activiteiten op het gebied van toetskwaliteit in gang gezet.

Kwaliteit eindwerkstukken

Voor de kwaliteit van afstudeerprojecten heeft de Expertisegroep Toetsen en Beoordelen een handreiking geproduceerd, gebaseerd op het protocol van de expertgroep. Opleidingen kunnen hiermee kwaliteit en niveau van hun afstudeerprogramma in beeld brengen en zo nodig verbeteren. Netwerkbijeenkomsten over 'afstuderen' ondersteunen toepassing en gebruik. Adviseurs van de afdeling Onderwijs, Kwaliteit en Personeel ondersteunen opleidingen hierbij op maat.

Kwaliteit examinatoren

Naast de reguliere professionalisering via HR Academie (intern professionaliseringsaanbod voor medewerkers Hogeschool Rotterdam) en hogeschoolnetwerken is in 2015 de Basiskwalificatie Examinering (BKE) van start gegaan. Professionalisering op het gebied van BKE is gerealiseerd in een pilot (mei 2015) en is vervolgens in het reguliere onderwijs gestart vanaf september 2015. Dit reguliere traject houdt in dat Hogeschool Rotterdam

via het BKE-traject voor zittende docenten en via de opleiding Hbo-docent (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid, BDB, van de HR Academie) de examineringskwaliteiten van 250–300 docenten per jaar verbetert. Naar verwachting zullen de eerste BKE-certificaten worden uitgereikt in juni 2016. In 2015 is tevens een start gemaakt met de voorbereiding van het professionaliseringstraject Senior kwalificatie Examinering (SKE).

Deelname in landelijke netwerken, kennisdeling

Kijken in elkaars toets-keuken is inmiddels voor hogescholen onderling volkomen normaal. Hogeschool Rotterdam heeft van het begin af aan actief deelgenomen aan het landelijk netwerk waarin onderzoek, visie, organisatie en onderlinge validering BKE worden gemonitord en professionaliseringsmateriaal wordt uitgewisseld. Hierin namen in 2015 28 hogescholen deel. Vertegenwoordigers van Hogeschool Rotterdam trekken het onderdeel 'Visie op BKE'. In het Platform Leren van Toetsen participeert Hogeschool Rotterdam als een van de vier samenwerkende hogescholen op het gebied van onderzoek naar toetsen en beoordelen. Zij voeren onderzoek uit binnen onze hogescholen. De kennis en tools die dit onderzoek oplevert, worden gedeeld via een website en een jaarlijks symposium. Het platform maakt ook deel uit van een breder landelijk netwerk van praktijkonderzoekers in het hoger en wetenschappelijk onderwijs. Samenwerkingspartners leveren ook bijdragen aan de blogs en symposia van het platform.

Projecten gezamenlijk toetsen

In het kader van 'Vreemde ogen dwingen' leidt elke hogeschool meerdere projecten, om zo landelijk te komen tot een gezamenlijk toetskader of gezamenlijke toetshandreikingen per opleiding. Hogeschool Rotterdam heeft de projecten 'Bedrijfseconomie' (BE, waarin ze optrekt met vier ander hogescholen) en 'Eindwerkstukken Associate Degree' (Ad, samen met vijf hogescholen) onder haar hoede. Het project BE heeft in 2015 een beproefd toetsinstrument opgeleverd voor het individueel beoordelen van groepswork. Het project Ad heeft geleid tot het ontwerp voor prestatiecriteria, normering en indicatoren voor het beoordelen van het eindniveau van de Ad's Ondernemen. Hogeschool Rotterdam evalueert in 2016 alle twaalf projecten op het gebied van gezamenlijke toetsen waarin zij heeft deelgenomen.

In het voorjaar 2017 zal – vijf jaar na 'Vreemde ogen dwingen' – een evaluatie over de uitkomsten van dit rapport aan de Tweede Kamer worden aangeboden.

Overige professionalisering via programma 'Toetsbekwaam HR Academie'

Hogeschool Rotterdam werkt regulier aan het vergroten van de toetsdeskundigheid van docenten, examencommissies, onderwijsmanagers en curriculum- en toetscommissies. Dit wordt gerealiseerd door:

- het beschikbaar maken van instrumenten en handreikingen voor het beoordelen van kernwerkstukken. Die handreikingen zijn aangepast aan de laatste wetenschappelijke inzichten rond toetsen en doen van praktijkgericht onderzoek;
- maatwerk en workshops op het gebied van toetsing (via HR Academie en maatwerktrajecten).

4.3. Klachten en geschillen

De hogeschool heeft één digitaal loket voor allerlei klachten, variërend van klachten over ongewenst gedrag tot klachten over een besluit van de examencommissie: het Bureau Klachten en Geschillen (BKG). Behalve voor klachten is het BKG ook het loket voor geschillen.

Hogeschool Rotterdam hanteert daarvoor de volgende reglementen:

- het College van Beroep voor de Examens
- de Geschillenadviescommissie
- het College van beroep voor het hoger onderwijs (in hoger beroep)
- de Commissie Klachtenprocedure ongewenst gedrag
- de Algemene Klachtencommissie Personeel
- reglementen inzake klachten van privaatrechtelijke aard, voor zowel studenten als personeel.

College van Beroep voor de Examens

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) behandelt zaken die betrekking hebben op besluiten van examencommissies en examinatoren, alsmede op besluiten met een negatief studieadvies met bindende afwijzing (BSA). Als het CBE tot het oordeel komt dat een beroep gegrond is, kan het CBE het bestreden besluit vernietigen. Er moet dan een nieuw besluit genomen worden door het orgaan dat het oorspronkelijke besluit heeft genomen. Het CBE is niet bevoegd om zelf een ander besluit in de plaats te stellen van het vernietigde besluit. De uitspraken van het CBE zijn binnen de hogeschool bindend.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zaak geschikt of ingetrokken	57	59	88	110	72	106
Zaak deels gegrond verklaard	0	0	0	0	1	0
Zaak geheel gegrond verklaard	16	12	15	22	26	30
Zaak ongegrond verklaard	46	72	49	48	96	96
CBE niet-bevoegd verklaard / eiser niet-ontvankelijk verklaard	8	3	3	3	3	6
Zaak nog in behandeling	0	1	5	14	6	5
Totaal	127	147	160	197	204	243

Tabel: Bij het CBE aanhangig gemaakte zaken (2010–2015)

Het totaal aantal in 2015 bij het CBE aanhangig gemaakte zaken (243) was hoger dan in 2014 (204), dit betrof een stijging van 19%. Het aantal zaken waarbij een zitting plaatsvond, was 126 in 2015 tegen 122 in 2014, een stijging van 2,4%. Geconcludeerd kan worden dat relatief veel zaken tussentijds geschikt werden, in tegenstelling tot in het jaar 2014.

Vermeld dient te worden dat 5 van de 243 beroepen nog niet werden afgehandeld in 2015; deze worden pas in 2016 afgehandeld.

Geschillenadviescommissie

De Geschillenadviescommissie (GAC) is een onafhankelijke adviescommissie. Zij geeft advies aan het College van Bestuur over alle geschillen die niet door het CBE worden behandeld. Dit kan bijvoorbeeld zijn het bezwaar tegen besluiten van de Administratie, Informatievoorziening en Control om studenten niet in te schrijven wegens het niet-voldoen aan alle toelatingsvoorwaarden.

	2014	2015
Commissie niet-bevoegd verklaard / eiser niet-ontvankelijk verklaard	1	1
Zaak geschikt of ingetrokken	17	12
Zaak ter zitting behandeld	41	47
Zaak nog in behandeling	2	43
Totaal	62	103

Tabel: Bij de Geschillenadviescommissie aanhangig gemaakte zaken (2014 en 2015)

De cijfers laten zien dat het aantal aan de GAC voorgelegde zaken sterk was gestegen: 103 in 2015 tegen 62 in 2014. Dit is een stijging van 66%. In het verslag 2015 werden 47 van de aangebrachte zaken van advies voorzien en aan het College van Bestuur voorgelegd. De stijging van de aangebrachte geschillen bij de GAC heeft te maken met de strengere inschrijfgeregels.

Vermeld dient te worden dat 43 zaken nog niet afgehandeld konden worden; deze zullen verwerkt worden in het jaarverslag van 2016. De verscherping van de afhandelingsprocedure ten aanzien van het voortraject, heeft niet geleid tot een snellere doorlooptijd.

Alles overziend kan geconcludeerd worden dat in 2015 het CBE en de GAC 346 geschillen behandelden. In 2014 waren dat er 266.

Naast het centraal indienen van klachten, is er ook de mogelijkheid om direct bij de examencommissies en directies geschillen in te dienen. Die geschillen worden niet centraal geregistreerd.

Algemene Klachtencommissie Personeel

Bij de Algemene Klachtencommissie Personeel werden geen klachten ingediend in 2015.

Rechtbank

In 2015 diende één student een schadeclaim in bij de rechtbank. De bevoegde rechter, de voorzieningenrechter, kende de claim toe. In de zaak van een tweede student oordeelde de voorzieningenrechter dat Hogeschool Rotterdam aan haar verplichtingen moest voldoen en het feitelijk voor cliënt mogelijk moest maken om zijn studie af te ronden.

College van beroep voor het hoger onderwijs

In 2015 handelde het College van beroep voor het hoger onderwijs (CBHO) vier beroepszaken af tegen uitspraken van het CBE en de Geschillenadviescommissie, die in 2014 aan haar waren voorgelegd. Twee van die zaken werden ongegrond verklaard, twee zaken werden ingetrokken. Er werd in 2015 door tien studenten beroep aangetekend tegen de uitspraken van het CBE en door negen studenten tegen besluiten van het College van Bestuur. Van deze negentien zaken werd één zaak gegrond verklaard. Zes zaken werden ongegrond verklaard en vier zaken werden ingetrokken. Zes zaken werden in 2015 door het CBHO afgehandeld.

4.4 Medezeggenschap

Agendapunten van de centrale medezeggenschapsraad (CMR) worden door commissies voorbereid voordat ze in de interne CMR-vergadering worden besproken, om uiteindelijk in de openbare overlegvergaderingen met het College van Bestuur te worden afgehandeld.

Ook in 2015 werkte de CMR met drie vaste commissies: de commissie Organisatie, commissie Onderwijs en commissie Financiën. Daarnaast was er een commissie vanuit de personeelsgeleding: de PTD-commissie.

De CMR kent een speciale geleding voor de studenten en voor de medewerkers: de SGMR (studentengeleding) cq de PGMR. Naast de centrale medezeggenschapsraad zijn er instituutsmedezeggenschapsraden binnen de verschillende instituten van de hogeschool. Deze raden voeren overleg met de directies over financiële, organisatorische en onderwijskundige zaken. Voor de diensten is medezeggenschap in de vorm van een inspraakorgaan diensten geregeld.

Kwaliteit Werkt Samen

Net als in 2014 kreeg de reorganisatie van de diensten (Kwaliteit Werkt Samen, KWS) veel aandacht. Samen met het Inspraakorgaan Diensten is er regelmatig overleg gevoerd over de voortgang (of het gebrek hieraan) van het KWS-project. Dit leverde uiteindelijk een wisseling van de wacht op en het projectteam KWS kreeg een andere samenstelling.

Rotterdam Business School 2.0

Een ander groot onderwerp dat aandacht vroeg van de CMR, was de nieuwbouw op locatie Kralingse Zoom, inclusief de plannen voor een nieuwe Rotterdam Business School (RBS 2.0). De CMR sprak in 2015 diverse keren haar zorgen uit over de gang van zaken rond dit project. Uiteindelijk zijn ook hier aanpassingen in aanpak en aansturing gerealiseerd.

Met het oog op bovenstaande, en andere ingrijpende projecten, heeft de CMR er bij de Raad van Toezicht nog eens op aangedrongen om de reductie van het aantal leden in het College van Bestuur van drie naar twee, te herzien. Collegelid Jan Roelof werd bereid gevonden in ieder geval een jaar langer te blijven.

Experimenten en andere zaken

De aangekondigde experimenten bij onder andere het Instituut COM leidden in 2015 tot stevige discussies en lange vergaderingen. De CMR hield een stevige vinger aan de pols. Daarnaast kwamen zaken als de kaderbrief, begroting en resultatenrekening, jaarrooster, reglementswijzigingen, huisvestingszaken, keuzevakken en studiesucces aan de orde.

Zaken in de SGMR Studentaangelegenheden

De Studentengeleding van de Medezeggenschapsraad (SGMR) maakt zich sterk voor alle studenten die aan Hogeschool Rotterdam studeren. De SGMR heeft in 2015 gewerkt aan haar zichtbaarheid, o.a. via een pagina op Facebook met

de naam StudentenraadHR en richting studenten onder de noemer studentenraad. Doel was om een betere connectie te maken met de achterban en te kunnen klankborden met een zo groot mogelijke groep studenten. Tevens maakte de SGMR een ontwikkeling door van reactief naar proactief. De SGMR maakte vaak gebruik van haar initiatiefrecht om problemen, aandachtspunten of vernieuwende ideeën bij het College van Bestuur aan te kaarten. De SGMR heeft in 2015 22 adviezen aan het college gepresenteerd. Naast het adviseren en controleren van het College van Bestuur leverde de SGMR onder andere een bijdrage aan de werkgroep van StudieNet en verzamelde voor de diensten diverse inventarisaties en opinies. De SGMR koos ook de beste docent van Hogeschool Rotterdam.

Zaken in de PGMR

Personeelsaangelegenheden

Er werden in 2015 verschillende personeelsaangelegenheden in de Personeelsgeleding van de Medezeggenschapsraad (PGMR) besproken. Onder andere kwamen aan bod PTD (het taaktoedelingsinstrument) in combinatie met werkdruk, de werk- en verlofregeling 2016, het medewerkersonderzoek, de aangepaste gesprekscyclus en de professionalisering. Nieuw was het onderwerp van de werkkostenregeling, waar de PGMR samen met de dienst Onderwijs en Ontwikkeling (OeO) mee aan de slag ging.

Ook het thema van de duurzame inzetbaarheidsuren leverde een prima samenwerking op met OeO; het leverde een reglement op waar Hogeschool Rotterdam trots op is. Er is afgesproken dat de PGMR de gang van zaken in 2016 evalueert en waar nodig het reglement aanpast.

De PGMR vergadert twee keer per jaar met de Raad van Toezicht. In 2015 vond voor de tweede keer een overleg plaats tussen de CMR en de Raad van Toezicht in afwezigheid van het College van Bestuur.

Overleg centrale vakorganisaties

De PGMR is ook aanwezig bij het Lokaal Overleg, dat over arbeidsvoorwaarden gaat. Dit overleg vindt drie à vier keer per jaar plaats tussen de vakorganisaties en het College van Bestuur. Deze overleggen zijn bedoeld om de vakorganisaties te informeren, hen om advies te vragen en overeenstemming te bereiken over verschillende, in de cao vastgelegde, onderwerpen. In 2015 hebben drie reguliere vergaderingen plaatsgevonden. Leden van de vakorganisaties kregen hier een verslag van via hun contactpersonen. Onderwerpen waren onder andere de besteding van de decentrale arbeidsgelden, de voortgang van het project KWS, het aangepaste Reglement voor de gesprekscyclus en het Reglement duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is er altijd aandacht voor actuele zaken en vragen die via leden bij de rayonbestuurders terecht zijn gekomen.

4.5 Governance

De governancestructuur van de hogeschool is op 1 januari 2015 aangepast, voor zo ver het de diensten betreft. Onder de naam Kwaliteit Werkt Samen werd een efficiency-operatie uitgevoerd die gericht was op kwaliteitsverbetering en overheadreductie. In het kader daarvan werden de tot dan toe bestaande negen diensten omgevormd tot vier organisatiedelen: de diensten Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC), Faciliteiten en Informatietechnologie (FIT), Onderwijs en Ontwikkeling (O&O) en Concernstaf (CcS). Iedere dienst werd geleid door een directeur onder voorzitterschap van een coördinerend directeur. Deze laatste functie kwam in de loop van het jaar te vervallen en het directieteam ging als managementteam functioneren. Van de gelegenheid werd gebruikgemaakt om de interne-toezicht structuur van de hogeschool te versterken. Er werden twee nieuwe functies gecreëerd: interne accountant (risk manager) en compliance officer. In deze laatste functie werd ook de taak van functionaris gegevensbescherming (op grond van de Wet bescherming persoonsgegevens) ondergebracht. De benoeming van deze functionarissen vond plaats per 1 januari 2015. De beide nieuwe functies werden gevestigd in het organisatiedeel Auditing Monitoring Control (AMC). In de loop van het jaar werd een positioneringsnotitie uitgebracht waarin de onafhankelijke positie, de taken en de verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Deze zijn verankerd in een statuut voor het (gehele) AMC. Om aandacht voor het belang van de nieuwe functies te vragen, publiceerden Alexander van den Assum (de riskmanager) en Herman Veenema (de compliance officer) een boekje onder de titel 'Over de schreef' (maart 2015). In een verzameling van meer dan honderd casusposities maakt het boekje duidelijk dat organisaties kwetsbaar zijn voor en aandacht dienen te besteden aan integriteitsaangelegenheden. Aan het eind van het verslagjaar waren er 16 examencommissies. Voor de wijze waarop de hogeschool invulling heeft gegeven aan de eisen die de gedragscode Governance stelt, wordt verwezen naar het schematische overzicht in bijlage 4 op pag 94. We verwijzen voor de verdere informatie over governance naar het jaarverslag van de Raad van Toezicht op pag 71.



PRACTICUM ORGANISCHE CHEMIE

Assortiment opleidingen

“Ik wil iets van mijn eigen passie overdragen. Als ook maar één student zegt:
”Door Fred ben ik boeken over het onderwijs gaan lezen, ben ik gedichten gaan waarderen”, of iets dergelijks, dan ben ik tevreden. Je moet iets van jezelf laten zien. Want als ik het niet doe, waarom zouden zij het dan wel doen?”

Fred Wartna, doceert aan de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving

5.1 Bacheloropleidingen

De grootste ontwikkelingen in 2015 vonden plaats in het economische domein en in het sociale domein.

Veranderingen in het economisch beroepenveld volgen elkaar in hoog tempo op. De behoefte aan basiskennis blijft, maar tegelijkertijd ontstaan veel nieuwe inzichten. Er zijn professionals nodig die kunnen anticiperen op die continu veranderende omgeving. Hogeschool Rotterdam wil studenten opleiden die om kunnen gaan met die dynamiek. Om dit te realiseren is in 2015 gewerkt aan de nadere uitwerking van een nieuwe opzet. Verschillende werkgroepen, waaronder de werkgroepen Communicatie, ICT, Onderwijs & Ondersteuning, Fysieke omgeving, Internationalisering, Externe betrekkingen en Kwaliteitszorg deden onderzoek naar het omgaan met die dynamiek, zodat de basisvoorwaarden aanwezig zijn om de ambities te kunnen waarmaken. Bij aanvang van het studiejaar 2015 werden twee opleidingen met een aangepast programma gestart, dat het studiesucces moet bevorderen. De focus ligt hierbij op de eerste twee studie jaren. De resultaten hiervan worden goed gemonitord en zijn veelbelovend.

Ook in het sociale beroepenveld is een grote verandering gaande, hetgeen direct invloed zal hebben op de inrichting van de sociale opleidingen. In 2015 is een concept uitgewerkt waarin een aantal ‘smalle’ opleidingen met ingang van het studiejaar 2016/2017 wordt samengevoegd in een nieuwe, brede bachelor Social Work.

In lijn met het project ‘Binding’ en het Focusprogramma is in 2015 aandacht besteed aan de ondersteuning van opleidingen in het ontwikkelen van een gedeelde visie, creëren van meer

eigenaarschap, versterken van de samenwerking en benutten van kwaliteiten op teamniveau. Er is ook aandacht besteed aan inrichtingsvraagstukken. Vooral bij grotere opleidingen wordt steeds vaker gewerkt met een coördinatorenrol. De invulling en positionering van deze rol is nieuw; dit aspect vraagt aandacht en is opgepakt binnen de gehele herziening van het functiehuis passend bij het Focusprogramma.

5.2 Masteropleidingen

Hogeschool Rotterdam kent een gevarieerd aanbod van zowel beroepskwalificerende als specialiserende masteropleidingen, die in voltijd, deeltijd of duaal worden aangeboden.

Het aanbod bedient zowel studenten die doorstromen uit de bachelor als studenten met werkervaring. Het College van Bestuur en de directies van de masteropleidingen van Hogeschool Rotterdam hebben gezamenlijk de ambitie om binnen een aantal jaar te komen tot een kleinschalig, maar hoogwaardig assortiment van masteropleidingen dat kan concurreren met praktijkgerichte universitaire masteropleidingen.

Afgesproken is dat zowel bestaande als eventuele nieuwe masteropleidingen voor topkwaliteit gaan (deze is door hen zelf te definiëren) en dat elke masteropleiding een duidelijke professionele identiteit (door)ontwikkelt met maximale relevantie voor de beroepspraktijk. In 2015 hebben de masteropleidingen zich verenigd in een netwerk, waarin ze kennis delen en samen werken aan deze (door)ontwikkeling. Zo hebben ze een gezamenlijke communicatie en profilering opgezet en verschillende bijeenkomsten rondom professionalisering op en/of kennisdeling

over specifieke onderwerpen georganiseerd. Het College van Bestuur en directeuren hebben zich nadrukkelijk verbonden aan de ambitie van de masteropleidingen en sinds september 2015 vindt drie keer per jaar een strategisch overleg plaats.

5.3 Studeren naast het werk

In 2015 werd een vervolg gegeven aan het proces van revitalisering van deeltijd- en duaal onderwijs, dat in 2014 in gang was gezet. Op basis van gesprekken met studenten, docenten, coördinatoren, managers, directeuren, collegeleden en CMR en op basis van landelijke ontwikkelingen is intussen een visie voor de toekomst van het deeltijd- en duale onderwijs aan Hogeschool Rotterdam opgesteld. De visie is dus ontstaan vanuit de organisatie, in een gezamenlijk doorlopen proces. De visie werd (ook) gedragen door directeuren en het College van Bestuur en in juni 2015 vastgesteld door het College van Bestuur.

In de zomer van 2015 maakte het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de regeling voor pilots betreffende flexibilisering en voor experimenten met vraagfinanciering bekend. Op 15 oktober 2015 zijn de pilotaanvragen flexibilisering van Hogeschool Rotterdam ingediend. Het ministerie van OCW heeft een positief oordeel gegeven over de plannen. Het ministerie is zeer te spreken over de integrale aanpak en de decentrale projectorganisatie van Hogeschool Rotterdam. Dankzij deze positieve beoordeling kan Hogeschool Rotterdam deelnemen aan het experiment 'leeruitkomsten'. Dit biedt de kans om onder toezicht van de NVAO vorm te geven aan een flexibel aanbod van deeltijdonderwijs. Essentie is dat Hogeschool Rotterdam zich met een flexibel aanbod van grote modules richt op werkende volwassenen die zich willen op- en bijscholen. Hogeschool Rotterdam werkt met een 2+2+2-model, wat inhoudt dat een student de mogelijkheid heeft om eerst in twee jaar een associate degree te verwerven, in nog eens twee jaar het bachelordiploma te behalen en eventueel ook een masterdiploma. De hogeschool komt, ondanks de positieve beoordeling, vooralsnog niet in aanmerking voor de gevraagde subsidie. De reden hiervoor is dat HR, net als een aantal andere hogescholen, niet deelneemt aan het experiment 'vraagfinanciering'. Hogescholen die daaraan deelnemen, hebben voorrang gekregen bij toekenning van subsidie. Dit laat onverlet dat HR de ingediende deeltijdplannen met veel vertrouwen en enthousiasme gaat uitvoeren. Het nieuwe deeltijdonderwijs zal vanaf september 2017 starten.

5.4 Associate degree

Ook in 2015 was Rotterdam Academy nog sterk in ontwikkeling. De instroom in september 2015 lag meer dan 15% hoger dan het jaar ervoor en overschreed voor het eerst de 1000 nieuwe studenten. Het totaal aantal studenten kwam hiermee op ruim 1800.

Bij de tien bestaande opleidingen ging de aandacht vooral uit naar de verdere ontwikkeling en verfijning van de curricula. Vooral de van Inholland overgekomen opleidingen Accountancy

en Crossmediale Communicatie moesten stevig in de steigers gezet worden. Overigens trokken beide opleidingen meer dan honderd nieuwe eerstejaarsstudenten.

Speciale aandacht ging uit naar het verbeteren van het rendement en het verlagen van de uitval. Vanaf de start van het collegejaar 2015-2016 zat de Rotterdam Academy studenten letterlijk op de huid. De Rotterdam Academy monitort de afwezigheid van studenten en neemt contact op na meer dan twee keer afwezigheid. Op deze manier wil het instituut de studenten aan boord houden en in een vroeg stadium inzicht krijgen in de problemen waar studenten mogelijk mee te kampen hebben. Daarnaast was het instituut druk bezig nieuwe opleidingen te ontwikkelen. Voor het studiejaar 2016-2017 jaar staan Sociaal Financiële Dienstverlening (overgekomen van Inholland), Integraal Bouwmanagement en Sales & Accountmanagement op de rol. Dit zijn allemaal deeltijddopleidingen, waarbij het voorplan is ook voor Sales & Accountmanagement een voltijdvariant te ontwikkelen.

Bovendien ligt de aanvraag voor een Associate degree Logistiek ter goedkeuring bij de NVAO en is een begin gemaakt met de aanvraag voor een Associate degree Creative Developer. Het afgelopen jaar stond ook in het teken van het breder bekend maken van het fenomeen associate degrees, door het organiseren van verschillende regionale en landelijke activiteiten.

5.5 Private activiteiten

Bij de lerarenopleidingen biedt Hogeschool Rotterdam private activiteiten aan. Deze cursussen zijn vooral gericht op het bijscholen van docenten in het vo en mbo, omdat er in dat publiek domein grote tekorten worden verwacht. Ook heeft Hogeschool Rotterdam een aantal geaccrediteerde private masters.

De dienstverlening bij Post-hbo van het Instituut voor Lerarenopleidingen (IvL) is erop gericht de kwaliteit van het onderwijs in de regio te versterken. Daarbij wordt altijd een koppeling gemaakt met het netwerk en de kwalificatie-eisen van IvL. Indien van toepassing worden landelijke kaders en normen gehanteerd (ADEF, NAVO, etc.). Post-hbo IvL biedt de volgende diensten aan:

- Het Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) voor mbo-docenten waarvoor geen 2e graads lerarenopleiding beschikbaar is (zes trajecten)
- De instructeurscursus voor vakmensen die practica verzorgen in het mbo (2 trajecten)
- De cursus coachingsvaardigheden voor stagebegeleiders van opleidingsscholen VO/BVE (2 trajecten)
- Montessori nascholingstraject ism de pabo (1 traject in ontwikkeling).



EINDPRESENTATIE

Samenwerkingsverbanden

“Ik wil mijn studenten een houding bijbrengen van nieuwsgierigheid en openheid, hen vragen leren stellen. Dat is waar leren over gaat.”

Fred Wartna, doceert aan de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving

6.1 Strategische meerjarenplannen kenniscentra

Enige jaren geleden heeft de hogeschool de keuze gemaakt om het onderzoek te richten op de vraagstukken die spelen in de stad Rotterdam en in de Rotterdamse regio. Er zijn vijf kenniscentra opgericht die thematisch invulling geven aan die vraagstukken. De kenniscentra zijn bewust los van het onderwijs gepositioneerd, om zo verbinding tussen praktijk, onderwijs en onderzoek te genereren, waardoor er ruimte is voor inter- en multidisciplinariteit. Met de introductie van de Focusagenda (de strategische veranderagenda van de hogeschool) in 2013, heeft de hogeschool de expliciete keuze gemaakt om het onderzoek inhoudelijk in dienst te stellen van het onderwijs. De eisen aan hbo'ers worden namelijk steeds hoger. Van afgestudeerde bachelors wordt verwacht dat zij weerbare, kritische, analytische en reflectieve professionals zijn. Zelf basisprincipes van onderzoek kennen en kunnen toepassen en kritisch naar onderzoek kunnen kijken, zijn dan een must. Deze expliciete keuze heeft grote consequenties gehad voor hoe Hogeschool Rotterdam het onderzoek organiseert en hoe zij de onderlinge relatie tussen onderwijs en onderzoek vormgeeft. In 2015 heeft dit geleid tot een grote verandering in de strategische keuzes van de kenniscentra, hun interne organisatie en de wijze waarop onderwijs en onderzoek structureel met elkaar worden verbonden. De verbinding onderwijs–praktijk–onderzoek werd centraal gesteld. Steeds opnieuw is antwoord nodig op de vraag hoe onderzoek doorwerkt in het onderwijs: niet alleen in minoren en in afstudeeropdrachten, maar in het gehele curriculum van opleidingen en de inhoudelijke kleuring van de beroepsidentiteit. Ook voor opleidingen en de instituten waarbinnen zij zijn georganiseerd, betekende de keuze een grote omslag. Zij hebben in

2015 steeds explicieter moeten formuleren welke bijdrage zij wensten van de kenniscentra.

Mede op grond van de hierboven geschetste veranderingen hebben de kenniscentra in 2015 strategische plannen geschreven voor de periode 2016–2019. In het najaar van 2015 zijn deze plannen door het College van Bestuur vastgesteld. De strategische plannen zijn tot stand gekomen na intensief overleg met instituutdirecties, managers van de opleidingen en hoofddocenten. Ook samenwerkingspartners buiten de hogeschool zijn nauw betrokken bij het proces. Dit heeft geleid tot plannen waarin de verankering en de relatie met het onderwijs nadrukkelijk zichtbaar is.

In 2015 zijn er kwaliteitsindicatoren benoemd voor praktijkgericht onderzoek. Deze indicatoren geven een beeld van de mate van onderlinge betrokkenheid tussen en vervlechting van onderwijs, onderzoek- en beroepspraktijk, de impact die de onderzoeksactiviteiten hebben op de kwaliteit van de opleiding en de impact op de beroepspraktijk en de wetenschap. Omdat die vervlechting en inhoudelijke betrokkenheid niet rechtstreeks (in cijfers) te meten zijn, gebruikt Hogeschool Rotterdam zowel kwantitatieve als kwalitatieve stuurindicatoren voor kenniscentra en opleidingen.

Mede op basis van de landelijke ontwikkelingen heeft Hogeschool Rotterdam gekozen voor het hanteren van impactindicatoren op de drie prestatiegebieden:

1 verbinding van onderzoek met onderwijs: zes indicatoren die zichtbaar maken hoe onderzoek bijdraagt aan actuele,

maatschappelijk relevante curricula, de ontwikkeling van studenten en de professionele ontwikkeling van docenten op het terrein van onderzoek en beroepspraktijk;

2 praktijkgericht karakter: drie indicatoren die zichtbaar maken hoe het onderzoek bijdraagt aan de innovatie van de beroepspraktijk en/of de maatschappij;

3 wetenschappelijke kwaliteit: een indicator die zichtbaar maakt hoe onderzoek bijdraagt aan het ontwikkelen en delen van nieuwe kennis.

De kenniscentra hebben bovenstaande impactindicatoren nader gespecificeerd in de strategische plannen en hebben daar ook doelen aan verbonden.

2015 stond voor de hogeschool ook in het teken van de VKO-audit (Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek). Met deze audit wordt de hogeschool getoetst op de borging van de kwaliteit van onderzoek; het is een instellingstoets met de focus op de kwaliteitszorg van praktijkgericht onderzoek. Na de eerdere voorwaardelijke beoordeling (twee jaar geleden) heeft de commissie nu een zeer positieve terugkoppeling gegeven. De commissie was onder de indruk van de gerealiseerde veranderingen en valideerde de kwaliteitszorg van het onderzoek van de hogeschool positief.

6.2 Centres of Expertise

Hogeschool Rotterdam heeft ervoor gekozen twee Centres of Expertise (CoE) te ontwikkelen die aansluiten bij twee grote thema's in de Rotterdamse regio, te weten de Rotterdamse haven en de ontwikkeling van Rotterdam Zuid: het RDM Centre of Expertise en het Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie. Met de oprichting van de expertisecentra stelt Hogeschool Rotterdam zich in staat om zich naast de focus op excellent bacheloronderwijs ook krachtig te profileren als innovatiepartner voor haven en stad.

RDM Centre of Expertise

RDM Centre of Expertise is gestart in september 2013 en is een door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) erkend expertisecentrum van Hogeschool Rotterdam, dat in een publiek-private samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam, de Gemeente Rotterdam en partners uit het bedrijfsleven wordt vormgegeven op de campus van RDM Rotterdam, midden in de haven.

In 2014 zijn veel activiteiten van Hogeschool Rotterdam op RDM Campus geïntegreerd in RDM CoE en is een basis gelegd voor een slagvaardige organisatie. Centraal element daarin zijn de Communities of Practice (CoP's), de raderen waarop 'innovatiemotor' RDM CoE draait. CoP's zijn open innovatienetwerken waarin studenten, docenten, onderzoekers en professionals samen aan projecten werken. Bedrijven zijn geen opdrachtgever van één traject maar partner in de ontwikkeling van de community bij het verkennen en oplossen van maatschappelijk uitdagende vraagstukken. Zo wordt de duurzaamheid en intensiteit van de relatie met bedrijven verhoogd zonder de binding met

het onderwijs kwijt te raken. RDM CoE kent acht CoP's, gericht op de thema's maritiem & offshore, logistiek & mobiliteit, energie & procestechologie, nieuwe maakindustrie en circulair & drijvend bouwen.

In 2015 is vanuit RDM CoE vol ingezet op de ontwikkeling van deze CoP's. Alle CoP's hebben een herkenbare agenda ontwikkeld en volop projecten met partners uit onderwijs, overheid en bedrijfsleven.

Op deze manier dragen zij bij aan vier hoofddoelstellingen van RDM CoE:

- onderwijsvernieuwing; in het bijzonder het nieuwe maak- onderwijs en werken in multidisciplinaire innovatieteams;
- haven in het onderwijs; het 'verkleuren' van het onderwijs met havencasuïstiek, vakken en minoren en het verhogen van de uitstroom naar havengerelateerde bedrijven;
- meer toegepast innovatieonderzoek in samenwerking met bedrijven;
- nieuwe 'shared facilities' en partnerships met het bedrijfsleven.

In het kader van onderwijsvernieuwing was het Aquabots-programma van de CoP Maritime & Offshore Innovation een in het oog springend succes. Diverse prijzen werden toegekend aan dit programma, dat onderzoek en prototyping verbindt aan diverse curricula van opleidingen van Hogeschool Rotterdam. Ook de CoP Future Mobility deed van zich spreken; via het programma United Mobility werden diverse projecten en activiteiten gestart. Eén van de leukste is het project Second Life Vehicle, waarin studenten uit mbo en hbo gezamenlijk een oude Citroen HY-bus ombouwen tot een hippe elektrische foodtruck.

De CoP Drijvend Bouwen verlegde de grenzen van stage en afstuderen door een 'afstudeeratelier' te realiseren waarin alle CoP-leden gezamenlijk de opdrachtgever en begeleiders vormen, zodat studenten makkelijker bij innovatieve startups kunnen stagelopen en afstuderen.

Via het programma Learners Community Port kwamen meer dan 1500 studenten van Hogeschool Rotterdam in 2015 in aanraking met de Rotterdamse Haven via excursies, gastcollege en diverse pressure cookers en battles.

Ook op het gebied van faciliteiten en partnerships werden in 2015 mooie resultaten geboekt. Zo werden convenanten gesloten met Innovation Quarter, Deltalinqs en RH Marine, werden de testfaciliteiten Aqualab en Aqua Dock geopend, evenals concepthuis Maskerade in het living lab Concept House Village en het Havenlab – onze nieuwe smart manufacturing en prototyping-hotspot in de Innovation Dock hal op RDM.

Op het gebied van internationalisering was de succesvolle uitwisseling met Indonesië van studenten en docenten in de Living Labs Logistiek en Drijvend bouwen een duidelijk hoogtepunt. Het SUS-Atelier Aruba van de CoP Circulair Bouwen was een ander succesvol internationaal uitwisselingsprogramma. Events waren er bijna dagelijks op RDM. Van kleinschalige

studentenwedstrijden zoals de Rotterdam Turbine Challenge tot internationale competities als de World Port Hackathon en grootschalige landelijke events zoals het techniekfestival 'Nederland innoveert' en een succesvolle editie van de Wereldhavendagen.

In 2015 waren in totaal ruim 600 studenten actief betrokken in projecten van RDM CoE en kwamen meer dan 2000 studenten via RDM CoE in aanraking met de Rotterdamse Haven.

In 2016 volgt een eindbeoordeling door het ministerie van OCW en zal vanuit RDM CoE een toekomstplan gemaakt worden voor de verduurzaming van haar activiteiten en publiek-private samenwerking.

Het Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie (EMI)

Het tweede Centre of Expertise heet Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) en richt zich op Rotterdam Zuid. Een groot deel van de bevolking van Rotterdam staat op sociale en economische achterstand ten opzichte van de rest van Nederland en de andere grote steden. In Rotterdam Zuid is dat het meest zichtbaar. Daar stapelen de problemen zich op sociaal, economisch en fysiek gebied op. De hardnekkigheid van de problemen is de reden voor rijk, gemeente en partners uit onderwijs en bedrijfsleven om twintig jaar lang samen te werken in het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ). Het Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie werkt in strategisch partnerschap met het NPRZ aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, werken, zorg en onderwijs op Zuid én aan de beroepsvaardigheden van de studenten van de hogeschool.

Na een eerste jaar van pionieren, uitmondend in het opstellen van het businessplan, stond het tweede jaar in het teken van het verder optuigen van de organisatie en selecteren van programma's. De focus ligt op de duurzame verbindingen tussen onderwijs, onderzoek en praktijk en het verder uitrollen van de langetermijnstrategie. De programma's worden samen met praktijkpartners, opleidingen en kenniscentra bedacht en uitgevoerd in Communities of Practice (CoP's).

Enthousiaste en deskundige hogeschoolmedewerkers zijn gevonden die zowel een connectie hebben met de lectoren van de kenniscentra en de opleidingen van de hogeschool als met innovatieve praktijkpartners van Zuid. Partnerschap met organisaties en professionele pioniers op Zuid is een belangrijk uitgangspunt. Zonder hun actieve bijdrage en deelname, én die van de op Zuid wonende burgers, jong en oud, is maatschappelijke innovatie onmogelijk.

Culturele sensitiviteit van docenten en professionals in het werkveld is een EMI-breed onderwerp. In Rotterdam opgegroeide studenten, gewend om te leven in een super-diverse stad, spelen hierin een belangrijke rol.

Door grote veranderingen in de samenleving en daarmee gepaard gaande onrust is ruimte nodig om nieuwe concepten uit te vinden en daarmee te experimenteren. Dat vraagt een goede

gezamenlijke research met bewoners en stakeholders, uitmondend in overeenstemming over de aan te pakken vraagstukken in CoP's. Deze zijn weer uitgewerkt in deelprogramma's rondom specifieke thema's en invalshoeken, die samen met studenten en docenten worden uitgewerkt. Lectoren spelen een belangrijke rol in het aandragen van bruikbaar onderzoeksmateriaal en het inbouwen van werkvormen om de effecten van een experimentele aanpak te beschrijven en onderzoeken.

In de eerste twee jaar van de studie wordt vooral ingezet op kennismaking met de wijken van Zuid. In het derde en vierde jaar op de aanpak van complexe vraagstukken in praktijkonderdelen, minoren en het honoursprogramma met zo mogelijk een doorloop naar het afstuderen. In veel programma's wordt gewerkt met multidisciplinaire werkvormen: de ene keer met een gezamenlijke start, dan weer met op elkaar volgende interventies en onderzoeken waarbij groepen studenten van verschillende opleidingen in opdracht van praktijkpartners het stokje van elkaar overnemen of resultaten met elkaar uitwisselen.

Om duurzame verbindingen, optimale inzet van creativiteit en diepgang te verkrijgen, is het nodig te werken in opeenvolgende onderwijsperiodes, waarbij de programmaleiders van EMI, samen met stabiele partners op Zuid en docenten, het hart van meerjarige CoP's vormen. Wisselende groepen studenten werken onder hun leiding aan de verdieping en verbetering van een beroepsproduct. Zo raken de programma's vervlochten met de curricula van het onderwijs en ontstaat een strategische alliantie met de praktijkpartners.

Er is aandacht voor internationale verkenning van gebiedsgerichte maatschappelijke innovatie en er wordt meegewerkt aan de door de Veldacademie ontworpen dummy voor een kennisbank op Zuid.

Regelmatig geeft EMI presentaties van de ontwikkelde programma's op de verschillende deelterreinen onderwijs, werk, zorg & welzijn en wonen.

Onderzocht wordt hoe een intensievere samenwerking tussen EMI en het CoE RDM plaats kan vinden.

Centres of Expertise met andere hogescholen

Hogeschool Rotterdam werkt daarnaast samen met een aantal andere hogescholen in:

- Het Centre of Expertise Logistiek, waarvan de Hogeschool van Amsterdam trekker is en penvoerder richting het ministerie van OCW;
- Het Centre of Expertise Deltatechnologie, waarvan de Hogeschool Zeeland trekker is en penvoerder richting het ministerie van OCW;
- Het Automotive Centre of Expertise, een samenwerkingsverband met de HAN en Fontys.

Voor het verslag over 2015 verwijzen we naar de jaarverslagen van desbetreffende hogescholen.

6.3 Rotterdam Mainport University

Met de STC-groep is in 2012 een samenwerkingsovereenkomst gesloten die inhield dat de opleidingen Maritiem Officier, Logistics Engineering, Chemische Technologie en Maritieme Techniek in het vervolg werden uitgevoerd door het gezamenlijk opleidingsinstituut Rotterdam Mainport University of applied sciences (RMU). Door deze samenwerking tussen de Hogeschool Rotterdam en STC-Group is er in Rotterdam havenonderwijs ontwikkeld van vmbo- tot masterniveau. Sinds de start is het aantal ingeschreven studenten aan RMU gegroeid van ruim 800 naar bijna 1100. Dit geeft aan dat er een duidelijke vraag is naar een herkenbaar instituut in de haven.

6.4. Strategische relaties

Maatschappelijke kernopgaven van hoger beroepsonderwijs zijn het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs in relatie tot de arbeidsmarkt en het versterken van het onderwijs en de beroepspraktijk door het doen van praktijkgericht onderzoek en valoriseren van praktijkkennis. In dat kader is Hogeschool Rotterdam met haar onderwijs en onderzoek stevig verbonden met de omgeving.

‘Rotterdam in het hart van de opleidingen’ is een van de speerpunten van het Focusprogramma. De stad – als beroepspraktijk – vraagt om weerbare professionals die aan complexe vraagstukken kunnen werken. Het opleiden van deze toekomstige professionals is een co-productie van docenten, lectoren en professionals uit de praktijk.

De verantwoordelijkheid voor het onderwijs ligt laag in de organisatie bij docententeams van een specifieke opleiding, die een stevige verbinding met een representatieve beroepspraktijk aangaan. Bedrijven in de praktijk hebben een taak in het aan-geven wat het beroep van de afgestudeerde vraagt, in het dienen als actuele oefenpraktijk voor de professionele ontwikkeling van de student in opleiding en in het gezamenlijk werken aan de ontwikkeling van de praktijk. Zo zijn er ook in 2015 een veelheid aan (duurzame) relaties met het beroepenveld ontstaan, die de kwaliteit van het onderwijs bevorderen en voor de opleiding van strategisch belang zijn.

Zo zijn er in 2015 overeenkomsten gesloten met het Erasmus Medisch Centrum, het Havenbedrijf Rotterdam, Medical Delta, Mobiel Erfgoed Centrum, Imtech Marine en RDM Centre of Expertise, met het Werkgeversservicepunt Rijnmond (WSPR), met Pameijer, gericht op arbeidsparticipatie, en met de Sanda University in Shanghai en Rotterdam topsport. Verder is de samenwerking met het Automotive Centre of Expertise verlengd. Vanuit de Willem de Kooning Academie is in samenwerking met Erasmus Universiteit en Codarts het Rotterdam Arts & Sciences Lab opgericht. Dit is een lab waar kunstenaars en wetenschappers, studenten en docenten, onderwijzenden en onderzoekers samenkomen, een double degree kunst- en academische opleiding behaald kan worden en het lectoraat Blended Learning Kunstonderwijs verder ontwikkeld wordt.

6.5 Internationalisering

Hogeschool Rotterdam is een echt Rotterdamse hogeschool, en achter Rotterdam ligt de wereld, dus alle opleidingen verhouden zich tot de internationale kant van onze omgeving en vertalen dit naar hun onderwijs.

Zelf invulling geven aan internationalisering

In 2014 is het internationaliseringsbeleid ook zo geformuleerd: opleidingen geven zelf invulling aan internationalisering, vanuit het oogpunt van onderwijskwaliteit. Zij kiezen zelf welke onderwijsinstellingen in het buitenland interessante partners zijn voor hun onderwijs en voor de mobiliteit van studenten en docenten. Het scala aan partnerinstellingen is daarom zeer breed (zie bijlage 3).

Instituutsoverstijgende ondersteuning is georganiseerd via een stuurgroep International Affairs. Deze stuurgroep bestaat uit directeuren van instituten en een kenniscentrum, die voorop lopen op het gebied van internationalisering. De dagelijkse uitvoering is in handen gelegd van het Centre of International Affairs (CoIA), een expertisebureau voor internationale zaken. Internationaliseringscoördinatoren van opleidingen zijn verenigd in een platform dat door CoIA wordt gefaciliteerd en gevoed met informatie.

In 2015 was een doorontwikkeling te zien op het gebied van internationalisering binnen de opleidingen van de hogeschool. Steeds meer opleidingen ontwikkelden een internationale component in hun curriculum. Het platform breidde zich uit en deelde steeds actiever kennis. De vragen om ondersteuning op internationale zaken aan CoIA namen een vlucht. In oktober stond er een Focusdag in het teken van internationalisering, waar de opkomst hoog was. Bovendien is er een lectoraat Internationalisation of Higher Education opgericht, dat met docenten en beroepenveld onderzoek doet naar onderwijskundige vraagstukken ten aanzien van internationalisering. Daarnaast biedt het lectoraat advies en ondersteuning bij internationaliseringsvraagstukken van opleidingen van Hogeschool Rotterdam.

Beurzen

Hogeschool Rotterdam participeert in het Holland Scholarship, een beurs van het ministerie van OCW én 48 Nederlandse hogescholen en universiteiten. De beurs is voor talentvolle studenten die willen studeren, stage willen lopen of onderzoek willen doen buiten de Europese Economische Ruimte (EER). Hogeschool Rotterdam stelt sinds 2014 jaarlijks vier beurzen voor inkomende en vier voor uitgaande studenten beschikbaar. Voor het Holland Scholarship gelden speciale criteria; een selectiecommissie bestaande uit collega's van opleidingen en CoIA bepaalt welke studenten de beurs krijgen. Hogeschool Rotterdam heeft in het startjaar 2015-2016 vier beurzen voor uitgaande studenten (er waren in totaal ongeveer 250 aanvragen) en vier voor inkomende studenten (25 aanvragen) toegekend.

De hogeschool heeft in 2015 ook meegedaan aan een beurzenprogramma in het kader van 70 jaar bevrijding. EP/Nuffic had één Canadese student genomineerd voor een beurs

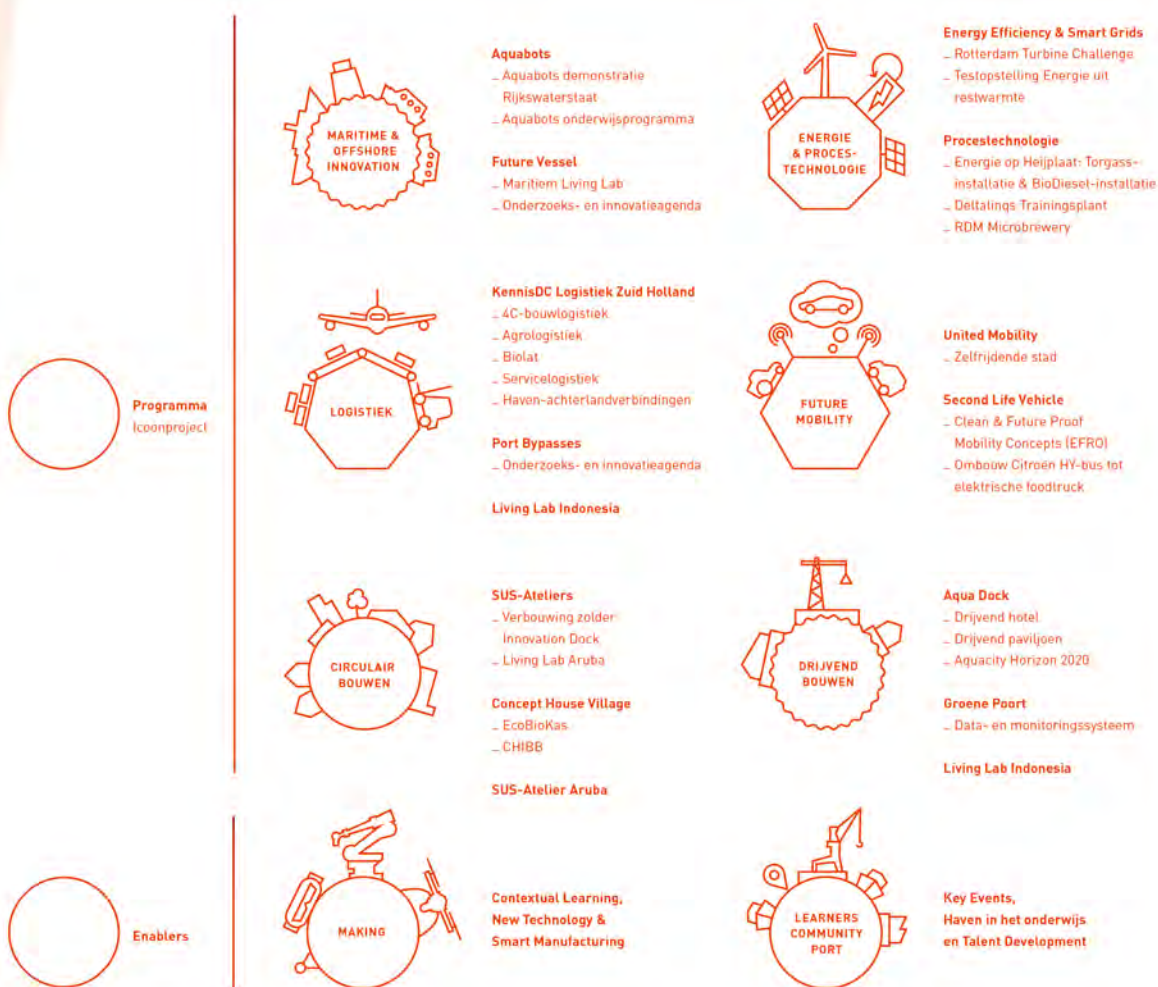
bij Hogeschool Rotterdam. Deze student moest zich helaas wegens persoonlijke omstandigheden terugtrekken.

Studenten van de hogeschool kunnen daarnaast bij CoLA een Erasmus+ (binnen de EU) of Explorer (buiten de EU) beurs aanvragen. In 2015 zijn er 230 Erasmus+ (EU-subsidie - €408.000) en 361 Explorer (HR-subsidie - € 75.000) beurzen toegekend. Studenten worden hierover geïnformeerd door hun opleiding (coördinator buitenland of begeleidend docent) en door CoLA.

Een overzicht van de uitwisseling van studenten tussen Hogeschool Rotterdam en andere internationale onderwijsinstellingen is opgenomen in bijlage 3.

In dit overzicht ziet u de Communities of Practice van RDM CoE en hun belangrijkste projecten.

CoP-PROGRAMMA'S





BEOORDELEN VIDEO-OPNAMES

Organisatieontwikkeling

“Studenten houden van duidelijkheid. Je moet de zaken niet mooier voorstellen dan ze zijn en ik heb verwachtingen van ze. Ik bereid me goed voor op een les, dus dan verwacht ik van hen dat ze dat ook doen. Dan houd ik veel rekening met ze, ben altijd bereikbaar voor vragen, ik geef tips. Ze voelen zich gezien, er is wederzijds vertrouwen. Dat krijg ik ook terug van ze.”

Claire Ohlenschlager, doceert aan de Lerarenopleiding Engels

7.1 Economisch domein – de nieuwe Rotterdam Business School

Vanaf september 2017 zitten alle economische opleidingen van de hogeschool op één plek, op de Kralingse Zoom, en zijn ze herkenbaar als Rotterdamse opleidingen met een eigen signatuur (couleur locale), een vernieuwde onderwijsvisie, goed georganiseerd, in een passende huisvesting.

Veranderingen in het economisch beroepenveld volgen elkaar in hoog tempo op. De behoefte aan basiskennis blijft, maar tegelijkertijd ontstaan allerlei nieuwe inzichten en heeft Hogeschool Rotterdam professionals nodig die anticiperen op die continu veranderende omgeving. Hogeschool Rotterdam leidt studenten op die in een steeds veranderende omgeving business opportunities zien en die deze weten in en om te zetten in commercieel aantrekkelijke, winstgevende, efficiënte en duurzame organisaties. De onderwijsvisie van de nieuwe RBS draait om onderwijs in kleine groepen, een sterke relatie tussen onderwijs en beroepspraktijk, interactieve werkvormen, themablokken, minder herkansingen en het (beperkt) mogen compenseren van onvoldoendes.

Om het bovenstaande te realiseren is in 2015 gewerkt aan de nadere uitwerking van de in juni 2014 verschenen beleidsnotitie. Verschillende werkgroepen, waaronder Communicatie, ICT, Onderwijs & Ondersteuning, Fysieke omgeving, Internationalisering, Externe betrekkingen en Kwaliteitszorg hebben onderzoek gedaan; met de uitkomsten daarvan zijn de basisvoorwaarden aanwezig om deze ambitie te kunnen waarmaken. Bij aanvang van het studiejaar 2015 zijn twee opleidingen met een aangepast

programma gestart dat het studiesucces moet bevorderen. De focus ligt hierbij op de eerste twee studiejaar. De resultaten hiervan worden goed gemonitord.

Passende huisvesting is een van de vereisten voor het realiseren van de nieuwe Rotterdam Business School. De eisen en wensen aan de nieuwbouw zijn in 2015 verder uitgewerkt in een voorlopig ontwerp door de architect, in samenwerking met de opleidingen en de Facilitaire dienst en IT.

Daarbij waren vanaf augustus de eerste fysieke veranderingen zichtbaar: de verhuizingen binnen de locaties op de Kralingse Zoom en de Max Euwelaan én naar de tijdelijke huisvesting in het World Trade Center. Vervolgens is de sloop gestart van een bouwdeel van de locatie Kralingse Zoom.

Vanaf september 2017 zullen meer dan tienduizend studenten op de Kralingse Zoom terecht kunnen in een inspirerende en academische studieomgeving.

7.2 Kwaliteit Werkt Samen

In 2014 werd het document “Kwaliteit Werkt Samen: naar een vraaggestuurde en steeds betere dienstverlening” gepubliceerd. Deze nota vormde de basis voor de reorganisatie die in 2014 ingezet werd en zijn beslag kreeg op 1 januari 2015. Met het College van Bestuur, de CMR en het IOD werd afgesproken dat in de jaren 2015 en 2016 de realisatie van een meer vraaggestuurde dienstverlening zijn beslag zou krijgen.

In de aangepaste dienstverleningsorganisatie bleven vier van de negen diensten over. Sommige diensten werden opgeknipt en verdeeld over die vier, andere diensten gingen in hun geheel samen. Centraal in de reorganisatie stond het realiseren van dienstverlening die goed aansluit op de wensen en behoeftes van docenten en onderzoekers en in coproductie tussen onderwijs, bedrijfsbureaus, kenniscentra en diensten wordt gerealiseerd. Hiertoe zijn directeuren en managers op een andere manier leiding gaan geven dan daarvoor. Tevens is gewerkt aan een stevige professionele cultuur waarin kwaliteiten als vakkundigheid, daadkracht, scherpzinnigheid, optimisme en samenwerkingsgerichtheid centraal staan en beloond worden.

De verantwoordelijkheden voor een goede dienstverlening zijn zo laag mogelijk in de organisatie belegd. De volgende stap daarbij was het realiseren van dienstverlening dicht bij de klant. Daarom werd er een start gemaakt met versimpeling van vaak complexe ondersteunende processen, zoals roostering, inschrijving van studenten, stage en stagebegeleiding, die relatief veel impact hebben op de student- en docenttevredenheid. Om de lijnen korter te maken en te komen tot een logische clustering van dienstverleningsactiviteiten is gekomen tot een viertal diensten waarvan de ordening goed aansluit bij de vraag vanuit onderwijs en onderzoek.

Binnen de diensten waren – naast de hierboven genoemde punten – drie inhoudelijke veranderopgaven in het kader van KWS te onderscheiden: ‘basisdienstverlening’, ‘klant nabij’ en ‘projecten en programma’s’. Daarbij was er ook aandacht voor de monitoring van deze processen in het kader van kwaliteitszorg. De te realiseren veranderingen hadden gevolgen voor governance, de (inrichting van) de P&C-cyclus en de begroting. In de groepen die bezig waren met het opstellen van de uitgangspunten en verdere uitwerking voor het beleid waren ook de klanten vertegenwoordigd.

In 2015 werden de eerste resultaten bereikt, maar moest ook worden geconstateerd dat het geambieerde tempo niet bereikt was. In november werden dan ook afspraken met het College van Bestuur, de CMR en IOD gemaakt om te komen tot een concrete planning met als doel in 2016 de afgesproken doelen te realiseren.

7.3 Organisatieadviestrajecten

In 2015 heeft het Adviesteam Organisatieontwikkeling opdrachten uitgevoerd op het gebied van organisatieontwikkeling, zowel bij opleidingen, instituten, diensten als bij een kenniscentrum.

In lijn met het project ‘Binding’ en het Focusprogramma lag de nadruk op ondersteuning van opleidingen in het ontwikkelen van een gedeelde visie, creëren van meer eigenaarschap, versterken van de samenwerking en benutten van kwaliteiten op teamniveau. Er is ook aandacht besteed aan inrichtingsvraagstukken. Vooral bij grotere opleidingen wordt steeds vaker gewerkt met een coördinatorenrol. De invulling

en positionering van deze rol is nieuw en vraagt aandacht; dit is opgepakt binnen de gehele herziening van het functiehuis passend bij het Focus-programma. Ondersteunende afdelingen zijn begeleid in het afstemmen van hun dienstverlening op de wensen van het onderwijsproces. De lean-methodiek is ingezet om bedrijfsprocessen te verbeteren.

7.4 Bezwaar tegen reorganisatie stafdiensten

Per 1 januari 2015 is de reorganisatie van de stafdiensten (in het kader van KWS) gerealiseerd. Medewerkers voor wie de reorganisatie directe gevolgen had, hadden op grond van het sociaal plan de mogelijkheid bezwaar in te dienen bij het College van Bestuur tegen het ontvangen functieaanbod. Eén medewerker heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. De bezwarencommissie heeft in een hoorzitting het bezwaar behandeld. Op basis van de door partijen ingebrachte stukken en de tijdens de hoorzitting verstrekte toelichting heeft de bezwarencommissie een advies opgesteld. Het College van Bestuur heeft het advies van de bezwarencommissie overgenomen en conform het advies besloten.



OVERLEG STAGE

Financieel jaarverslag

“Ik vraag zelf ook regelmatig terugkoppeling aan mijn studenten. Ben ik op de goede weg met jullie? Dit is wat ik in deze les wilde bereiken. Is dat overgekomen? Zo houd je jezelf ook scherp en ga je met de studenten één en dezelfde richting op.”

Claire Ohlenschlager, doceert aan de Lerarenopleiding

Het financiële resultaat voor 2015 is 12,9 miljoen euro negatief. Dit resultaat ligt 3,4 miljoen euro onder het begrote resultaat 2015 van 9,5 miljoen negatief. Dit is met name het gevolg van enerzijds niet begrote lasten voor fiscale risico's, een additionele uitbetaling van onregelmatigheidstoelage van 0,2 miljoen euro, niet begrote reserveringen in het kader van duurzame inzetbaarheid, wachtgelden, WAO-eigenrisicodragerschap en de voorziening asbest (in totaal 3,0 miljoen euro) en de uitgaven voor afvloeiingsregelingen van 0,3 miljoen euro. Tevens is er sprake van een hogere inzet voor PNIL dan begroot. Anderzijds zijn er niet begrote baten voor de loonruimte en hogere opbrengsten werk voor derden (1,9 miljoen euro) en lagere personele lasten. De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ten opzichte van het voorgaande jaar ongewijzigd.

De instroom is met 9.543 studenten nagenoeg gelijk gebleven aan 2014 (9.545 studenten). Het aantal afstudeerders is gestegen van 4.416 in 2014 naar 4.808 in 2015. Het totaal aantal ingeschreven studenten (35.447) is ten opzichte van 2014 met ruim 1.000 studenten gestegen. In 2015 waren 25.413 studenten bekostigd. De studentaantallen van 2015 zijn opgenomen conform het assurancerapport van de accountant over de stand van 1 oktober 2015.

Het vermogen van de hogeschool is als gevolg van het negatieve resultaat afgenomen. Dit is beleid van de hogeschool geweest. Door de invoering van het leenstelsel verwacht de hogeschool vanaf 2018 een substantieel hogere rijksbijdrage van het ministerie van OCW. Vooruitlopend op deze extra

middelen heeft de hogeschool ervoor gekozen om 16,5 miljoen euro van het vermogen en het resultaat van 2014 in te zetten voor het onderwijs. Het werkelijke resultaat is iets lager dan begroot, echter het grootste deel van de daling van de liquiditeit kan worden verklaard door deze beleidskeuze. De solvabiliteit (op basis van eigen vermogen inclusief voorzieningen gedeeld door balanstotaal) is gedaald, maar blijft met 45% ruim boven de door het ministerie van OCW vastgestelde grenswaarde van 30%. De solvabiliteit (gemeten als eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen) daalt naar 38%. Deze ligt hiermee onder het landelijk gemiddelde van het hbo (46,3% in 2014).

De current ratio, een belangrijke graadmeter voor de liquiditeit, is ten opzichte van 2014 gedaald naar 0,6, maar blijft echter tussen de grenswaarden van het ministerie, te weten 0,5 en 1,5. De daling van de ratio is onder andere te verklaren door de toename van de kortlopende schulden als gevolg van eerder bovengenoemde additionele reserveringen.

8.1 Exploitatie

De totale baten daalden met 4,1 miljoen euro ten opzichte van 2014.

- De rijksbijdragen dalen met 5,5 miljoen euro ten opzichte van 2014. De normatieve rijksbijdrage steeg met 3,6 miljoen euro als gevolg van hogere prijseffecten (ondanks dalende graden). De aanvullende rijksbijdrage was in 2015 circa 9 miljoen euro lager, daar in 2014 éénmalige baten voor onder andere kennisinnovatie, promotie vouchers en Centres of Expertise genomen zijn.

- De collegegelden zijn 4,3 miljoen euro hoger dan in 2014, door een groei van 2,7% in de studentenpopulatie en de stijging van de wettelijk vastgestelde collegegeldtarief met 2,4%.
- De baten werk in opdracht van derden liggen bijna 2,7 miljoen euro onder niveau 2014. Bij het Instituut voor Gezondheidszorg (0,7 miljoen euro lager) heeft in 2015 de overname van de private opleidingen plaatsgevonden. Bij de kenniscentra zien we een lagere toekenning aan subsidies voor een lagere baat zorgen (1,5 miljoen euro lager).
- Het totaal aan overige baten is met 0,8 miljoen euro gedaald ten opzichte van 2014. Dit is het gevolg van een éénmalige uitkering van Stichting Waarborgfonds HBO van 1,4 miljoen euro in 2014. In 2015 is voorts sprake van een toename van kantine- en overige opbrengsten van 0,7 miljoen euro.

Ten opzichte van 2014 zijn de personeelslasten toegenomen met 19,5 miljoen euro tot 220,2 miljoen euro. Deze stijging wordt verklaard door:

- Stijging van de eigen (primaire) personeelslasten: een toename met 14,7 miljoen euro ten opzichte van 2014, vooral door een toename van het gemiddeld personeelsbestand met 179 fte (7,3%). Dit is conform ingezet beleid om vooruit te lopen op extra middelen uit het leenstelsel vanuit het ministerie. De hogeschool zal deze middelen inzetten om extra docenten aan te nemen. Daarnaast is er sprake van een reservering voor duurzame inzetbaarheidsuren van 1,7 miljoen euro en het vormen van een voorziening voor reservering loonruimte van 0,9 miljoen euro.
- De overige personeelslasten zijn met bijna 4,8 miljoen euro toegenomen:
 - Personeel niet in loondienst daalt met circa 2 miljoen euro als gevolg van het beleid 'meer inzet eigen personeel';
 - Meer lasten voor dotaties personele voorzieningen (2,9 miljoen euro), vooral door een hogere dotatie aan de voorziening wachtgelden en het vormen voor een voorziening van 1,1 miljoen euro met betrekking tot de Regeling Werkijdvermindering Senioren die nieuw is opgenomen in de cao hbo 2015.;
 - In 2014 was er sprake van een eenmalige vrijval van 1,1 miljoen euro met betrekking tot de reorganisatievoorziening;
 - De scholingslasten stijgen met 1,3 miljoen euro als gevolg van het hogeschoolbeleid om meer te investeren in de scholing van haar medewerkers;
 - De overige personeelslasten nemen toe als gevolg van een toename vertrekregelingen met 0,7 miljoen euro en gestegen toelagen voor woon-werkverkeer van 0,3 miljoen euro door een groeiende personeelsformatie.
- De afschrijvingslasten van 2015 zijn met 1,4 miljoen euro toegenomen, wat nagenoeg geheel valt toe te schrijven aan de afronding van het project verbouwing Museumpark;
- Ten opzichte van 2014 zijn de lasten voor huisvesting afgenomen met 2,8 miljoen euro. Dit is het gevolg van een eenmalige dotatie voorziening asbestverwijdering van 1,7 miljoen euro en eenmalig hogere lasten voor brandveiligheid van 0,9 miljoen euro, beide in 2014.

- De overige lasten nemen toe met 2,8 miljoen euro. Dit is met name het gevolg van het maken van een reservering voor fiscale risico's.

8.2 Balans

Het balanstotaal is met 1,3 miljoen euro afgenomen tot 176,5 miljoen euro.

Activa

- De post materiële vaste activa is met 3,4 miljoen euro toegenomen tot 122,5 miljoen euro. In 2015 is voor 33,2 miljoen euro geïnvesteerd (incl. gereedmelding van 13,3 miljoen euro). Hiervan is 5,4 miljoen euro geïnvesteerd in de projecten Museumpark en Willem de Kooning Academie. Er is 7,8 miljoen euro geïnvesteerd in onderhoud en 5,4 miljoen euro in inventaris en apparatuur. Het werk in uitvoering van 14,5 miljoen euro heeft voor het grootste deel betrekking op de herontwikkeling van de locatie Kralingse Zoom.
- De vorderingen zijn toegenomen met 2,9 miljoen euro tot 36,5 miljoen euro. De vordering op studenten (inclusief voorziening wegens oninbaarheid) neemt toe met 1,4 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal studenten en een stijging van de collegegeldtarieven. Daarnaast stijgen de overlopende activa met 1,8 miljoen euro als gevolg van nog te ontvangen VWS-subsidie en facturatie naar Hogeschool InHolland.
- De liquide middelen zijn in 2015 ten opzichte van 2014 met 7,6 miljoen euro afgenomen tot 17,4 miljoen euro. Dit is onder andere het gevolg van het negatieve exploitatiesaldo en de investeringen in activa.

Passiva

- Het eigen vermogen neemt per saldo af met het resultaat van 12,9 miljoen euro negatief tot 67,0 miljoen euro.
- De bestemmingsreserve voor private activiteiten is 1,3 miljoen euro negatief. De bestemmingsreserve privaats bestaat uit de cumulatieve resultaten van contract- en onderwijsactiviteiten.
- De voorzieningen stijgen met 1,3 miljoen euro ten opzichte van 2014. De grootste mutaties betreffen de dotatie van de voorziening wachtgelden van 1,9 miljoen euro en het vormen van een voorziening in het kader van de regeling Werkijdvermindering Senioren, voortkomend uit de cao van 1,1 miljoen euro. De voorziening privaats betreft een reorganisatievoorziening voor het afstoten van private activiteiten. In 2014 is een nieuwe berekening gemaakt van de verwachte kosten die met deze reorganisatie te maken hebben. In 2015 is de reorganisatie verder afgewikkeld en de voorziening uitgeput. Ultimo 2015 rest een bedrag van 0,1 miljoen euro ten behoeve van de resterende afwikkeling van de reorganisatie.
- De kortlopende schulden stijgen met 10,3 miljoen euro. Dit wordt verklaard door 2,8 miljoen euro hogere crediteurenpositie, 0,6 miljoen euro hogere aanvullende rijksbijdrage HBO (onder andere door meer lerarenbeurzen), het opnemen van

een reservering voor fiscale risico's en een stijging van nog te betalen personele lasten door een toename van het personeelsbestand. Als gevolg van het opnemen van de duurzame inzetbaarheid (DI) in de cao is een reservering van 1,7 miljoen euro voor niet opgenomen duurzame inzetbaarheidsuren gevormd. Tevens is een voorziening van 0,9 miljoen euro opgenomen ten behoeve van de loonruimte uit 2015 die in 2016 zal worden uitgekeerd door middel van 750 euro eenmalige uitkering per fte. De vooruitontvangen college- en les gelden stijgen met 2,1 miljoen euro door meer collegegeld betalende studenten en een hoger tarief in 2015. De vooruitontvangen subsidies dalen met 0,4 miljoen euro als gevolg van het afronden van projecten in 2015.

8.3 Solvabiliteit

Het vermogen van de hogeschool is als gevolg van het negatieve resultaat afgenomen. Dit is beleid van de hogeschool geweest. Door de invoering van het leenstelsel verwacht de hogeschool vanaf 2018 een substantieel hogere rijksbijdrage van het ministerie van OCW. Vooruitlopend op deze extra middelen heeft de hogeschool ervoor gekozen om 16,5 miljoen euro van het vermogen en het resultaat van 2014 in te zetten voor het onderwijs. Het werkelijke resultaat is iets lager dan begroot, echter het grootste deel van de daling van de liquiditeit kan worden verklaard door deze beleidskeuze. De solvabiliteit (op basis van eigen vermogen inclusief voorzieningen gedeeld door balanstotaal) is gedaald, maar blijft met 45% ruim boven de door het ministerie van OCW vastgestelde grenswaarde van 30%. De solvabiliteit (gemeten als eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen) daalt naar 38%. Deze ligt hiermee onder het landelijk gemiddelde van het hbo (46,3% in 2014).

De current ratio, een belangrijke graadmeter voor de liquiditeit, is ten opzichte van 2014 gedaald naar 0,6, maar blijft echter tussen de grenswaarden van het ministerie, te weten 0,5 en 1,5. De daling van de ratio is onder andere te verklaren door de toename van de kortlopende schulden als gevolg van eerder bovengenoemde additionele reserveringen.

Analyse van de financieringsstructuur (beleggen en belenen)

Ultimo 2015 heeft de hogeschool geen lang vreemd vermogen.

In 2015 heeft de hogeschool in verband met de (ver)bouwplannen op onder andere de Kralingse Zoom een krediet van 40,8 miljoen euro aangetrokken. Dit krediet heeft de hogeschool verkregen van de Staat der Nederlanden en zal vanaf 2016 in tranches worden ontvangen. De hogeschool is, vanwege de gunstige leencondities bij de Staat, overgegaan tot schatkistbankieren. Schatkistbankieren houdt in dat de hogeschool de middelen aanhoudt bij het ministerie van Financiën.

Ontwikkelingen van de studentenaantallen

De studentaantallen van 2015 zijn opgenomen conform het assurancerapport van de accountant over de stand van 1 oktober

2015. De instroom met 9.543 studenten is nagenoeg gelijk gebleven aan 2014 (9.545 studenten). Het aantal afstudeerders is gestegen van 4.416 in 2014 naar 4.808 in 2015.

Het verloop van het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober is als volgt:

Jaar	Bekostigd	Bekostigingsjaren verbruikt	Niet bekostigd	Totaal
2010	23.545	5.387	1.439	30.371
2011	24.410	5.557	1.449	31.416
2012	24.636	6.000	1.361	31.997
2013	24.646	7.173	1.063	32.882
2014	25.121	8.229	1.055	34.405
2015	25.413	8.840	1.184	35.447

tabel 8.1

Bekostigde studenten zijn studenten die binnen het hoger onderwijs voor bacheloropleidingen, Ad's en enkele masteropleidingen, voor maximaal vier jaar bekostigd worden. De studenten die de vier bekostigingsjaren verbruikt hebben voor de bacheloropleidingen in het hoger onderwijs worden niet bekostigd. Na het behalen van de graad (met uitzondering van de Ad's) wordt nog één bekostigingsjaar ontvangen.

De niet-bekostigde studenten bestaan uit een drietal categorieën, zijnde (aantallen 2015):

- studenten die reeds een bachelor- of mastergraad behaald hebben (369),
- studenten waarvan hun inschrijving geen eerste inschrijving is (602),
- studenten die niet voldoen aan de nationaliteitsvereiste en/of woonplaatsbeginsel en overige (223).

De studenten van categorie 1 en 3 betalen zelf de lasten (instellingscollegegeld). De studenten in categorie 2 ontvangen onderwijs om niet, conform wetgeving.

8.4 Treasury

De hogeschool heeft een in oktober 2010 vastgesteld treasurystatuut, waarin de regeling beleggen en belenen zoals opgelegd door het Rijk is opgenomen. Het beleid is gericht op het optimaliseren van de financieringsstructuur van de hogeschool en het beperken van financiële risico's.

De hogeschool is eind 2015 overgegaan op schatkistbankieren en heeft derhalve alle financiële middelen ondergebracht bij de Staat der Nederlanden. Hoewel de Staat der Nederlanden geen bankinstelling is, is het risicoprofiel lager dan het maximaal aanvaardbare risicoprofiel AA-minus waarover in het treasurystatuut gesproken wordt.

8.5 Private activiteiten

De hogeschool onderneemt contractactiviteiten die niet uit publieke middelen bekostigd worden. Het College van Bestuur draagt er zorg voor dat deze activiteiten passen binnen de

missie van de hogeschool en in het verlengde van de onderwijs-taak staan door het expliciet benoemen van de doelstelling van private activiteiten in het Position Paper, het Focus-programma en het Protocol Raad van Toezicht en College van Bestuur, ingegeven door de Branchecode goed bestuur hogescholen.

In navolging van deze branchecode draagt het College van Bestuur tevens zorg voor een transparante toerekening van kosten van marktactiviteiten bij inzet van publieke middelen. Deze splitsing is primair gericht op een juiste scheiding van publieke en private middelen en het monitoren van de commerciële activiteiten die een beduidend hoger risico hebben qua omzet en resultaat dan de publieke activiteiten. Door het formaliseren van kaders voor private activiteiten is een transparante toerekening van kosten aan de private activiteiten (als gebruik gemaakt wordt van publiek gefinancierde middelen) binnen de hogeschool geborgd. Bij de totstandkoming van deze kaders heeft de door de wetgever gevraagde toerekening van minimaal de kostprijs als belangrijkste uitgangspunt gediend.

Alle private activiteiten zijn integraal onderdeel van Stichting Hogeschool Rotterdam. De contractactiviteiten bestaan uit cursussen in het open aanbod, incompanytrajecten en onbekostigde masteropleidingen.

Ultimo 2012 is door het College van Bestuur, in het kader van het Focus-programma, het principebesluit genomen te stoppen met een deel van de contractactiviteiten. Naast de huidige masteropleidingen zullen alleen die activiteiten die winstgevend zijn en nadrukkelijk een link hebben met, dan wel een significante bijdrage kunnen leveren aan het bacheloronderwijs worden voortgezet.

8.6 Risicomanagement

Voor informatie omtrent risicomanagement wordt verwezen naar onderdeel B in de continuïteitsparagraaf.

8.7 Vooruitblik

De hogeschool heeft de afgelopen jaren een stabiele, positieve ontwikkeling doorgemaakt. Het Focus-beleid heeft ertoe geleid dat de waardering van studenten voor hun opleiding en van docenten voor hun werk is toegenomen. Alle opleidingen voldoen zonder meer aan de basiskwaliteit. Tegelijkertijd moet en kan er nog veel beter.

Hogeschool Rotterdam zal haar strategische visie in 2016 aanscherpen. Dat is ook nodig. Veel economische en maatschappelijke sectoren vragen, onder invloed van ict, globalisering en veranderende politieke en maatschappelijke verhoudingen, om nieuwe professionals die daaraan betekenis kunnen geven. Dat stelt vragen aan ons onderwijs en onderzoek: hoe bereiden we studenten voor op een toekomst die we steeds minder goed kunnen voorspellen? En hoe zorgen we ervoor dat we in de klas om weten te gaan met de steeds diverser wordende instroom?

En hoe vinden we steeds weer in onze opleidingen de goede combinaties tussen duurzame kennis en vaardigheden en het voorbereiden op die dynamische beroepsomgeving?

De hogeschool zal daarbij voortbouwen op de ingezette koers waarbij docententeams meer verantwoordelijkheid en ruimte krijgen om het onderwijs in die veranderende beroepscontext vorm te geven. Om dat mogelijk te maken zal in 2016 opnieuw meer ruimte gemaakt worden, in tijd en geld, voor professionele ontwikkeling, zowel van docenten als van leidinggevendenden. Van de teams wordt in 2016 gevraagd om invulling te geven aan de verdere ontwikkeling van het onderwijs waarbij kwaliteit en studiesucces centraal staan. Hogeschoolbreed wordt dat gefaciliteerd via het programma Binding en Studiesucces en door met de ROC's in de omgeving te verkennen hoe de aansluiting van mbo-opleidingen op onze hbo-opleidingen kan worden verbeterd.

De ondersteunende diensten gaan voort met het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening aan het onderwijs. Het onderwijs wordt in staat gesteld om het niveau van de basisdienstverlening te bepalen, er worden afspraken gemaakt over – waar dat mogelijk is – het letterlijk en figuurlijk dichterbij het onderwijs plaatsen van de dienstverlening, en er wordt transparantie aangebracht in de hogeschoolbrede projecten en programma's waardoor meer mogelijkheid ontstaat voor de instituten en het College van Bestuur om prioriteiten te kunnen bepalen en zij beter mee kunnen sturen op de inhoud en uitkomsten van projecten en programma's.

Balans per 31 december 2015 na resultaatsbestemming

Activa (x €1.000)		31 december 2015	31 december 2014
Vaste Activa			
Materiële vaste activa	1.	122.542	119.171
Financiële vaste activa	2.	-	-
		122.542	119.171
Vlottende activa			
Voorraden	2.	-	-
Vorderingen	2.	36.593	33.660
Liquide middelen	3.	17.387	24.971
		53.980	58.631
Totaal activa		176.522	177.802

Passiva (x €1.000)		31 december 2015	31 december 2014
Eigen Vermogen	4.	67.021	79.945
Voorzieningen	5.	12.238	10.934
Langlopende schulden	8.	-	-
Kortlopende schulden	6.	97.263	86.923
Totaal passiva		176.522	177.802

Staat van baten en lasten 2015 is te zien in tabel 8.2.

8.8 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf gaat in op de wijze waarop het bestuur omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en

te voeren beleid. Ook wordt zicht geboden op het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren en de ontwikkeling van de vermogenspositie.

De continuïteitsparagraaf is opgebouwd uit de Gegevensset (A) en Overige Rapportages (B). De volgende gegevens volgen deze indeling. De cijfers zijn ontleend aan de begroting 2016, die door de Raad van Toezicht is goedgekeurd op 17 december 2015.

Baten (x €1.000)		Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Rijksbijdragen	7.	198.861	199.358	204.354
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	8.	2.810	2.543	2.327
College-, cursus-, les-, en examengelden	8. 9.	63.227 -	61.742 -	58.888 -
Baten werk in opdracht van derden	10.	8.845	7.956	11.517
Overige baten	11.	6.782	4.759	7.539
Totaal baten		280.525	276.358	284.627
Lasten (x €1.000)		Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Personeelslasten	12.	220.194	217.570	200.641
Afschrijven	13.	16.581	16.527	15.145
Huisvestingslasten	14.	18.282	17.853	21.139
Overige lasten	15.	38.543	34.117	35.742
Totaal lasten		293.600	286.067	272.666
Saldo baten en lasten		- 13.075	-9.709	11.961
Financiële baten en lasten	16.	115	250	275
Resultaat		-12.959	-9.459	12.235
Belastingen		-	-	-
Resultaat deelnemingen	17.	35	-	-145

tabel 8.2

Kengetal (stand 31/12)	2015	2016	2017	2018
Personele bezetting in FTE:	2.670	2.668	2.768	2.788
Management/directie	186	185	185	185
Onderwijzend personeel	1.648	1.640	1.719	1.744
Wetenschappelijk personeel	23	29	29	29
Overige medewerkers	813	814	835	830
Studentaantallen	35.447	34.420	34.048	34.048
Onderwijzend personeel/Totaal	61,7%	61,5%	62,1%	62,6%

tabel 8.3

A1. Kengetallen

Kerngetallen zijn te zien in tabel 8.3.

Toelichting op de kengetallen

- In het kader van het Focus-programma is gewerkt aan een afname van de verhouding van personeel niet in loondienst en zijn de beheerslasten afgebouwd. De vrijkomende ruimte is ingezet voor onderwijzend personeel. Het onderwijzend personeel zal ook de komende jaren toenemen, met hierin de grootste stijging in 2017. De ratio ondersteunend en onderwijzend personeel in verhouding tot personele bezetting stijgt eveneens.
- Het totale studentaantal (inclusief nieuwe instroom) is in 2015 35.447. Voor 2015 en verder zijn de studentaantallen conform de meerjarenbegroting 2015 opgenomen. Deze daling is het gevolg van de verwachting dat het aantal langstudeerders zal afnemen door het ingezette beleid.
- De student-docentratio verbetert sterk door de afname van 21,9 in 2015 naar 19,5 in 2018.

A2. Balans

Activa	2015*	2016	2017	2018
Vaste Activa				
Immateriële VA				
Materiële VA	122.542	132.985	144.420	140.722
Financiële VA				
	122.542	132.985	144.420	140.722
Vlottende activa				
Voorraden				
Vorderingen	36.593	33.660	33.660	33.660
Effecten				
Liquide middelen	17.387	15.140	13.643	13.870
Totaal Vlottende Activa	53.980	48.800	47.303	47.530
Totaal activa	176.522	181.785	191.723	188.252
Passiva				
Eigen Vermogen				
Algemene reserve	63.226	60.493	52.285	52.886
Bestemmingsreserve publiek	5.051	3.658	2.480	1.374
Bestemmingsfonds publiek	90			
Bestemmingsreserve privaat	-1.346	-742	-223	600
Totaal eigen vermogen	67.021	63.409	54.542	54.860
Vorzieningen	12.238	9.503	9.503	9.503
Langlopende schulden	0	21.950	40.755	36.966
Korlopende schulden	97.263	86.923	86.923	86.923
Totaal passiva	176.522	181.785	191.723	188.252

Tabel 8.4

* De cijfers 2015 betreft de jaarrekening 2015, vanaf 2016 is de begroting opgenomen.

Toelichting op de balans

- De raming van de noodzakelijke en gewenste aanpassingen van 30 miljoen euro op de locatie Kralingse Zoom zijn verwerkt in de meerjareninvesteringen vanaf 2016. In 2013 is gerapporteerd dat deze investeringen kunnen worden gefinancierd uit eigen middelen. Als gevolg van

het inzetten van een deel van het eigen vermogen voor het onderwijs van in totaal 16,5 miljoen euro en het eerder uitvoeren van diverse onderhoudsprojecten is dit niet meer haalbaar. In 2015 is daarom langlopende financiering van 40,8 miljoen euro aangetrokken om deze zaken te kunnen bekostigen. De afname van de vlottende activa is het gevolg van het deels inzetten van deze activa voor bovenstaande financiering.

- De resultaten vanuit de staat van baten en lasten zijn verwerkt in het eigen vermogen. In 2015 tot en met 2017 zijn negatieve resultaten begroot als gevolg van de inzet vanuit het eigen vermogen. Dit verklaart de afname van het eigen vermogen.
- De voorzieningen asbestverwijdering en reorganisatie private activiteiten dalen in 2015 en 2016 naar nihil. De overige voorzieningen zijn naar verwachting stabiel.

Hogeschool Rotterdam beschikt niet over een bestemmingsfonds privaat. Daarom is onder deze noemer de bestemmingsreserve privaat ondergebracht.

A3. Staat/Raming van Baten en Lasten

Baten	2015	2016	2017	2018
Rijksbijdrage	198.862	201.402	202.866	210.732
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.810	0	0	0
College- cursus-, les- en examengelden	63.227	64.759	64.541	64.759
Baten werk in opdracht van derden	8.845	4.561	4.284	4.403
Overige baten	6.817	11.968	12.892	13.243
Totaal baten	280.561	282.690	284.583	293.137
Lasten				
Personeelslasten	220.194	220.223	222.821	223.365
Afschrijvingen	16.581	17.420	17.711	17.930
Huisvestingslasten	18.282	18.298	17.839	16.254
Overige lasten	38.543	35.626	34.905	34.801
Totaal lasten	293.600	291.567	293.276	292.350
Saldo Baten en lasten	-13.039	-8.877	-8.693	787
Saldo financiële bedrijfsvoering	115	-150	-174	-469
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0
Totaal resultaat	-12.924	-9.027	-8.867	318

Toelichting op de meerjarenraming van baten en lasten

De meerjarenbegroting 2016 laat zien dat de komende jaren fors geïnvesteerd gaat worden in zowel het onderwijs als in de gebouwen. In 2014 is besloten om vanaf 2015 extra geld aan de reserves van de hogeschool te onttrekken om extra te investeren in de kwaliteit van het onderwijs. Vanaf 2018 zullen naar verwachting meer overheidsmiddelen beschikbaar komen als gevolg van de invoering van het leenstelsel. De hogere begroting krijgt daarmee een structureel karakter.

Voor 2016 zijn de begrote totale baten voor 6,3 miljoen euro hoger opgenomen t.o.v. de begroting 2015. Dit is een toename van 2,3% tot 282,7 miljoen euro. Deze stijging wordt als volgt verklaard:

- De rijksbijdrage stijgt met 1,0% (2,0 miljoen euro) door prijscompensaties en een stijging van het aantal bekostigde

inschrijvingen en bekostigde graden.

- De opbrengst collegegelden stijgt met 2,4% (1,5 miljoen euro) tot 64,8 miljoen euro.
- De overige baten (overige overheidsbijdragen/baten werk in opdracht van derden/overige inkomsten) stijgen met 1,3 miljoen euro. Dit is met name ingegeven door de toename van privaat onderwijs wat tot uiting komt in opbrengsten werk voor derden.
- De rubricering van deze 'overige baten' wijkt in de begroting 2016 op regelniveau af van 2015. Bij vergelijking dienen deze drie items integraal gezien te worden.

De normatieve rijksbijdrage is het product van bekostigingsprijs en volume, ofwel de prijs per eenheid vermenigvuldigd met het aantal bekostigde eenheden, te weten de voor bekostiging meetellende studenten en graden. In de begroting 2016 zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De prijs per eenheid is gelijk gebleven.
- Er is sprake van een stijging van het aantal bekostigde inschrijvingen van 475 (van 24.646 naar 25.121) ofwel 1,9% (2,8 miljoen euro).
- Er is sprake van een stijging van het aantal bekostigde graden van 54 (van 3.997 naar 4.051) ofwel 1,4% (0,3 miljoen euro).
- Er is een extra baat van 2,0 miljoen euro opgenomen onder de rijksbijdrage ten opzicht van 3,0 miljoen euro voor 2015. Dit betreft een door de hogeschool ingeschatte baat voor volume en prijscompensatie.

Voor 2018 en 2019 wordt uitgegaan van een stijging van ongeveer 150 graden ten opzichte van 2017, waardoor de baat van de normatieve rijksbijdrage voor deze jaren gemiddeld 0,9 miljoen euro hoger is.

Ten opzichte van de begroting 2015 nemen de totale personeelslasten toe met 2,7 miljoen euro tot 220,2 miljoen euro. Dit is grotendeels te verklaren door de stijging van DOP-lasten met 2,8 miljoen euro – als gevolg van het beleid inzet middelen leenstelsel – tot 127,8 miljoen euro. De AOP-lasten en overige personeelslasten stijgen met 0,7 miljoen euro tot 62,8 miljoen euro respectievelijk met 0,1 miljoen euro tot 8,4 miljoen euro. De kosten van personeel niet in loondienst, die deel uitmaken van de personeelslasten, dalen daarentegen met 1,0 miljoen euro naar 17,3 miljoen euro. De hogeschool heeft het beleid meer eigen personeel in te zetten en minder extern personeel in te huren.

De afschrijvingslasten stijgen als gevolg van investeringen op locatie Kralingse Zoom. De huisvestingslasten in de meerjarenbegroting zullen conform ingezet beleid dalen, waarbij uitgegaan wordt van een lagere dekking huisvestingsnorm.

Voor de goede orde wijzen wij de lezer erop, dat voorgaande meerjarenbegroting uitgaat van de huidige (bekende) wet- en regelgeving en slechts de financiële effecten van beleidsvoorstellen in zijn opgenomen indien deze voorstellen zijn goedgekeurd door het College van Bestuur. Het risico is groot dat de realisatie daarvan in de toekomst altijd zal afwijken, mede omdat de praktijk weerbarstig is. Er is in dit verslag niet

gewerkt met scenario's, evenmin hebben wij aan de accountant opdracht gegeven om bovenstaande meerjarenbegroting te controleren.

B1. Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht komen eens per kwartaal samen om (onder andere) de financiële gang van zaken te bespreken. Daarnaast bespreekt het College van Bestuur periodiek (minimaal eens per kwartaal) de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting met de directies van de hogeschool.

Voorts is vanaf 2015 een risk manager / interne accountant aangesteld. Hij houdt zich onder andere bezig met de inventarisatie van de belangrijkste risico's en met het beleggen van beheersmaatregelen in de organisatie en monitoring daarvan. Daarnaast doet hij ook onderzoek naar de beheersing van de risico's van grote projecten.

B2. Risico's en onzekerheden

In het kader van het risicomanagement van de hogeschool is in 2015 besloten om bij het inventariseren van de risico's de organisatie breed te betrekken. Op twee niveaus zijn risico's geïnventariseerd, op het niveau van de hogeschool en op het niveau van instituten en diensten. Op het lagere niveau zijn alle lagen van de organisatie er bij betrokken, te weten de studenten, de docenten, de ondersteuners en het management. Op het niveau van de hogeschool zijn de resultaten uit het onderliggende niveau, voor zover relevant op het niveau van de hogeschool, meegenomen. Daarnaast zijn de risico's geïnventariseerd bij de directeuren en de risico-contactpersonen van alle organisatieonderdelen. Om dit proces te ondersteunen wordt gebruik gemaakt van een daarvoor geschikte applicatie.

Om tot een goede ranking te komen werden steeds sessies belegd met de betreffende deelnemers om de risico's te bespreken en om tot overeenstemming te komen over de ranking. In een afsluitende sessie, waarbij ook het verantwoordelijke lid uit het College van Bestuur aanwezig was, is besloten de voorliggende risico's en de belangrijkste risico's uit de registers 2013 en 2014, op een nieuwe wijze te ordenen. Er worden drie categorieën onderscheiden, te weten hoog, midden en laag. Hierbij is voor de categorie hoog gekozen om met 'paraplurisiko's' te werken. Een paraplurisiko verzamelt als het ware op een hoger abstractieniveau risico's die door de organisatie zijn benoemd. De categorie hoog heeft ook in euro's gemeten de grootste impact.

Het risicoregister van de hogeschool 2015 ziet er als volgt uit:

Categorie hoog

- kwaliteit van onderwijs en rendement,
- integrale veiligheid,
- betrouwbaarheid van informatie.

Categorie midden

- bekostiging,
- uitval ict.

Categorie laag

- privacy,
- studenten en medewerkers in het buitenland.

Kwaliteit van onderwijs en rendement

Dit risico raakt aan de kern van het onderwijs. Als de kwaliteit van het onderwijs niet voldoende is dan komt het rendement in het geding. Hieronder vallen risico's die bij de inventarisatie benoemd zijn zoals fraude door studenten en medewerkers, hoge uitval en langstudeerders.

Integrale veiligheid

Dit risico raakt aan het op orde hebben van de fysieke omgeving, van het opvolgen van veiligheidsvoorschriften maar vooral ook van de wijze waarop mensen elkaar bejegenen. Het aantal incidenten neemt toe. Dit geldt niet alleen binnen, maar zeker ook buiten de hogeschool. Dit maakt dat voortdurende aandacht voor dit onderwerp nodig is. In het afgelopen jaar zijn hier meer middelen voor vrijgemaakt, het komt er nu op aan te zorgen dat beheersing en preventie voldoende aandacht krijgen.

Betrouwbaarheid van informatie

Dit risico raakt aan het voeren van administraties, het ontsluiten daarvan en het tijdig opleveren van juiste informatie waarop, operationele en bestuurlijke, besluiten kunnen worden genomen.

Bekostiging

Dit punt blijft net als in voorgaande jaren een significant risico.

- De financiële crisis is nog steeds niet ten einde. Dit kan tot gevolg hebben dat er minder rijksbijdrage ter beschikking wordt gesteld aan de hogescholen. Voorlopig lijkt de politieke wil er te zijn om het onderwijs te ontzien. Van studenten wordt een steeds grotere eigen bijdrage verlangd. De invoering van een sociaal leenstelsel en het mogelijk versoberen/intrekken van de ov-studentenkaart is onderwerp van gesprek. Voor een deel van deze studenten is de verwachting dat zij hun studie zullen staken of dat het hen zal weerhouden om te gaan studeren.
- Prestatieafspraken. In het slechtste scenario vervalt 5% van het budget van de rijksbijdrage op termijn.
- Het Focus-programma betreft onder andere een herziening van het deeltijdonderwijs en de private activiteiten, en het instellen van een numerus fixus bij enkele opleidingen. Dit kan een neerwaarts effect hebben op de studentenaantallen en daarmee op de hoogte van de bekostiging en op de private baten. Wanneer dit het geval is, leidt dit wellicht tot een mogelijke proportionele bijstelling van onder andere overhead en huisvesting.

Uitval ict

Uitval door hackers en/of storingen neemt toe. Ook de aandacht van de organisatie en de kracht van zaken als firewalls wordt steeds geëvalueerd en verbeterd. Daarom is het serverpark van de hogeschool deels redundant uitgevoerd.

Privacy

Met de wettelijke invoering van de mogelijkheid van een forse boete voor het verkeerd omgaan met persoonsgegevens komt dit onderwerp in een ander daglicht te staan. De organisatie dient zich dit onderwerp nog goed eigen te maken. Daartoe is in 2015 een programma gestart.

Studenten en medewerkers in het buitenland

Als ergens in de wereld zich een (natuur-)ramp of ander geweld voordoet wil de hogeschool snel kunnen nagaan of zich in dat gebied medewerkers of studenten van de hogeschool bevinden. Deze informatie is van wezenlijk belang om snel de juiste ondersteuning te kunnen bieden. Door tekort schietende registratie is dat nu niet mogelijk.

Op het niveau van instituten en diensten zijn vijf organisatieonderdelen betrokken. Zij hebben elk een eigen risicoregister opgesteld. De meest opvallende risico's uit deze registers zijn in willekeurige volgorde:

- informatieveiligheid niet in orde;
- verloren raken van tentamens;
- ontruiming (niet oefenen van);
- inbraak bedrijfsbureau;
- fraude (tentamencijfers);
- schietincident op school;
- niet kunnen voldoen aan subsidie-eisen.

B3. Rapportage toezichhoudend orgaan Financiën

De door de Raad van Toezicht in 2013 goedgekeurde Notitie Financieel Beleid is in 2015 niet gewijzigd. In deze notitie zijn de hoofdlijnen van het financiële beleid vastgelegd. Daartoe behoren de begrotings- en verantwoordingsprocedures en de verhoudingsgetallen bij de allocatie van middelen binnen de instelling.

Relevante kengetallen zijn:

- huisvesting 8% van rijksbijdrage en collegegelden;
- solvabiliteit: bandbreedte 30-40%;
- liquiditeitspositie: ten minste 10 miljoen euro.

Het eigen vermogen dient dusdanig te stijgen dat over een periode van drie jaar de inflatiestijging gecorrigeerd wordt. Voor de periode 2015-2017 is gekozen om extra inzet te plegen uit het eigen vermogen.

Bij de stukken van de Raad van Toezicht wordt bij iedere vergadering een overzicht gevoegd van de prognose ultimo jaar ten opzichte van de begroting zodat, na voorbereidend overleg in de auditcommissie, de raad in staat is de financiële gang van zaken te volgen.

Evaluatie accountant

In 2014 zijn de accountantsdiensten opnieuw aanbesteed. Sinds de jaarrekening 2014 controleert PwC de jaarrekening van de hogeschool. In de zomer van 2016 zal de dienstverlening worden geëvalueerd.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De in dit verslag opgenomen samengevatte jaarrekening, bestaande uit de samengevatte balans per 31 december 2015 en de samengevatte staat van baten en lasten over 2015 met bijbehorende toelichtingen, is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van stichting Hogeschool Rotterdam te Rotterdam over 2015. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 24 juni 2016. Desbetreffende jaarrekening en deze samenvatting daarvan, bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 24 juni 2016.

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het kennismaken van de samengevatte jaarrekening kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken van de gecontroleerde jaarrekening van stichting Hogeschool Rotterdam.

Verantwoordelijkheid van het College van Bestuur

Het College van Bestuur van stichting Hogeschool Rotterdam is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de samengevatte jaarrekening met bijbehorende toelichtingen op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en Nederlands Recht, waaronder Standaard 810 "Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten".

Oordeel

Naar ons oordeel is de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van stichting Hogeschool Rotterdam voor het jaar geëindigd op 31 december 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs.

Rotterdam, 24 juni 2016

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA





'LEREN COMMUNICEREN'

Sociaal Jaarverslag

“Wanneer ik als docent geslaagd ben? Als ze me niet meer nodig hebben, wanneer ik er vertrouwen in heb dat ze als zelfstandige professionals in de beroepspraktijk kunnen starten. Op het moment dat zij me zelfs iets leren dat ik niet eerder heb gezien, dan weet ik dat het zover is.”

Daan Gijbertse, doceert bij de opleiding Technische Bedrijfskunde

Inleiding

In dit Sociaal Jaarverslag 2015 lees je op welke wijze Hogeschool Rotterdam het hrm-beleid heeft uitgevoerd in 2015. Dit beleid is gericht op goed werkgeverschap, zodat werknemers zich optimaal kunnen ontwikkelen en ontplooiën. Met de aandacht voor Duurzame Inzetbaarheid in 2015 heeft dit beleid een extra impuls gekregen. Het goed inrichten en uitvoeren van het hrm-beleid levert een belangrijke bijdrage aan de realisatie van het Focusprogramma. Daarmee zet Hogeschool Rotterdam het beleid van vorig jaar door en koppelt dit nog nadrukkelijker aan het bereiken van de doelstellingen uit het Focusprogramma.

Professionalisering en duurzame inzetbaarheid

Professionalisering en duurzame inzetbaarheid waren net als in 2014 ook in 2015 weer belangrijke thema's voor de hogeschool. Daar is in dit verslag dan ook extra aandacht voor. Daarnaast worden uiteraard de diverse arbeidsvoorwaarden en de (financiële) cijfers toegelicht.

Een paar belangrijke feiten uit 2015:

- De Focusstrategie is doorgezet met een toename van het aantal docenten met 104 fte;
- Het Medewerkersonderzoek (MO) 2015 liet zien dat medewerkers van Hogeschool Rotterdam over het algemeen tevreden waren over hun werk bij de hogeschool. Op de vraag 'Hoe tevreden ben je in het algemeen over je werk?' gaf 82% van de medewerkers aan (zeer) tevreden te zijn. Dit is een stijging van 4 procentpunt ten opzichte van 2014. Werkdruk blijft een belangrijk beleidsonderwerp;
- Het gemiddeld ziekteverzuim steeg naar 4,3%;

- De financiële middelen voor professionalisering werden benut, te weten 3%, maar de uren werden niet transparant genoeg gerapporteerd;
- De HR Academie groeide en het aanbod werd uitgebreid. Een relevante ontwikkeling op het gebied van scholing en ontwikkeling is dat een toename te zien is in de deelname aan opleidingen met het thema pedagogiek en didactiek, daarmee aansluitend op het Focusprogramma;
- De reorganisatie van de diensten was in 2014 afgerond en kreeg in 2015 verder vorm door inzet op professionalisering, meer samenwerking en efficiënter werken (bijvoorbeeld met lean-trajecten).

9.1 Professionalisering

9.1.1 Professionalisering en professionaliseringsplannen

De cao kent ruime voorzieningen om medewerkers van hogescholen te faciliteren in hun professionalisering. Volgens O-1 lid 2 van de cao moet Hogeschool Rotterdam minimaal 6% van het getotaliseerde jaarinkomen besteden aan professionalisering. De helft daarvan wordt besteed aan een basisrecht in uren, de andere 3% aan de out-of-pocket-kosten. Hogeschool Rotterdam investeert meer in haar personeel door het toebedelen van extra professionaliseringsuren bovenop de 3% basisrecht in uren. Te weten 2% voor niet-onderwijsgevend personeel en 7% voor onderwijsgevend personeel. Dit beleid is vastgelegd in een meerjarenprofessionaliseringsplan 2014-2017.

Out-of-pocketkosten

De out-of-pocketkosten bedroegen in 2015 €4.979.939. Hiermee kwam het bedrag van de out-of-pocketkosten op 3,47% van het getotaliseerd jaarinkomen. Het getotaliseerd jaarinkomen was in 2015 €143.409.324 ¹. De volgende onderverdeling valt te maken voor de out-of-pocketkosten:

Instituten (incl. kenniscentra, expertisecentra) € 3.510.032
Diensten (incl. fondsen, CMR en CvB) € 906.890
HR Academie € 563.016

Out-of-pocketkosten zijn alle kosten die rechtstreeks verband hebben met studies, scholingen, trainingen en symposia (bijvoorbeeld studiemateriaal, reis- en verblijfkosten) en die op 'Scholing' geboekt worden, maar exclusief de kosten van medewerkers die cursussen met gesloten beurs verzorgen aan collega's binnen de hogeschool. De werkelijke uitgaven zijn dus nog hoger.

Professionaliseringsuren

Wat het aantal uren betreft in 2015, is er voor het eerst gewerkt met de zogeheten professionaliseringstemplates. In deze templates worden zowel het aantal individuele uren als het aantal collectieve uren geregistreerd. Echter, de templates laten niet altijd een volledig beeld zien, omdat ze onvoldoende antwoord geven op nieuwe vormen van leren, maar ook omdat ze nog niet in alle organisatieonderdelen goed worden gebruikt. De rapportage moet verder worden verbeterd, zodat deze beter inzichtelijk maakt hoeveel tijd er wordt besteed aan informeel leren (zoals lezen, intervisie, learning on the job, lesbezoeken) en aan formeel leren (bijvoorbeeld cursussen, trainingen en symposia). Daarbij zal ook het onderscheid tussen DI-uren en professionaliseringsuren vanuit de evaluatie een aandachtspunt zijn.

In dit verbetertraject ziet Hogeschool Rotterdam de volgende stappen voor zich. Dit betreft voor een deel stappen die genomen worden in 2016, dus met name effectief kunnen zijn in de cyclus van 2017. In de registratie is er echter ook een verbeteringslag gemaakt voor 2016.

1. Visie en beleid

- Visie op professionalisering en op basis daarvan aanpassen beleid (waaronder versimpelen). Uiteraard conform cao-afspraken;
- Professionele dialoog stimuleren en ondersteunen (zie ook plan van aanpak gesprekscyclus) waarbij gedacht kan worden aan instrumenten die leidinggevende en medewerker bewust maken van alle leertypen;

2. Registratie

- Onderzoeken hoe diverse typen van leren die meer passend zijn bij het Focusbeleid tot uitdrukking kunnen komen in de verantwoording van de realisatie;
- Registratie van de uren verbeteren (eventueel digitaliseren) waarbij de gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker en leidinggevende voorop staat en het goede gesprek (volwassen arbeidsrelatie) centraal blijft staan;

3. Proces

- Proces verduidelijken en versimpelen Het is van belang om de formele onderdelen in het proces rondom verantwoording scherp te kunnen formuleren. Duidelijkheid verkrijgen over wie wanneer over wat moet beschikken (plannen en rapportages). Inzicht verkrijgen in stakeholders;
- Heldere afspraken maken over wie in de cyclus waar verantwoordelijk voor is.

Onderstaande tabel geeft een beeld van de professionaliseringsuren binnen het onderwijs in 2015 ².

Professionaliseringsuren binnen het onderwijs	
Intern besteed 2015	38.293 uur
Extern besteed 2015	73.978 uur
Totaal	112.271 uur

tabel 1.1.1 Professionaliseringsuren binnen het onderwijs

Binnen het onderwijs werd er in 2015 ruim 112.271 uren besteed aan scholing. Dat betekent 43 uur scholing per medewerker op basis van een totale omvang van 2612 fte aan personeel.

Ten aanzien van de diensten was er meer gedetailleerd beeld te zien, zie onderstaand tabel:

Diensten	Uren collectief *	Uren individueel	Afwijking van 3%-norm **
AIC	1.470	1.625	0,70
CcS	630	1.539	0,66
FIT	11.338	2.916	1,25
OeO	6.162	9.338	1,92
Totaal Diensten	19.600	15.418	1,29

tabel 1.1.2 Professionaliseringsuren binnen de diensten

*Schatting van de uren besteed aan team ontwikkeltrajecten, themabijeenkomsten e.d.

**Uren Fte x 1659 uur x 0,03 = norm gerealiseerde uren: norm is meetresultaat

Groen = boven norm 3% cao / Oranje = onder de norm 3% cao

In totaal waren er in 2015 27.224 uren beschikbaar voor scholing (3% van het beschikbare aantal uren, gebaseerd op een totaal van 574 fte). Uiteindelijk zijn er ruim 35.000 uren besteed aan scholing, 3,9% van het aantal beschikbare uren.

Zwaartepunt ligt bij de teams: professionalisering van onderop

In 2014 lag de nadruk op de totstandkoming van professionaliseringsplannen voor opleidingsteams. De plannen hebben een looptijd van een studiejaar en de realisatie van de plannen is in september 2014 gestart. Ook bedrijfsbureaus en diensten hebben professionaliseringsplannen gemaakt, met een looptijd van een kalenderjaar. In 2015 was te zien dat het maken van professionaliseringsplannen steeds vaker een bottom-up proces werd, waarbij leidinggevend gebruik maakten van de input die zij haalden uit de planningsgesprekken (individuele afspraken) en uit de teambijeenkomsten (collectieve afspraken).

¹ Getotaliseerd jaarinkomen: de som van de jaarinkomens = jaarsalaris + vakantie-uitkering + eindejaarsinkomen + toelagen

² Schatting op basis van deels ingevulde templates en gemaakte kosten.

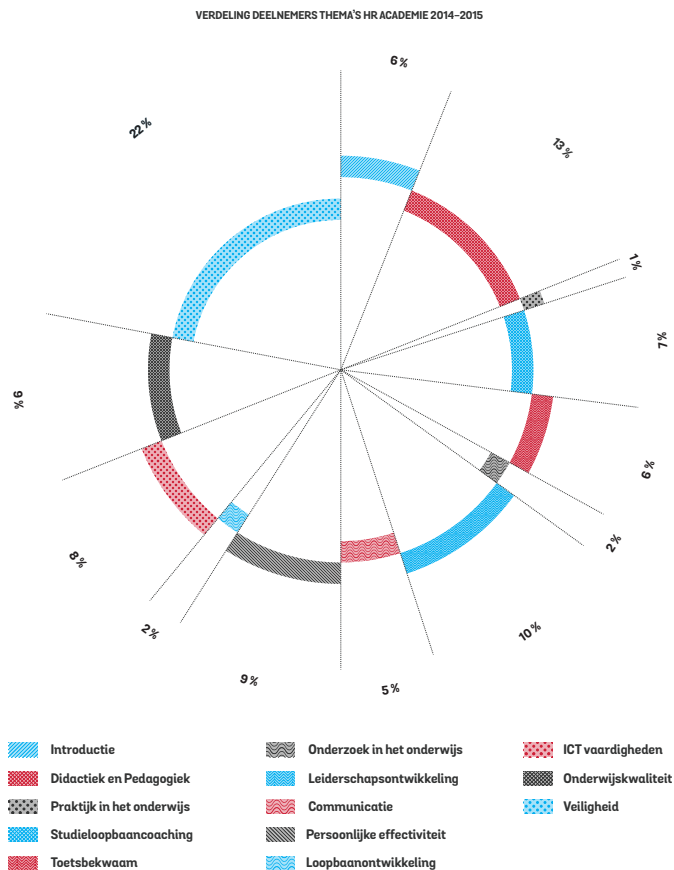
9.1.2 HR Academie

Met het motto “Waar professionaliseren een vanzelfsprekendheid is....” sloot de HR Academie in augustus 2015 een succesvol eerste bestaansjaar af. De HR Academie is een instrument voor de professionalisering binnen Hogeschool Rotterdam en is gespecialiseerd in professionaliseren, vormen van leren, kwaliteit van trainers (en bureaus) en het organiseren van leren.

Het eigenaarschap van de thema's binnen de HR Academie ligt bij de 'natuurlijke eigenaar' binnen Hogeschool Rotterdam: onderwijsthema's bij het onderwijs, andere thema's bij de diensten. Dit netwerk van inhoudelijk programmaleiders vanuit de instituten draagt bij aan de samenhang en de kwaliteit van professionalisering. Er ontstaat op thema's verbinding tussen instituten gericht op de kwaliteit van onderwijs en docenten. Er zijn activiteiten mogelijk voor de gehele organisatie, zoals introductie voor nieuwe medewerkers en een quickstart didactiek voor nieuwe docenten. Er is een portal voor kennisdeling en verbinding hogeschoolbreed rondom professionalisering.

Open Inschrijving

Medewerkers van Hogeschool Rotterdam willen graag professionaliseren en hebben een brede belangstelling. Naast de vele activiteiten binnen (opleidings)teams blijkt dit uit de ongeveer 2400 deelnemers binnen de HR Academie in het studiejaar 2014-2015: 1495 deelnemers voor de open inschrijving. Onderstaand diagram geeft de percentuele verdeling aan over de verschillende thema's van de HR Academie.

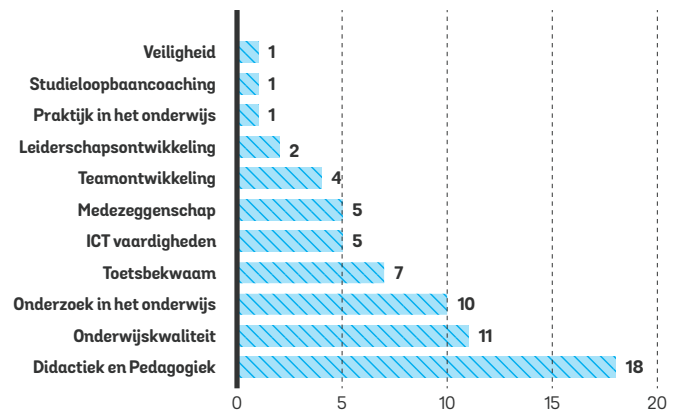


grafiek 1.2.1 Verdeling deelnemers thema's HR Academie 2014-2015

Incompanyactiviteiten

Vanuit hun ontwikkeling, jaarplan en doelen hebben (opleidings)teams eigen thema's voor professionalisering. Deze activiteiten willen zij incompany met hun team of deel van het team uitvoeren. De HR Academie biedt deze mogelijkheid aan opleidingsteams. Een opleidingsteam kan iedere incompany-professionaliseringsvraag stellen, passend bij de thema's van de HR Academie. In het studiejaar 2014-2015 was dit voor het eerst mogelijk.

Er zijn in 2014-2015 65 activiteiten incompany uitgevoerd: 56 binnen de instituten en 9 binnen de diensten. Naar schatting 650 medewerkers nemen deel aan deze activiteiten. In onderstaande figuur worden de incompanyopleidingen van de HR Academie naar thema geordend.



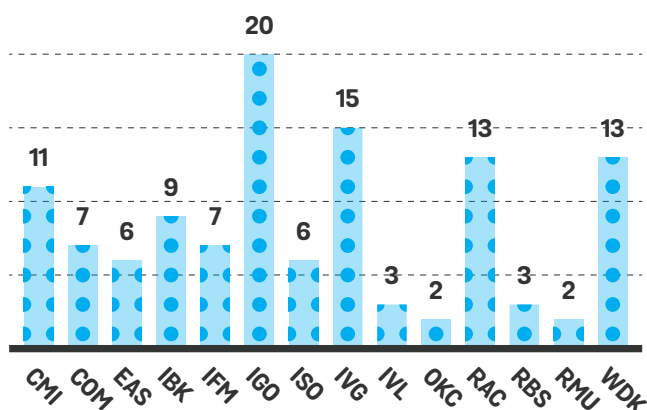
grafiek 1.2.2 Thema's incompanyopleidingen HR Academie 2014-2015

9.1.3 Basisopleiding hbo-docent (BDB)

Hogeschool Rotterdam biedt de basisopleiding hbo-docent incompany aan binnen de HR Academie, uitgevoerd door externe aanbieders vanuit een erkende universiteit of hogeschool. Doel is een opleiding te bieden die goed past bij de eisen die worden gesteld aan de docent bij Hogeschool Rotterdam.

Iedere docent die bij Hogeschool Rotterdam werkt, heeft als basis een onderwijsbevoegdheid met landelijk erkend civiel effect. Het merendeel van de docenten heeft in de reguliere hbo- of wo-opleiding een eerste of tweedegraads bevoegdheid gehaald en is daarmee erkend onderwijsprofessional. Een deel van de docenten komt binnen als zij-instromer. Zij hebben een bachelor- of masterdiploma, werkervaring in het maatschappelijk of bedrijfsleven en hebben de kwaliteiten in zich om docent te worden, maar zij zijn het nog niet. Docenten zonder onderwijsbevoegdheid volgen de basisopleiding hbo-docent om hun startbekwaamheid te verwerven voor het beroep van docent. Bij goed resultaat ontvangt de deelnemende docent een certificaat met civiel effect van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB).

In het studiejaar 2014–2015 zijn de basisopleidingen acht keer gegeven. Het totaal van 117 deelnemende docenten staat per instituut weergegeven in het figuur hieronder:



grafiek 1.3.1 Docenten die hebben deelgenomen aan de basisopleiding hbo-docent 2014-2015

9.1.4 Meer docenten met een masteropleiding

In voorjaar 2012 heeft Hogeschool Rotterdam zich ten doel gesteld, dat eind 2015 70% van de docenten³ een masteropleiding heeft, incl. PhD. In de periode van 2012 tot 2015 is het aandeel docenten binnen Hogeschool Rotterdam gestegen met zo'n 18%. In maart 2012 had Hogeschool Rotterdam 52,5% docenten met een masteropleiding. Eind 2015 had omstreeks 70,4% van de docenten het opleidingsniveau master. Deze forse stap was het resultaat van scholing, de inzet van docenten studierend voor een master en een gericht aannamebeleid.

In augustus 2016 ronden wederom bijna 100 docenten hun masteropleiding af. Met deze prognose van afgestudeerden heeft ongeveer 75% van de docenten in augustus 2016 een masteropleiding. Ongeveer 350 docenten hebben voor hun masterstudie gebruikgemaakt van de lerarenbeurs. In de vorm van de lerarenbeurs kent de rijksoverheid een stimuleringsbeleid voor de bijscholing van docenten. Iedere docent kan eenmaal in zijn of haar loopbaan een lerarenbeurs aanvragen voor het volgen van een bachelor- of masteropleiding. De lerarenbeurs is een belangrijk ondersteunend instrument voor docenten die een masteropleiding willen gaan volgen.

Meer informatie over deze doelstelling staat in paragraaf 3.5.

9.1.5 Promotietrajecten voor docenten

Een promotievoucher geeft docenten en lectoren de mogelijkheid om vier jaar lang twee dagen per week tijd te besteden aan een promotieonderzoek, met de mogelijkheid dit met een jaar te verlengen. In 2015 waren er in totaal 26 docenten en lectoren die met behulp van een promotievoucher aan een promotie-

onderzoek werkten. In 2015 zijn zes aanvragen ingediend voor een promotievoucher. Daarvan zijn twee aanvragen afgewezen en vier aanvragen toegekend. Vier promovendi hebben dit jaar gerapporteerd over de eerste 12 tot 18 maanden van hun onderzoek; zij hebben allen toestemming gekregen om hun onderzoek voort te zetten. Drie promovendi hebben verlenging aangevraagd en één promovendus heeft toestemming gekregen om een vijfde jaar aan het onderzoek te werken.

In onderstaande tabel staat aangegeven hoeveel vouchers er in 2015 werden toegekend aan kenniscentra en instituten of diensten.

	Aantal vouchers per kenniscentrum	Aantal vouchers per instituut/dienst
Creating 010	1	IVG 12
Innovatief ondernemerschap	2	IVL 7
Talentontwikkeling	9	ISO 3
Zorginnovatie	12	CMI 1
Duurzame HavenStad	2	IBK 2
		IGO 1
Totaal	26	Totaal 26

tabel 1.5.1 Aantal vouchers op 31 december 2015

9.1.6 Opleidingstrajecten voor leidinggevenden

In 2015 werden binnen het Management Developmentprogramma meerdere trajecten voor leidinggevenden aangeboden.

Voor de onderwijsmanagers die net zijn begonnen is een leertraject beschikbaar voor startende onderwijsmanagers. Tien onderwijsmanagers namen deel aan het MD-traject 'Leidinggeven aan leren'. Inmiddels wisten 'alumni' MD-groepen elkaar te vinden door zelfstandig professionaliseringsbijeenkomsten vorm te geven. Onderwijsmanagers maakten daarnaast gebruik van begeleide intervisie en individuele coaching. Uitgangspunt is steeds het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap.

Nieuw in 2015 zijn de Focusdagen voor managers, directeuren en leden van het College van Bestuur, waar onder de titel 'leidinggeven aan inhoud' in een zevental bijeenkomsten met elkaar op de wijze van aansturing wordt gereflecteerd.

De managers en directeuren van de diensten hebben in 2015 onder de noemer van Kwaliteit Werkt Samen verschillende bijeenkomsten gehad waarin leiderschap en samenwerking centraal stonden.

Directeuren werkten in 2015 voornamelijk via de bijeenkomsten van het Breed Management beraad aan hun professionele ontwikkeling als onderwijskundig leider.

³ met een aanstelling van 0,3 ft of meer

9.2 Beleid en ontwikkeling

9.2.1 Duurzame Inzetbaarheid

Het jaar 2015 stond in het teken van het verder implementeren van Duurzame Inzetbaarheid (DI) in de hele organisatie.

Bij duurzame inzetbaarheid gaat het om de balans tussen wat de medewerker nodig heeft en wat de organisatie vraagt om in het heden en op de lange termijn het werk met plezier en energie te kunnen doen. Hiervoor moeten beiden werken aan gezondheid, aan een optimale motivatie, een goede balans tussen werk en privé en aan de ontwikkeling van de medewerker. Om vooral te laten zien hoe dit in de praktijk gaat, zijn presentaties gegeven, is een voorlichtingsfilm gemaakt, zijn workshops gegeven en is een “Week van de duurzame inzetbaarheid” georganiseerd op verschillende locaties.

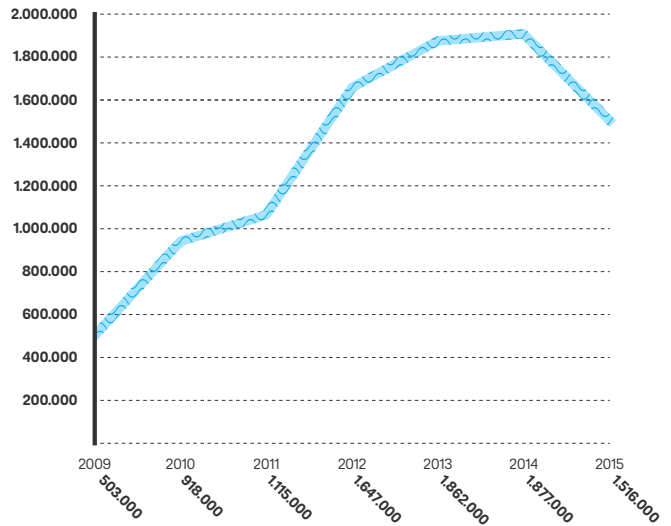
Ten slotte is de aandacht voor alle aspecten van duurzame inzetbaarheid verankerd in de Regeling gesprekscyclus. De regeling gaat ervan uit dat medewerker en manager gesprekken voeren over duurzame inzetbaarheid en dat zij afspraken maken over de inzet van de persoonlijke duurzame inzetbaarheidsuren (conform de cao-hbo).

De DI-regeling ging in werking op 1 augustus 2015. Medewerkers hebben in 2015 gezamenlijk recht op 38.843 uur. Het urensaldo per 31 december 2015 was vastgesteld op 35.913 uur. Medewerkers hebben in 2015 slechts 2930 uur opgenomen. Het saldo komt uit op € 1.722.523⁴. De registratie van het individuele recht en benutting van de uren verloopt nu op tal van manieren. Er wordt gestreefd naar meer eenduidigheid voor 2016, zodat verantwoording mogelijk is.

9.2.2 (B)WW uitkering

In 2015 is door Hogeschool Rotterdam fors ingezet op preventie en beheer van de (B)WW-lasten. Dit doet de hogeschool onder meer door de inzet van een medewerker die zich volledig toelegt op het begeleiden van (B)WW-gerechtigde oud-medewerkers. Hij nodigt deze oud-medewerkers op regelmatige basis uit voor gesprekken over de door hen ontplooid re-integratieactiviteiten. Daarnaast kan hij mensen concreet helpen door bijvoorbeeld een outplacementtraject te faciliteren. Hiervan gaat zowel een preventieve als een curatieve werking uit.

Behalve dat de hogeschool hiermee invulling geeft aan goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid, is ook kostenbeheersing een belangrijk aandachtspunt. Verder is in 2015 gewerkt aan het uitrollen van kennis omtrent (B)WW en het versterken van het interne en externe netwerk. In 2015 zijn de kosten van WW-uitkeringen aanzienlijk gedaald ten opzichte van 2014 door tijdige inzet van “maatwerk” (risico analyse per dossier) en de ondersteuning/samenwerking met (externe) expertise (met ongeveer € 350.000). Zie figuur 2.1.1 voor de cijfers.



grafiek 2.2.1 Kosten WW-uitkeringen 2009-2015

9.2.3 Loopbaanontwikkeling

Door te werken aan loopbaancompetenties leren medewerkers hun loopbaan te managen. Het gesprek hierover met de leidinggevende, tijdens de gesprekscyclus, wordt op deze wijze kracht bijgezet. Hogeschool Rotterdam biedt mogelijkheden aan leidinggevend en medewerkers om dit proces te ondersteunen of te verdiepen. In 2015 hebben in totaal 189 medewerkers deelgenomen aan een vorm van loopbaanontwikkeling.

In 2015 hebben:

- 106 medewerkers deelgenomen aan individuele trajecten zoals koersonderzoek, talentanalyse of loopbaancoaching;
- 8 docenten een ontwikkelassessment gedaan ter ondersteuning van hun loopbaanontwikkeling binnen de functie-familie onderwijs en onderzoek;
- 6 medewerkers een ontwikkelassessment gedaan gericht op de functie onderwijsmanager.
- 45 medewerkers via de interne coachpool een coachtraject gevolgd gericht op professionele ontwikkeling;
- 24 medewerkers deelgenomen aan een collectieve loopbaantraining zoals ‘Ontdek je talent’, ‘Succesvol keuzes maken’ en de training ‘Hoe pimp ik mijn werk? Jobcrafting’.

9.2.4 Functioneren en beoordelen

Binnen de gesprekscyclus wordt jaarlijks een plannings-, een evaluatie- en een beoordelingsgesprek gevoerd tussen leidinggevende en medewerker. In de gesprekscyclus ligt de focus op de kwaliteit van de professionele dialoog. De cyclus heeft als gemeenschappelijk doel de ambities en doelen van de organisatie en de wensen en ambities van de medewerkers te laten samenvloeien.

In 2015 is gewerkt aan het aanpassen van de regeling gesprekscyclus, met als doel de gesprekscyclus verder te optimaliseren. Op 14 december 2015 is de regeling gesprekscyclus,

⁴ De gegevens zijn op basis van ervaring en zijn naar zo exact mogelijke schatting.

na instemming van de vertegenwoordigers van de vakorganisaties vastgesteld. Hiermee is de eerste fase van het project afgerond. De tweede fase van het project aanpassing van de gesprekscyclus is eind december 2015 gestart. Enerzijds is deze gericht op het implementeren en communiceren van de nieuwe regeling gesprekscyclus, anderzijds is deze gericht op het faciliteren en ondersteunen van de professionele dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers. Dit project loopt door in 2016.

De uitvoering van de gesprekscyclus 2015 is te zien in tabel 2.4.1. Zoals uit onderstaande tabel blijkt, hebben niet alle medewerkers in 2015 een beoordelingsgesprek gehad. Medewerkers die minder dan zes maanden binnen een beoordelingsperiode hebben gefunctioneerd, kunnen conform de regeling gesprekscyclus van de hogeschool niet worden beoordeeld. Dit betekent dat met nieuwe medewerkers maar ook medewerkers die langdurig (ziekte)verlof hebben niet altijd een beoordelingsgesprek wordt gehouden.

9.2.5 Bezwarencommissie beoordelingen

In 2015 heeft geen enkele medewerker bij de bezwarencommissie beoordelingen een bezwaar ingediend tegen zijn beoordeling.

9.2.6 Mediation en gespreksbegeleiding

In het afgelopen jaar hebben negen formele mediationtrajecten plaatsgevonden (dat wil zeggen, trajecten die voldeden aan de eisen van het Reglement van de Mediatorsfederatie Nederland). In twee trajecten was sprake van bemiddeling tussen collega's onderling, in twee gevallen ging het om team-mediation. De overige situaties betroffen conflictsituaties tussen leidinggevenden en medewerkers. Daarnaast hebben er vier pre-mediations plaatsgevonden. Dit betekent dat de mediator en een betrokken partij overleggen over een situatie met als doel escalatie van een conflict te voorkomen. In drie gevallen betrof dit een medewerker en één keer ging het om een leidinggevende. Verder hebben drie medewerkers hulp gevraagd van de mediator om aanwezig te zijn bij lastige gesprekken. In het kader van de week van de duurzame inzetbaarheid heeft de mediator twee keer de workshop "Hoe voer ik een lastig gesprek?" verzorgd.

Dienst/ instituut	Aantal medewerkers	Peercoach/ studentassistent, dus niet beoordeeld	Gevoerde plannings- gesprekken	Gevoerde evaluatie gesprekken	Onvoldoende beoordeling	Goede beoordeling	Uitstekende beoordeling	Niet beoordeeld door ziekte/ te kort in dienst/directeur of andere geldige redenen	Niet beoordeeld door onbekende redenen
AIC	85		83	41	1	76	1	7	
OeO	205		187	177	0	180	6	19	
CcS	84		82	9	0	59	9	11	4
FIT	242		240	224	3	188	27	24	
CMI	248	53	183	180	5	165	6	19	
COM	218	38	149	149	3	120	29	25	3
EAS	205	41	143	139	2	125	21	16	
EMI	8	1	5	5	0	3	3	1	
IBK	190	32	139	139	1	117	16	16	8
IFM	156	11	134	132	2	123	3	16	1
IGO	279	38	225	221	6	204	10	21	
ISO	243	14	213	210	1	193	13	22	
IVG	394	46	269	187	1	290	12	44	1
IVL	365	63	242	242	0	239	26	35	2
KCCR	10		9	9	0	8	0	2	
KCD	11	2	8	8	0	8	0	1	
KCI	11		8	8	0	4	4	3	
KCT	17	2	11	11	0	9	2	4	
KCZ	24	3	16	16	0	12	4	2	3
OKC	24		21	21	2	16	3	3	
RAC	135	23	11	11	0	72	11	28	1
RBS	204	5	159	158	2	147	18	26	6
RDM	28	10	12	12	1	16	0	1	0
RMU	49	11	28	30	1	25	2	8	2
WDK	259	4	249	237	3	203	42	8	1

tabel 2.4.1 uitvoering van de gesprekscyclus 2015 * Voor 2014 is deze informatie niet voorhanden omdat een handmatige inventarisatie niet heeft plaatsgevonden.

Onderdeel	2015			2014			2013		
	frequentie	duur	%	frequentie	duur	%	frequentie	duur	%
HR	0,9	17,2	4,3	0,9	14,9	4	0,9	11,1	4,2
Dienst									
ABZ	*	*	*	0,7	50	5,2	0,9	1,4	4,9
AMC	*	*	*	1,8	18,7	4,6	2	14,2	11,8
C&EB	*	*	*	1	16,7	2,7	1,2	17,5	5,6
CS	*	*	*	0,8	8,6	1,5	0,7	41,6	2,3
FaDi	*	*	*	1,6	13,3	5,1	1,8	9,8	5
F&S	*	*	*	1,7	13,9	4,5	1,9	10,8	6,4
HRS	*	*	*	1,5	11,5	4,1	1,8	9,9	4,8
O&K	*	*	*	1,3	14,1	7	1,6	12,2	5
P&O	*	*	*	1	25,3	5,7	1,4	18,5	5,4
CcS	4,2	15,2	4,2						
AIC	1,8	5,4	5,5						
FIT	1,5	14,9	6,1						
OeO	1,2	21,3	3,4						
Instituut									
CMI	0,9	13,3	3,5	0,8	7,9	2,6	1	13,1	3,6
CoM	1	7,5	2,7	0,8	21,1	3	1,1	17,5	5,2
EAS	0,7	18	2,6	0,7	19,1	3,3	0,9	10,6	3,7
IBK	0,8	16,1	5,4	0,9	25,9	5,5	1,1	11,3	4,7
IFM	0,9	14,4	4,4	0,8	8,1	3,2	1,1	8,5	2,5
IGO	0,6	22,2	3,4	0,7	14,2	3,6	0,8	12,9	3
IOI				**	**	**	0,7	13,1	2,7
ISO	1,1	18,7	5,6	1,1	18,5	5,3	1,2	18,8	5,2
IvG	0,8	25,6	3,5	0,7	15	3	0,9	15,1	4,1
IvL	0,8	17,5	4,3	0,7	12,8	3,5	0,9	13,6	4,4
RBS	1,1	14,3	3,7	1,2	8,6	2,9	1,3	14,1	4
RAC	0,7	11,9	3,6	0,8	19	3	0,9	5,6	6,3
RMU	0,6	25,6	3,1	0,4	7,8	1,6	0,1	6,5	2,4
WdKA	1	19,5	3,8	0,9	9,6	3,5	1,3	8	3
Overig									
RDM	0,9	13,7	4,6	1	27,6	9,6	1,4	11,8	3,8
KCCR	1	21,4	4,4	0,8	3,3	1,6			
OKC	2,7	11,8	9,9	2,5	7,6	5,8			
KCD	0,5	18,6	1,6	0,6	19,1	5,6			
KCI	0,9	18,9	4,4	0,9	12,4	2,9			
KCT	0,8	21,9	1,6	0,6	4,3	2,6			
KCZ	0,6	7,2	2	0,6	21,9	0,9			
EMI	0,5	30,1	1	1,4	9,3	5			

tabel 2.7.1 Ziekteverzuim per instituut en per dienst 2013-2015

In de berekening van het verzuim is het zwangerschapsverlof buiten beschouwing gelaten en is het langdurig verzuim meegeteld.

*Per 1 januari 2015 kent de hogeschool de afzonderlijke diensten niet meer als organisatie-eenheid. In plaats daarvan zijn vier nieuwe diensten gevormd, t.w. CcS, AIC, FIT en OeO.

De verzuimcijfers voor 2015 zijn daar opgenomen.

* *Per 1 januari 2014 kent de hogeschool IOI niet meer als organisatie-eenheid. In plaats daarvan zijn er nu diverse kenniscentra. De verzuimcijfers van de kenniscentra staan onder overig.

9.2.7 Ziekteverzuim

In de tabel 2.7.1 wordt een overzicht gegeven van het ziekteverzuim binnen de hogeschool in de jaren 2013–2015, per instituut en per dienst. De cijfers hebben betrekking op alle soorten ziekteverzuim, inclusief langdurig verzuim (maar exclusief zwangerschapsverlof) en zijn berekend op basis van werktijdfactor (fte). De cijfers over 2015 laten een stijging zien van het verzuimpercentage van 4.0 naar 4.3%. Ook de gemiddelde duur van het verzuim steeg van 14.9 naar 17.2 dagen per ziektegeval. De cijfers hebben aanleiding gegeven tot onderzoek naar de oorzaak van de stijgingen. In tabellen 2.7.2, 2.7.3 en 2.7.4 wordt het verzuim binnen Hogeschool Rotterdam in 2015 weergegeven in de onderverdeling: leeftijdsklasse, man/vrouw en schaalklasse.

Leeftijdsklasse	Verzuimpercentage	Gemiddelde verzuimduur	Meldingsfrequentie
<25 jaar	0,67	4,49	0,17
25–34 jaar	3,3	9,16	1,06
35–44 jaar	4,07	15,5	1,08
45–54 jaar	4,52	18,87	1,01
55–64 jaar	5,82	26,38	0,99
>64 jaar	4,23	25,92	0,77

tabel 2.7.2 Ziekteverzuim naar leeftijdsklasse 2015

Geslacht	Verzuimpercentage	Gemiddelde verzuimduur	Meldingsfrequentie
Man	3,52	16,92	0,78
Vrouw	4,95	17,38	1,06

tabel 2.7.3 Ziekteverzuim binnen Hogeschool Rotterdam man/vrouw 2015

Schaal	Verzuimpercentage	Gemiddelde verzuimduur	Meldingsfrequentie
0–4	6,82	16,17	1,52
5–9	5,49	14,75	1,03
10–12	4,00	19,52	0,89
13–18	3,17	10,27	0,85
Nominaal	0,23	4,75	0,18

tabel 2.7.4 Ziekteverzuim binnen Hogeschool Rotterdam naar schaalklasse

9.2.8 Medewerkersonderzoek

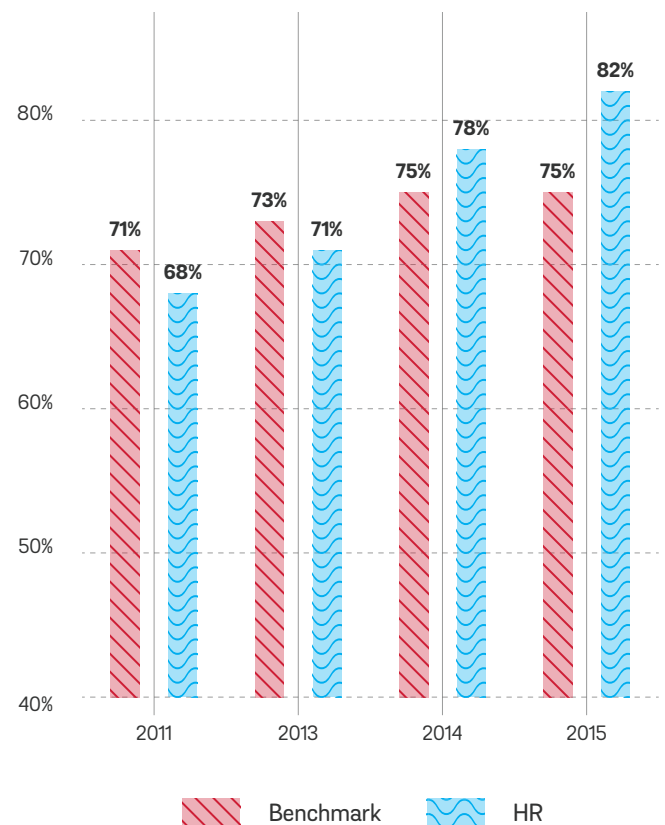
Door middel van het Medewerkersonderzoek (MO) wil Hogeschool Rotterdam jaarlijks inzicht krijgen in de werkbeleving en ontwikkeling van de tevredenheid van de medewerkers. De respons van de medewerkers wordt met het jaar beter; in 2015 bedroeg de respons 78% (tegen 64% in 2011). De algemene tevredenheidsscore voor werken bij Hogeschool Rotterdam bedroeg in 2015 82% (tegen 68% in 2011), zie figuur 2.8.1.⁵ De grootste stijging in tevredenheid was te zien bij de instituten. Deze stijging kan gerelateerd worden aan de aandacht in het Focusprogramma voor de bacheloropleidingen, de kwaliteit van de opleidingen en de centrale rol die docenten hierin hebben.

Het College van Bestuur heeft drie thema's benoemd waar het met de directeuren in 2016 extra hard aan wil werken. Werkdruk is daar één van: hoe kan Hogeschool Rotterdam de integrale samenwerking bevorderen en de ervaren werkdruk verminderen? Docenten waren in 2015 iets tevredener over hun

werkdruk dan het jaar ervoor. Toch is het cijfer, een 5.5, volgens het College van Bestuur nog altijd te laag. Een speciale taskforce kwam er in 2015 niet, maar werkdruk is wel bij alle instituten en diensten op de agenda gezet.

De kwaliteitsgerichtheid en studentgerichtheid van de hogeschool is het tweede thema waar in 2016 meer aandacht voor komt. De beelden die hierbij leven onder docenten en ondersteuners, worden nader gespecificeerd. Het derde thema waarmee aan de slag wordt gegaan, is cultuur. Hoe kan Hogeschool Rotterdam verder professionaliseren om een kwaliteitscultuur neer te zetten, waarin mensen elkaar ook durven aan te spreken op verantwoordelijkheden (op alle niveaus)?

In het voorjaar van 2016 worden genoemde thema's eerst verder verkend, voordat er concrete acties worden benoemd. In 2016 wordt een traject gestart waarin diverse partijen worden uitgenodigd een offerte uit te brengen voor de uitvoering van het Medewerkersonderzoek van 2016 tot 2018.



figuur 2.8.1⁵ Hoe tevreden ben je in het algemeen over werken bij HR. Weergegeven in het percentage tevreden en zeer tevreden

9.2.9 Organisatieontwikkeling Organisatieadviestrajecten

In 2015 heeft het Adviesteam Organisatieontwikkeling (onderdeel van OeO/OkP) opdrachten uitgevoerd op het gebied van organisatieontwikkeling, zowel bij opleidingen, instituten, diensten als bij een kenniscentrum. In lijn met het project Binding en het Focusprogramma lag de nadruk op ondersteuning van opleidingen

⁵ In de benchmark zijn acht hogescholen vertegenwoordigd: Hanzehogeschool, NHL/Stenden, Inholland, HZ (Hogeschool Zeeland), Zuyd, Avans en NHTV.

in het ontwikkelen van een gedeelde visie, creëren van meer eigenaarschap, versterken van de samenwerking en benutten van kwaliteiten op teamniveau. Er is ook aandacht besteed aan inrichtingsvraagstukken. Vooral bij grotere opleidingen wordt steeds vaker gewerkt met een coördinatorenrol. Deze rol is nieuw; de invulling en positionering van deze rol is opgepakt binnen de gehele herziening van het functiehuis passend bij het Focusprogramma. Ondersteunende afdelingen zijn begeleid in het afstemmen van hun dienstverlening op de wensen van het onderwijsproces. De Lean-methodiek is ingezet om bedrijfsprocessen te verbeteren.

Kwaliteit Werkt Samen – reorganisatie van de diensten

Per 1 januari 2015 is de reorganisatie van de stafdiensten (KWS) gerealiseerd. Medewerkers voor wie de reorganisatie directe gevolgen had, hadden op grond van het sociaal plan de mogelijkheid bezwaar in te stellen tegen het ontvangen functieaanbod.

Eén medewerker heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt en heeft bij het College van Bestuur een bezwaar ingediend tegen de plaatsing. De Bezwarencommissie reorganisatie heeft in een hoorzitting het bezwaar behandeld. Op basis van de door partijen ingebrachte stukken en de tijdens de hoorzitting verstrekte toelichting heeft de bezwarencommissie een advies opgesteld. Het College van Bestuur heeft het advies van de bezwarencommissie reorganisatie overgenomen en conform het advies besloten.

9.3 Arbeidsvoorwaarden

9.3.1 Loonkosten

In tabel 3.1.1 staan de totale loonkosten van het personeel weergegeven van de jaren 2014 en 2015. Loonkosten behelzen alle salarislasten, inclusief toelagen, bijzondere uitkeringen en vergoeding overwerk en exclusief jubileumgratificaties en toelagen woon-werkverkeer⁶.

Loonkosten	2015			2014		
	* €1.000	Pil	Phl	loonkosten	Pil	Phl
Instituten						
Totale loonkosten	152.814	18.090	170.904	137.344	20.527	157.871
Diensten						
Totale loonkosten	33.707	3.334	37.041	31.796	2.895	34.691
Totaal	186.521	21.424	207.945	169.140	23.422	192.562
Percentage	90%	10%		88%	12%	

tabel 3.1.1 Loonkosten 2014-2015

Een korte analyse laat zien dat de loonkosten in 2015 ruim 15,3 miljoen euro hoger waren dan in 2014. Dit verschil wordt verklaard door een stijging in de kosten van personeel in loondienst en het ingezette beleid om meer docenten aan te nemen.

⁶ Het begrip totale loonkosten is dus niet gelijk aan het begrip getotaliseerd jaarincome uit paragraaf 1.1

Tegelijkertijd is het doel om de kosten voor Phl te verlagen tot een percentage tussen de 5 en 8 procent. Hoewel de kosten van ingehuurd personeel met bijna 10% zijn verminderd, is de in de tabel genoemde 21,4 miljoen euro hoger dan het beoogde percentage. Het bleek niet mogelijk om alle openstaande vacatures tijdig in te vullen met personeel in loondienst en deze werden opgevangen door medewerkers die niet in loondienst waren.

9.3.2 Kosten decentrale arbeidsvoorwaarden

De volgende tabel laat zien dat de kosten die Hogeschool Rotterdam in 2015 maakte op het gebied van decentrale arbeidsvoorwaarden, opnieuw licht gestegen waren.

Uitgaven DAM	2015	2014
Betaald ouderschapsverlof	€ 597.000	€ 592.000
Aanvullende afspraken reiskosten woon-werkverkeer	€ 2.047.000	€ 1.812.000
Totaal	€ 2.644.000	€ 2.404.000

tabel 3.2.1 Kosten decentrale arbeidsvoorwaarden 2015 en 2014

9.3.3 Arbeidsovereenkomsten

Tabel 3.3.1 toont het aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst op peildatum 31 december, over de jaren 2013, 2014 en 2015. Peercoaches en studentassistenten zijn hierin niet opgenomen.

Arbeidsovereenkomsten	2015		2014		2013	
	Medewerkers / Fte	Medewerkers / Fte	Medewerkers / Fte	Medewerkers / Fte	Medewerkers / Fte	Medewerkers / Fte
D2, onbepaalde tijd	2598	2059	2433	1919	2328	1831
D3, bepaalde tijd met uitzicht onbepaalde tijd	29	25	16	14	12	9
D4, bepaalde tijd	726	481	700	452	651	402
Totaal, (zonder tijdelijke uitbreiding)	3353	2565	3149	2385	2991	2242
Tijdelijke uitbreiding	255	47	359	75	378	80

tabel 3.3.1 Aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst 31 december 2013, 2014 en 2015

Arbeidsovereenkomsten	2015		2014	
	Medewerkers / Fte	Medewerkers / Fte	Medewerkers / Fte	Medewerkers / Fte
D2, onbepaalde tijd	77,5%	80,3%	77,3%	80,5%
D3, bepaalde tijd met uitzicht onbepaalde tijd	0,90%	1,0%	0,51%	0,59%
D4, bepaalde tijd	21,6%	18,7%	22,2%	18,9%
Totaal, (zonder tijdelijke uitbreiding)	100%	100%	100%	100%

tabel 3.3.2 Percentages medewerkers met een arbeidsovereenkomst 31 december 2014 en 2015

Het totaal aantal contracten was in 2015 ruim 200 hoger dan in 2014. Dit bestaat uit een stijging van 166 medewerkers die voor onbepaalde tijd in dienst bij Hogeschool Rotterdam zijn. Het aantal contracten voor bepaalde tijd is licht gestegen ten opzichte van 2014. Hogeschool Rotterdam streeft op het verminderen van het aantal contracten voor bepaalde tijd. Het streven is uit te komen op 12–15%. In 2015 zijn er substantieel veel nieuwe docenten aangenomen die in de eerste periode een tijdelijke aanstelling krijgen, waardoor er sprake is van deze stijging. Het aantal tijdelijke uitbreidingen is afgenomen in vergelijking met 2014. Hogeschool Rotterdam maakt geen gebruik van min-max-contracten.

9.3.4 Reiskostenvergoeding woon-werkverkeer

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

Aan het einde van het jaar hebben ongeveer 622 medewerkers gebruik gemaakt van de uitruilregeling woon-werk. Bij deze regeling kan men een deel van de bruto eindejaarsuitkering uitruilen tegen een extra netto reiskostenvergoeding. Dit levert fiscaal voordeel op. De regeling was van toepassing wanneer een medewerker op 1 december 2015 in dienst was en waarbij de tegemoetkoming in de reiskosten woon-werk onder de € 0,19 per kilometer lag.

9.3.5 E-hrm: uniforme ondersteunende processen

E-hrm is de verzamelnaam voor alle digitale modules die ondersteuning bieden aan personeelsmanagement. Hiermee wordt beoogd de efficiency van de administratieve processen en de effectiviteit van de hrm-sturingsprocessen te verhogen. Hogeschool Rotterdam bereikt dit met behulp van de software van Raet: Youforce.

In 2015 is de module Performance Management verder vormgegeven en gefaseerd uitgerold in de organisatie met behulp van een zogenaamde 'pull-strategie'. Instructiefilmpjes zijn gemaakt om de gebruiker snel te informeren en zelfredzaam te maken.

Daarnaast is het digitale personeelsdossier aan de medewerker beschikbaar gesteld waarbij alle personele documenten in één omgeving inzichtelijk zijn. Dit dossier biedt op termijn nieuwe mogelijkheden voor de personeelsadministratie als het gaat om het digitaliseren van HR-processen.

Het dossier is slechts één van de voorbereidingen om in 2016 van start te kunnen gaan met de verdere inrichting van self service, zodat HR-processen worden gedigitaliseerd. Door de inzet van self service zijn medewerkers in staat zelf de regie te voeren over hrm-zaken; denk hierbij aan het indienen van declaraties en het wijzigen van NAW-gegevens. Dit zorgt niet alleen voor efficiency, ook de foutgevoeligheid neemt af.

9.4 Feiten en cijfers

FTE	Onderwijsgevend personeel			Niet-onderwijsgevend personeel			Totaal 2015	Totaal % HR
	Instituten	2015	2014	2013	2015	2014		
CMI	123	118	100	31	27	33	154	5,9
CoM	130	110	105	29	27	28	159	6,1
EAS	116	108	101	22	26	22	138	5,3
IBK	97	89	85	30	32	31	127	4,9
IFM	101	93	89	27	23	25	128	4,9
IGO	154	146	129	37	35	37	191	7,3
ISO	139	127	124	39	39	39	179	6,8
IvG	187	174	148	50	49	52	237	9,1
IvL	182	176	173	50	48	43	232	8,9
RAC	71	52	21	13	9	9	85	3,2
RBS	133	116	108	42	40	38	175	6,7
RMU	26	24	22	8	6	2	34	1,3
WdK	112	134	130	42	41	42	153	5,9
Subtotaal	1571	1466	1335	420	402	422	1992	76,3
Diensten	2015	2014	2013	2015	2014	2013	Totaal 2015	Totaal % HR
ABZ					17	16		
AIC*				73			73	2,8
AMC					8	8		
C&EB		17	9		54	64		
CcS*	2			69			71	2,7
CS					20	17		
CvB				3	3	3	3	0,1
FaDi					130	135		
F&S					51	53		
FIT*				227			227	8,7
HRS					133	138		
OeO*	15			146			161	6,2
O&K					31	30		
P&O			5		49	45		
Subtotaal	17	17	14	518	496	509	535	20,5
Overig	2015	2014	2013	2015	2014	2013	Totaal 2015	Totaal % HR
Kenniscentra	41	42	37	30	24	21	71	2,7
RDM	1	1		13	12	10	14	0,5
Subtotaal	42	43	37	43	36	31	85	3,4
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	Totaal 2015	Totaal % HR
Totaal	1630	1526	1386	982	934	941	2612	
Totaal %	62,4			37,6				100

tabel 4.1.1 Aantal fte's onderwijsgevend personeel en niet- onderwijsgevend personeel 2015

*Per 1 januari 2015 kent de hogeschool de afzonderlijke diensten niet meer als organisatie-eenheid. In plaats daarvan zijn 4 nieuwe diensten gevormd, t.w. CS, AIC, FIT en OeO.

9.4.1 Totaal aantal medewerkers

In 2015 was de formatie onderwijsgevend personeel 104 fte groter dan in 2014. In 2015 werd dus de stijgende lijn in het aantal medewerkers dat onderwijs geeft doorgezet. Bij niet-onderwijsgevend personeel was een stijging van 53 fte te zien. Dit is conform het Focusbeleid van de hogeschool: minder ondersteuning, meer onderwijsgevend personeel. In tabel 4.1.1 staan de aantallen fte's onderwijsgevend personeel en fte's niet-onderwijsgevend personeel weergegeven. De cijfers in tabel 4.1.1 zijn exclusief peercoaches en studentassistenten. Inclusief peercoaches (41 fte) en studentassistenten (17 fte) komt het aantal fte per 31 december 2015 op 2670.

Functiefamilie	Functiereeks	Functie	Aantal fte
Aansturing	Hoofd	Hoofd 8	5
		Hoofd 9	21
		Hoofd 10	10
	Manager	Manager 11	9
		Manager 12	20
		Manager 13	93
	Directeur	Directeur 14	3
		Directeur 15	8
		Directeur 16	17
	Advies & Beleid	Beleidsmd./adviseur	Beleidsmedewerker / adviseur 8
Beleidsmedewerker / adviseur 9			74
Beleidsmedewerker / adviseur 10			58
Beleidsmw./adviseur		Beleidsmedewerker / adviseur 11	78
		Beleidsmedewerker / adviseur 12	69
		Beleidsmedewerker / adviseur 13	18
Dienstverlening	Administratief mw.	Administratief medewerker 3	0
		Administratief medewerker 4	2
		Administratief medewerker 5	25
		Administratief medewerker 6	56
		Administratief medewerker 7	69
		Administratief medewerker 8	77
Ondersteunend mw.	Ondersteunend medewerker	Ondersteunend medewerker 3	30
		Ondersteunend medewerker 4	47
		Ondersteunend medewerker 5	22
		Ondersteunend medewerker 6	46
		Ondersteunend medewerker 7	26
Secretarieel medewerker	Secretarieel medewerker	Secretarieel medewerker 5	1
		Secretarieel medewerker 6	10
		Secretarieel medewerker 7	30
Uniek	Overig	Lid College van Bestuur	2
		Voorzitter College van Bestuur	1
		Bestuursassistent CvB 8/9	3
Eindtotaal			982

tabel 4.2.1 Categorieën niet-onderwijsgevend personeel 2015

Functiefamilie	Functiereeks	Functie	Aantal FTE
Onderwijs en Onderzoek	Docent	Trainee 9	2
		Docent 10	344
		Kerndocent 11	639
		Hogeschooldocent 12	469
		Hoofddocent 13	74
	Instructeur	Instructeur 7	6
		Instructeur 8	31
		Instructeur 9	31
	Lector	Instructeur 10	11
		Lector 14/15	23
	Eindtotaal		

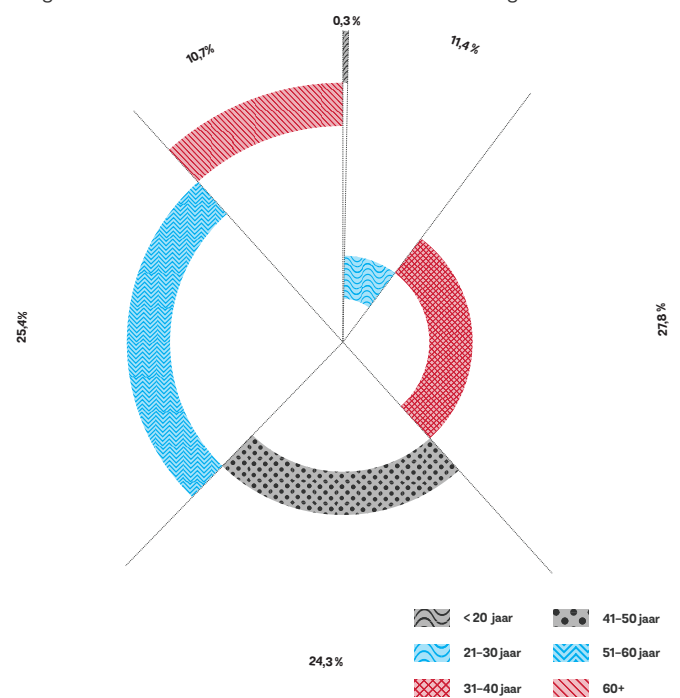
tabel 4.2.2 Categorieën onderwijsgevend personeel 2015

9.4.2 Functies en fte-omvang

In tabellen 4.2.1 en 4.2.2 is een uitsplitsing gemaakt van de voorkomende functies en bijbehorende fte-omvang in de categorieën niet-onderwijsgevend personeel en onderwijsgevend personeel in 2015.

9.4.3 Leeftijdsopbouw medewerkers

In 2015 zag de leeftijdsopbouw van de medewerkers van Hogeschool Rotterdam er uit zoals te zien is in figuur 4.3.1.

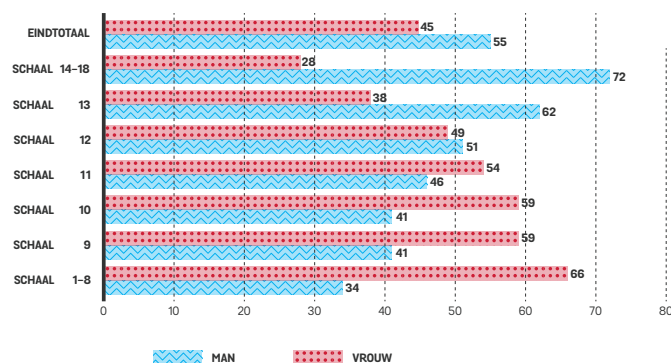


Figuur 4.3.1 Leeftijdsopbouw medewerkers 2015

Er was in 2015 een redelijk evenwichtige spreiding te zien over de verschillende leeftijdscategorieën. Vanuit het oogpunt van strategische personeelsplanning was dit gunstig. Doordat de uitstroom vanwege pensioen geleidelijk zal verlopen, valt hierop goed te anticiperen. Al kan de uitstroom per jaar natuurlijk flink verschillen. Dit is een kwantitatieve benadering van de leeftijdsopbouw. Vanuit de kwalitatieve benadering is het gunstig om een leeftijdsopbouw te hebben die qua hoeveelheid kennis en ervaring een diverse samenstelling heeft.

9.4.4 Verdeling man/vrouw

In grafiek 4.4.1 is de verdeling tussen mannen en vrouwen in 2015 per functieschaal in percentages weergegeven. In totaal is van de werknemers van Hogeschool Rotterdam 45% man en 55% vrouw.



grafiek 4.4.1 FTE mannelijke en vrouwelijke werknemers per functieschaal 2015

Deze verhouding tussen mannen en vrouwen in de hogere schalen is langer een punt van zorg. Bij loopbaan- en talentontwikkeling en bij de werving en selectie van medewerkers is er daarom specifieke aandacht voor vrouwen. Hogeschool Rotterdam heeft daardoor in september 2014 na ruim twintig jaar weer een vrouwelijke bestuurder gekregen.

In tabellen 4.4.2 en 4.4.3 worden het percentage mannen en vrouwen en de aantallen mannen en vrouwen per functiefamilie weergegeven. Uit deze gegevens blijkt dat er in drie van vier functiefamilies meer vrouwen werkzaam zijn dan mannen. In de functiefamilie Aansturing zijn minder vrouwen werkzaam (45%).

Verdeling man/vrouw				
Functiefamilie	Aantal V	% V	Aantal M	% M
Aansturing	89	45%	107	55%
Advies & Beleid	261	64%	148	36%
Dienstverlening	380	72%	150	28%
Onderwijs & Onderzoek	1171	53%	1041	47%

tabel 4.4.2 Percentage mannelijke en vrouwelijke werknemers per functiefamilie 2015

Verdeling man/vrouw Fte		
Functiefamilie	V	M
Aansturing	44%	56%
Advies & Beleid	61%	39%
Dienstverlening	68%	32%
Onderwijs & Onderzoek	51%	49%

tabel 4.4.3 Aantal mannelijke en vrouwelijke werknemers per functiefamilie 2015

	Instroom Medewerkers			FTE			Uitstroom Medewerkers			FTE		
	onderwijs-gevend personeel	niet-onderwijs-gevend personeel	Totaal	onderwijs-gevend personeel	niet-onderwijs-gevend personeel	Totaal	onderwijs-gevend personeel	niet-onderwijs-gevend personeel	Totaal	onderwijs-gevend personeel	niet-onderwijs-gevend personeel	Totaal
2015	411	120	531	224	98	321	280	64	344	129	50	179
2014	410	85	495	222	68	290	263	74	337	127	58	185
2013	265	43	308	137	33	170	242	92	334	104	70	174

Tabel 4.5.1 Aantal ingestroomde en uitgestroomde medewerkers 2015

Alle medewerkers uit de functiefamilie Onderwijs en Onderzoek vallen onder de onderwijsgevenden. Alle medewerkers uit de overige functiefamilies vallen onder de niet-onderwijsgevenden.

9.4.5 In- en uitstroom medewerkers

In 2015 zijn er in totaal 531 nieuwe medewerkers ingestroomd (321 fte) en 344 medewerkers uitgestroomd (179 fte). Vergelijking met 2014 laat zien dat de instroom van nieuwe medewerkers licht toenam (+31 fte). De uitstroom van medewerkers daalde licht (-6 fte). Om de uitstroom van (onderwijsgevende) medewerkers te verlagen wordt in 2016 ingezet op verbetering van de kwaliteit van werving en selectie en op een degelijk inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. Zie tabel 4.5.1. Van de 280 onderwijsgevende medewerkers die in 2015 zijn uitgestroomd, waren 111 medewerkers docent, 96 kerndocent, 37 hogeschooldocent, 2 hoofddocent en 8 lector. Daarnaast stroomden een aantal trainees en instructeurs uit. De 64 niet-onderwijsgevende medewerkers die in 2015 zijn uitgestroomd zijn - zonder uitschieters - verdeeld over alle niet-onderwijsgevende functies, van schaal 3 t/m schaal 16.

Leeftijdscategorie	Medewerkers	fte
20-30	63	31,8
30-40	91	46,5
40-50	64	27,5
50-60	43	24,5
60 en ouder	83	49

tabel 4.5.2 Uitstroom medewerkers 2015 per leeftijdscategorie

9.4.6 Functiemix

In 2008 hebben het ministerie van OCW en de Vereniging Hogescholen een overeenkomst gesloten om de mix van docentfuncties te veranderen met als doel de carrière-mogelijkheden van docenten te vergroten en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

In 2011 is afgesproken dat Hogeschool Rotterdam de volgende verdeling zal nastreven:

- docenten 20% (schaal 10)
- kerndocenten 40% (schaal 11)
- hogeschooldocenten 30% (schaal 12)
- hoofddocenten 10% (schaal 13)

In tabel 4.6.1 wordt de stand van de functiemix in percentages weergegeven, van 2013 tot en met 2015.

Hieruit blijkt dat het percentage docenten in schaal 10 een kleine stijging heeft doorgemaakt. Het percentage docenten in schaal 11 (kerndocent) daalde in 2015 licht wat het dichterbij

Schaal	2015	2014	2013
10	22,6	21,0	21,7
11	41,9	44,3	43,8
12	30,7	30,5	30,2
13	4,8	4,2	4,3

tabel 4.6.1 Functiemix 2015, 2014 en 2013

de beoogde 40% brengt. Het percentage docenten in schaal 12 (hogeschooldocent) was nagenoeg gelijk aan de beoogde 30%. De invulling van de hoofddocentfunctie blijft nog iets achter bij de planning.

De afgelopen jaren is Hogeschool Rotterdam sterk gegroeid, zoals zichtbaar in onderstaande tabel. Door de specifieke aard van de functie van hoofddocent als verbinder tussen onderzoek en onderwijs is het niet gelukt om ook het aantal hoofddocenten met deze totale groei te laten meestijgen. Inmiddels wordt nagedacht hoe door een andere invulling van de functie ook deze groei in 2016 kan worden gerealiseerd.

In tabel 4.6.2 wordt de verschuiving van het aantal fte in de schalen 10 tot en met 13 weergegeven, met als uitgangspunt de start van de afspraak over de functiemix in 2008.

Het is de vraag of de functiemixpercentages zoals in 2008 afgesproken nog steeds de juiste zijn. De afgelopen jaren hebben veel ontwikkelingen plaatsgevonden in het onderwijs waarbij de verantwoordelijkheid van het docententeam voor het onderwijs als geheel steeds groter geworden is. In 2016 zullen de functiemixafspraken nader worden bezien en zullen we bepalen of deze moeten worden aangepast of wellicht zelfs worden losgelaten.

Schaal	Aantal fte 2015	Aantal fte 2014	Aantal fte 2008
10	344	300	231
11	639	633	315
12	469	436	475
13	74	60	0
Totaal	1526	1429	1021

tabel 4.6.2 Aantal fte per schaal 2015, 2014 en 2008

9.4.7 Arbeidsmarkttoelagen

De werkgever kan een werknemer een toelage toekennen op grond van arbeidsmarktverwegingen, indien de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk vervulbaar is. De hogeschool is zeer terughoudend met het toekennen van de toelage. Alleen voor moeilijk vervulbare vacatures wordt hier gebruik van gemaakt. Na verloop van tijd, bij promotie, volgt er een afbouw van de arbeidsmarkttoelage via de reguliere salarisgroei. In 2015 ontvingen 37 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dit aantal toelagen is nagenoeg gelijk aan het aantal in 2014. Het zijn met name kerndocenten (16) die de arbeidsmarkttoelage ontvangen. Veelal zijn dit docenten die lesgeven in technische vakken. Deze docenten zijn schaars en kunnen over het algemeen meer verdienen in het beroepenveld. Hogeschool Rotterdam schaaft deze docenten in conform het functiehuis en zet een arbeidsmarkttoelage in om tot een vergelijkbaar salaris-

niveau te komen. In 2015 is in totaal €103.701,86 besteed aan de arbeidsmarkttoelagen. Bekijk hiervoor tabel 4.7.1.

Functie	Aantal toelagen 2015	Aantal toelagen 2014
Administratief medewerker 8	2	-
Beleidsondersteunend medewerker/adv 8	-	2
Beleidsondersteunend medewerker/adv 9	1	1
Beleidsondersteunend medewerker/adv 10	1	-
Beleidsmedewerker/adviseur 12	2	2
Beleidsondersteunend medewerker/adv 13	2	-
Docent	6	4
Kerndocent	16	15
Hogeschooldocent	2	9
Hoofddocent	1	1
Lector	1	1
Manager 13	2	2
Directeur	1	1
Totaal	37	38

tabel 4.7.1 Aantal arbeidsmarkttoelagen per functie 2015 en 2014

9.5 Vooruitblik op 2016

Strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid en professionalisering blijven de komende jaren belangrijk. Deze onderwerpen staan dan ook op de nieuwe strategische agenda van de hogeschool die in 2016 wordt ontwikkeld.

Professionalisering zal zich uiteraard richten op pedagogiek en didactiek, waarbij er aandacht is voor binding met de student en voor inclusiviteit, beide passend bij het Focusprogramma. Specifieke aandacht is er voor een herziening van de BDB-opleiding zodat deze nog nadrukkelijker aansluit bij de doelstellingen uit het Focusprogramma. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van de sturingskwaliteit (waaronder leidinggeven aan leren), het verder ontwikkelen van teamkwaliteit en teamverantwoordelijkheid (gezamenlijk beeld van onderwijskwaliteit en passende pedagogiek en didactiek) en op het verder versterken van de verbinding onderzoek en onderwijs. Ook is er in 2016 nadrukkelijk aandacht voor het professionaliseren c.q. inwerken van nieuwe medewerkers.

De duurzame inzetbaarheid van medewerkers benaderen we vanuit het perspectief van aantrekkelijk werkgeverschap. Wanneer we spreken over aantrekkelijk onderwijs voor studenten, spreken we over empathie voor de student. Datzelfde geldt voor duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap. Empathie betekent niet alleen het inzetten op een goede zorgstructuur, maar op een allesomvattende opvatting ten aanzien van goed werkgeverschap waarin we zorgdragen ook definiëren als eerlijk, duidelijk, pro-actief en efficiënt, zodat iedereen profijt heeft van de inzet die we als hogeschool plegen.

Daarnaast investeren we in een herziening van het functiehuis, meer passend bij het Focusprogramma. Dit betekent dat we niet alleen kijken naar te behalen resultaten, maar ook naar

gedrag en houding. Ook zal de hogeschool ruimte bieden om door te groeien als excellente docent en niet alleen kijken naar doorgroeimogelijkheden binnen het management of onderzoek.

Voor deze drie thema's is het een vereiste om een goed aansluitende gesprekscyclus te hanteren. Daarom is er in 2016 aandacht voor de verdere implementatie van de gesprekscyclus. Het goede gesprek en gedeelde verantwoordelijkheid tussen leidinggevende en medewerker zullen hierbij hoog op de agenda staan.

Ten slotte krijgt strategische personeelsplanning aandacht in 2016. Net als de instrumenten die nodig zijn om ook in de toekomst te kunnen voorzien in een kwalitatief en kwantitatief goed personeelsbestand. Strategische personeelsplanning kan input leveren aan de strategie rondom werving en selectie en een beter beleid rond instroom van nieuwe medewerkers (w.o. een meer divers medewerkersbestand), maar zal ook zijn uitwerking hebben op professionaliseringsafspraken en gesprekken in het kader van duurzame inzetbaarheid.



STAGEGESPREK

Verslag van de Raad van Toezicht

Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht op 14 maart 2016

“Door open vragen te stellen, door ze scenario’s te laten bedenken, kunnen we studenten laten ervaren waarom iets in de praktijk belangrijk is. Het concreet maken zodat ze het kunnen integreren in het leven dat ze al kennen.”

Daan Gijsbertse, doceert bij de opleiding Technische Bedrijfskunde

Samenstelling

De Raad van Toezicht van Hogeschool Rotterdam bestond eind 2015 uit de volgende leden:

- De heer J.C. Beerman MBA
- Mevrouw mr. C.M. Insinger MBA
- De heer drs. C.A.C.M. Oomen
- Mevrouw mr. W. Sorgdrager (voorzitter ad interim)
- Mevrouw drs. J.W.A. Verlaan
- De heer drs. C.W. van der Waaij RA.

(Hoofd)functies en relevante nevenfuncties (gegevens per 31 december 2015)

Drs. C.A.C.M. Oomen

Leeftijd: 66 jaar.

Benoemd per 1 mei 2009; nieuwe termijn van vier jaar per 1 januari 2013.

- Lid Raad van Toezicht SGZ
- Lid Raad van Commissarissen Brainova Ventures B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Greenfield Capital Fund III B.V.
- Voorzitter Raad van Bestuur OWM DSW Zorgverzekeraar U.A. en OWM “Stad Holland Zorgverzekeraar” U.A.
- Voorzitter Facilitaire Stichting Gezondheidszorg
- Voorzitter Raad van Commissarissen Rotra
- Voorzitter Raad van Commissarissen Tjip B.V.

Mw. mr. W. Sorgdrager

Leeftijd: 67 jaar.

Benoemd per 1 mei 2008; nieuwe termijn van vier jaar per 1 januari 2012.

- Lid Raad van State
- Lid bestuur Stichting Arbo Unie
- Lid Raad van Toezicht van het Leids Universitair Medisch Centrum
- Lid programmaraad Trendbureau Overijssel
- Voorzitter ensemble Asko / Schönberg
- Voorzitter Multatuli Huis
- Voorzitter Nederlandse Vereniging van Bioscoop-exploitanten en Filmtheaters

Mw. drs. J.W.A. Verlaan

Leeftijd: 67 jaar.

Benoemd per 1 januari 2012; nieuwe termijn van vier jaar per 1 januari 2016.

- Directeur en eigenaar van ‘De Ontmoeting’, Adviesbureau voor de connectie tussen verschillende domeinen: diversiteitsbeleid, wijkontwikkeling, onderwijs
- Commissaris van woningcorporatie ‘Ons Doel’
- Voorzitter van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties
- Lid van het bestuur van het keurmerk ‘Blik op Werk’
- Voorzitter Wijkvereniging Meerburg in Leiden
- Voorzitter Via Berlin, Muziektheater

J.C. Beerman MBA

Leeftijd 60 jaar.

Benoemd per 1 september 2015.

- Directeur Wholesale Rabobank regio Nederland en Afrika

bestuurder IHC BV

- Lid comité van Aanbeveling 'Het nieuwe rijden elektrisch vervoer centrum'
- Lid Commissie Publiek Belang Baker Tilly Berk
- Lid Raad van Commissarissen De Efteling BV
- Lid Raad van Toezicht Circularity Center
- Lid Safety Panel Deltalinqs

Drs. C.W. van der Waaij RA

Leeftijd 64 jaar.

Benoemd per 1 januari 2010; nieuwe termijn van vier jaar per 1 januari 2014.

- Lid Raad van Commissarissen Rabobank Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven
- Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Ahrend BV
- Lid Bestuur "Stichting Ondersteuning van de Nederlandse Bachvereniging"
- Lid van het bestuur van de Vereniging Achmea
- Lid van het bestuur (penningmeester) van de Vereniging Toezichthouders Hogescholen
- Voorzitter Raad van Bestuur Nederlands Normalisatie Instituut (NEN)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Unilever Nederland Holdings BV

Mw. mr. C.M. Insinger MBA

Leeftijd 50 jaar.

Benoemd per 1 september 2015.

- Commissaris bij Vastned Retail NV
- Lid Raad van Commissarissen SNS Reaal NV
- Lid Raad van Commissarissen Ballast Nedam NV
- Lid Raad van Toezicht Stichting Nederlands Filmfonds
- Lid Raad van Toezicht Luchtverkeersleiding Nederland
- Lid signaleringsraad Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
- Lid Strategisch Audit Committee Ministerie van Buitenlandse Zaken
- Extern deskundige Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen

Rooster van aftreden

Het volgende rooster van aftreden was per 31 december 2015 van toepassing:

- 1 januari 2016: Mw. W. Sorgdrager
- 1 januari 2016: Mw. J.W.A. Verlaan (herbenoembaar)
- 1 januari 2017: Dhr. C.A.C.M. Oomen
- 1 januari 2018: Dhr. C.W. van der Waaij
- 1 september 2019: Dhr. J.C. Beerman (herbenoembaar)
- 1 september 2019: Mw. C.M. Insinger (herbenoembaar)

De procedure voor de werving van twee nieuwe leden voor de Raad van Toezicht is succesvol afgerond en heeft geresulteerd in de benoeming van de heer Beerman en mevrouw Insinger. Aanleiding hiertoe was het onverwachte vertrek van de vorige voorzitter eind 2014 en de a.s. afloop van de benoemingstermijn

van mevrouw Sorgdrager per 31 december 2015. Over de wijze van vervullen van de vacatures in de Raad van Toezicht werd met de CMR een gemeenschappelijke werkwijze overeengekomen en gedurende het proces regelmatig afgestemd. De RvT heeft met een tussentijds besluit ervoor gekozen om tussen 1 september 2015 tot 1 januari 2016 tijdelijk met 6 leden door te gaan. De compliance officer heeft terecht geconstateerd dat de statuten voorzien in een raad met maximaal 5 leden en heeft de raad geadviseerd om alle besluiten die tussen 1 september 2015 en 1 januari 2016 genomen zijn begin 2016 opnieuw, via een circulatiebesluit, te bekrachtigen. Dit advies is door de raad opgevolgd. Per 1 januari 2016 bestaat de raad, conform artikel 8, lid 1 van de statuten, weer uit 5 leden. De raad heeft mevrouw Sorgdrager een afscheidsdiner aangeboden en haar na afloop bedankt voor de prettige en constructieve samenwerking en waardering uitgesproken voor haar jarenlange inzet voor Hogeschool Rotterdam. De heer Beerman is m.i.v. 1 januari 2016 de nieuwe voorzitter van de raad. In december 2015 heeft de raad tevens besloten om met ingang van 1 januari 2016 mevrouw Verlaan te herbenoemen voor vier jaar. Bij deze herbenoeming is de CMR geraadpleegd.

Bezoldiging

	BTW	Brutovergoeding	Totaal	Norm naar rato (excl. BTW)
mr. W. Sorgdrager (voorzitter a.i.)	4.293	20.442 *	24.735	26.700
C.A.C.M. Oomen	2.835	13.500	16.335	17.800
drs. J.W.A. Verlaan	2.835	13.500	16.335	17.800
drs. C.W. van der Waaij RA	2.835	13.500	16.335	17.800
J.C. Beerman MBA (vanaf 01-09-2015)	945	4.500	5.445	5.933
Mr. C.M. Insinger MBA (vanaf 01-09-2015)	945	4.500	5.445	5.933

*In de bruto vergoeding van mr. W. Sorgdrager is een afscheidsgratificatie van 500 euro gebruteerd opgenomen.

In 2015 zijn aan de leden van de Raad van Toezicht de volgende vergoedingen verstrekt:

De maximum beloning voor leden van de Raad van Toezicht is met ingang van 1 januari 2015 maximaal 10% van de voor de sector geldende maximale beloning (€ 178.000). Voor de voorzitters is dit maximaal 15%. Deze vergoeding is exclusief BTW. Deze bedragen zijn gebaseerd op de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De Raad van Toezicht streeft naar een beloning die geldt als gemiddeld voor een hogeschool in Nederland van een vergelijkbare grootte. Dit betekent dat de volgende bedragen van kracht zullen zijn vanaf 1 januari 2016:

- voorzitter: € 19.400 (excl. btw)
- lid: €13.500 (excl. btw)

Profielschets

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

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

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

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

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

De volgende relaties zijn onverenigbaar met de gewenste onafhankelijkheid:

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

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

Onafhankelijkheid

De leden van de raad zijn onafhankelijk in de betekenis van de branchecode governance. Zij kunnen onafhankelijk van elkaar, van het College van Bestuur en van welk deelbelang dan ook kritisch opereren.

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

- is in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming tot lid van de Raad van Toezicht werknemer of lid van het College van Bestuur van de hogeschool (inclusief gelieerde rechtspersonen) geweest;
- heeft een financiële vergoeding van de hogeschool of van

aan haar gelieerde vennootschap ontvangen, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de Raad van Toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen;

- was bestuurslid van een vennootschap dan wel een grote rechtspersoon waarin een lid van het College van Bestuur van de hogeschool lid van de Raad van Commissarissen respectievelijk de Raad van Toezicht is;
- was werkzaam bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie of het ministerie van Economische Zaken;
- hield een aandelenpakket van tenminste tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap.

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

College van Bestuur; samenstelling en remuneratie

Gedurende het verslagjaar bestond het College van Bestuur uit Ron Bormans (voorzitter), Jan Roelof (lid) en Angelien Sanderman (lid). Van de nieuwe portefeuilleverdeling van het college, alsmede van de wijziging daarvan per 10 januari 2015 werd kennis genomen.

De raad heeft, in goed overleg met het College en de CMR, besloten om Jan Roelof te vragen een jaar langer als lid van het College aan te blijven. Jan Roelof is akkoord gegaan met dit verzoek en zal in september 2017 terugtreden als lid.

Door middel van een besluit d.d. 18 juni 2013 heeft de raad de salarissen van de leden van het College van Bestuur voor 2013 vastgesteld. Het salaris van de voorzitter is per 1 januari 2013 het maximumbedrag dat overeenkomstig de WNT voor de sector is bepaald.

Voor de leden is gebruik gemaakt van de bezoldigingscode van 12 mei 2013, opgesteld door de Haygroup. In 2015 is de WNT-norm omlaag bijgesteld naar 178.000 euro. Omdat alle leden van het college een reeds bestaande arbeids-overeenkomst hadden, hebben zij gebruik gemaakt van het van toepassing zijnde overgangsrecht. Dit recht houdt in dat bestaande bezoldigingsafspraken boven het bij wet vastgestelde bezoldigingsmaximum, gedurende een termijn van vier jaar na inwerkingtreding van de wet zal worden gerespecteerd. Omdat het overgangsrecht reeds in 2014 van toepassing was, moet de bezoldiging bij een nieuwe arbeidsovereenkomst in twee jaar worden teruggebracht tot het voor de topfunctionaris geldende bezoldigingsmaximum. Omdat alle leden in 2015 een bezoldigingsafpraak van minder dan vier jaar hadden, is de bezoldiging zoals in 2014 van toepassing was gerespecteerd.

Indien de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur wordt afgezet tegen de geldende normen (voorzitter: WNT, leden: Hay) ontstaat het volgende overzicht:

	Beloning	Fiscale bijtelling auto	Pensioen premies	Totaal	Norm volgend uit overgangsrecht	Norm 2015
drs. M.J.G. Bormans (wgvd)		Totaal	Norm volgend uit overgangsrecht	Norm 2015	199.905	178.000
J.G. Roelof	165.399		16.370	181.769	199.905	178.000
dr. A.A. Sanderman	158.072	7.573	16.121	181.766	199.905	178.000

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

De raad heeft in een apart daarvoor belegde vergadering (buiten tegenwoordigheid van het College van Bestuur) zich beraden op haar eigen functioneren, alsmede op het functioneren van het College van Bestuur en de leden daarvan.

Toetsingskader van de Raad van Toezicht

De raad monitort de ontwikkelingen in de hogeschool aan de hand van verschillende overleggen en activiteiten. Het College van Bestuur faciliteert de overleggen en levert op regelmatige basis gegevens aan. De raad acht zich door dit kader goed in staat gesteld om zijn toezichhoudende taak uit te kunnen oefenen.

Het toetsingskader bestaat uit de volgende onderdelen:

- Overleggen met het College van Bestuur (vier keer in het jaar)
- Deelname aan commissies
- Overleggen met de Centrale Medezeggenschapraad (twee keer in het jaar)
- Overleg met afdeling AMC (auditing, monitoring en control)
- Overleggen met de Compliance Manager en de Risk Manager (2 keer in het jaar)
- Overleg met de Veiligheidsfunctionaris
- Verdiepingsactiviteiten

Overleggen Raad van Toezicht met College van Bestuur

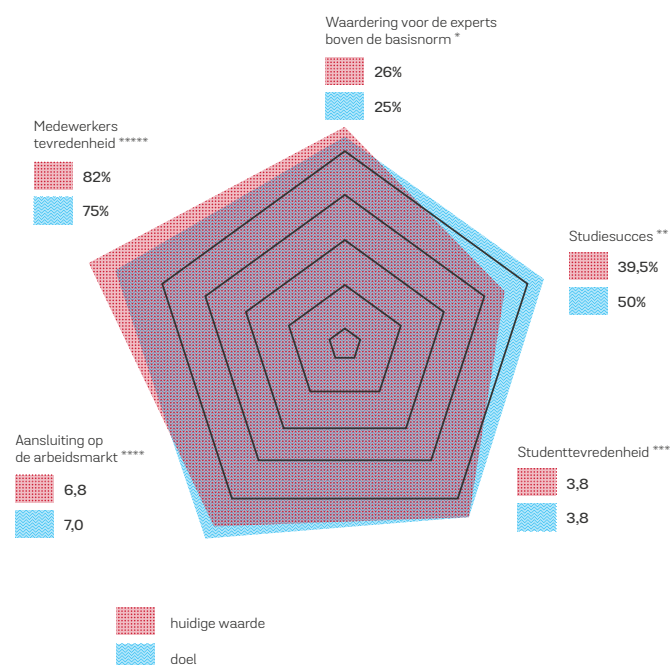
De raad vergaderde in het verslagjaar vier keer: op 17 maart, 2 juni, 3 november en 17 december. Tijdens deze overleggen komen een aantal vaste onderdelen en een aantal actuele onderwerpen aan de orde.

Een vast onderdeel dat aan de orde komt zijn de rapportages over het kwaliteitsprofiel, de zogenaamde vijf ankerpunten:

- kwaliteitsoordelen opleidingen door externe experts;
- mate van studenttevredenheid,
- mate van studiesucces;
- de kwaliteit van de docenten en arbeidsmarktpositie/tevredenheid alumni en
- de mate van tevredenheid van het personeel.

Ieder thema is geoperationaliseerd in een indicator. In het volgende spinnenweb zijn de waardes van de indicatoren over

2015 weergegeven in relatie tot de ambities die HR heeft op deze indicatoren. Op studiesucces na, is over 2015 vooruitgang gerealiseerd bij de andere indicatoren. Een goede studiekeuze en het realiseren van een sterke binding tussen studenten en docenten via de kwaliteit van de opleiding blijven dé pijlers onder het studiesuccesbeleid van de hogeschool. Dit kwaliteitsprofiel wordt steeds geactualiseerd op basis van nieuwe gegevens en wordt aan de orde gesteld in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.



*Panels beoordelen de kwaliteitsnormen op voldoende, goed of excellent. Wij streven ernaar dat 25% van de oordelen op de creditatie eindoordeel goed of excellent is.

** % studenten dat binnen 5 jaar na de start aan een opleiding van Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan een opleiding van deze hogeschool.

*** gemeten op een 5-puntsschaal

**** gemeten op een 10-puntsschaal

***** percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk

In dit kader werden eveneens de ontwikkelingen ten aanzien van het Focusprogramma besproken. In de loop van het jaar volgden rapportages over deelonderwerpen, zoals het toelatingsbeleid, de reglementering, het studiesucces van studenten, binding in de klas, veiligheid op de HR, de analyse en aanpak van langstudeerders en student- en medewerkertevredenheid.

Deelname aan commissies

De Raad van Toezicht heeft het in 2013 genomen besluit om een commissiestructuur in te voeren gecontinueerd.

De samenstelling van de commissies was aldus:

- auditcommissie: de heren Oomen en Van der Waaij (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Roelof en mevrouw Sanderman (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde twee keer.
- selectie- en remuneratiecommissie: mevrouw Sorgdrager en de heer Van der Waaij (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde twee keer.
- onderwijscommissie: mevrouw Verlaan en de heer Van der Waaij (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde 2 keer.

Onderwerpen die in de auditcommissie besproken zijn:

- de toepassing van de Europese aanbestedingswet;
- positief oordeel over de IT beheersing van Hogeschool Rotterdam;
- de voortgang van de Begrotingstafel (nieuw allocatiemodel);
- de begroting en financiering van het project Kralingse Zoom;
- de risicorapportage KZ;
- stand van zaken vastgoed;
- procedure omtrent het omgaan met waardepapieren;
- prestatieafspraken;
- controleverklaring;
- management letter;
- VAR;
- kaderbrief;
- werkprogramma Compliance Officer en Risk Manager.

Onderwerpen die in de selectie- en remuneratiecommissie besproken zijn;

- de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur;
- de beoordeling van de leden van College van Bestuur;
- nieuwe procedure voor de beoordeling van de leden van College van Bestuur;
- de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht;
- de declaratieregels.

Onderwerpen die in de onderwijscommissie besproken zijn;

- Voortgang focusdoelen;
- Focusagenda;
- Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO);
- 'Tour de horizon' langs de verschillende kenniscentra;
- Herinrichting Economisch Domein (RBS 2.0).

Overleggen met de centrale medezeggenschapsraad

De Raad van Toezicht en de CMR kwamen twee keer samen, een keer onder voorzitterschap van de CMR en een keer onder voorzitterschap van de Raad van Toezicht. Een van deze keren vond plaats in aanwezigheid van het College van Bestuur en een keer zonder het college. De bijeenkomsten vonden plaats op 16 maart 2015 (met CvB) en op 12 oktober 2015 (zonder CvB). Met de centrale medezeggenschapsraad werd o.a. gesproken

over het inrichten van 2 stilleruimten op de locaties Museumpark en Kralingse Zoom, de samenstelling van het College van Bestuur, de stand van zaken m.b.t. de werving van de nieuwe leden van de Raad van Toezicht, de meerjareninvesteringsplannen van de instituten, het studentenprotest in het Maagdenhuis in relatie tot de verdere democratisering van het bestuur, de gewijzigde begrotingssystematiek en de kwaliteit van de medezeggenschap.

Overleg met afdeling AMC (auditing, monitoring en control)

De jaarplannen en het jaarverslag AMC zijn besproken met de raad.

Overleggen met de Compliance Manager en de Riskmanager

De jaarplannen van Compliance Officer en Risk Manager zijn met de raad besproken.

Overleg met de Veiligheidsfunctionaris

De uitslagen van de veiligheidsenquête zijn besproken. Daarnaast zijn de veiligheidsrisico's in kaart gebracht en met de raad gedeeld.

Verdiepingsactiviteiten

Leden van de raad gaven 'acte de présence' bij de opening van het cursusjaar 2015/2016. In het kader van de professionaliseringsactiviteiten hebben de leden van de Raad van Toezicht, in wisselende samenstelling, in 2015 werkbezoeken afgelegd aan de volgende instituten (en zijn daar in gesprek geweest met docententeams en andere medewerkers):

- het instituut voor de Gebouwde Omgeving (IGO);
- Rotterdam Business School (RBS);
- het instituut voor Financieel Management (IFM);
- het instituut voor Bedrijfskunde (IBK) en
- het instituut voor de Lerarenopleidingen (IvL).

Van deze werkbezoeken zijn korte verslagen gemaakt. Deze verslagen zijn onderling uitgewisseld.

Daarnaast hebben de leden op 2 juni en 17 december 2015 deelgenomen aan verdiepingsbijeenkomsten waar de volgende thema's aan bod zijn gekomen:

- Veiligheid binnen HR;
- Diversiteit en spanningen in de klas;
- Studiesucces en belang van binding tussen docent en student in de klas.

Financiën

Inmiddels is het proces van risicomanagement ingebed in de P&C-cyclus en behoort het tot de standaard. Het onderhoud / actualiseren van het risicoregister van de HR is een taak geworden van de Risk Manager.

De P&C-cyclus met betrekking tot risicomanagement ziet er globaal als volgt uit:

- Uitgangspunt is het vastgestelde risicoprofiel HR van het voorafgaand jaar;

- Jaarlijks worden door het CvB in samenwerking met AIC gesprekken gevoerd met de directies van de diensten en met een deel van de instituutdirecties over de belangrijkste (nieuwe) risico's en de daarbij behorende beheersmaatregelen;
- Op basis van deze gesprekken wordt jaarlijks een update gedaan van het risicoprofiel van HR. Hierin worden aanbevelingen voor beheersmaatregelen geformuleerd om niet of onvoldoende gemitigeerde risico's af te dekken. Tevens worden voor significante risico's scenarioberekeningen m.b.t. de financiële consequenties gemaakt;
- Het opvolgen van de aanbevelingen is de verantwoordelijkheid van de individuele directies;
- Periodiek vindt in de bilo's met de directies door het CvB monitoring plaats van het adequaat opvolgen van de aanbevelingen;
- Periodiek beoordeeld de Raad van Toezicht (een update van) het kwaliteitsprofiel van HR.

De Raad van Toezicht toetste het financiële beleid aan de hand van de zogenaamde Nota Financieel Beleid met o.a. de volgende kengetallen: huisvesting 8% van Rijksbijdrage en Collegegelden, solvabiliteit: minimaal 30%, liquiditeitspositie: ten minste € 10 mln.

De Raad van Toezicht keurde in zijn vergadering d.d. 2 juni 2015 het Jaarverslag 2014 van het College van Bestuur goed. Ook de Jaarrekening 2014 en het Accountantsverslag over dat jaar van de accountant PwC werden in die vergadering besproken. De Raad van Toezicht verleende decharge aan het College van Bestuur voor het in 2014 gevoerde beleid. De bespreking van de jaarrekening vond, zoals gebruikelijk, plaats in tegenwoordigheid van de accountants van PwC, de heren Snepvangers en Vermeulen. PwC heeft bij deze jaarrekening een goedkeurende verklaring afgegeven.

Tijdens de overleggen met de raad werd regelmatig de prognose voor het hele jaar afgezet tegen de begroting, zodat, na voorbereidend overleg in de auditcommissie, de raad in staat was de financiële gang van zaken te volgen. De raad verleende in zijn vergadering d.d. 17 december 2015 goedkeuring aan de Begroting 2016.

Naar aanleiding van de rapportage van PricewaterhouseCoopers (april 2014) over het verloop van het begrotingsproces zijn de uitgangspunten ter discussie gesteld en is de betrokkenheid van de centrale medezeggenschapsraad (CMR) veranderd. Besloten is het proces stapsgewijs aan te passen, zodat er rust komt in het proces. In 2016 zullen de aanpassingen volledig meegenomen zijn.

Instream, onderwijs en kwaliteit

De totale instroom (bachelors, Ad's en masters) voor studiejaar 2015 is 11.327 studenten. Dit is nagenoeg gelijk aan het vorige studiejaar. Dit cijfer is in positieve zin afwijkend t.o.v. van

de landelijke trend waar sprake was van een flinke daling van gemiddeld 8%. Voor Associate degrees was er onverminderd veel belangstelling.

Ten aanzien van de kwaliteit van de opleidingen, de resultaten in de keuzegids en de visitaties in 2015 stelt de raad dat de conclusies in de keuzegids een gemiddelde verbetering laten zien over de gehele linie. Dit jaar is de middengroep nog verder gegroeid en is het aantal negatief beoordeelde opleidingen iets gestegen en het aantal positief beoordeelde opleidingen is iets teruggelopen.

Resultaten op visitaties, uitgevoerd in 2015, laten zien dat er geen onvoldoendes zijn en dat de resultaten "goed" ook een stijging vertonen.

Personeelsbeleid en organisatie

Een belangrijk onderdeel van de uitkomsten van het cao-overleg was de vergrote aandacht voor duurzame inzetbaarheid van het personeel. De raad werd op de hoogte gebracht van de aanpak van het College van Bestuur. Ook werd de raad in december 2015 bijgepraat over de eerste uitslagen van de medewerkersonderzoek 2015. Er was over de hele linie sprake van een stijging van de tevredenheid. Gedurende het jaar werd de raad op regelmatige basis geïnformeerd over de stand van zaken rondom de reorganisatie van de diensten (KWS).

Huisvesting

Na de ingrijpende beslissing per eind 2012 om niet over te gaan tot de ontwikkeling van de locatie Coolhaven, maar om het complex Kralingse Zoom verder in stand te houden en te verbeteren, was er in 2015 sprake van een situatie van consolidatie van de huisvestingsportefeuille. Wel werd er op tijdelijke basis een aantal locaties betrokken om capaciteitsproblemen het hoofd te bieden. De raad werd regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen ten aanzien van de planvorming bij de Kralingse Zoom.

Tot slot

De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de goede inzet waarmee de medewerkers, het management en het College van Bestuur van de hogeschool hun functie uitoefenen. Tevens wenst zij alle studenten een leerzame, inspirerende en succesvolle studie toe.



INFORMEEL OVERLEG

LETTER
PRESS
THE
STATION

Kunstcollectie

“Bij ons instituut richten we het onderwijs nu in door te beginnen met een praktijkprobleem en het kennisgedeelte organiseren we daaromheen. Verder evalueren we elke week waar we mee bezig zijn: doen we de goede dingen, zijn we nog tevreden? Dat vragen we ook aan studenten, die waarderen dat enorm.”

Ernst Phaff, doceert bij het instituut voor Commercieel Management

Kunstcollectie Hogeschool Rotterdam

Hogeschool Rotterdam heeft sinds 1994 een Kunstcommissie die verantwoordelijk is voor de opbouw van een tot de verbeelding sprekende kunstcollectie van werk van oud-studenten van Willem de Kooning Academie Hogeschool Rotterdam. Met een bescheiden jaarlijks budget wordt een collectie opgebouwd die bestemd is voor ruimtes in de gebouwen van Hogeschool Rotterdam met een sterk publiek karakter. Dit gaat in nauw overleg met de instituten. De kunstcollectie van de HR telt 173 werken.

De Kunstcommissie Hogeschool Rotterdam bestaat met ingang van 1 december 2015 uit:

- Jan van Heemst, voorzitter, hoofddocent Willem de Kooning Academie Hogeschool Rotterdam
- Helen Hulspas, secretaris, bestuursassistent College van Bestuur
- Myrna van de Water, manager Externe Betrekkingen, Willem de Kooning Academie Hogeschool Rotterdam
- Sabine Maertens, beleidsondersteunend medewerker, Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie
- Rene Verouden, onderwijsmanager Willem de Kooning Academie Hogeschool Rotterdam
- Izaak Dekker, senior beleidsadviseur & Hogeschooldocent
- Mark Smit, Hogeschooldocent, Instituut voor Engineering en Applied Science
- Kim Coster, Onderwijs Ondersteuning, Instituut voor Lerarenopleidingen

Een van de aangekochte werken in 2015:



Kunstenaar Frank van der Salm, kunstwerk Titel 'Double Standard', lichtbak 80 x 64 cm.



PROJECTONDERWIJS

Overzicht opleidingen

PEILDATUM 31-12-2015

VOLTIJD, DEELTIJD EN/OF DUAAL

Aardrijkskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Accountancy	voltijd
Ad Accountancy	voltijd, deeltijd
Ad Arts & Crafts	voltijd
Ad Crossmediale Communicatie	voltijd
Ad Engineering	voltijd, deeltijd
Ad ICT Service Management	voltijd, deeltijd
Ad Maintenance & Mechanics	voltijd, deeltijd
Ad Management in de Zorg	deeltijd
Ad Officemanagement	voltijd, deeltijd
Ad Ondernemen	voltijd, duaal
Ad Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn	deeltijd
Ad Onderwijsondersteuner Technisch beroepsonderwijs	deeltijd
Ad Pedagogisch Educatief Medewerker	voltijd, deeltijd
Automotive	voltijd, duaal
Autonome Beeldende Kunst	voltijd
Bedrijfseconomie	voltijd, deeltijd
Bedrijfskunde MER	voltijd, deeltijd
Biologie (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	voltijd
Bouwkunde	voltijd, deeltijd, duaal
Business IT & Management	voltijd, deeltijd
Chemie	voltijd
Chemische Technologie	voltijd, deeltijd
Civiele Techniek	voltijd, deeltijd, duaal
Commerciële Economie – Creative Marketing en Sales	voltijd
Commerciële Economie – Global Marketing en Sales	voltijd
Commerciële Economie – Marketing of Social Business	voltijd
Commerciële Economie – SportMarketing & Management	voltijd
Commerciële Economie	deeltijd
Communicatie	voltijd, deeltijd
Communication and Multimedia Design	voltijd, deeltijd
Creative Media and Game Technologies	voltijd
Culturele en Maatschappelijke Vorming	voltijd
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	voltijd, deeltijd
Duits (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Economie (Algemene Economie en Bedrijfseconomie) (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Elektrotechniek	voltijd, deeltijd, duaal
Engels (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Facility Management	voltijd
Financial Services Management	voltijd
Fiscaal Recht en Economie	voltijd
Frans (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Geschiedenis (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Gezondheidszorg en Welzijn (lerarenopleiding)	deeltijd
Human Resource Management	voltijd, deeltijd

Industrieel Product Ontwerpen	voltijd
Informatica	voltijd, deeltijd
International Business and Languages – Dutch + English stream	voltijd
International Business and Management Studies – English stream	voltijd
Leisure Management	voltijd
Lerarenopleiding Basisonderwijs (Pabo)	voltijd, deeltijd
Logistics Engineering	voltijd
Logistiek en Economie	voltijd, deeltijd
Maatschappijleer (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	voltijd, deeltijd
Management in de Zorg	deeltijd
Maritiem Officier	voltijd
Maritieme Techniek	voltijd
Medische Hulpverlening	voltijd
Mens en Techniek differentiatie Gezondheidszorgtechnologie	voltijd
Natuurkunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Nederlands (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Opleiding tot Fysiotherapeut	voltijd
Opleiding tot Verpleegkundige	voltijd, deeltijd, duaal
Opleiding voor Ergotherapie	voltijd
Opleiding voor Logopedie	voltijd
Oriënterende Propedeuse Gedrag en Maatschappij	voltijd
Pedagogiek	voltijd, deeltijd
Ruimtelijke Ontwikkeling differentiatie Ruimtelijke Ordening en Planologie	voltijd
Small Business en Retail Management	voltijd, duaal
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	voltijd, deeltijd
Technisch Beroepsonderwijs (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Technische Bedrijfskunde	voltijd, deeltijd
Technische Informatica	voltijd
Trade Management gericht op Azië – Dutch + English stream	voltijd
Vastgoed en Makelaardij	voltijd, duaal
Verloskunde	voltijd
Vormgeving	voltijd
Watermanagement	voltijd
Werktuigbouwkunde	voltijd, deeltijd, duaal
Wiskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd

MASTERS

ECONOMIE

Master in Consultancy and Entrepreneurship	Voltijd	Engelstalig	1 jaar
Master in Finance and Accounting	Voltijd	Engelstalig	1 jaar
Master in Logistics Management	Voltijd	Engelstalig	1 jaar

GEBOUWDE OMGEVING

Master Architectuur	Deeltijd	Nederlandstalig	4 jaar
Master Stedenbouw	Deeltijd	Nederlandstalig	4 jaar

GEDRAG EN MAATSCHAPPIJ

Master Begeleidingskunde	Deeltijd	Nederlandstalig	2,5 jaar
Master Management en Innovatie	Deeltijd	Nederlandstalig	2 jaar
Master Pedagogiek	Deeltijd	Nederlandstalig	2 jaar

GEZONDHEIDSZORG

Master Advanced Nursing Practice	Duaal	Nederlandstalig	2 jaar
----------------------------------	-------	-----------------	--------

Master Physician Assistant	Duaal	Nederlandstalig	2,5 jaar
Master Physician Assistant (klinisch verloskundige)	Duaal	Nederlandstalig	2,5 jaar
Master Kinderfysiotherapie	Deeltijd	Nederlandstalig	3,5 jaar
Master Manuele Therapie	Deeltijd	Nederlandstalig	3 jaar
Master Sportfysiotherapie	Deeltijd	Nederlandstalig	3 jaar

KUNST, MEDIA EN ICT

Master Design	Deeltijd	Nederlandstalig	2 jaar
Master Education in Arts	Deeltijd	Engelstalig	2 jaar
Master Fine Art	Voltijd	Engelstalig	2 jaar
Master Interior Architecture & Retail Design	Voltijd	Engelstalig	2 jaar
Master Media Design and Communication	Voltijd	Engelstalig	2 jaar

ONDERWIJS

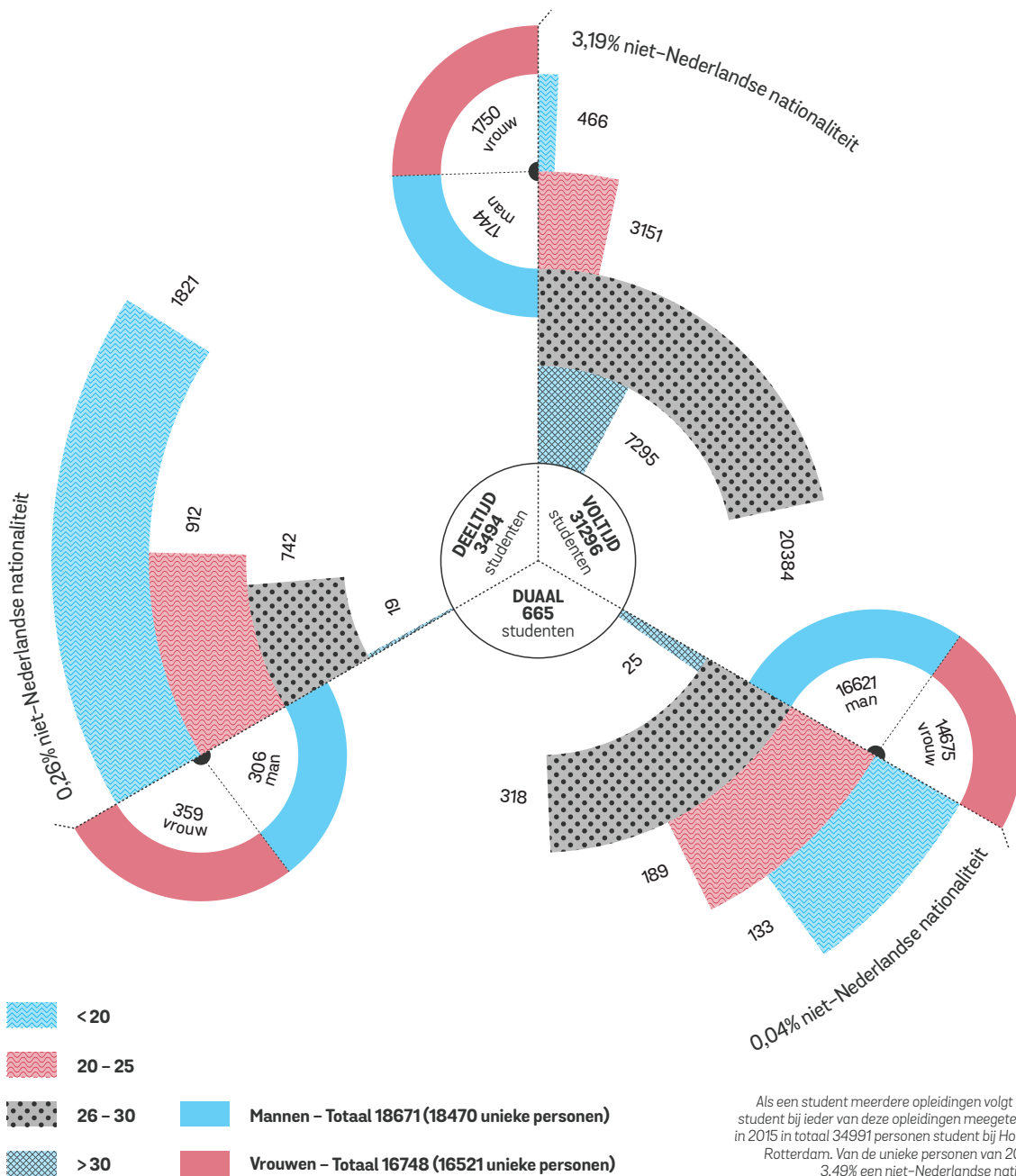
Master Leren & Innoveren	Deeltijd	Nederlandstalig	2 jaar
--------------------------	----------	-----------------	--------

Studentaantallen

Aantal ingeschreven studenten

Aantal studenten per instituut	
CMI	2.736
COM	3.393
EAS	2.296
IBK	2.543
IFM	2.553
IGO	3.163
ISO	3.108

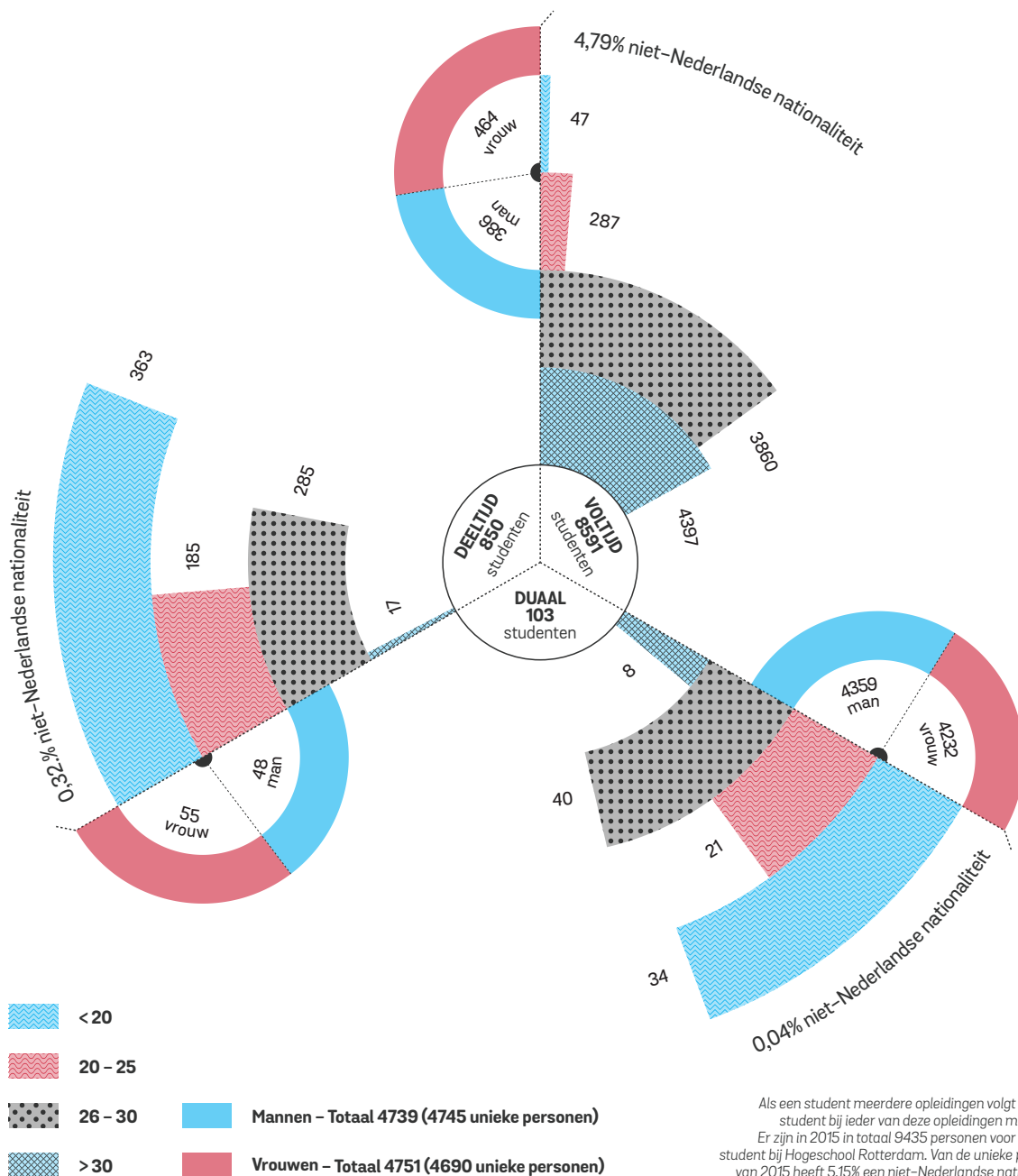
Aantal studenten per instituut	
IVG	3.570
IVL	3.973
RAC	1.827
RBS	3.094
RMU	1.084
WDK	2.115
Totaal	35.455



Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld. Er zijn in 2015 in totaal 34991 personen student bij Hogeschool Rotterdam. Van de unieke personen van 2015 heeft 3,49% een niet-Nederlandse nationaliteit.

Aantal nieuw ingestroomde studenten

Aantal studenten per instituut		Aantal studenten per instituut	
CMI	680	IVG	1.107
COM	755	IVL	969
EAS	712	RAC	794
IBK	666	RBS	882
IFM	591	RMU	366
IGO	844	WDK	474
ISO	704	Totaal	9.544



Aantal afgestudeerden

Aantal studenten per instituut**	
CMI	368
COM	428
EAS	287
IBK	301
IFM	248
IGO	398
ISO	484
IVG	443
IVL	503
RAC	437
RBS	348
RMU	111
WDK	452
Totaal	4808

Aantal studenten met een bindend studieadvies

Aantal studenten per instituut**	
CMI	410
COM	138
EAS	286
IBK	184
IFM	182
IGO	242
ISO	271
IVG	235
IVL	332
RAC	193
RBS	235
RMU	95
WDK	64
Totaal	2867

Aantal ingeschreven studenten met geregistreerde vooropleiding

Opleidingsvorm	Type vooropleiding	Aantal studenten***
Deeltijd	anders	1.519
Deeltijd	buitenlands	106
Deeltijd	havo	337
Deeltijd	mbo	1.341
Deeltijd	vwo	191
Duaal	anders	210
Duaal	buitenlands	17
Duaal	havo	204
Duaal	mbo	168
Duaal	vwo	66
Voltijd	anders	1.988
Voltijd	buitenlands	1.383
Voltijd	havo	16.277
Voltijd	mbo	9.156
Voltijd	vwo	2.492
Totaal		35.455

Aantal nieuw ingeschreven studenten met geregistreerde vooropleiding

Opleidingsvorm	Type vooropleiding	Aantal studenten***
Deeltijd	anders	306
Deeltijd	buitenlands	29
Deeltijd	havo	50
Deeltijd	mbo	429
Deeltijd	vwo	36
Duaal	anders	53
Duaal	buitenlands	4
Duaal	havo	13
Duaal	mbo	27
Duaal	vwo	6
Voltijd	anders	329
Voltijd	buitenlands	514
Voltijd	havo	4.274
Voltijd	mbo	2.890
Voltijd	vwo	584
Totaal		9.544

Aantal unieke studenten*	
anders	3.652
buitenlands	1.466
havo	16.678
mbo	10.527
vwo	2.731
Totaal	34.991

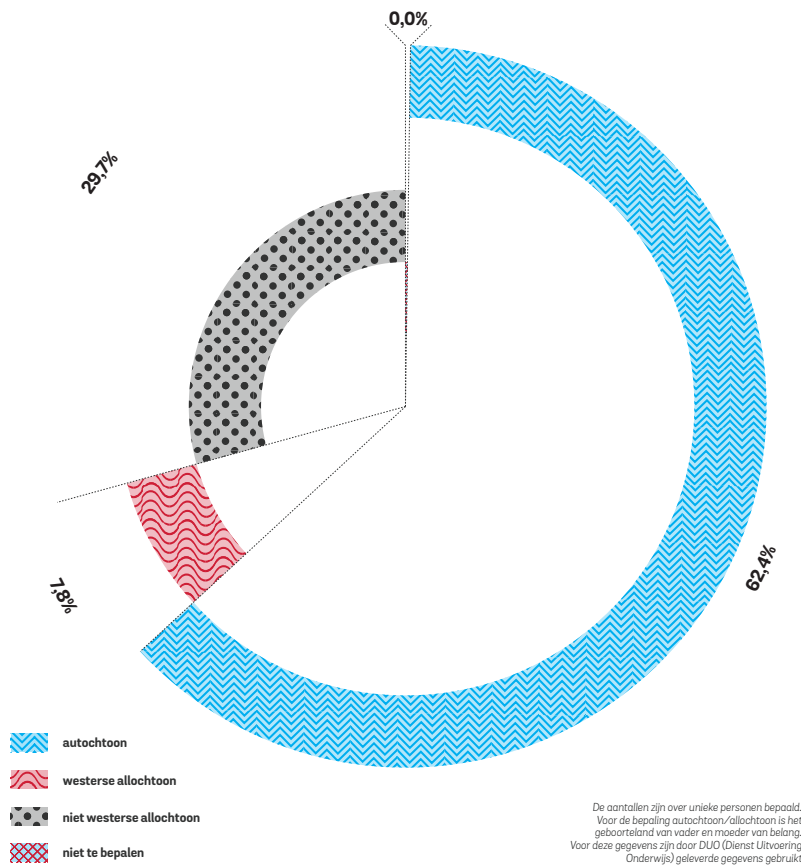
Aantal unieke studenten*	
anders	676
buitenlands	528
havo	4.299
mbo	3.312
vwo	620
Totaal	9.435

*** Ingeschreven studenten op peildatum 1 okt 2015.

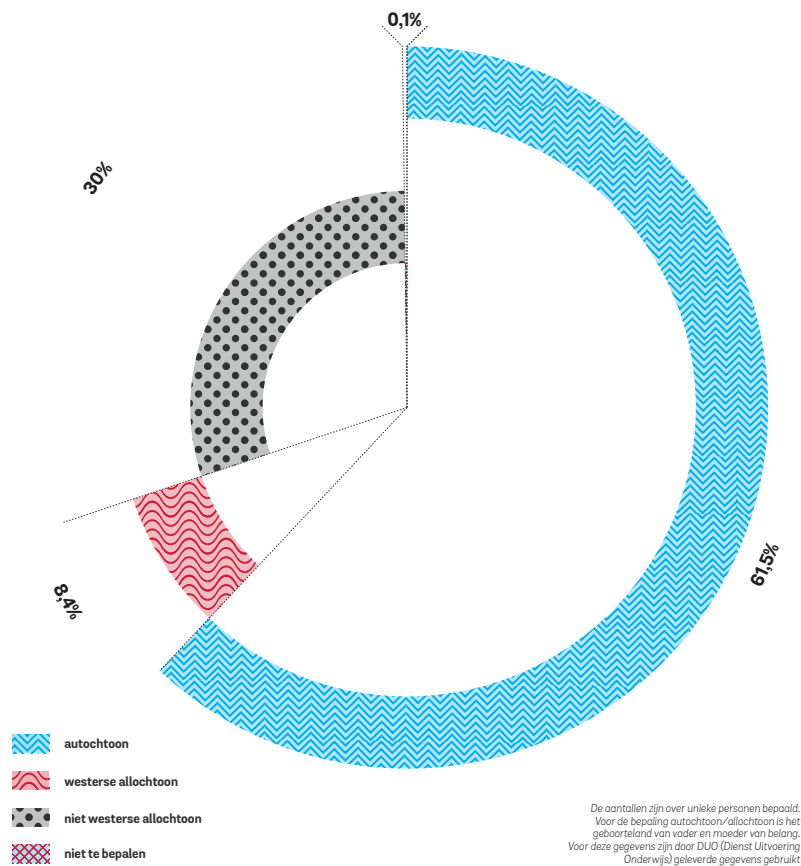
** Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

* Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student slechts 1 keer geteld.

Percentage autochtone/allochtone ingeschreven studenten



Percentage autochtone/allochtone ingestroomde studenten



Aantal stakers

Aantal studenten per instituut**	
CMI	462
COM	358
EAS	371
IBK	337
IFM	340
IGO	424
ISO	567
IVG	415
IVL	677
RAC	376
RBS	410
RMU	173
WDK	249
Totaal	5.159

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

Internationale uitwisseling studenten/partnerinstellingen

instelling	plaats	land	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten	aantal actieve partners
A					
Universidade Argentina de la Empresa (UADE)	Buenos Aires	Argentinië	1	5	1
University of the Sunshine Coast	Maroochydore, QU	Australië			
University of New South Wales	Sydney	Australië	3	1	1
University of Sydney	Sydney	Australië		2	1
University of Tasmania (UTAS)	Launceston	Australië	3	2	1
B					
Artesis Hg Antwerpen	Antwerpen	België	3	3	1
Karel de Grote Hogeschool	Antwerpen	België			1
Hogeschool West-Vlaanderen	Brugge	België			1
Haute Ecole EPHEC	Brussel	België	1		1
HUB Odisee	Brussel	België		4	1
Katholieke Hogeschool Sint-Lieven	Gent	België			
Hogeschool Gent	Gent	België	3		1
Artevelde Hogeschool	Gent	België	3	2	1
Katholieke Hogeschool Leuven	Leuven	België	2		1
Helmo: Haute Ecole Libre Mosane	Luik	België	3		1
University of Fortaleza UNIFOR	Fortaleza	Brazilië			1
FAAP Sao Paulo	Sao Paulo	Brazilië		3	1
PUCSP Pontificada Universidade Catolica de Sao Paulo	Sao Paulo	Brazilië	4		1
Science Without Borders (sem.plaatsen)	diverse plaatsen	Brazilië	18		
C					
University of the Fraser Valley	Abbotsford	Canada		2	1
Alberta College of Art & Design	Calgary	Canada	1		1
Nipissing University	Northbay	Canada			1
Bishop's University - Williams School of Business	Sherbrooke	Canada	2		1
Memorial University St.John's	St.John's	Canada		2	1
Emily Carr Institute of Fine Art (ECIAD)	Vancouver	Canada		1	1
Kwantlen University Polytechnic	Vancouver	Canada	1		1
University of Windsor	Windsor	Canada			
University of Manitoba	Winnipeg	Canada		4	1
Universidade Andres Bello	Santiago	Chili	1	1	1
Universidade de Chile	Santiago	Chili	6	1	1
Universidade del Desarrollo	Santiago	Chili	4	4	1
Beijing University of Technology - 'Beijing Tech'	Beijing	China		1	1
Central Academy of Fine Arts (CAFA)	Beijing	China	2		1
Ningbo University	Ningbo	China	3	2	1
Dong Hua University	Shanghai	China	14	18	1
Fudan University	Shanghai	China		2	1
Sanda University	Shanghai	China	3		1
Shanghai International Studies University	Shanghai	China	6		1
Shanghai University of Int. Business and Economics (SUIBE, voorheen SIFT)	Shanghai	China	2	19	1
Tongji University	Shanghai	China		1	1

instelling	plaats	land	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten	aantal actieve partners
University of the Netherlands Antilles	Willemstad	Curacao	5	9	1
European University Cyprus	Nicosia	Cyprus			
D					
VIA University College	Aarhus	Denemarken		2	1
Designskolen Kolding	Kolding	Denemarken	5	1	1
International Business Academy	Kolding	Denemarken	1	3	1
Metropolitan University College (voorheen CVU Oeresund)	Kopenhagen	Denemarken			1
UCC University College	Kopenhagen	Denemarken		2	1
University College Lillebaelt	Odense	Denemarken			1
Hochschule Aschaffenburg	Aschaffenburg	Duitsland	2		1
HTW Berlin	Berlijn	Duitsland	3	9	1
HWR Berlin	Berlijn	Duitsland	5	5	1
Kunsthochschule Berlin-Weissensee	Berlijn	Duitsland			1
Universität der Künste Berlin	Berlijn	Duitsland		2	1
Fachhochschule Bielefeld	Bielefeld	Duitsland	16	5	1
Fachhochschule Deggendorf	Deggendorf	Duitsland	5	3	1
Fachhochschule Dortmund	Dortmund	Duitsland			1
FH Wilhelmshaven / Jade Hochschule	Elsfleth	Duitsland	4		1
Fachhochschule Frankfurt	Frankfurt	Duitsland	4	3	1
EBC Hamburg	Hamburg	Duitsland		2	1
HAW Hamburg	Hamburg	Duitsland	3	2	1
HSBA Hamburg	Hamburg	Duitsland		2	1
Hochschule Heilbronn	Heilbronn	Duitsland	2		1
Universität Hildesheim	Hildesheim	Duitsland		3	1
FH Südwestfalen	Iserlohn	Duitsland	3		1
Friedrich-Schiller Universität Jena	Jena	Duitsland		1	1
Fachhochschule Kaiserslautern	Kaiserslautern	Duitsland	4		1
Hochschule Koblenz	Koblenz	Duitsland		1	1
Hochschule Niederrhein	Mönchengladbach	Duitsland			1
Fachhochschule München	München	Duitsland	2	1	1
HS Neuss	Neuss	Duitsland	1		1
Universität Osnabrück	Osnabrück	Duitsland		3	1
Fachhochschule Schmalkalden	Schmalkalden	Duitsland	3		1
Hochschule Albstadt-Sigmaringen	Sigmaringen	Duitsland	2		1
Fachhochschule Trier	Trier	Duitsland	1		1
E					
Eesti Kunstakadeemia (Estonian Academy of Arts)	Talinn	Estland	4		1
F					
Aalto University of Art & Design	Helsinki	Finland			1
Haaga Helia	Helsinki	Finland	3	3	1
HUMAK University of Applied Sciences	Helsinki	Finland		1	1
Metropolia University of Applied Sciences	Helsinki	Finland	6	1	1
Jyväskylän University of Applied Sciences	Jyväskylä	Finland	2	3	1
Kyminlaakso University of Applied Sciences (KYAMK)	Kotka	Finland	3		1
Lahti University of Applied Sciences	Lahti	Finland	3	3	1
Karelia Uni. of Applied Sciences	Joensuu	Finland			1
TUAS: Faculty of Arts Academy	Turku	Finland	1		1
Satakunta University of Applied Sciences, Pori	Pori	Finland	9		1
Tampere University of Applied Sciences (TAMK)	Tampere	Finland	3		1
Université Blaise Pascal Clermont II	Aubiere (Clermont Ferrand)	Frankrijk	2		1
ECE Bordeaux	Bordeaux	Frankrijk			1
ESPEME EDHEC Business School	Lille, Nice	Frankrijk		5	1
ESAM Lyon, Parijs	Lyon, Parijs	Frankrijk	3	3	1
IDRAC International School of Management	Lyon	Frankrijk	6	3	1

instelling	plaats	land	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten	aantal actieve partners
Ecole Supérieure des Beaux Arts de Marseille	Marseille	Frankrijk			1
Audencia Group	Nantes	Frankrijk	2		1
ENSAD Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs	Parijs	Frankrijk	1		1
ENSBA Ecole Nationale Supérieure des Beaux Arts, Paris	Parijs	Frankrijk	1		1
ESAG Penninghen Ecole Sup. d'Arts Graphiques et d'Arch, Paris	Parijs	Frankrijk	2		1
ICD/ABS (groupe IGS) Paris	Parijs	Frankrijk	9	5	1
INSEEC	Parijs, Bordeaux	Frankrijk	6	2	1
Parsons College of Arts	Parijs	Frankrijk		2	1
Université Paris 13 Saint Denis	Parijs	Frankrijk	2		1
Reims Management School: NEOMA	Reims	Frankrijk	3		1
Egisi La Rochelle	La Rochelle	Frankrijk	2		1
Groupe Sup de Co La Rochelle	La Rochelle	Frankrijk	2	2	1
Ecole Supérieure de Commerce de Saint-Etienne	St Etienne	Frankrijk			
Ecole Supérieure des Arts Décoratifs de Strasbourg	Strasbourg	Frankrijk	1		1
Toulouse Jean-Jaures (voorheen IUFM de Midi Pyrenées)	Toulouse	Frankrijk		2	
G					
National and Kapodistrian University of Athens	Athene	Griekenland			
Athens School of Fine Arts	Athene	Griekenland	1		1
University of Patras	Patras	Griekenland	1		1
University of Crete (Panepistimio Kritis)	Rethymno, Kreta	Griekenland			
H					
Moholy-Nagy University of Art and Design	Budapest	Hongarije	1		1
I					
University College Cork	Cork	Ierland		1	1
Froebel College of Education	Dublin	Ierland			
National College of Art and Design, Dublin	Dublin	Ierland	1		1
St. Nicolaas Montessori College	Dublin	Ierland		2	
Dublin Institute of Technology	Dublin	Ierland	2	6	1
Mary Immaculate College	Limerick	Ierland			
Chandigarh Business School	Mohali, Punjab	India			
IILM	New Delhi	India	11	4	1
Universitas Indonesia	Jakarta	Indonesië	6	2	1
BINUS	Jakarta	Indonesië	2	5	1
Universitas Islam Sultan Agung	Semarang	Indonesië	4		1
Universitas Ubaya	Surabaya	Indonesië		3	1
Universitas Pelita Harapan	Tangerang	Indonesië			
Universitas Atma Jaya	Yogyakarta	Indonesië	2	8	1
Bezalel Academy of Arts and Design	Jeruzalem	Israël		1	1
Universita Politecnica delle Marche	Ancona	Italië	1		1
Accademia di Belle Arti di Bologna	Bologna	Italië	2	1	1
Università di Bologna	Bologna	Italië	6	4	1
Università Degli Studi di Cagliari	Cagliari	Italië			
NABA Nuova Accademia di Belle Arti	Milaan	Italië	2		1
Accademia di Belle Arti di Brera	Milaan	Italië	2		1
Istituto Europeo di Design	Milaan, Rome, Turijn	Italië	3		1
Accademia di Belle Arti di Venezia	Venetië	Italië	3		1
J					
Ueda College of Fashion	Osaka	Japan			
Kansai Gaidai University, Center of International Education	Osaka	Japan	3	3	1
Meiji University	Tokyo	Japan	3	2	1
Obirin University	Tokyo	Japan	3	2	1
Sophia University	Tokyo	Japan	4	2	1
Tokyo Metropolitan University	Tokyo	Japan		3	1

instelling	plaats	land	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten	aantal actieve partners
Toyo University	Tokyo	Japan	3	2	1
Tokyo Zokei University	Tokyo	Japan			
K					
University of Zagreb	Zagreb	Kroatië	3		1
L					
Banku Augustskola	Riga	Letland			1
Latvian Maritime Academy	Riga	Letland	5		1
Riseba	Riga	Letland			1
ISM University	Vilnius	Litouwen			1
Kazimieras Simonavicius University	Vilnius	Litouwen			1
Vilnius Academy of Art	Vilnius	Litouwen	3		1
Vilnius University, International Business School	Vilnius	Litouwen		1	1
M					
IIHEM International Institute of higher education in Maroc	Rabat	Marokko	2		1
Universidad Internacional (UNINTER)	Cuernavaca	Mexico		2	1
Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED)	Durango	Mexico	1		1
EBC	Mexico City	Mexico	2	2	1
Universidad Regiomontana	Monterrey	Mexico	4	4	1
Tec de Monterrey	Tampico, Mexico City	Mexico		7	1
N					
Otago Polytechnic	Dunedin	Nieuw-Zeeland	1		1
Høgskolen i Ålesund/Aalesund University College	Aalesund	Noorwegen			1
Kunsthøgskolen i Bergen	Bergen	Noorwegen			1
Buskerud University College	Kongsberg	Noorwegen		1	1
Kunsthøgskolen i Oslo	Oslo	Noorwegen			1
O					
FH Vorarlberg	Dornbirn	Oostenrijk	2		1
FH Kufstein	Kufstein	Oostenrijk		5	1
Kunstuniversität Linz	Linz	Oostenrijk	2		1
Universität für Angewandte Kunst	Wenen	Oostenrijk	3		1
Fachhochschule Wien	Wenen	Oostenrijk	4	4	1
P					
Universidade San Ignacio de Loyola (USIL)	Lima	Peru	3		1
Nicolaus Copernicus	Torun	Polen	1		1
Warsaw University	Warsaw	Polen	3	1	1
Wroclaw School of Banking	Wroclaw	Polen	1		1
Polytechnic Institute of Leiria	Leiria	Portugal			1
Escola Superior de Educação de Lisboa	Lissabon	Portugal			1
Universidade de Lisboa	Lissabon	Portugal			1
Universidade do Porto	Porto	Portugal			1
Instituto Politécnico de Setúbal	Setúbal	Portugal	2	8	1
R					
Plekhanov Russian Academy of Economics	Moskou	Rusland	5	1	1
Saint-Petersburg State University of Engineering &	St. Petersburg	Rusland	2	6	1
S					
University of Ljubljana	Ljubljana	Slovenië		1	1
Matej Bel University	Banska Bystrica	Slowakije	9		1
Academy of Fine Arts & Design Bratislava	Bratislava	Slowakije			1
Universidad de Alicante	Alicante	Spanje	1	3	1
BAU Escola de Disseny (Un. de Vic)	Barcelona	Spanje		1	1
EUNCET Business School	Barcelona	Spanje	2	1	1
Istituto Europeo di Design (Barcelona, Madrid)	Barcelona, Madrid	Spanje	1		1
Ramon Lull, La Salle, Barcelona	Barcelona	Spanje	4	2	1
Universitat Autònoma de Barcelona (incl Ecola Massana)	Barcelona	Spanje	1		1

instelling	plaats	land	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten	aantal actieve partners
Universidad de Barcelona	Barcelona	Spanje	1		1
Universidad de Cádiz	Cadiz	Spanje		2	1
Universidad Loyola Andalucia	Cordoba, Sevilla	Spanje	2	6	1
Universidad Antonio de Nebrija	Madrid	Spanje	1	3	1
Universidad Complutense de Madrid	Madrid	Spanje	3	2	1
Universidad de Mondragon	Mondragon	Spanje			1
Universidad de DEUSTO	San Sebastian	Spanje	5	7	1
Universidad de Sevilla	Sevilla	Spanje	1	1	1
Universidad Politécnica de Valencia	Valencia	Spanje	1		1
Universitat de Vic	Vic	Spanje		10	1
T					
Assumption University	Bangkok	Thailand		1	1
Brno University of Technology	Brno	Tsjechië			1
Vysoka Skola Technicka A Ekonomicka	Ceské Budejovice	Tsjechië	1	1	1
Prague College of psychological studies, Charles Uni.	Praag	Tsjechië			1
Academy of Arts, Architecture & Design, Prague	Praag	Tsjechië	1		1
Trakya University	Edirne	Turkije			1
Ayden University	Istanbul	Turkije	3		1
Bahcesehir University	Istanbul	Turkije		6	1
Beykent University	Istanbul	Turkije	1	4	1
Bogaziçi University	Istanbul	Turkije	2		1
Maltepe University	Istanbul	Turkije	5	1	1
Mimar Sinan Fine Arts University	Istanbul	Turkije		1	1
Istanbul University	Istanbul	Turkije			1
Yeditepe University	Istanbul	Turkije			1
Dokuz Eylül Üniversitesi	Izmir	Turkije		2	1
Gediz University	Izmir	Turkije		1	1
Mersin University	Mersin	Turkije			1
V					
Bath Spa University	Bath	Verenigd Koninkrijk	2	5	1
Birmingham Institute of Arts and Design	Birmingham	Verenigd Koninkrijk			1
University of the West of England	Bristol	Verenigd Koninkrijk		2	1
Cardiff Metropolitan University (voorheen Uni of Wales Institute Cardiff)	Cardiff	Verenigd Koninkrijk			1
Coventry University	Coventry	Verenigd Koninkrijk	3	8	1
New College Durham	Durham	Verenigd Koninkrijk		1	1
Falmouth University College	Falmouth	Verenigd Koninkrijk	4		1
Glasgow School of Art	Glasgow	Verenigd Koninkrijk			1
Camberwell College of Arts	London	Verenigd Koninkrijk	2		1
Regent's University, London	London	Verenigd Koninkrijk		3	1
University of Greenwich, London	London	Verenigd Koninkrijk	5	5	1
University of the Arts London (Chelsea, Central St.Martins)	London	Verenigd Koninkrijk	3		1
Manchester Metropolitan University	Manchester	Verenigd Koninkrijk	1		1
University of Teesside	Middlesbrough	Verenigd Koninkrijk			1
The Nottingham Trent University (incl. Nottingham Trent School of Art & Design)	Nottingham	Verenigd Koninkrijk	2		1
Oxford Brookes University	Oxford	Verenigd Koninkrijk			1
University of Plymouth, Exeter School of Arts & Design	Plymouth	Verenigd Koninkrijk			1
Solent University Southampton	Southampton	Verenigd Koninkrijk	1	3	1
University of Economics	Ho Chi Minh City	Vietnam		6	1
Maryland Institute, College of Art (MICA)	Baltimore	VS		1	1
The Art Institute of Boston	Boston	VS			1
Massachusetts College of Art	Boston	VS			1
Northeastern University	Boston	VS		6	1

instelling	plaats	land	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten	aantal actieve partners
Northeastern Illinois University	Chicago	VS	2	3	1
Northern Kentucky University	Highland Heights	VS	2	4	1
OTIS College of Art and Design, Los Angeles	Los Angeles	VS		1	1
New York Institute of Technology	New York	VS		2	1
School of Visual Arts, New York	New York	VS	5	9	1
University of West Florida	Pensacola	VS	2	8	1
San Angelo State University	San Angelo	VS		5	1
San Jose State University	San Jose	VS		2	1
SF State University	San Francisco	VS	3		1
Howard University, School of Business	Washington	VS		4	1
Magellan netwerk	diverse plaatsen	VS	1	5	
Z					
Universiteit van Stellenbosch	Stellenbosch	Zuid-Afrika		1	
Hallym University	Seoul	Zuid-Korea	3		1
Kookmin	Seoul	Zuid-Korea	8	2	1
Korean National University of Arts (KNUA)	Seoul	Zuid-Korea	2		1
Sookmyung University	Seoul	Zuid-Korea		2	1
University of Gävle	Gävle	Zweden			1
University of Gothenburg	Göthenburg	Zweden		1	1
Linköping University	Linköping	Zweden		1	1
Linnaeus University	Växjö	Zweden	1	4	1
Un.of Applied Sciences & Arts Northwestern Switzerland	Basel	Zwitserland	4		1
Bern University of Applied Sciences	Bern	Zwitserland	2	2	1
Hochschule der Künste	Bern	Zwitserland	1		1
Haute Ecole d'Art et de Design	Genève	Zwitserland	3		1
Hochschule für Gestaltung und Kunst, Luzern	Luzern	Zwitserland	1		1
l'Ecole cantonale d'art du Valais	Sierre	Zwitserland	1		1
Zürcher Hochschule Winterthur	Winterthur	Zwitserland			1
Pädagogische Hochschule Zürich	Zürich	Zwitserland			1
Zürcher Hochschule der Künste (voorheen HGKZ)	Zürich	Zwitserland		1	1
Totaal			460	420	247

Schema Governance

Naleving Gedragscode Goed Bestuur d.d. 31 december 2015.

Nagegaan is of de hogeschool op het punt van de gedragscode in control is. Met het oog daarop is een schematisch overzicht opgesteld. Dit is in de bijlage opgenomen.

Toetsingskader van de Raad van Toezicht

Raad van Toezicht monitort de ontwikkelingen in de hogeschool aan de hand van rapportages over een aantal vaste thema's. Het Kwaliteitsprofiel (ook wel de Big Five of 'de vijf ankerpunten' genoemd), bestaat uit:

- de positie in de Keuzegids Hoger Onderwijs;
- de oordelen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO);
- de studenttevredenheid (Nationale Studentenenquête);
- Studiesucces;
- de medewerkerstevredenheid.

Dit kwaliteitsprofiel wordt steeds geactualiseerd op basis van nieuwe gegevens en aan de orde gesteld in de RvT-vergaderingen.

Structuur diensten en Governance

In het verslagjaar werd de herstructurering van de diensten afgerond en de nieuwe structuur onder het motto "Kwaliteit werkt Samen" geïmplementeerd. In het kader daarvan werd, naast het reeds bestaande Auditteam, voorzien in een tweetal nieuwe functies en dito benoemingen:

- de interne accountant (risk manager).
- de compliance officer (in deze functie werd ook de taak van functionaris gegevensbescherming ondergebracht).

Daarnaast stond 2015 in het teken van twee grote onderwerpen:

- de nieuwbouw aan de Kralingse Zoom
- de prestatie afspraken.

In dit overzicht is weergegeven op welke wijze de hogeschool toepassing geeft aan de Branche-code.

Naleving code		
I.1.	Naleving: CvB en RvT zijn verantwoordelijk	Wettelijke en statutaire taken. Dit overzicht is een hulpmiddel. Is hoofdtaak van betrokkenen
I.2.	Hoofdpijnen bestuursstructuur openbaar en actueel	Beschrijving en reglementen op site en op HINT
I.3.	Pas toe of leg uit	Dit overzicht geeft aan dat alle bepalingen van de Gedragscode worden toegepast
College van Bestuur		
II.1.1.	Taak CvB: wettelijke taak vertalen in visie, missie en doelstellingen, geeft inzicht in realisatie, communiceert en rapporteert in jaarverslag	Beleidscyclus is hierop ingericht; visie, missie staan op site
II.1.2.	CvB is verantwoordelijk voor naleving wet- en regelgeving en risicobeheersing	Periodieke monitoring compliance en ILK rapporten (AMC) Risicoregister wordt periodiek geactualiseerd en besproken
II.1.3.	CvB zorgt voor risicomanagementsysteem	Risicoregister wordt periodiek geactualiseerd
II.1.4.	In jaarverslag rapporteren over risicomanagementsysteem	Paragraaf is in jaarverslag 2015 opgenomen
II.1.5.	Klokkenluidersregeling vaststellen en plaatsen op website	Regeling is op site geplaatst
II.1.6.	Over ongewenst gedrag kan gerapporteerd worden door medewerkers en studenten	Regeling bestaat en is gepubliceerd; er zijn vertrouwenspersonen
II.1.7.	CvB-leden behoeven goedkeuring lidmaatschap RvT van andere grote rechtspersoon en melden nevenfuncties aan RvT	Wordt uitvoering aan gegeven. Eens per kwartaal informeert CcS naar wijzigingen. Overigens taak voor betrokkenen om te bewaken
II.1.8.	Majeure besluiten ex art. 164, boek 2 BW ter goedkeuring aan RvT	In voorkomende gevallen gedaan

Tegenstrijdige belangen

II.2.1.	Besluiten CvB-leden met tegenstrijdige belangen behoeven goedkeuring CvB	Zie art 2.2. en 2.3. Reglement CvB; overigens aangelegenheid voor betrokkenen om te bewaken
II.2.2.	Bij eventueel tegenstrijdig belang meldt CvB-lid dit aan Voorzitter RvT. Geldt ook voor naaste familieleden	Zie art. 5.4. Reglement CvB; overigens aangelegenheid voor betrokkenen om te bewaken
II.2.3.	Besluiten tegenstrijdige belangen melden in jaarverslag	In voorkomende gevallen te publiceren

Raad van Toezicht

RvT houdt toezicht en adviseert; toezicht aan de hand van toetsingskader; toetsingskader op site Scheiding bestuur en toezicht	Ankerpunten zijn toetsingskader; wordt iedere RvT-vergadering geagendeerd; toetsingskader (ankerpunten) staat op site. Bestuur en toezicht zijn gescheiden in de statuten
RvT stelt belangen hogeschool centraal. RvT verantwoordelijk voor eigen functioneren	Is verwerkt in statuten en wordt nageleefd
Taakverdeling RvT geregeld bij reglement; passage over omvang en over omgang met CvB en CMR; reglement op site	Is verwerkt in reglement; staat op site en wordt nageleefd
Persoonsgegevens RvT-leden op site	Persoonsgegevens RvT staan op site
Eens per jaar strategie en risico's bespreken	Vergaderrooster voorziet in bespreking strategie eens per jaar Frequentie bespreking risico's is opgevoerd
Verlangen informatie door RvT-leden van CvB en van accountant	Aangelegenheid voor betrokkenen om te bewaken. Het CvB informeert de RvT, gevraagd en ongevraagd, over alle relevante punten
<ul style="list-style-type: none">• RvT voert eens per jaar beraad op eigen functioneren buiten aanwezigheid CvB;• bespreken profiel en samenstelling;• eens per drie jaar onder onafhankelijke externe leiding	<ul style="list-style-type: none">• Dit onderwerp is opgenomen in het vergaderrooster• is gebeurd, n.a.v. nieuwe samenstelling 2015• Is actiepoint voor eind 2016
Voorzitter spreekt leden aan op frequente afwezigheid	Als dit aan de orde zou zijn, is dat actiepoint
Zittingstermijn maximaal 2 keer 4 jaar	Is geregeld in statuten
Rooster van aftreden vaststellen en op site publiceren	Staat op site
Gedelegeerd lid RvT heeft bijzondere taak; omvat niet het besturen van de hogeschool	Aandachtspunt als dit aan de orde zou zijn
Als Lid RvT tijdelijk voorziet in bestuur van de hogeschool treedt dit lid uit de RvT	Aandachtspunt als dit aan de orde zou zijn

Deskundigheid en samenstelling

III.2.1.	Specifieke deskundigheden in RvT	Zijn beschreven in profielschets
III.2.2.	Profielchets RvT met competenties	Profielchets bevat competenties
III.2.3.	Jaarlijks beoordelen wat scholingsbehoefte is	Behoefte is gepeild en gevolg aan gegeven
III.2.4.	Voorzitter RvT stelt agenda's vast; zorg voor ondersteuning voorzitter RvT	Agenda's worden in overleg met de Voorzitter vastgesteld; er is ondersteuning
III.2.5.	Toeziën door voorzitter op informatie, tijd voor beraadslaging en besluitvorming, functioneren commissies, beoordelen RvT en CvB, contacten CMR	Deze taak is door de voorzitter uitgeoefend

Commissies Raad van Toezicht

III.3.1.	RvT kan commissies instellen	RvT heeft drie commissies ingesteld
III.3.2.	Reglementen voor elk van de commissies vaststellen en op site publiceren	Reglementen zijn vastgesteld en gepubliceerd
III.3.3.	RvT ontvangt commissieverslagen	Is gebeurd
III.3.4.	Samenstelling commissies en activiteiten vermelden in jaarverslag	Is gebeurd
III.2.5.	Toeziën door voorzitter op informatie, tijd voor beraadslaging en besluitvorming, functioneren commissies, beoordelen RvT en CvB, contacten CMR	Deze taak is door de voorzitter uitgeoefend

Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen

III.4.1.	RvT is onafhankelijk en kritisch	Aandachtspunt voor ieder lid
III.4.2.	<p>Afhankelijk is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • als in voorafgaande vijf jaar lid is geweest van CvB van een hogeschool; • financiële vergoeding van de hogeschool, m.u.v. de bezoldiging; • bestuurslid is van vennootschap of andere rechtspersoon, waarin lid CvB toezichthouder is; • werkzaam bij OCW, NVAO of EZ, • aandelenpakket heeft van ten minste 10% van gelieerde vennootschap <p>Geldt ook voor directe familieleden</p>	Aandachtspunt voor ieder lid
III.4.3.	Vermelding onafhankelijkheid in jaarverslag	Is opgenomen
III.4.4.	Geen besluitvorming met tegenstrijdige belangen (schijn vermijden)	Aandachtspunt voor ieder lid
III.4.5.	Geen deelname aan discussie en besluitvorming bij onderwerpen met tegenstrijdige belangen	Voorzitter ziet hierop toe
III.4.6.	Besluiten tegenstrijdige belangen melden in jaarverslag	In voorkomende gevallen te publiceren
III.4.7.	CvB en RvT stellen bezoldiging RvT- leden vast; bezoldiging is niet afhankelijk van resultaten van de hogeschool	Is gebeurd met inachtneming van de WNT)
III.4.8.	Geen leningen en garanties aan leden RvT	Er zijn geen leningen en garanties verstrekt

Financieel beheer

IV.1.1.	CvB verantwoordelijk voor kwaliteit en volledigheid openbare financiële berichten; RvT ziet op toe	Gebeurt; aandachtspunt voor ieder lid. De begroting en jaarrekening worden met RvT besproken
IV.1.2.	CvB verantwoordelijk voor interne rapportages	Gebeurt; aandachtspunt voor ieder lid De adequaatheid hiervan wordt door accountant vastgesteld in Management Letter
IV.1.3.	RvT houdt toezicht op IV.1.3	Gebeurt; aandachtspunt voor ieder lid

Interne controle

IV.2.1.	Interne accountant onder verantwoordelijkheid CvB	Is benoemd (Risk Manager)
IV.2.2.	Externe accountant en auditcommissie betrokken bij werkplan interne accountant	Gebeurt door Risk Manager, operationeel vanaf werkplan 2016

Rol externe accountant

IV.3.1.	Benoemd door RvT; advies CvB	Is gebeurd
IV.3.2.	RvT beoordeelt in overleg met CvB betrokkenheid externe accountant bij bijv. managementrapportages	Gebeurt. Zie Management Letter
IV.3.3.	Externe accountant woont vergadering bij waar jaarrekening wordt vastgesteld	Gebeurt. Zie Management Letter
IV.3.4.	Externe accountant ontvangt tijdig financiële informatie	Gebeurt. Zie Management Letter
IV.3.5.	Verslag externe accountant bevat hetgeen deze onder de aandacht CvB en RvT wil brengen	Gebeurt. Zie Management Letter
IV.3.6.	Maximum-termijn 8 jaar	Nieuwe accountant aangesteld per 1-1- 2015

Maatschappelijke verbindingen

V.1.1.	CvB is verantwoordelijk voor externe relaties; samenhangend beleid	Gebeurt en tevens actiepunt voor 2016 i.h.k.v. de Horizontale Dialoog
V.1.2.	Beleid omvat ten minste: <ul style="list-style-type: none">• identificatie belanghebbenden;• overzicht activiteiten betrokkenheid;• wijze waarop betrokkenheid vorm krijgt;• rapportagevorm	Vastgelegd in bijlage bij reglement RvT over horizontale dialoog en in reglement beroepenveldcommissies Actiepunt voor 2016
V.1.3.	RvT ziet toe op betrekken externen door CvB en rapporteert in jaarverslag	Gebeurt; vermelding in jaarverslag is aandachtspunt voor jaarverslag 2016

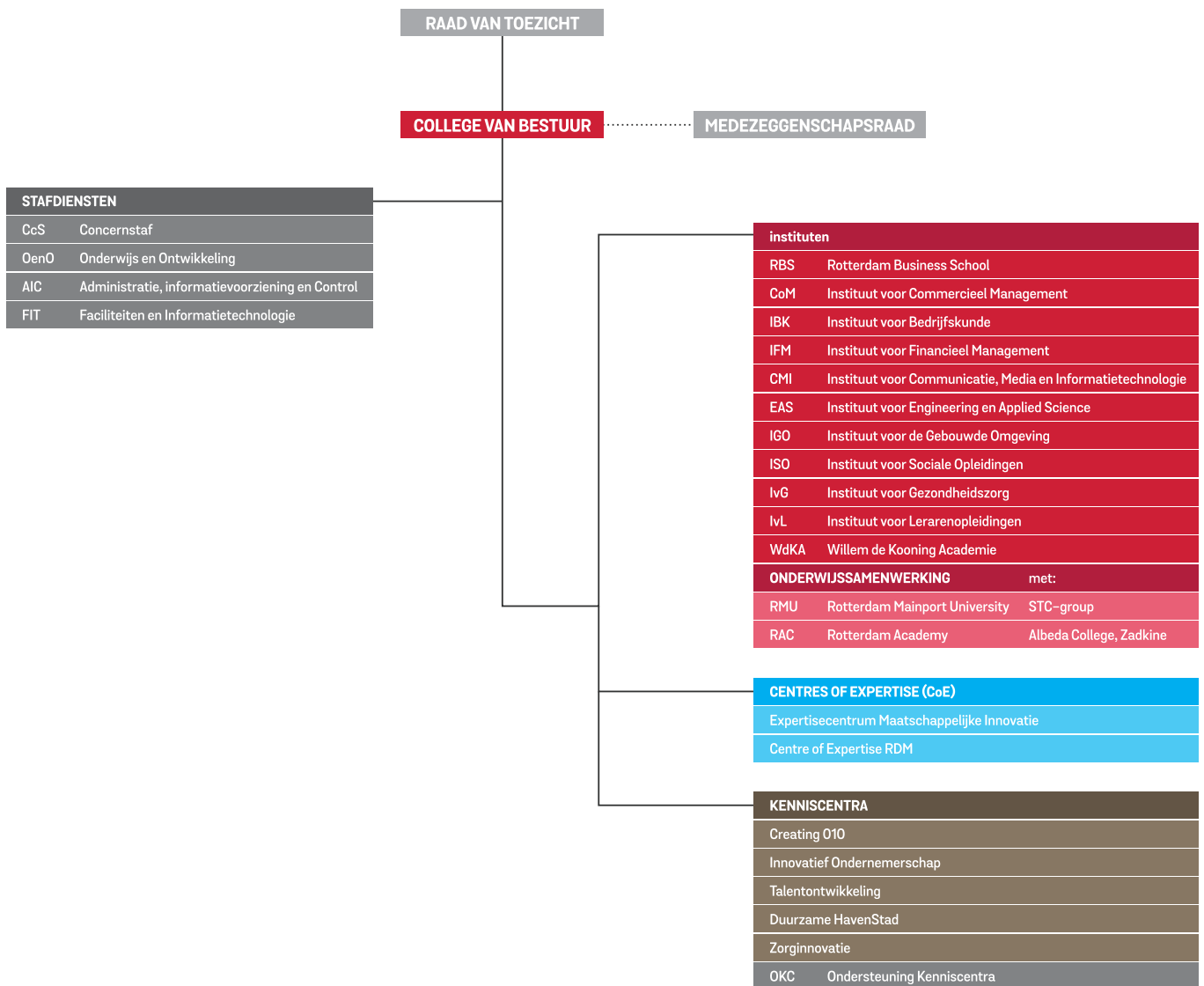
Maatschappelijke verbindingen

V.2.1.	CvB verantwoordelijk voor samenwerking met andere instellingen	Geregeld in samenwerkingsstatuut
V.2.2.	Samenwerkingsstatuut is openbaar	Gepubliceerd op site
V.2.3.	RvT ziet toe op bijdrage van strategische samenwerking door CvB en rapporteert in jaarverslag	Gebeurt; vermelding in jaarverslag is aandachtspunt voor jaarverslag 2016

Marktactiviteiten

V.3.1.	CvB zorgt ervoor dat activiteiten passen binnen missie	In kader Focusprogramma is aanbod beperkt met het oogmerk te passen in de missie
V.3.2.	Transparante toerekening van kosten	Gebeurt

Organogram



Gebruikte afkortingen

Afkorting	Verklaring
ABZ	Algemene en Bestuurlijke Zaken
Ad	Associate degree
AMC	Auditing, Monitoring and Control
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
Ba	Bachelor
BKG	Bureau Klachten en Geschillen
BKR	Basis Kwalificatie Examineren
BMI	Beleids- en ManagementInformatie
BSA	Bindend studie-advies
CBE	College van beroep voor de examens
CBHO	College van beroep voor het hoger onderwijs
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
C&EB	Communicatie en Externe Betrekkingen
CMI	Instituut voor Communicatie, Media & Informatietechnologie
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
CoE	Centre of Expertise
COG	Commissie ongewenst gedrag
CoIA	Centre of International Affairs
CoM	Instituut voor Commercieel Management
CoP	Community of Practice
CS	Concernstrategie
CvB	College van Bestuur
DOP	Docerend OnderwijsPersoneel
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
EER	Europese Economische Ruimte
EMI	Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie
ESF	Europees Sociaal Fonds
ERD	Eigen Risico Drager
EVC	Elders Verworven Competentie
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
F&S	Financiën en Studentregistratie
FaDi	Facilitaire Dienst
FTE	FullTime-Equivalent (rekeneenheid aanstelling)
G5	De vijf grote hogescholen van in de randstad
GAC	Geschiladviescommissie
hbo	HogerBeroepsOnderwijs
HR	Hogeschool Rotterdam
HRS	Hogeschool Rotterdam Services
IBK	Instituut voor Bedrijfskunde
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IFM	Instituut voor Financieel Management
IGO	Instituut voor de Gebouwde Omgeving
I-Lab	Innovation Lab
IMR	InstituutsMedezeggenschapsRaad

Afkorting	Verklaring
IOD	Inspraakorgaan Diensten
IOI	Instituut voor Onderzoek en Innovatie
IPK	Integrale Permanente Kwaliteitszorg
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
KWS	Kwaliteit Werk Samen
Ma	Master
MBA	Master of Business Administration
mbo	Middelbaar BeroepsOnderwijs
MD	Management Development
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
NPRZ	Nationaal Programma Rotterdam Zuid
NQA	Netherlands Quality Agency
NSE	Nationale StudentenEnquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accrediatie Organisatie
O&K	Onderwijs en Kwaliteit
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OI-IO	Outside In-Inside Out
OOP	OnderwijsOndersteunend Personeel
P&O	Personeel en Organisatie
pabo	Pedagogische Academie Basisonderwijs
PDCA	Plan Do Check Act
PGMR	Personeelsgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
PTD	Planning Taaktoedeling Docenten
RAC	Rotterdam Academy
RBS	Rotterdam Business School
RCHOO	Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek
RDM	Rotterdamsche Droogdok Maatschappij
RMU	Rotterdam Mainport University of applied sciences
ROC	Regionaal OpleidingsCentrum
ROM	Rotterdams OnderwijsModel
RSI	Repetitive Strain Injury
RvT	Raad van Toezicht
SGMR	Studentgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
SKE	Senior Kwalificatie Examineren
Slc	Studieloopbaancoach
SOP	Seniorenregeling Onderwijspersoneel
STC	Scheepvaart- en Transport College
TR	Hogeschool Transfergroep Rotterdam
VBI	Visiterende en Beoordelende Instelling
VKO	Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek
WdKA	Willem de Kooning Academie
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek