

jaarverslag

2013



overtref jezelf



Inhoudsopgave

Voorwoord	4	8 Financieel jaarverslag	54
1 FOCUS	6	8.1 Exploitatie	56
2 Kwaliteit van de bacheloropleidingen	10	8.2 Balans	57
2.1 Ankerpunten van Hogeschool Rotterdam	12	8.3 Solvabiliteit	58
2.1.1 Kwaliteitsoordeel bij accreditaties	12	8.4 Treasury	58
2.1.2 Studenttevredenheid	13	8.5 Privaat	59
2.1.3 Studiesucces en onderwijsrendement	13	8.6 niet-EER-studenten	60
2.1.4 Tevredenheid van werkveld en alumni	14	8.7 Risicomanagement	60
2.1.5 Tevredenheid van medewerkers en kwaliteit van docenten	14	Continuïteitsparagraaf	63
2.2 Keuzegids en Focusopleidingen	15	Kengetallen	63
2.3 Programma Studiesucces voor iedereen	15	Balans	64
3 Prestatieafspraken	22	Baten en lasten	65
4 Kwaliteitszorg	32	Intern risicobeheersings- en controlesysteem	66
4.1 Instellingstoets	34	Risico's en onzekerheden	66
4.2 Kwaliteit van onderzoek	34	Rapportage toezichthoudend orgaan	67
4.3 Toetskwaliteit	34	Accountantsverklaring	68
4.4 Klachten en geschillen	35	9 Sociaal jaarverslag	70
4.5 Medezeggenschap	36	10 Jaarverslag Raad van Toezicht	90
4.6 Governance	38	11 Overige zaken	104
5 Assortiment	40	In de prijzen ...	106
6 Samenwerkingsverbanden	44	Kunst	108
RAC	46	Bijlagen	110
Masteropleiding Industriële Innovatie	46	1 Focusprogramma	112
RMU	46	2 Eindrapportage Focusprogramma (zomer 2013)	118
CoE's	46	3 Overzicht opleidingen	131
Internationale samenwerking	49	4 Studentaantallen	133
7 Organisatieontwikkeling	50	5 Internationale uitwisseling studenten	140
Interne organisatie	52	6 Organogram	148
Programma herontwikkeling economisch domein	52	7 Gebruikte afkortingen	149
Reductie overhead	53		



Voorwoord

Het jaar 2013 werd op Hogeschool Rotterdam ingeluid met de presentatie van nieuw beleid: **F@CUS**. Focus op het bacheloronderwijs, corebusiness van het hbo. Concentratie op de kerntaak, het bacheloronderwijs, heeft consequenties voor het onderwijs zelf, de rol van de docent en de docententeams, maar ook voor de keuzes die we maken in ons onderwijsaanbod, de invulling van ondersteunende taken, de aansturing en niet in de laatste plaats voor de cultuur van de organisatie. Focus op de bachelor betekent ook dingen *niet* doen. De hogeschool heeft ervoor gekozen om het commerciële onderwijs te gaan afbouwen, het deeltijdonderwijs te herstructureren, maar ook om de Associate-degreeprogramma's te gaan versterken. Onderzoek en beroepspraktijk moeten sterker worden verankerd in alle curricula en de overhead moet naar beneden.

In 2013 is er op al die terreinen veel in beweging gebracht, maar er blijft nog genoeg werk te verzetten. Bij teveel opleidingen is de studenttevredenheid te laag en teveel opleidingen halen matige resultaten bij de accreditatie. Hogeschool Rotterdam is in de landelijke vergelijking een lage middenmoter. Onze ambitie is om de kwaliteit over de volle breedte verder omhoog te brengen en een positie als de beste hogeschool van de Randstad te bereiken.

Het verhogen van de kwaliteit en het verlagen van de uitval kunnen op gespannen voet met elkaar staan. Net als andere hoger onderwijsinstellingen zien wij het rendement - het aantal studenten dat binnen vijf jaar een diploma haalt - dalen als de eisen van het onderwijs omhoog gaan. Dat betekent: keuzes maken. Voor de hogeschool is het duidelijk: kwaliteit staat op 1.

Studenten kunnen betere resultaten gaan behalen door vooraf beter over hun studiekeuze na te denken. Als zij hun studie bewuster en weloverwogen kiezen, zijn zij waarschijnlijk ook gemotiveerder om die keuze tot een succes te maken. Bijna alle economische opleidingen van onze hogeschool (die over het algemeen veel studenten trokken die niet precies wisten wat ze wilden studeren en daarom voor een brede economische opleiding kozen) worden daarom selectiever. Zij kunnen straks studenten weigeren die zich na 1 mei aanmelden en die na een gesprek en studiekeuzetest niet geschikt lijken voor de opleiding. Wij verwachten dat deze maatregel ertoe gaat leiden dat straks meer studenten in één keer een juiste studiekeuze maken en dat een studieswitch en uitval zullen verminderen.

Wij zijn zeer verheugd dat Hogeschool Rotterdam in 2013 slaagde voor de instellingstoets. De instellingstoets kwaliteitszorg is een nieuw keurmerk van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) voor universiteiten en hogescholen. Tijdens de toets beoordeelt de NVAO een instelling als geheel en kijkt ze kritisch naar de manier waarop de kwaliteit van het onderwijs bewaakt wordt. Als een universiteit of hogeschool de toets haalt, betekent dat dat de overige, zesjaarlijkse controles van de NVAO minder zwaar worden.

De NVAO heeft positief geoordeeld over het beleid en de kwaliteitszorg van Hogeschool Rotterdam. De commissie Cohen, die Hogeschool Rotterdam namens de NVAO onderzocht, gaf aan dat HR 'op alle niveaus zicht heeft op de kwaliteit en waar nodig de aanpassingen weet te doen om die kwaliteit te garanderen.' De commissie noemt het Focusbeleid krachtig en concludeert dat de instituten en opleidingen van HR 'gewetensvol aan de onderwijskwaliteit' werken.

Ook wij zijn hiervan overtuigd en willen op deze plaats de onderwijs- en ondersteuningsteams hiervoor hartelijk danken.

College van Bestuur





Graduations Masters

Op 10 januari 2013 presenteerde collegevoorzitter Ron Bormans de Focusagenda, het nieuwe beleid van Hogeschool Rotterdam. **F@CUS** houdt in dat de kwaliteit van het voltijdse bacheloronderwijs centraal staat. Dat is uitgewerkt in de Focusagenda met onderstaande tien punten.

1. De tien opleidingen die in de Keuzegids Hoger Onderwijs het slechtst presteren, ondergaan met spoed een verbetertraject.
2. Studenttevredenheid, zoals gemeten in de Nationale Studentenenquête (NSE) moet stijgen tot boven de 3,7 (bij een landelijk gemiddelde van 3,7).
3. Het private aanbod wordt afgebouwd, het deeltijdonderwijs gestructureerd en de Rotterdam Academy uitgebouwd.
4. Onderzoek en beroepspraktijk worden sterker verankerd in alle curricula.
5. De gemaakte prestatieafspraken over studiesucces en excellentie worden gerealiseerd.
6. Uiterlijk per september 2014 wordt de instroom beperkt bij een aantal grote opleidingen met een laag studiesucces en een lage studenttevredenheidsscore.
7. In 2016 heeft minimaal 70% van de docenten een master. In 2020 geldt dit voor elke docent met een vaste aanstelling.
8. Overhead daalt van 27% in 2012 naar 22% in 2016. De directe onderwijs- en onderzoekondersteuning blijft 15%.
9. Verantwoordelijkheden worden, waar mogelijk, neergelegd bij docententeams. De instituten worden geleid door eenhoofdige directies.
10. Afspraken worden nageleefd.

Om hier vorm aan te geven heeft het College van Bestuur op zes inhoudelijke thema's Focusgroepen ingesteld, te weten:

- ▶ kwaliteit van de bachelor
- ▶ professionalisering
- ▶ couleur locale
- ▶ deeltijdonderwijs
- ▶ onderzoek in dienst van het onderwijs
- ▶ aansturing van onderwijs.

Slotbijeenkomst Minor Plus

Daarnaast werden werkgroepen ingesteld rondom de onderwerpen *privaat onderwijs*, *overheadreductie* en *compliance* (Werkt de organisatie in overeenstemming met wet- en regelgeving?).

De Focusgroepen hadden de opdracht om tot concrete voorstellen te komen voor het onderwerp waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Begin april 2013 hebben de Focusgroepen de voortgang met de organisatie gedeeld en heeft het College van Bestuur een tussenrapportage opgesteld. Dit rapport is begin mei gepresenteerd. Het rapport omvat een eerste uitwerking van de tien punten uit het Focusprogramma. Het College van Bestuur heeft vervolgens het gesprek voortgezet met studenten, docenten, onderwijsmanagers en lectoren. Doel van deze gesprekken was om de voorlopige conclusies in de tussenrapportage te toetsen en de collega's de gelegenheid te geven om verder invulling te geven aan de concretisering van het tienpuntenplan.

De eindrapportage van **F@CUS** is voor de zomer gepresenteerd en is te lezen in bijlage 2.

Vanaf september is de implementatie van **F@CUS** in gang gezet. Een aantal thema's moet nog verder uitgewerkt worden, zoals bijvoorbeeld *deeltijd* en de relatie *onderwijs-onderzoek-praktijk*. Op de andere gebieden is overeenstemming bereikt en is de implementatie in volle gang.



Kwaliteit van de bacheloropleidingen

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



KWALITEIT BACHELOR- OPLEIDINGEN

Google Glass -
Daphne Chanahorn

2.1. Ankerpunten van Hogeschool Rotterdam

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 van deskundigen heeft gekregen (bij de accreditatie, met name waar het gaat om het bereikte eindniveau),
2. de studenten tevreden zijn (zoals blijkt uit de score in de Nationale Studenten Enquête (NSE)),
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. de docenten/medewerkers tevreden zijn (zoals blijkt uit het medewerker-tevredenheidsonderzoek).

We noemen dit de ankerpunten van Hogeschool Rotterdam.

2.1.1. Kwaliteitsoordeel bij accreditaties

In 2013 zijn de volgende opleidingen van Hogeschool Rotterdam gevisiteerd door panels van de Netherlands Quality Agency (NQA):

- ▶ Ad Arts & Crafts
- ▶ Ad Ondernemen
- ▶ Ad Management in de Zorg
- ▶ B Watermanagement
- ▶ B Autonome Beeldende Kunst
- ▶ B Vormgeving
- ▶ B Docent Beeldende Kunst en Vormgeving
- ▶ B Vrijtijdsmanagement
- ▶ B Management in de Zorg
- ▶ B Commerciële Economie
- ▶ B Scheepsbouwkunde
- ▶ B Small Business & Retail Management
- ▶ B Communicatie
- ▶ B Communication and Multimedia Design
- ▶ B Accountancy
- ▶ B Bedrijfseconomie
- ▶ B Fiscaal Recht en Economie
- ▶ B Financial Services Management
- ▶ M Interieurarchitectuur
- ▶ M Autonome Beeldende Kunst
- ▶ M Media Design and Communication.

Ideeënwand van
Industrieel Product
Ontwerpen

Voor bijna alle opleidingen heeft de visitatie geleid tot een positieve beoordeling op basis waarvan in december 2013 een accreditatieaanvraag is ingediend bij de NVAO. Bij de opleiding Vrijtijdsmanagement heeft het panel standaard 3 (toetsing en het gerealiseerde eindniveau) als onvoldoende beoordeeld. Hoewel de opleiding volgens het visitatiepanel een adequaat systeem van toetsing heeft ingericht, is de individuele bijdrage van studenten in het afstuderen onvoldoende zichtbaar gebleken. De opleiding heeft inmiddels passende verbetermaatregelen ingezet en zal in 2014 opgaan voor hervisiting.

In 2013 is de hersteltermijn voor de lerarenopleiding Technische Beroepen met positief gevolg afgesloten. De hersteltermijn voor de opleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Verpleegkunde loopt nog tot in 2014.

De accreditatierapporten zijn opgenomen op de NVAO-site www.nvaio.net/accreditatie bij 'beoordeelde opleidingen'.

2.1.2. Studenttevredenheid

In 2013 is veel aandacht besteed aan het stimuleren van de studenten om deel te nemen aan de NSE. Dat is geslaagd: ruim 46% van de studenten heeft aan het onderzoek meegedaan. Dat leidt dus tot betrouwbare uitkomsten. De vraag naar de algemene waardering van studenten voor hun opleiding wordt als een belangrijke indicator voor tevredenheid gezien. Die is voor de hogeschool in 2013 ten opzichte van eerdere jaren gestegen tot de waarde 3,68. De gemiddelde score van alle grote hogescholen in het land was 3,70 en die van de grote vijf hogescholen in de Randstad 3,62. Sommige aspecten krijgen hogeschoolbreed veel waardering, zoals de sfeer op en de samenwerking in de opleiding. Lagere waardering krijgen vooral onderwijsorganisatorische aspecten. Enkele thema's laten hogeschoolbreed significante verbetering zien: roostering, studieomgeving en (studenten)huisvesting. Anderzijds zijn er ook thema's die in de themascores een significante vermindering van tevredenheid tonen: inhoud van de opleiding en studiefaciliteiten.

2.1.3. Studiesucces en onderwijsrendement

Het rendement van studenten die binnen vijf jaar afstuderen aan onze hogeschool is de afgelopen jaren licht gedaald. Van de studenten die in cohort 2008 instroomden, wist 48,3% binnen vijf jaar een diploma te halen. Dit is 0,4% lager dan de studenten van cohort 2007. Daarmee presteert Hogeschool Rotterdam nog relatief goed in vergelijking met de overige Randstadhogescholen die met hun vergelijkbare studentenpopulaties als referentiegroep worden gezien. Dit succes is te danken aan het programma Studiesucces (zie p15). Dit hogeschoolbrede programma zorgt sinds 2009 voor een goede structuur van opvang en ondersteuning rond de studie. Dat is echter niet genoeg om het studiesucces op hetzelfde niveau te houden als de kwaliteit van de opleidingen omhoog gaat. Dit kan alleen als de matching tussen studenten en de opleiding beter wordt, de kwaliteit van het onderwijs wordt versterkt



KWALITEIT BACHELOR- OPLEIDINGEN

▲
Gastcollege
George Moller,
Robeco

en de studenten steviger worden verbonden met de opleidingen, met de studenten van hun jaar, de docenten en het beroepsperspectief waar ze naartoe werken.

2.1.4. Tevredenheid van werkveld en alumni

Alle opleidingen van de hogeschool hebben structureel overleg met vertegenwoordigers uit het werkveld waarvoor ze opleiden. Dat krijgt vorm in beroepenveldcommissies waarin wordt overlegd over de eindkwalificaties van de opleiding, over het studieprogramma en over de manier waarop daarin praktijkonderdelen zijn vormgegeven.

De tevredenheid die onze alumni enkele jaren na afronding van hun studie voor de opleiding hebben, wordt jaarlijks gemeten door de HBO-monitor. In het onderzoek dat in 2013 verscheen, stijgt de algemene tevredenheid van afgestudeerden over hun opleiding bij de hogeschool naar 60%, maar die blijft nog achter bij het landelijk gemiddelde van 63%.

De vragen over de aansluiting tussen opleiding en werk krijgen een gemiddeld rapportcijfer van 6,6. Het landelijk gemiddelde is 6,7.

Er is sprake van een stabiele tot licht dalende trend. Op de arbeidsmarktsituatie van onze alumni zijn veel factoren van invloed waarbij de economische situatie in de Rotterdamse regio van groot belang is.

De vragen over het succes op de arbeidsmarkt geven een lager werkloosheidspercentage en een hoger uurloon voor onze afgestudeerden vergeleken met het landelijk beeld. Tevredenheid over het werk en de carrièremogelijkheden zijn vergelijkbaar met het gemiddelde.

Bij de meer specifieke vragen over de opleidingen valt een aantal punten op:

- ▶ De waardering voor de inhoud van de opleiding is stabiel of stijgt licht, maar blijft nog achter bij het landelijk gemiddelde.
- ▶ De waardering voor toetsing en beoordeling vertoont een stijgende lijn, bijvoorbeeld bij stellingen als "Docenten zijn streng in beoordeling", "Opleiding is uitdagend qua niveau", "Alleen studenten die het verdienen kregen diploma". Er is overigens (ook landelijk) nog steeds sprake van relatief lage scores bij deze vragen en de hogeschool blijft nog wat achter bij het landelijk gemiddelde.
- ▶ De waardering voor de docenten is stabiel of stijgt licht, maar ook hier blijft de hogeschool nog achter bij het landelijk gemiddelde.

2.1.5. Tevredenheid van medewerkers en kwaliteit van docenten

De kwaliteit van de opleiding staat of valt met de kwaliteit van de docenten en de samenwerking in het opleidingsteam. Daarbij vindt de hogeschool drie zaken van groot belang.

- ▶ Permanente professionalisering van docenten, zowel vakinhoudelijk als in hun rol als docent en begeleider van studenten. De hogeschool heeft ervoor gekozen aanmerkelijk meer middelen dan in de cao voorgeschreven voor professionalisering te reserveren. Over de inzet van die middelen wordt in de diverse teams overlegd.

- ▶ In het verlengde daarvan: verhoging van het percentage docenten dat beschikt over een masteropleiding. 61% van de docenten had in 2013 een mastergraad, dat moet 70% worden (zie ook de prestatieafspraken daarover, p28).
- ▶ Tevredenheid van docenten (en andere medewerkers) over hun werk bij de hogeschool. In 2013 hebben alle instituten en diensten volgens hun eigen planning het medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden. Voor de resultaten, zie p89.

2.2. Keuzegids en Focusopleidingen

In de Keuzegids wordt een oordeel gegeven over de eerste drie ankerpunten. Dat oordeel is een gewogen gemiddelde van studentenoordelen over verschillende aspecten van het onderwijs, deskundigenoordelen en rendementcijfers. In de Keuzegids 2013 staat Hogeschool Rotterdam op de dertiende plaats (in de ranking van de zeventien grote hogescholen) met een gemiddelde van 56 punten. 22 (van de 53 beoordeelde) opleidingen scoorden 54 punten of lager. De zeven laagst scorende opleidingen zijn tot Focusopleiding benoemd (Autotechniek, Bedrijfskunde-MER, Informatica, International Business & Languages, MWD, Scheepsbouwkunde en Verpleegkunde). Focusopleidingen ondergaan een gericht traject van verbetering, met extra ondersteuning en bestuurlijke aandacht. In de (in oktober 2013 gepubliceerde) Keuzegids 2014 is een verschuiving naar hogere scores zichtbaar. Het aantal goed tot zeer goed scorende opleidingen is gestegen van dertien naar achttien. Van de negen best scorende opleidingen hebben vier opleidingen het nieuwe zegel 'topopleiding' ontvangen: bacheloropleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving, Verloskunde, Elektrotechniek, Biologie en Medisch Laboratoriumonderwijs. Dit zegel wordt toegekend aan de opleidingen die in de Keuzegids tot de beste opleidingen van Nederland behoren. Het aantal minder scorende opleidingen is afgenomen, van 22 naar zeventien. Vier van de zeven Focusopleidingen (Autotechniek, International Business & Languages, Verpleegkunde en Informatica) hebben zich zodanig weten te verbeteren dat zij niet langer als Focusopleiding beschouwd worden. Over de hele linie is het oordeel van studenten over Hogeschool Rotterdam echter nauwelijks gestegen, van 56 punten naar 56,5.

2.3. Programma Studiesucces voor iedereen

In 2009 startte Hogeschool Rotterdam met 'Studiesucces voor iedereen!', een programma om studie-uitval in te dammen en studierendement te verbeteren. De hogeschool zette in op startgesprekken, een intensieve startperiode, summerschools, studieloopbaancoaching, peercoaching en doelgroepmentoren. In 2013 zijn deze activiteiten voortgezet.



KWALITEIT BACHELOR- OPLEIDINGEN

Global Entrepreneurship
Week 2013 met inbreng
van Kenniscentrum
Innovatief
Ondernemerschap

1 mei

Veel aandacht is uitgegaan naar de vervroeging van de inschrijfdatum naar 1 mei. Als een student zich na 1 mei aanmeldt, dan kan Hogeschool Rotterdam - op basis van een studiekeuzecheck - besluiten tot een negatief bindend studiekeuzeadvies. De studiekeuzecheck is nieuw en bestaat uit de startmeter (een digitale vragenlijst over de motivatie van de aanmelder) en een gesprek met een ervaren studieloopbaancoach (slc). Die coach wordt normaliter ook de slc tijdens de studie. Uit de studiekeuzecheck moet duidelijk worden of de aankomende student over voldoende kennis en motivatie beschikt om aan de gekozen studie te beginnen. Deelname aan de studiekeuzecheck is vanaf 2014 verplicht voor alle aanmelders, maar een negatief studiekeuzeadvies is alleen bindend voor hen die zich ná 1 mei aanmelden voor een van de selectieve opleidingen.

Bijna alle economische opleidingen, en ook de lerarenopleidingen Wiskunde, Engels en Economie, vallen komend collegejaar in de categorie 'selectieve opleidingen'. Het gaat in de meeste gevallen om brede opleidingen waar aankomende studenten voor kiezen omdat ze nog niet precies weten wat ze willen, met als gevolg dat een groot deel van de eerstejaars uitvalt. Het besluit dat selectieve opleidingen aankomende studenten mogen weigeren, is mogelijk gemaakt door de Wet Kwaliteit in Verscheidenheid die afgelopen zomer is aangenomen.

Startgesprekken

Bij elke opleiding wordt met elke student die zich heeft ingeschreven vóór aanvang van de opleiding een startgesprek gevoerd. In deze gesprekken wordt samen met de student onderzocht of er voldoende match is tussen de student en de opleiding (van keuze) en of hij daadwerkelijk de juiste studiekeuze heeft gemaakt, eventueel een extra steuntje in de rug nodig heeft of juist in aanmerking komt voor een traject waarin versnelling, verdieping of beide worden aangebracht. Als blijkt dat de student achterstand heeft opgelopen op één of meer gebieden, dan krijgt hij het dringende advies om die in te lopen door deelname aan zogeheten summercourses, autumncourses of ondersteunend onderwijs.

Tot nu toe werd in aanloop naar de studie gebruik gemaakt van een startmeter (NOA). In 2013 is een pilot Startmeter Matching - een ander type startmeter - gestart bij zes opleidingen. Het doel is de student voor de zomer welkom te heten, te matchen (de check), naar de juiste opleiding te verwijzen (advies), en gedurende het eerste jaar gericht zijn talenten te laten ontwikkelen (coaching).

De bedoeling is om in 2014 de pilot Startmeter Matching binnen de hogeschool te verbreden.

Startweek

In 2013 hebben alle opleidingen een startweek georganiseerd. In deze week worden zoveel mogelijk onderdelen van de studie aangeboden, krijgen de aankomende

Diploma-uitreiking
Randstad Topsport
Academie

studenten te maken met alle docenten uit het eerste studiejaar en wordt een opdracht bij een bedrijf in de praktijk uitgevoerd. Dit draagt bij aan een goed beroepsbeeld. Ook is deze week bedoeld om nog een keer te checken of studenten voor de juiste opleiding gekozen hebben.

Summerschool

Doel van de summerschool is om aankomende studenten de gelegenheid te geven onderwijsachterstanden in te lopen zodat zij beter voorbereid zijn op hun eerste studiejaar. Uit evaluaties blijkt dat studenten vooral deelnemen omdat ze zelf vinden dat zij extra scholing/begeleiding nodig hebben. De deelnemers zijn tevreden met de inhoud ervan. Het rapportcijfer is een 7,6.

Summerschool-P

Doel van Summerschool-P is om eerste- en tweedejaarsstudenten die hun propedeuse nog (net) niet hebben gehaald in één intensieve onderwijsweek bij te spijkeren voor de vakken die ze nog moeten halen en af te sluiten met een tentamen onder auspiciën van de examencommissie. Eén op de drie deelnemers haalt op deze manier alsnog het propedeusediploma.

Studieloopbaan- en peercoaching

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

Daarnaast bestaat er peercoaching. Een peercoach is een ouderejaarsstudent die andere studenten helpt bij de studie. Hij of zij is een rolmodel voor met name studenten uit het eerste jaar. Binnen de hogeschool zijn ongeveer driehonderd (betaalde) peercoaches werkzaam en meer dan tweeduizend studenten hebben een peercoachtraject gevolgd. Peercoaches begeleiden studenten vakinhoudelijk en met studievaardigheden en planning. Ieder instituut heeft een team van peercoaches. Aanvragen van een peercoach kan via peercoach.hr.nl.

Doelgroepmentoraten

Diversiteit is een van de kenmerken van onze hogeschool. Collega's en medestudenten hebben logischerwijs verschillende achtergronden en komen uit verschillende culturen. Voor studenten met een niet-Nederlandse culturele achtergrond zijn doelgroepmentoraten ingericht: Amani voor Marokkaanse studenten, Antuba voor studenten uit de voormalige Antillen en Aruba, Lale

KWALITEIT BACHELOR- OPLEIDINGEN

Introductie Zuiderling

voor Turkse studenten en Makandra voor Surinaamse studenten. Studenten die participeren in mentoraten worden begeleid door peercoaches met dezelfde etnische afkomst.

Daarnaast zijn er diverse steunpunten: voor studerende moeders, voor studenten met een functiebeperking (PowerPlatform) en het supportteam 21+ en deeltijd. Bij het PowerPlatform zien we een toename van het aantal belangstellenden. Er is een verschuiving aan de gang van de peercoaching vanuit de mentoraten en steunpunten naar peercoaching bij de instituten.

Student aan Zet (coördineert peercoaches en mentoraten) traint de peercoaches van de instituten op de thema's diversiteit en begeleiding van studenten met een functiebeperking en verzorgt voorlichtingsbijeenkomsten voor docenten en studieloopbaancoaches.

De doelgroepmentoraten organiseren themabijeenkomsten (in 2013 bijvoorbeeld de Ramadanlezing en een bijeenkomst over huwelijk, samenwonen en studeren), taalworkshops, informatiebijeenkomsten bij de instituten voor nieuwe studenten en intervisiebijeenkomsten.

Daarnaast zijn zij betrokken bij keuzevakken Studeren in Nederland vanuit de Antillen en Aruba, Studerende Ouders en Sranantongo.

Jij aan Zet

Het inspiratiefonds 'Jij aan Zet' geeft studenten de mogelijkheid om plannen in te dienen om 'de sociale en academische binding tussen studenten op de hogeschool te bevorderen'. In 2013 zijn er tien plannen ingediend, zes werden gerealiseerd: een netwerkbijeenkomst en -diner, studiereizen naar Boedapest en Brussel, een feest en een gastcollege. Deze activiteiten werden door de hogeschool gefinancierd. Daarnaast onderhoudt Jij aan Zet het netwerk van studieverenigingen.

Zicht op Studiesucces

Het project Zicht op Studiesucces, dat zich bezighoudt met onderzoek en effectmeting van het programma 'Studiesucces', heeft in 2013 een trendonderzoek uitgevoerd naar het studiesucces (propedeuse behaald na 1 en 2 jaar), switchen (van opleiding) en uitval.

Het onderzoek laat zien dat het studiesucces van voltijdse en duale bachelorstudenten (septemberinstroom) niet vooruit gaat.

Het P-rendement na twee studiejaar, graadmeter voor studiesucces, daalde licht tussen studiejaar 2008 en 2011. Tegelijkertijd steeg de uitval binnen twee jaar over diezelfde groep studenten. Dit wordt grotendeels veroorzaakt doordat studenten eerder uitvallen; de groep studenten die na twee jaar nog in de P-fase zit (zonder P-diploma en zonder BSA) wordt steeds kleiner. Bovendien blijkt uit het onderzoek dat studenten ook in het eerste jaar steeds vroeger uitvallen (vóór 1 februari).

Minor Green Capital - Instituut voor de Gebouwde Omgeving

Studiesucces per sector

- ▶ Bij technische en economische studies is zowel het studiesucces als de trend ongeveer gelijk aan de hogeschoolbrede situatie. Het rendement is wel wat lager dan gemiddeld en uitval en BSA iets hoger.
- ▶ In de sociaal-agogische en pedagogische sector gaan de prestaties van studenten het hardst achteruit.
- ▶ De gezondheidszorgopleidingen hebben een iets bovengemiddeld rendement en minder uitval en BSA.
- ▶ De kunstsector heeft nauwelijks knelpunten in de P-fase doordat er selectie voor de poort plaatsvindt.

Bij alle sectoren, met uitzondering van techniek, presteren autochtone meisjes van de havo het best. De bij het onderzoek geïdentificeerde risicogroepen zijn:

- ▶ *niet-westerse allochtone meisjes van het mbo*
Hun rendement daalde en de uitval steeg enorm waardoor zij nu nog iets minder succesvol zijn dan de niet-westerse allochtone jongens van het mbo (van oudsher de probleemgroep). Het probleem zit vooral bij sociaal-agogische, pedagogische en gezondheidszorgopleidingen.
- ▶ *niet-westerse allochtone jongens (havo en mbo)*
Deze groep heeft het laagste rendement en groeit jaarlijks in omvang. Het probleem zit vooral bij economische en technische studies (hoewel het resultaat bij techniek wel verbeterd). De economische sector wordt geplaagd door instroom met studiekeuzemotieven die niet ingegeven zijn door de feitelijke inhoud van de opleiding maar vooral gebaseerd zijn op materiële toekomstverwachtingen (zie Exploratief onderzoek 2013, <http://bit.ly/1o8FrQT>).
- ▶ *switchers, studiewisselaars en overige instroom*
Hun aandeel (en aantal) stijgt jaarlijks. Het studiesucces blijft sterk achter bij studenten die nieuw zijn in het hoger onderwijs.

Ook is kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst in zogeheten rondetafelgesprekken met 160 studenten. Hieruit blijkt onder meer dat de mate van tevredenheid van studenten over de studieloopbaancoach vooral afhangt van de kwaliteit van de betreffende coach. Daarnaast zijn studenten zeer tevreden over peercoaching en zien zij dit als de meest effectieve maatregel om studiesucces te verhogen.

Studiekeuze

In 2013 zijn studiekeuzeactiviteiten ontwikkeld, gecoördineerd en gerealiseerd, gericht op een juiste en tijdige studiekeuze.



KWALITEIT BACHELOR- OPLEIDINGEN

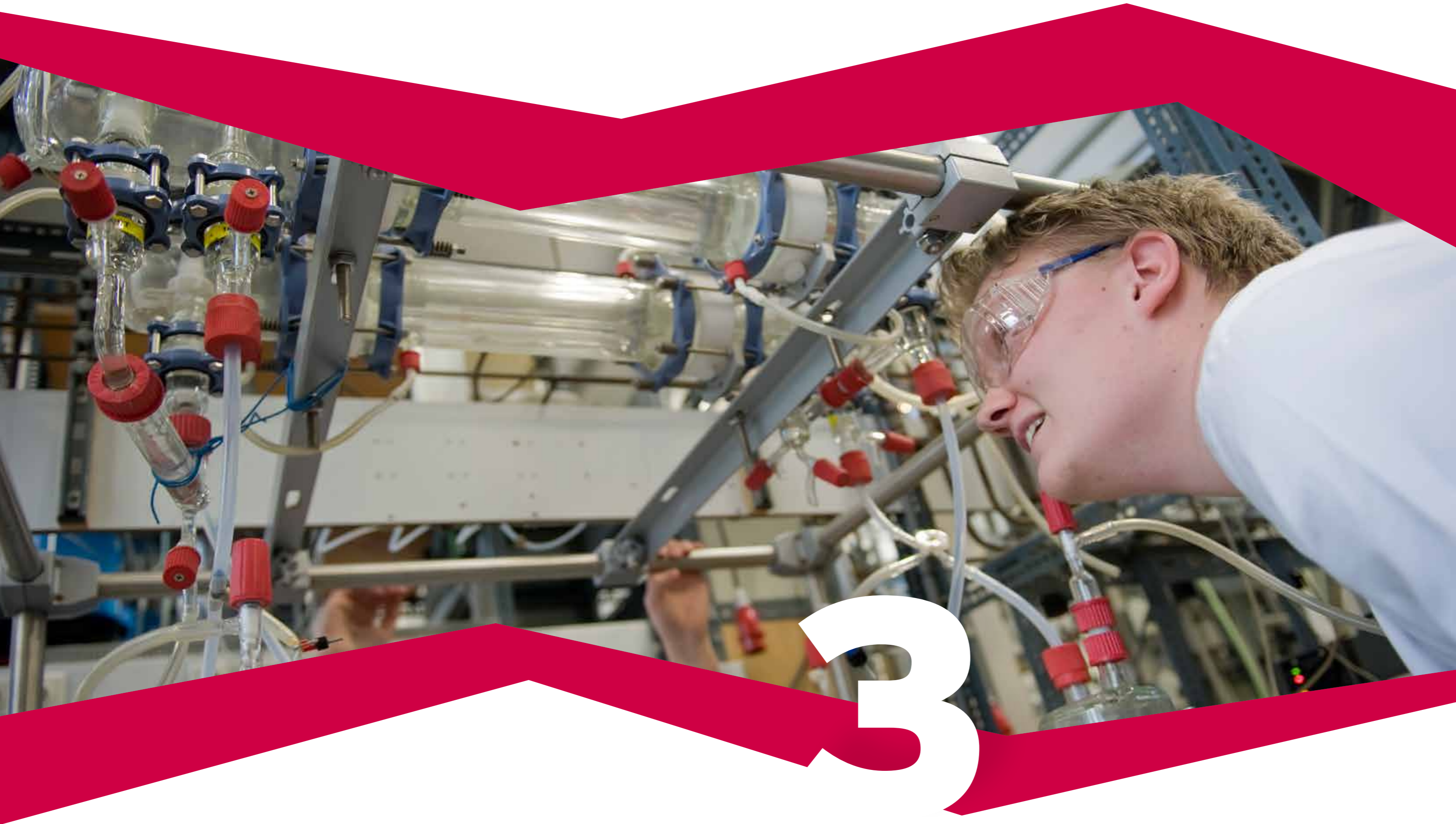
Minor Real Estate,
Facility Management

Een globaal overzicht van studiekeuzeactiviteiten:

- ▶ Open dagen. In 2013 kwamen daar 32.000 personen op af.
- ▶ Studievoorlichting 1-op-1. Inclusief 6.559 online studievoorlichtingsgesprekken via de webchat, zijn via e-mail, telefoon en persoonlijke gesprekken ca. 26.000 (aspirant)studenten geholpen bij het studiekeuzeproces.
- ▶ Externe voorlichtingen op locaties van het vo en mbo.
- ▶ Voorlichting over vervolgmogelijkheden na profielkeuze (in de tijd dat middelbare scholieren hun profiel kiezen): Bereik: 3.210 leerlingen van 43 scholen.
- ▶ Profielwerkstukondersteuning via www.hogeschoolrotterdam.nl/studeren/faciliteiten/voorzieningen/profielwerkstuk.
- ▶ Kies bewust: een studiekeuzeactiviteit voor eindexamenkandidaten.
- ▶ Proefstuderen (voltijd/deeltijd): 4.740 scholieren.
- ▶ Studiebeurs Rotterdam: 3.600 vo- en mbo-leerlingen.
- ▶ Interscholaire (voorlichtingsbeurs voor studie- en beroepskeuze) circa 7000 bezoekers.
- ▶ Studievoorlichting op de Antillen (elk jaar komen zo'n 200 Caraïbische studenten naar de hogeschool)
- ▶ Studiekeuzebegeleiding individueel en in cursusvorm (364 deelnemers).
- ▶ Diverse studiekeuzeactiviteiten gericht op ouderbetrokkenheid zoals workshops en externe voorlichtingen voor het toeleverend onderwijs.



Afgestudeerden
Commerciële Economie



Prestatieafspraken

3

PRESTATIEAFSPRAKEN

Global Entrepreneurship Week 2013 met inbreng van Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap

In 2012 heeft Hogeschool Rotterdam, net als de andere hogescholen en universiteiten, prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De volgende afspraken zijn gemaakt:

Kwaliteit en studiesucces		Stand in collegejaar 2012-2013 = kalenderjaar 2013	Doel in 2015
Studiesucces	De uitval van voltijd bachelorstudenten (eerstejaars hoger onderwijs) na 1 jaar (uit de instelling)	27,3%	minder dan 25%
	De switch van voltijd bachelorstudenten (eerstejaars hoger onderwijs) na 1 jaar naar andere studie bij dezelfde instelling	13,6%	minder dan 11%
	Aandeel van de heringeschreven voltijd bachelorstudenten dat in de nominale studietijd + één jaar (n+1) aan dezelfde instelling is gediplomeerd.	59,7%	65% of hoger
Kwaliteit	Percentage studenten dat deelneemt aan onderdelen van het excellentieprogramma	6,5%	7%
Waardering van studenten	Uitgedrukt in score in Nationale Studenten-enquête op de vraag: 'Hoe tevreden ben je met de opleiding in het algemeen?'	3,7	minstens 3,6
Contacturen	Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar	0%	0%
Opleidingsniveau docenten	Percentage docenten dat minstens over de mastergraad beschikt	60,3%	70%
Generieke overhead	Overhead, in de verhouding onderwijzend/onderwijsondersteunend personeel	1,51	1,45

Zwaartepuntontwikkeling

Differentiatie in het aanbod	Ontwikkelen en uitbouwen van Ad-programma's binnen de Rotterdam Academy		
	Ontwikkelen brede masteropleiding op terrein van (product)design ter compensatie van reductie instroom autonome beeldende kunst		
Versterken relatie tot haven- en industrieel complex	Centre of Expertise (CoE) Sustainable Mainport Innovation		
Bijdragen aan economische en maatschappelijke ontwikkeling op Rotterdam-Zuid	Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie		



De reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (RCHOO) heeft het voorstel voor prestatieafspraken van Hogeschool Rotterdam als 'zeer goed' beoordeeld. Op basis van het advies heeft de minister voorwaardelijk middelen toegekend aan Hogeschool Rotterdam voor de realisatie van de doelen genoemd onder 'kwaliteit en studiesucces' (ruim 8 miljoen in 2013 oplopend tot bijna 10 miljoen in 2016). Tevens is geld toegekend voor profilering en zwaartepuntvorming (jaarlijks 2,9 miljoen, waarvan 1 miljoen voor het CoE Sustainable Mainport Innovation). Voor het CoE Maatschappelijke Innovatie heeft het ministerie geen geld uitgetrokken. Desondanks heeft de hogeschool dit CoE in uitvoering genomen en wordt over de realisatie ervan gerapporteerd in dit jaarverslag. Hogeschool Rotterdam werkt samen met andere hogescholen in drie centres of expertise: deltatechnologie (Zeeland), logistiek (Amsterdam) en automotive (ACE HAN-Fontys) (zie p48).

Focus

Vlak na het afsluiten van de prestatieafspraken heeft Hogeschool Rotterdam haar koers bijgesteld. In januari heeft het College van Bestuur de Focusagenda gepresenteerd. Deze agenda maakt duidelijk dat de hogeschool de energie van alle medewerkers en de middelen sterker wil concentreren op de kwaliteit van het voltijdse bacheloronderwijs. Kwaliteit (eindniveau, verbinding met de Rotterdamse praktijk), studiesucces (inhoudelijke binding, intensiviteit) en organisatiekwaliteit (professionaliteit docenten, meer verantwoordelijkheid voor docententeams, minder overhead, goed naleven van regels en procedures) vormen de pijlers onder deze aangescherpte koers. De prestatieafspraken en de Focusagenda vormen een logisch consistent geheel en versterken elkaar.

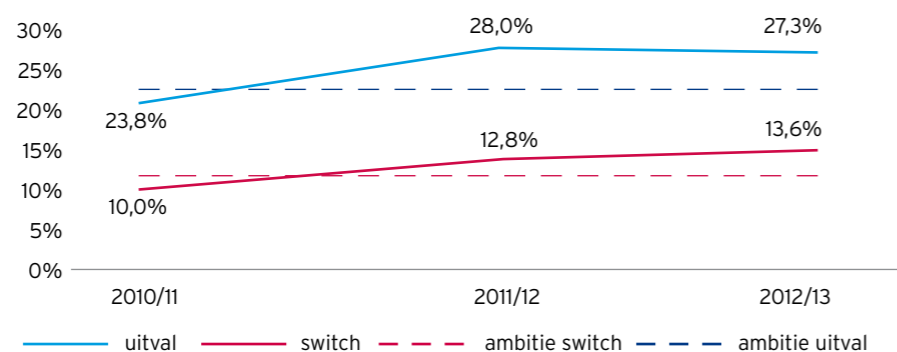
Studiesucces en kwaliteit

In de prestatieafspraken omtrent studiesucces heeft Hogeschool Rotterdam benoemd dat de grote diversiteit van de studentenpopulatie en de vaak slecht ontwikkelde opleidings- en beroepsbeelden van aankomende studenten een belangrijke rol spelen bij het studiesucces. Deels zijn de factoren die hiermee samenhangen te beïnvloeden, deels niet. De huidige cijfers op het vlak van uitval en rendement bevestigen de voorspelling dat deze substantiële vraagstukken mede door de voorziene trends in de studentpopulatie niet op relatief korte termijn opgelost zijn. In 2013 uitgevoerd onderzoek in G5-verband laat zien dat bij de G5-hogescholen de risicogroepen sterker vertegenwoordigd zijn en in aandeel groeien terwijl de succesgroepen minder sterk vertegenwoordigd zijn. De dalende trend in studiesucces is overigens een landelijk beeld. De kern van de afwijkende prestatie tussen de G5-hogescholen en de andere grote hogescholen zit in een grotere uitval voor alle vergelijkbare groepen.

Burgemeester Abouthaleb

Uitval en switchers

De uitval- en switchpercentages zijn te hoog (zie tabel op p24) Veel studie jaren en motivatie gaan verloren door verkeerde studie keuzes. Een goede studie keuze en het realiseren van een sterke binding tussen studenten en docenten zijn in de prestatieafspraken genoemd als pijlers onder het studiesuccesbeleid. Daarom realiseerden we dit studiejaar verplichte intakegesprekken voor alle studenten en een vervroegd moment van studie keuze (1 augustus). Daarnaast hebben we in het voorlichtingsmateriaal transparante informatie opgenomen over de prestaties en beoordelingen van de opleidingen.



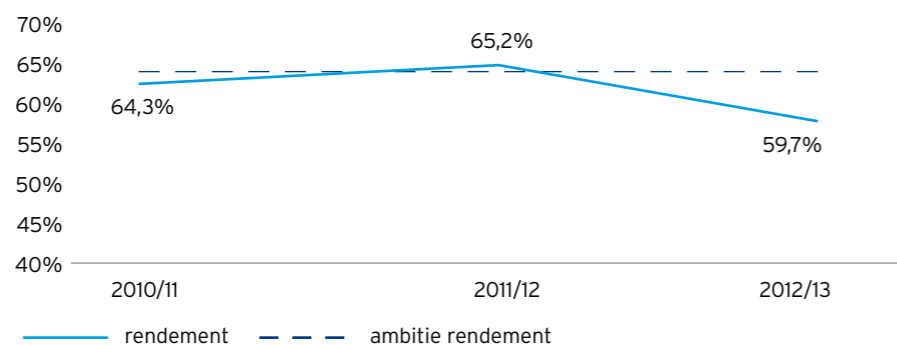
Bron: DUO

Binding op inhoud, intensivering contact, rendement

Inzet van de hogeschool is dat binding met studenten ontstaat op inhoud van de opleiding. Vanuit deze inzet zijn er nu meerdere experimenten begonnen zoals 'BE out of the box'¹ die de binding met de opleiding verbeteren door intensieve didactiek aan te bieden.

Rendement

Rendement 2010-2012



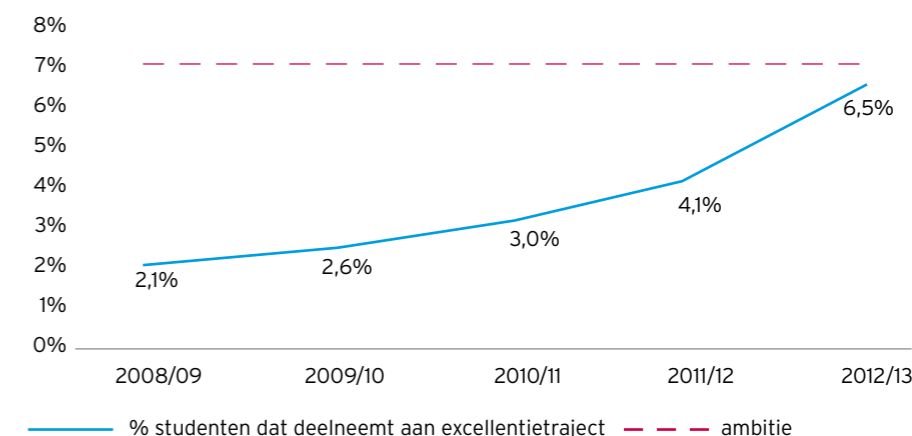
Bron: DUO

¹ Een initiatief van docenten van de opleiding Bedrijfseconomie waarbij de eerste twee jaren van de studie didactisch geïntensiveerd worden om studieuitval te voorkomen en de studieresultaten te verbeteren.

Global Entrepreneurship Week 2013 met inbreng van Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap

Excellentieprogramma

De hogeschool heeft een excellentieprogramma ontwikkeld voor zeer getalenteerde studenten dat is vormgegeven rond complexe, reële vraagstukken in de beroepspraktijk. Studenten leren in een multidisciplinaire context en door toepassing van onderzoeksmethodieken antwoorden te vinden op praktijkvragen. Het percentage studenten dat participeert in (onderdelen van) het excellentieprogramma is hogeschoolbreed inmiddels 6,5% en stijgende.



Bron: Dashboard HR

Waardering van studenten

De algemene waardering van studenten voor hun opleiding was in 2013 3.68. Dit blijkt uit de NSE-cijfers (Nationale Studenten Enquête). Voor meer info, zie p13.

Contacturen

Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar staat en stond op 0.

Nulmeting collegejaar	2010-2011	2011-2012	2012-2013
0%	0%	0%	0%

Bron: Dashboard HR

Couleur locale

Voor een goede studie keuze en een studieverbond is het niet alleen nodig dat de student tijdig en weloverwogen kiest, maar is het ook nodig dat de opleidingen een heldere eigen identiteit hebben met de kenmerken van de beroepspraktijk. Wij noemen dat 'couleur locale'. Couleur locale in combinatie met de ervaring van klein-

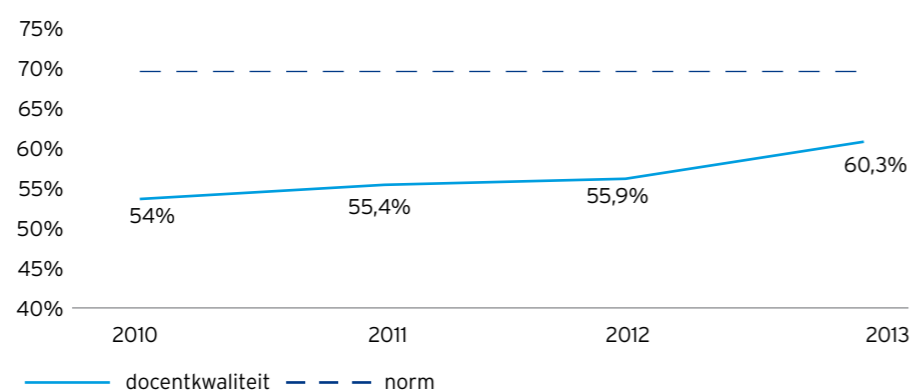
3

PRESTATIEAFSPRAKEN

schaligheid leidt tot betere binding. We hebben daarom gestimuleerd dat opleidingen hun profiel en de kleinschalige ervaring versterken. Grote opleidingen zijn begonnen met het ontwikkelen van diverse uitstrooprofielen en specialisaties waardoor de studenten duidelijkere keuzes kunnen maken en de kleinschaligheid ervaren.

Opleidingsniveau docenten

De kwaliteit van docenten stimuleren we door te streven naar 70% docenten met een master of PhD-titel. Dat percentage is stijgend, maar we zijn er nog niet (is nu 60%).



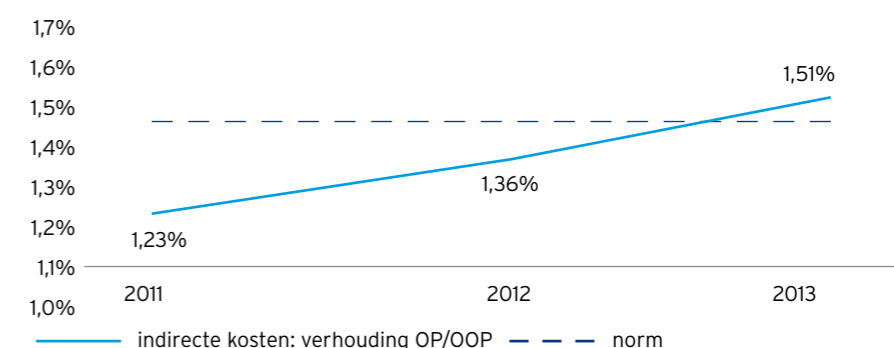
Bron: Dashboard HR

Een relatief hoog percentage van de docenten die binnenkort de pensioengerechtigde bereiken, heeft een mastergraad. Vandaar dat we een versnelling en intensivering van het professionaliseringsbeleid inzetten. Dat doen we door elke medewerker recht te geven op 40 uur professionalisering (op basis van één fte) en docententeams de ruimte te bieden verder invulling te geven aan de professionalisering. Zo kan per team tot 10% van de collectieve aanstellingsomvang worden besteed aan deskundigheidsbevordering. Door teams te vragen deze ruimte zelf in te vullen sluit deze aanpak aan op onze aandacht voor teamverantwoordelijkheid en samenhang binnen teams. Voor alle docenten die nieuw aangenomen worden, geldt dat ze een masterdiploma moeten hebben of hiermee bezig moeten zijn.

Overhead

Door een grondige intakeprocedure en intensief onderwijs verhogen we de binding met het onderwijs en verlagen we hopelijk de uitval en switch van studenten. Om dit te realiseren nemen we meer docenten aan en brengen we de generieke overhead terug van 27 naar maximaal 22%. Met die reductie gaan we een stap verder dan in de prestatieafspraken is vastgelegd.

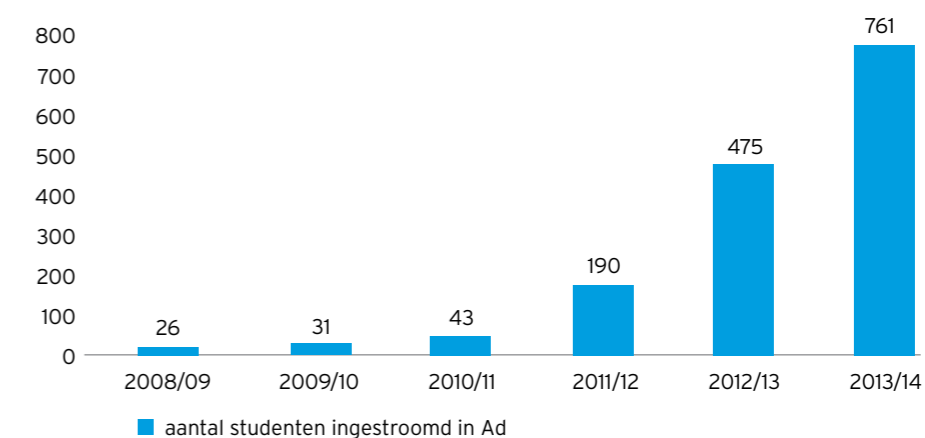
De norm zoals vastgelegd in de prestatieafspraken is daarmee al bereikt. De verwachting is dat het aandeel van de overhead in de komende jaren verder terug zal lopen.



Bron: Dashboard HR

Differentiatie van het onderwijsaanbod

De hogeschool heeft het *Ad-aanbod* (Associate degree, tweejarige opleiding op niveau 5) de laatste jaren uitgebreid. In 2014 worden drie Ad-programma's van de Rotterdamse locatie van hogeschool Inholland overgenomen. Dit zijn Ad Accountancy, Ad Sociaal-Financiële Dienstverlening en Ad Crossmediale Communicatie. We hopen in 2015 1.500 Ad-studenten te hebben.



Bron: HR Cockpit studierendement Ad

Voor topstudenten binnen de bachelor hebben we excellentietrajecten opgezet (zie p27).

Startweek Rotterdam
Business School

In 2013 zijn de eerste stappen gezet voor het realiseren van de *nieuwe brede masteropleiding Design*. Dit is een onderdeel van de landelijke afspraken om tot kwaliteitsverhoging in het kunstonderwijs te komen. De hogeschool heeft daartoe de instroom in de bachelorrichtingen autonome beeldende kunst en fotografie beperkt. De nieuwe opleiding wordt deels gebaseerd op de bestaande (onbekostigde) masteropleiding Productdesign.

Haven en Rotterdam-Zuid

Centres of Expertise

Hogeschool Rotterdam heeft ervoor gekozen twee Centres of Expertise te ontwikkelen die aansluiten bij de twee grootste vraagstukken van de Rotterdamse regio:

- ▶ de economische en maatschappelijke problemen van Rotterdam-Zuid (Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie),
- ▶ de noodzaak om de Rotterdamse haven duurzaam te maken en concurrerend te houden, zodat deze een belangrijke economische motor voor Nederland en voor de Rotterdamse regio in het bijzonder kan blijven (Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation (CoE SMI)).

Beide Centres of Expertise worden gedragen door de hogeschool en sterke externe partijen. De centres ontwikkelen programma's en projecten waarin studenten, docenten en praktijkdeskundigen samenwerken aan vernieuwingen om bestaande praktijken te verbeteren.

Door de participatie van studenten en docenten spelen deze programma's en projecten een belangrijke rol in het onderwijs. Ze zijn goed voor de onderwijsloopbaan van studenten en andersom wordt opgedane kennis terugvertaald naar het curriculum. Er worden structurele samenwerkingsrelaties opgebouwd tussen opleidingen, kenniscentra en partijen in de beroepspraktijk.

Meer over de Centres of Expertise op p46.

Studiereis naar Singapore
- studenten Ruimtelijke
Ordering en Planologie



Kwaliteitszorg



^
Lector Anne van der Kooi - Openbare les 'De brede school als leergemeenschap'

4.1. Instellingstoets

In 2013 heeft de hogeschool de instellingstoets doorlopen. Een commissie onder leiding van Job Cohen heeft het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool beoordeeld. De commissie voerde deze toets uit in opdracht van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). De NVAO heeft op basis van de conclusies in het adviesrapport van de commissie vastgesteld dat Hogeschool Rotterdam met vlag en wimpel is geslaagd voor deze toets. De commissie Cohen gaf aan dat ze het systeem van kwaliteitszorg krachtig vindt en van harte ondersteunt. De kwaliteitscyclus is doeltreffend en er is sprake van een breed draagvlak voor de onderwijsvisie. De hogeschool heeft een goede relatie opgebouwd met partners in de regio, doet veel aan begeleiding van studenten, zowel voor als na de poort, ook voor studenten met een functiebeperking en voert goed personeelsbeleid. Uiteraard zijn er ook verbeterpunten in het rapport opgenomen. Bijvoorbeeld dat de hogeschool zich meer zou kunnen inspannen om studenten met een allochtone achtergrond sterker bij de opleidingen en het onderwijs te betrekken. De geslaagde instellingstoets betekent dat de NVAO vertrouwen heeft in het beleid en het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool. Hierdoor kunnen de opleidingen van de hogeschool de komende zes jaar toe met de beperkte accreditatieprocedure.

4.2. Kwaliteit van onderzoek

In juni 2013 is de hogeschool bezocht door het auditpanel van de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO). Op basis van een onderlinge afspraak tussen de hogescholen toetst het panel in hoeverre er sprake is van een samenhangend en doeltreffend systeem van kwaliteitszorg dat aansluit bij het hogeschoolbeleid en bij de doelen die zijn overeengekomen voor het praktijkgericht onderzoek bij hogescholen. Het bezoek heeft geleid tot een voorwaardelijke validatie omdat het onderzoeksbeleid en de verhouding tussen onderzoek en onderwijs niet heeft geleid tot eenduidig vastgelegd beleid, een daarop gebaseerde organisatie en systeem van kwaliteitszorg. In 2015 zal een herbeoordeling plaatsvinden.

4.3. Toetskwaliteit

In 2013 is landelijk veel aandacht besteed aan het borgen van de kwaliteit van toetsing binnen het hbo. De commissie Bruijn raadde (in het rapport Vreemde Ogen Dwingen) aan om de kwaliteit van hbo-examens beter en meer extern te borgen. Enkele van de maatregelen die zij voorstelde: start met gezamenlijk examineren, maak altijd ook externen lid van examencommissies en werk met gecertificeerde examinatoren. De overheid heeft extra middelen beschikbaar gesteld om die activiteiten te stimuleren.

^
Lector Christoph Maria Ravesloot - Innovatie Bouwproces en Duurzaamheid - project Begroeiende Daken

Binnen de hogeschool is daaraan in 2013 op de volgende manieren gewerkt:

- ▶ Een aantal opleidingen neemt deel aan landelijke pilots waarin externe validatie van toetsing concreet wordt uitgewerkt in gemeenschappelijke toetsen, ontwikkeld en gebruikt door opleidingen van verschillende hogescholen. Twee van die pilots worden door Hogeschool Rotterdam getrokken (bij de bacheloropleiding Bedrijfseconomie en de Ad Ondernemen).
- ▶ Bij de overige opleidingen werd in overleg met zusteropleidingen en met het beroepenveld uitgewerkt hoe de externe validatie van toetskwaliteit daar vorm en inhoud kan krijgen.
- ▶ Het bevorderen van deskundigheid bij docenten, toetscommissies en examencommissies gebeurt door begeleiding van opleidingen en instituten, waarbij de diensten P&O, O&K en ABZ samenwerken en door het ontwikkelen en uitvoeren van een pakket aan cursussen en trainingen in het kader van het professionaliseringsaanbod van de hogeschool.

4.4. Klachten en geschillen

Sinds 2011 heeft de hogeschool één digitaal loket voor allerlei klachten, van ongewenst gedrag tot een besluit van de examencommissie: het Bureau Klachten en Geschillen (BKG). Met één druk op de knop word je naar het juiste telefoonnummer of e-mailadres van het juiste instituut of de juiste dienst geleid. Naast klachten behandelt het BKG ook geschillen. Hogeschool Rotterdam hanteert daarvoor de volgende reglementen:

- ▶ reglement College van beroep voor de examens (CBE)
- ▶ reglement Geschillenadviescommissie (GAC)
- ▶ reglement Klachtenprocedure ongewenst gedrag
- ▶ reglement inzake klachten van privaatrechtelijke aard, voor zowel studenten als personeel
- ▶ algemene klachtencommissie personeel.

College van beroep voor de examens (cbe)

Het CBE behandelt zaken die betrekking hebben op besluiten van examencommissies en examinatoren en besluiten over het afgeven een negatief studieadvies met bindende afwijzing.

Het totaal aantal in 2013 aanhangig gemaakte zaken bij het CBE voor de examens (197) is hoger dan het aantal zaken in 2012 (160). Het aantal zaken waarvoor een zitting plaatsvond in 2013 was 71 (in 2012 was dat 67). Het aantal ter zitting afgehandelde zaken in 2013 is dus ongeveer gelijk gebleven aan 2012.

College van beroep voor het hoger onderwijs (CBHO)

Een student kan beroep instellen bij het CBHO tegen een uitspraak van het CBE of besluit van het College van Bestuur (CvB). Tegen uitspraken van het CBHO staat geen hoger beroep open.

4

KWALITEITZORG

Hoofddocent Ton van der Linden - Innovatie in de procesindustrie

In 2013 zijn door het CBHO drie beroepszaken tegen uitspraken van het CBE afgehandeld die in het jaar 2012 waren voorgelegd. Twee zaken werden ongegrond verklaard.

Er is in 2013 door vijf studenten beroep aangetekend tegen de uitspraak van het CBE en door vier studenten tegen een besluit van het CvB. Van deze negen zaken die in 2013 aan het CBHO werden voorgelegd is één zaak gegrond verklaard.

Vijf zaken worden in 2014 door het College van beroep voor het hoger onderwijs afgehandeld. Twee zaken zijn niet in behandeling genomen en één zaak is niet-ontvankelijk verklaard.

Geschillenadviescommissie (GAC)

De Geschillenadviescommissie is een onafhankelijke adviescommissie. Zij geeft advies aan het CvB over alle geschillen die niet door het CBE worden behandeld. Zoals bezwaar tegen het besluit van de dienst Financiën & Studentregistratie om studenten niet in te schrijven wegens het niet voldaan hebben aan alle toelatingsvoorwaarden. In 2013 was er een sterke stijging van het aantal zaken vanwege een strenger inschrijfregime. De student moest aan alle voorwaarden voor inschrijving hebben voldaan vóór 1 september van het nieuwe cursusjaar.

Commissie ongewenst gedrag

In 2013 is geen klacht neergelegd bij de Commissie ongewenst gedrag.

Algemene Klachtencommissie Personeel

In november 2012 heeft het CvB het Reglement algemene klachtencommissie personeel aangenomen. Dit betekent dat in 2013 de algemene klachtencommissie personeel voor het eerst klachten ter behandeling voorgelegd heeft gekregen. In 2013 zijn er twee klachten binnengekomen. Eén klacht werd geschikt. Het CvB heeft bij de andere klacht het advies van de commissie overgenomen.

Klachten van privaatrechtelijke aard

Hogeschool Rotterdam is twee maal door studenten voor de voorzieningenrechter (dat is privaatrechtelijk) gedaagd. Deze twee zaken betroffen het mislukken van de inschrijving doordat niet voldaan was aan alle inschrijvingsvoorwaarden vóór 1 september. In beide zaken is Hogeschool Rotterdam in het gelijk gesteld.

4.5. Medezeggenschap

In 2013 werkte de centrale medezeggenschapsraad (CMR) met drie vaste commissies: organisatie, onderwijs en financiën. Daarnaast was er een commissie vanuit de personeelsgeleding: de PTD-commissie. Onderwerpen worden door de commissies voorbereid voor ze in de interne vergadering worden besproken om uiteindelijk in de openbare overlegvergaderingen met het College van Bestuur te worden afgehandeld.

Openbare les lector Mieke Cardol 'Disability studies en participatie'

Dit jaar stond met name **F@CUS** centraal. Daarnaast kwamen zaken als de kaderbrief, begroting, bijgestelde begroting en resultatenrekening, jaarrooster, reglementswijzigingen, huisvestingszaken, keuzevakken, studiesucces en de voordracht voor een nieuw lid voor de Raad van Toezicht aan de orde. Speciale aandacht was er voor het convenant met Inholland, waarbij de twee hogescholen een aantal opleidingen uitruilden. De overdracht van de PABO in Dordrecht had een aantal extra overlegmomenten tot gevolg - inclusief overleg met de betrokken vakorganisaties.

Studentzaken werden in de studentgeleding (SGMR) besproken, bijvoorbeeld catering, rookbeleid, gedragscode, harmonisering inschrijven tentamens en Grade Point Average. Dit GPA wordt bepaald door het gemiddelde tentamencijfer, gewogen naar studiepunten.

Personeelsaangelegenheden werden in de personeelsgeleding (PGMR) besproken. Onder andere kwamen PTD (het taaktoedelingsinstrument), de werktijdenregeling, de werk- en verlofregeling 2014, het medewerkertevredenheidsonderzoek, de benoemingsprocedure voor onderwijsmanagers en het rouleren van directeurs aan bod. Belangrijke resultaten waren het aanscherpen van de klachtenprocedure voor medewerkers en de regeling woon-werkverkeer, de planning van de begrotingsprocedure (zodat de CMR zich nu kan uitspreken voor de Raad van Toezicht dit doet). Ook over de Focusthema's heeft de CMR actief meegedacht. De raad vergadert twee keer per jaar met de Raad van Toezicht en dit jaar vond voor de eerste keer een overleg plaats tussen de CMR en de Raad van Toezicht in afwezigheid van het College van Bestuur.

Naast de centrale medezeggenschapsraad zijn er binnen de instituten instituutsmedezeggenschapsraden. Hierin wordt met de directies overleg gevoerd over financiële, organisatorische en onderwijskundige zaken. Voor de diensten is medezeggenschap in de vorm van een inspraakorgaan (IOD) geregeld.

Overleg centrale vakorganisaties

De PGMR is ook aanwezig bij het lokaal overleg arbeidsvoorwaarden, een overleg dat drie à vier keer per jaar plaatsvindt 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 2013 hebben vier vergaderingen plaatsgevonden. Op de agenda stonden: **F@CUS**, professionaliseringsplan, reorganisatie PABO Dordrecht en middelen voor decentrale arbeidsvoorwaarden.

4

KWALITEITZORG

▲
*Bijeenkomst Wielslag -
Lectoren Toon Voorham
en Henk Rosendal*

4.6. Governance

In 2011 is de landelijke evaluatie van de uit 2006 daterende Gedragscode governance hbo ter hand genomen door de onafhankelijke commissie Van Montfort. In de in 2012 verschenen rapportage zijn vijftien concrete aanbevelingen vermeld. Deze zijn door de vereniging van hogescholen overgenomen en als uitgangspunt gebruikt bij het herontwerp van de code voor bestuur en toezicht. Het herontwerp verscheen in 2013 en is op 3 oktober 2013 definitief vastgesteld door de Vereniging Hogescholen als code goed bestuur. In 2013 is door het CvB een gedrags- en integriteitscode voor Hogeschool Rotterdam opgesteld. Na vaststelling hiervan zal deze gepubliceerd worden in zowel een juridische als een gepopulariseerde versie. We verwijzen voor de verdere informatie naar het jaarverslag van de Raad van Toezicht op p91.

Onderdelen van de branchecode zijn op de website van de Hogeschool www.hogeschoolrotterdam.nl gepubliceerd en te raadplegen via de onderstaande zoektermen:

- ▶ klokkenluidersregeling
- ▶ regeling ongewenst gedrag
- ▶ reglement College van Bestuur en Raad van Toezicht
- ▶ protocol Raad van Toezicht
- ▶ rooster van aftreden van de Raad van Toezicht
- ▶ profielschets Raad van Toezicht
- ▶ risicoregister.

▲
*Lectoren Toon Voorham
en Henk Rosendal*



Assortiment

▲ *Betonnen boten race -
Instituut voor de
Gebouwde Omgeving*

Associate degrees

De tweejarige Associate Degrees (Ad's) bevorderen de doorstroom van mbo-studenten naar het hoger onderwijs en bieden ook een alternatief voor jongeren en werkenden voor wie een vierjarige bacheloropleiding te veel of hoog gegrepen is. Deze opleidingen sluiten aan bij behoeften van de regionale arbeidsmarkt. Bij Hogeschool Rotterdam worden elf Associate degrees (Ad's) aangeboden waarvan acht binnen de Rotterdam Academy (RAC), het samenwerkingsverband van Hogeschool Rotterdam met de ROC's Albeda College en Zadkine. Om de Ad's met een eigen gezicht in de markt te zetten en om te laten zien dat de drie organisaties gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen, is gekozen voor een eigen organisatie. Dat betekent dat de RAC een eigen opleidings- en curriculumcommissie heeft, een instituutsmeezeggenschapsraad en een beroepenveldcommissie. 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. Hogeschool Rotterdam heeft de licenties van de opleidingen.

De RAC is sinds 2012 landelijk de grootste aanbieder van Ad's. De instroom is elk jaar fors gestegen en ook voor 2014 is de verwachting dat er een toename in de instroom zal zijn.

Het streven is te groeien tot vijftien opleidingen en 1.500 studenten in 2015.

Een belangrijke stap in die richting werd in 2013 genomen toen Hogeschool Rotterdam met Hogeschool Inholland een convenant sloot om hun Rotterdamse Ad's over te nemen: Accountancy, Sociaal Financiële Dienstverlening en Crossmediale Communicatie.

Begin 2013 hebben de samenwerkingspartners uitgesproken om de RAC verder te ontwikkelen tot een eigen school voor Ad's. Dit voornemen sluit aan bij het Focusbeleid van de hogeschool en bij het beleid van het Albeda College en Zadkine, die besloten hebben om samen vijf sectorgerichte mbo-colleges te vormen.

Studentenaantallen

In het collegejaar 2013-2014 kozen 761 eerstejaarsstudenten voor een Ad-traject. Een jaar daarvoor waren dat nog 475 studenten. Bijna 70% is afkomstig van het mbo en 20% van de havo.

In 2013 hebben 88 studenten van de eerste groep (in 2011 gestart) hun diploma gehaald.

Bachelors

Om de bacheloropleidingen in de regio op elkaar af te stemmen, is in het hierboven genoemde convenant met hogeschool Inholland afgesproken om de PABO Dordrecht vanaf september 2014 over te dragen aan de hogeschool Inholland. Op die datum zal de opleiding IBMS (International Business and Management Studies) van de

▲ *Global Entrepreneurship
Week 2013 met inbreng van
Kenniscentrum Innovatief
Ondernemerschap*

locatie Rotterdam van Inholland worden overgenomen en geïntegreerd in de IBMS-opleiding van Hogeschool Rotterdam.

Deeltijd

De instroom in de deeltijdse Ad-trajecten groeide in 2013, in tegenstelling tot de deeltijdvarianten van de bacheloropleidingen waar de dalende instroom zich voortzette. In het Focusprogramma is de volgende ambitie voor de deeltijdopleidingen uitgesproken:

- ▶ de deeltijdopleidingen zijn van goede kwaliteit,
- ▶ het deeltijdonderwijs sluit aan op de specifieke wensen van de doelgroep,
- ▶ de deeltijd is renderend en onttrekt geen middelen aan het voltijdonderwijs.

Met behulp van dit kader worden de deeltijdopleidingen doorgelicht en besluiten we met welke opleidingen we doorgaan en met welke we stoppen. In 2014 verwachten we hier meer duidelijkheid over te kunnen geven.

Private activiteiten

Hogeschool Rotterdam verzorgt niet-bekostigde masteropleidingen en ongeveer 150 opleidingen en cursussen voor onder andere het bedrijfsleven. Dit aanbod heeft sinds de introductie van het Focusprogramma geen prioriteit. Het afgelopen jaar zijn er gesprekken gevoerd over het overnemen van alle commerciële cursussen, met uitzondering van de masters. Die onderhandelingen hebben niet het gewenste resultaat opgeleverd.

De hogeschool heeft daarop besloten dat cursussen die passen bij een bacheloropleiding of daar een vervolg op zijn en die kostendekkend zijn, nog worden aangeboden. De lopende trajecten worden afgemaakt, maar er komen geen nieuwe meer bij. De hogeschool zal voorlopig doorgaan met een beperkt aantal cursussen bij het Instituut voor Lerarenopleidingen en het Instituut voor Gezondheidszorg. Het gaat onder andere om bijscholingstrajecten voor docenten in het mbo en het voortgezet onderwijs en bijscholing in het kader van de BIG-registratie. Hetzelfde geldt voor de wettelijke taak die er komt voor het bijscholen van leraren in het basisonderwijs. Dit besluit heeft consequenties voor het ondersteunende personeel. Het gaat om twintig medewerkers. Voor tien van hen moet ander werk worden gezocht. De hogeschool bemiddelt naar werk binnen de hogeschool of elders.



Samenwerkingsverbanden

SAMENWERKINGS- VERBANDEN

Studenten uit verschillende disciplines werken samen aan een internationaal project en ontwikkelen zo een open blik op het gebied van zaken doen met het buitenland

Rotterdam Academy

Hogeschool Rotterdam biedt tweejarige Associate Degreeopleidingen (Ad's) aan binnen de Rotterdam Academy (RAC), het samenwerkingsverband van Hogeschool Rotterdam met de ROC's Albeda College en Zadkine. Zie voor meer informatie over Ad's p42.

Masteropleiding Industriële Innovatie

De masteropleiding Industriële Innovatie is een joint degree waarin Hogeschool Rotterdam, Fontys hogescholen, HZ University of Applied Sciences en Saxion Hogeschool met elkaar samenwerken. De opleiding wordt beëindigd per 31-08-2015.

RMU

Evenals voorafgaande jaren werd in 2013 de opleiding Maritiem Officier, met toestemming van de minister van Onderwijs, uitgevoerd door de STC-groep. Met de STC-groep is een samenwerkingsovereenkomst gesloten waardoor de opleidingen Maritiem Officier, Logistiek en Technische Vervoerskunde, Chemische Technologie en Scheepsbouwkunde vanaf 2012 worden uitgevoerd door het instituut de Rotterdam Mainport University of applied sciences (RMU). Door deze samenwerking tussen de HR en STC-Group is er in Rotterdam havenonderwijs van vmbo tot masterniveau.

Centres of Expertise

Hogeschool Rotterdam heeft ervoor gekozen twee Centres of Expertise (CoE) te ontwikkelen die aansluiten bij de twee grootste vraagstukken van de Rotterdamse regio:

- de noodzaak om de Rotterdamse haven duurzaam te maken en concurrerend te houden, zodat deze een belangrijke economische motor voor Nederland en voor de Rotterdamse regio in het bijzonder kan blijven (Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation (CoE SMI)),
- de economische en maatschappelijke problemen van Rotterdam-Zuid (Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie).

Haven

Het Centre of Expertise dat zich bezighoudt met de haven wordt als programma toegevoegd aan het al bestaande programma van RDM Campus. Het geheel, RDM Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation, vormt het samenwerkingsverband waarin onderwijsinstellingen, kenniscentra en het bedrijfsleven werken aan beter (techniek) onderwijs, nieuwe kennis en duurzame oplossingen voor de stad en haven Rotterdam. Rotterdam heeft de ambitie uit te groeien tot een klimaatbestendige deltatstad met de meest innovatieve en duurzame haven ter wereld. Deze ambitie vraagt om investeren in talent, ondernemerschap en innovatie.

Projectpresentatie
Instituut voor de
Gebouwde omgeving

Het RDM Centre of Expertise neemt het initiatief tot concrete projecten met investeringen vanuit onderwijs, overheid en bedrijfsleven.

Studenten van Hogeschool Rotterdam hebben bijvoorbeeld een model ontwikkeld waarmee de totale kosten van elektrische voertuigen (aanschaf, kosten onderhoud en verbruik) in kaart kunnen worden gebracht en vergeleken met dieselveertuigen. Andere studenten werkten, samen met een woningbouwbedrijf, aan een zogenaamd secondskin-concept, waarbij woningen die moeilijk te isoleren zijn een tweede huid krijgen waardoor ze meer energie-efficiënt worden. Studenten van verschillende technische opleidingen zijn, in opdracht van een bedrijf, op zoek naar de mogelijkheden om emissievrije schepen te bouwen. Op RDM-Campus is een testlocatie gebouwd.

Onderwijs en Arbeidsmarkt

Bedrijven in de haven, industrie en het maritieme cluster kampen met een groeiend tekort aan technisch personeel. Op hbo-niveau gaat het vooral om technisch gekwalificeerde professionals die geschoold zijn in multidisciplinair denken, probleemoplossend vermogen en internationaal samenwerken. Er is grote behoefte aan afgestudeerden die kennis hebben van nieuwe, duurzame technologieën en beschikken over ervaring met innovatieprocessen en ondernemerschap. RDM CoE draagt bij aan het opleiden van deze 'green collar professionals'.

Onderzoek en kennis

Het RDM CoE initieert onderzoek naar concrete praktijkvragen in de sectoren maritiem, procestechnologie, energie, logistiek, mobiliteit, bouw en nieuwe maakindustrie. Het onderzoek richt zich op vraagstukken binnen en tussen de genoemde sectoren.

Ondernemerschap en innovatie

Het RDM CoE investeert in *state-of-the-art* faciliteiten die bedrijven of onderwijsinstellingen alleen niet zouden kunnen realiseren. Deze faciliteiten zijn samen met bedrijfsruimtes voor starters en bestaande bedrijven onder één dak samen gebracht in Innovation Dock. In deze monumentale industriële hal ontwikkelen, testen en demonstreren technische bedrijven - vaak samen met studenten - nieuwe producten, concepten en productieprocessen.

Daarnaast brengt het RDM CoE publieke en private partijen bij elkaar in netwerken zoals Communities of Practice. In deze communities wisselen ondernemers, lectoren, docenten en studenten kennis uit en vertalen deze gezamenlijk in nieuwe onderwerpen voor praktijkonderzoek en verbetervoorstellen voor het beroeps-onderwijs.

6

SAMENWERKINGS- VERBANDEN

Elektrische Burton in
het ESCBO project -
Instituut voor Engineering
en Applied Science

Rotterdam-Zuid

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 ervan is reden voor rijk, gemeente en partners uit onderwijs en bedrijfsleven om de komende twintig jaar samen te werken in het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ).

De afgelopen jaren zijn duizenden studenten actief geweest op Zuid in stages, praktijkopdrachten, onderzoeks- en afstudeerprojecten. Hogeschool Rotterdam was van 2007 tot 2011 strategische partner in het Pact op Zuid. Samen met de gemeente, deelgemeenten, woningbouwcorporaties, onderwijsinstellingen, welzijnsorganisaties, zorgorganisaties en bedrijven is de verbinding gelegd met het onderwijs. Op 4 juli 2013 werd deze samenwerking voortgezet in een meerjarige raamovereenkomst tussen het Nationaal Programma Rotterdam Zuid en de Hogeschool Rotterdam.

EMI draagt bij 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.

Zowel de hogeschool als het werkveld op Zuid heeft behoefte aan focus op bepaalde maatschappelijke thema's en duurzaamheid van de samenwerking, waardoor de inzet van studenten en onderzoek meer resultaat oplevert.

Samen met praktijkpartners, opleidingen en kenniscentra is een programma opgesteld rondom wonen, werken, onderwijs, zorg & welzijn. Aangestuurd door programmaleiders worden de verschillende programma's in *communities of practices* bedacht, uitgevoerd en getest. De resultaten worden in curricula van de instituten ISO, IvL, IvG, WdKA, CMI en IGO van de hogeschool opgenomen.

Beide Centres of Expertise hebben in 2013 een businessplan gemaakt en de organisatie op poten gezet.

Meer informatie is te vinden op

- ▶ www.rdm-campus.nl/rdmnextlevel
- ▶ www.emiopzuid.nl

Centres of Expertise met andere hogescholen

Hogeschool Rotterdam werkt samen met andere hogescholen in drie Centres of Expertise: deltatechnologie, logistiek en automotive.

Centre of Expertise Deltatechnologie is aangevraagd door de Hogeschool Zeeland, Hogeschool Rotterdam en Van Hall Larenstein en richt zich op het ontwikkelen van

Bedrijvendag

de Dutch Delta Academy om kennis over delta, water en land te vergroten. Het Centre of Expertise Logistiek is aangevraagd door de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Windesheim, Hogeschool Rotterdam, Fontys Hogescholen, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en NHTV internationaal hoger onderwijs Breda.

Automotive Centre of Expertise (ACE) is een samenwerkingsverband tussen de HAN, Fontys en de Hogeschool Rotterdam. Doel is om meer hbo-topstudenten binnen de automotive te begeleiden in hun studieloopbaan.

Voor het verslag over 2013 verwijzen we naar de jaarverslagen van de Hogeschool Zeeland en de Hogeschool van Amsterdam.

Internationale samenwerking

Een overzicht van de uitwisseling van studenten tussen HR en andere internationale onderwijsinstellingen is opgenomen in bijlage 5.



7

Organisatieontwikkeling

7

ORGANISATIE- ONTWIKKELING

Winnaars *The Battle of Excellence*

Interne organisatie

In de loop van 2013 is op één punt de organisatiestructuur van de hogeschool aangepast. Het Instituut voor Onderzoek en Innovatie (IOI), waarin de kenniscentra van de hogeschool waren samengebracht, is opgeheven. De daarbinnen functionerende zes kenniscentra zijn verzelfstandigd, waarbij de kenniscentra voor Duurzame Innovatie en Mainport Innovation zijn samengevoegd. Elk kenniscentrum functioneert nu onder rechtstreekse aansturing vanuit het College van Bestuur. Het backoffice van IOI is omgevormd tot dienst voor ondersteuning van de kenniscentra. Ook zijn de beide Centres of Expertise (Sustainable Mainport Innovation en Maatschappelijke Innovatie) als zelfstandige organisatieonderdelen met een eigen directie in de organisatie opgenomen.

Als gevolg van het Focusprogramma is ook een verschuiving ingezet in de sturing van instituten en opleidingen. De afzonderlijke opleidingen worden beschouwd als het hart van de organisatie. De kwaliteit van de opleidingen wordt gemaakt en geborgd in de opleidingsteams, de opleidingsmanager speelt daarin een centrale rol. Het college is een reeks gesprekken aangegaan met alle afzonderlijke opleidingen van de hogeschool, die doorloopt in 2014. Deze versterkte aandacht voor het niveau van de opleiding in de organisatie en voor de rol van onderwijsmanagers leidt overigens niet tot een verandering van de formele lijnen van verantwoordelijkheid en verantwoording. Wel is het Focusvoornemen om te komen tot een reductie van de omvang van instituutdirecties van twee naar één persoon in 2013 al voor een belangrijk deel in praktijk gebracht.

Programma herontwikkeling economische domein

Studenten kunnen betere resultaten behalen door vooraf beter over hun studiekeuze na te denken. Als zij hun studie bewuster en weloverwogen kiezen zijn zij waarschijnlijk ook gemotiveerder om die keuze tot een succes te maken. Bijna alle economische opleidingen (die over het algemeen veel studenten trokken die niet precies wisten wat ze wilden studeren en daarom voor een brede economische opleiding kozen) worden daarom selectiever. Zij kunnen straks studenten weigeren die zich na 1 mei aanmelden en die na een gesprek en studiekeuzetest niet geschikt lijken voor de opleiding.

Daarom worden de economische opleidingen anders georganiseerd. In 2017 moeten ze allemaal een eigen gezicht hebben (couleur locale noemen we dat), een eigen onderwijsvisie, goed georganiseerd zijn en passend gehuisvest. Dit moet het studiesucces van de opleidingen vergroten. De opleidingsteams denken na over een maximaal bindend negatief studieadvies (bsa) voor het eerste jaar (en misschien ook wel voor het tweede) en aan het mogen compenseren van onvoldoendes. Twee maatregelen die de Erasmus Universiteit twee jaar geleden invoerde. Ook zou het onderwijs activerender kunnen en meer in korte blokken aangeboden worden. Minder vakken tegelijkertijd, meer achter elkaar.

Global Entrepreneurship Week 2013 met inbreng van Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap

De huisvesting op de Kralingse Zoom moet hierop worden aangepast. Die vestiging van de hogeschool is voor een deel dringend aan renovatie en nieuwbouw toe. De fundering van een deel van het gebouw zakt langzaam weg en de tijdelijke klaslokalen die het almaar groeiende aantal studenten opvangen, moeten weg in verband met de tijdelijke vergunning. Het gebouw is oud en ruimschoots afgeschreven. Een deel gaat tegen de vlakte en de rest wordt grondig gerenoveerd. Vanaf eind 2017 moeten meer dan tienduizend studenten op de Kralingse Zoom terecht kunnen. Dan zitten bijna alle economische opleidingen van de hogeschool op één plek.

Reductie van overhead

Het in het Focusprogramma genoemde voornemen om de omvang van ondersteunende functies te beperken (van 27 naar 22%) en tegelijk de kwaliteit van de ondersteuning te verbeteren heeft in 2013 veel aandacht gekregen, in de eerste plaats bij de diensten in de hogeschool. Er zijn afspraken gemaakt over de reductie in de omvang van diensten en bedrijfsbureaus van instituten. Dit zal gebeuren zonder gedwongen ontslagen. Eind 2016 moet een en ander zijn gerealiseerd. Tegelijk is een traject gestart dat gericht is op de verbetering van de kwaliteit van dienstverlening en op het efficiënter inrichten van de dienstverlening. Waarschijnlijk zal er in 2014 een herschikking van de centrale diensten komen.



8

Financieel Jaarverslag

In 2013 daalde de instroom nauwelijks en het aantal afstudeerders fors, maar steeg het aantal ingeschreven studenten. Het financiële resultaat is 3,9 miljoen euro positief.

- ▶ De instroom is afgenomen van 9.294 in 2012 tot 9.278 in 2013.
- ▶ Het aantal afstudeerders is gedaald van 4.731 in 2012, tot 4.227 in 2013. Deze daling is veroorzaakt door het verscherpte kwaliteitsbeleid.
- ▶ Het aantal ingeschreven studenten is met 885 gestegen, van 31.997 in 2012 naar 32.882 in 2013. In 2012 waren 24.636 studenten bekostigd. In 2013 zijn dit 24.646 studenten.

(De studentaantallen van 2013 zijn opgenomen conform de accountantsverklaring over de stand van 1 oktober 2013.)

Het financiële resultaat van de Hogeschool Rotterdam is positief. Over 2013 kwam het resultaat uit op 3,9 miljoen euro. De gezonde financiële positie van de hogeschool is verder versterkt. De interne middelenverdeling biedt voldoende armslag om de benodigde ontwikkelingen financieel te ondersteunen. De solvabiliteit is gestegen en blijft met 39,5% ruim boven de door OCW vastgestelde grenswaarde van 20% en onder het landelijk gemiddelde van het HBO (40,7% in 2012).

8.1. Exploitatie

De totale baten stegen met bijna 15,2 miljoen euro ten opzichte van 2012.

- ▶ Ten opzichte van 2012 zijn de normatieve rijksbijdragen 8,9 miljoen euro hoger door meer bekostigde studenten en graden, een hogere prijs en baten vanuit het regeerakkoord.
- ▶ De overige subsidies van OCW zijn gestegen met 2,3 miljoen euro.
 - Siriusgelden zijn 1,3 miljoen euro hoger,
 - Kennisinnovatiemiddelen 1,3 miljoen euro hoger,
 - Beroepskolommiddelen 1,3 miljoen euro hoger,
 - Centre of Expertise 0,2 miljoen euro hoger,
 - Overige posten 0,2 miljoen hoger,
 - Functiemix 2,0 miljoen lager.
- ▶ De overige rijksbijdragen zijn 0,5 miljoen hoger dan de realisatie 2012.
- ▶ De collegegelden zijn 4,0 miljoen euro hoger dan in 2012, doordat er meer studenten waren en een hogere prijs werd betaald.
- ▶ De baten 'werk in opdracht voor derden' zijn 0,5 miljoen euro lager dan in 2012.
- ▶ Het totaal aan overige baten is nagenoeg gelijk aan de realisatie 2012.

De totale lasten stijgen met 11,0 miljoen euro ten opzichte van 2012.

- ▶ Ten opzichte van 2012 zijn de personeelslasten toegenomen met 7,4 miljoen euro tot 196,2 miljoen euro. Deze stijging is opgebouwd uit:
 - ▶ Primaire personeelslasten: een toename met 2,3 miljoen euro.
 - ▶ Ontvangen ziekengelden (baat) zijn 0,2 miljoen euro hoger.
 - ▶ Overige personeelslasten: met 5,3 miljoen euro toegenomen:
 - 0,8 miljoen euro extra lasten voor dotaties personele voorzieningen
 - 3,3 miljoen euro extra lasten voor personeel niet in loondienst
 - de overige personele lasten stijgen met 1,2 miljoen euro.
- ▶ De afschrijvingslasten zijn ten opzichte van de realisatie 2012 met 0,7 miljoen euro toegenomen Dit wordt verklaard door afschrijvingslasten voor gebouwen.
- ▶ Ten opzichte van 2012 zijn de lasten voor huisvesting toegenomen met ruim 1,2 miljoen euro. Deze stijging is met name te verklaren door een toename van de energie- en waterlasten met 0,4 miljoen euro; onderhoud en overige lasten stijgen met 2,6 miljoen euro. Er was een daling van de dotatie voorziening asbestverwijdering met 1,7 miljoen euro tot nihil.
- ▶ De overige lasten zijn 1,8 miljoen euro hoger dan in 2012 als gevolg van hogere advieslasten, leermiddelen, reparatie en onderhoud inventaris en overige lasten. Er waren lagere lasten voor uitbesteed onderwijs.
- ▶ Ten opzichte van 2012 is het resultaat financiële baten en lasten 0,8 miljoen euro lager. Dit wordt verklaard door lagere rentebaten van 0,3 miljoen euro en hogere rentelasten van 0,5 miljoen euro in verband met de boete voor een extra aflossing die in 2013 is gedaan.

8.2. Balans

Het balanstotaal is met 10,1 miljoen euro afgenomen tot 171,7 miljoen euro.

Activa

- ▶ De post materiële vaste activa is afgenomen, en wel met 2,1 miljoen euro tot 113,9 miljoen euro. Dit is het gevolg van minder investeren dan afschrijven, zowel bij de inventarissen (1,4 miljoen euro) als bij de gebouwen (0,7 miljoen euro).
- ▶ De voorraden nemen niet noemenswaardig af en bedragen 0,1 miljoen euro.
- ▶ De vorderingen zijn toegenomen met 0,9 miljoen euro tot 32,4 miljoen euro. De vordering op studenten (inclusief voorziening wegens oninbaarheid) neemt toe van 23,6 naar 24,7 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal studenten dat gespreid betaalt.

- De daling van de liquide middelen met 8,7 miljoen euro tot 25,3 miljoen euro wordt met name veroorzaakt door de aflossing van langlopende schulden en de hogere afschrijvingen, afgezet tegen de gedane investeringen. Daarnaast zijn ook de voorzieningen afgenomen.

Passiva

- Het Eigen Vermogen neemt per saldo toe met het positieve resultaat ad 3,9 miljoen euro tot 67,9 miljoen euro.
- Binnen het Eigen Vermogen is een deel (0,2 miljoen euro) bestemd als bestemmingsreserve privaat. Dit private deel van het vermogen bestaat uit risicobuffers voor de toekomstige private ontwikkeling. Dit deel is in 2013 fors afgenomen door het private verlies van 2,6 miljoen euro.
- De Voorzieningen nemen toe met 1,0 miljoen euro tot 12,7 miljoen euro. Deze stijging is te verklaren door:
 - een vermindering van de voorziening voor asbestverwijdering van 1 miljoen euro en waarborgfonds van 1,1 miljoen euro. De voorziening waarborgfonds is naar nihil teruggebracht, omdat de Stichting Waarborgfonds opgeheven gaat worden.
 - de reorganisatie van de private activiteiten: er is een voorziening getroffen van 1,8 miljoen euro. Verder is de voorziening wachtgelden gestegen met 1,1 miljoen euro.
- De Schulden op Lange Termijn dalen met 11,3 miljoen euro tot nihil als gevolg van extra aflossingen van een tweetal leningen, waarvan één aflossing gepland was. De andere aflossing van de lening is gedaan met een boete van 0,5 miljoen euro.
- De Schulden op Korte Termijn dalen met 3,7 miljoen euro tot 91,1 miljoen euro.

8.3. Solvabiliteit

Het balanstotaal is gedaald tot 171,7. Omdat het eigen vermogen relatief meer is toegenomen stijgt de solvabiliteit naar 39,5 % ultimo 2013.

8.4. Treasury

De hogeschool heeft een vastgesteld Treasurystatuut. Dit statuut is in oktober 2010 aangepast aan nieuwe regelgeving. Het beleid is gericht op het optimaliseren van de financieringsstructuur van de hogeschool en het beperken van financiële risico's. De tijdelijk niet benodigde middelen zijn belegd in risicomijdende deposito's en/of spaarrekeningen.

Promotie Mariette Lusse 'Een kwestie van vertrouwen'

Het risico dat met de variabele rente samenhangt, was door de HR, in overeenstemming met haar Treasurystatuut, ingedekt door het afsluiten van twee interest rate swaps. Deze leningen zijn afgelost.

8.5. Privaat

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

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

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

Alle private activiteiten zijn integraal onderdeel van Stichting Hogeschool Rotterdam. De contractactiviteiten bestaan zowel uit cursussen in het open aanbod als incompany-trajecten. Naast deze contractactiviteiten exploiteert de hogeschool een horeca- en congresvoorziening op het RDM-terrein middels een 100% deelneming in de B.V. RDM Campus. Deze activiteiten zullen in 2014 worden overgedragen aan het Havenbedrijf. Voor de contractactiviteiten zijn er vijf private units: Onderwijs, Gezondheidszorg, Leiderschap & Begeleidingskunde, Economie & Management en Research, Design & Manufacturing. 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 bachelor onderwijs in 2014 worden voortgezet. Alle ultimo 2013 lopende trajecten zullen overigens worden afgemaakt onder de vlag van Hogeschool Rotterdam.

^
Bedrijvenmarkt Instituut
voor Communicatie, Media
en Informatietechnologie

8.6. Niet-EER studenten

In het verslag over 2012 is gemeld dat de beurs voor niet EER-studenten niet meer van toepassing is met ingang van het collegejaar 2012-2013. Hieraan is gevolg gegeven.

8.7. Risicomanagement

In het kader van het risicobeheersings- en controlesysteem is in 2013 het risico-register opnieuw beoordeeld en hebben er een aantal aanpassingen plaatsgevonden. Zie hiervoor p66.

Vooruitblik

In de begroting 2014 zijn de plannen van de hogeschool uitgebreid beschreven.

Speerpunten zijn:

- ▶ Fors investeren in onderwijs. De begrote personeelslast docenten stijgt met 8 miljoen euro naar 109 miljoen euro vanaf 2014. Het verhogen van de kwaliteit van het bacheloronderwijs staat hierbij centraal.
- ▶ Om dit mogelijk te maken worden de begrotingsposten voor ondersteunend personeel, personeel niet in loondienst en beheerslasten stevig naar beneden bijgesteld, ook voor de komende jaren.
- ▶ Mogelijkerwijs kunnen de baten van de hogeschool onder druk komen te staan als gevolg van de economische crisis. Vanuit risicomanagement is de flexibele schil 30%.
- ▶ Omdat het onderwijs de steun van de politiek heeft, heeft de hogeschool de baten met 2 miljoen euro verhoogd om meer docenten aan te stellen.

Naast de jaarrekening cijfers en balans 2013 is de meerjarenbegroting en het bijbehorende balansperspectief weergegeven.

^
Symposium Studiesucces

Balans per 31 december 2013 na winstbestemming

ACTIVA	2013	2012
(x € 1.000)		
Vaste Activa		
Materiële vaste activa	113.992	115.985
Financiële vaste activa	-	168
	113.992	116.153
Vlottende activa		
Voorraden	106	122
Vorderingen	32.327	31.483
Liquide middelen	25.346	34.043
	57.779	65.648
Totaal activa	171.701	181.801
Passiva		
(x € 1.000)		
	2013	2012
Eigen Vermogen	67.855	63.989
Voorzieningen	12.717	11.735
Langlopende schulden	0	11.292
Kortlopende schulden	91.129	94.786
Totaal passiva	171.701	181.801

▲
Russian Business Days -
Rotterdam Business School

Staat van baten en lasten 2013

BATEN

(X € 1.000)

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Rijksbijdragen	190.066	185.645	178.804
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.803	2.804	2.278
College-, cursus-, les- en examengelden	54.795	52.883	50.836
Baten werk in opdracht van derden	12.431	13.409	12.951
Overige baten	8.701	9.891	8.688

TOTAAL BATEN

268.795 **264.632** **253.557**

LASTEN

(X € 1.000)

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Personeelslasten	196.177	195.173	188.794
Afschrijvingen	15.232	15.275	14.546
Huisvestingslasten	18.236	15.967	17.071
Overige lasten	34.574	35.297	32.791

TOTAAL LASTEN

264.219 **261.712** **253.202**

Saldo baten en lasten 4.576 2.920 355

Financiële baten en lasten 614- 164- 192

Resultaat **3.963** **2.756** **547**

Belastingen 0- - 86

Resultaat deelnemingen 96- - 13

Resultaat na belastingen **3.866** **-** **646**

TOTAAL RESULTAAT **3.866** **2.756** **646**

▲
Openbare les lector
Mieke Cardol 'Disability
studies en participatie'

Continuïteitsparagraaf

De Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO) is gewijzigd. Dit betekent dat, met ingang van 2013, de continuïteitsparagraaf een vast onderdeel is van het jaarverslag. 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. De volgende gegevens volgen deze indeling.

A1. Kengetallen

Kengetal (stand 31/12)	2013	2014	2015	2016
Personele bezetting:	2.387	2.375	2.356	2.366
Management/directie	206	199	194	194
Onderwijzend personeel	1.397	1.421	1.425	1.438
Wetenschappelijk personeel	22	21	21	21
Overige medewerkers	762	734	716	713
Studentaantallen	32.882	32.450	31.100	31.100
Onderwijzend personeel/Totaal	58,5%	59,8%	60,5%	60,8%

Toelichting op de kengetallen

- in het kader van het Focusprogramma wordt gewerkt aan een afname van de functies management/directie en overige medewerkers. Daarnaast is het de bedoeling dat het personeel niet in loondienst en de beheerslasten worden afgebouwd. De vrijkomende ruimte wordt ingezet voor onderwijzend personeel. Het onderwijzend personeel neemt toe, zowel in absolute als procentuele zin. De Hogeschool is gestart met een project met als doel de dienstverlening van de ondersteunende diensten en bedrijfsbureaus te verbeteren. Wat de uitwerking daarvan is op de formatie was op het moment van schrijven nog niet bekend.
- de totale studentaantallen (inclusief nieuwe instroom) zijn in 2013 32.882. Voor 2014 en verder zijn de studentaantallen conform de meerjarenbegroting 2014 opgenomen.
- voor de nabije toekomst is onderzoek gestart naar noodzakelijke en gewenste aanpassingen op de locatie Kralingse Zoom. De huisvestingslasten dalen als gevolg van het afstoten van huurlocaties.

Global Entrepreneurship
Week 2013 met inbreng van
Kenniscentrum Innovatief
Ondernemerschap

A2. Balans

Balans	2013	2014	2015	2016
ACTIVA				
VASTE ACTIVA				
Immateriële VA				
Materiële VA	113.922	114.152	111.539	113.336
Financiële VA	0	0	0	0
TOTAAL VASTE ACTIVA	113.922	114.152	111.539	113.336
VLOTTENDE ACTIVA	57.779	52.567	51.195	46.991
TOTAAL ACTIVA	171.701	166.719	162.734	160.327
PASSIVA				
EIGEN VERMOGEN				
Algemene reserve	50.284	50.799	50.818	50.566
Bestemmingsreserve publiek	17.256	17.256	17.068	17.659
Bestemmingsfonds publiek	92	92	92	92
Bestemmingsfonds privaat	223	217	386	640
Totaal EIGEN VERMOGEN	67.855	68.364	68.364	68.957
VOORZIENINGEN	12.717	10.539	10.053	10.053
LANGLOPENDE SCHULDEN	0	0	0	0
KORTLOPENDE SCHULDEN	91.129	87.816	84.317	81.317
TOTAAL PASSIVA	171.701	166.719	162.734	160.327

Toelichting op de balans

- de raming van de noodzakelijke en gewenste aanpassingen op de locatie Kralingse Zoom zijn verwerkt in de meerjareninvesteringen vanaf 2016 (30 miljoen euro). De meerjareninvesteringen kunnen worden gefinancierd uit eigen middelen.
- de resultaten vanuit de Staat van Baten en Lasten zijn verwerkt in het Eigen Vermogen.
- de voorzieningen asbestverwijdering en reorganisatie private activiteiten dalen in 2014 en 2015 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.

Bijeenkomst Wielslag -
Lectoren Toon Voorham
en Henk Rosendal

A3. Staat/Raming van Baten en Lasten

Balans	2013	2014	2015	2016
BATEN				
Rijksbijdrage	190.066	189.103	183.999	184.413
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.803	2.838	2.838	2.838
Overige baten	75.926	70.990	70.022	70.575
TOTAAL BATEN	268.795	262.931	256.859	257.826
LASTEN				
Personeelslasten	196.177	198.007	192.802	193.521
Afschrijvingen	15.232	16.047	17.320	17.080
Huisvestingslasten	18.236	15.872	15.155	15.015
Overige lasten	34.574	32.746	31.732	31.737
TOTAAL LASTEN	264.219	262.672	257.009	257.353
Saldo baten en lasten	4.576	259	-150	473
Saldo financiële bedrijfsvoering	-614	250	150	120
Saldo buitengewone baten en lasten	-96	0	0	0
TOTAAL RESULTAAT	3.866	509	0	593
LASTEN DOP/LASTEN DOP+AOP	62,6%	64,9%	65,5%	65,7%

Toelichting op de meerjarenraming van baten en lasten

- De totale studentaantallen (inclusief nieuwe instroom) zijn voor de berekening van de Rijksbijdrage vanaf 2013 stabiel gehouden. De daling in de rijksbijdrage voor 2015 wordt veroorzaakt door een daling in het aantal behaalde graden in 2013.
- De overige baten nemen in 2014 ten opzichte van 2013 af met 3,9 miljoen euro. Dit wordt grotendeels verklaard door twee posten: het Waarborgfonds (uitkeren inleg en vrijval voorziening 3,1 miljoen euro) en het afbouwen van de (verwachte) private activiteiten (1,3 miljoen euro) in het kader van het Focusprogramma.
- In het Focusprogramma is vastgesteld dat er fors in het onderwijs geïnvesteerd moet worden. De begrote personeelslast docenten stijgt ten opzichte van 2013 met 8 miljoen euro naar 109 miljoen euro in 2014. In 2016 zijn de lasten gestegen naar ruim 110 miljoen. Dit betekent dat er 126 fte docenten bijkomen ten opzichte van de begroting 2013. Om dit mogelijk te maken worden de begrotingsposten voor ondersteunend personeel, personeel niet in loondienst en beheerslasten flink naar beneden bijgesteld, ook voor de komende jaren. Dit betekent dat ondersteunende werkzaamheden anders moeten worden georganiseerd. Dit zal voor 2014 en de jaren daarna een belangrijke opgave zijn.
- Voor de nabije toekomst is onderzoek gestart naar noodzakelijke en gewenste aanpassingen op de locatie Kralingse Zoom. De aanpassingen op deze locatie

Projectpresentatie
studenten Instituut voor
de Gebouwde Omgeving

worden gefinancierd uit eigen middelen. De afschrijvingslasten nemen toe als gevolg van toenemende afschrijvingen van onroerend goed. De huisvestingslasten dalen als gevolg van het afstoten van huurlocaties.

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. Vanaf 2014 wordt dit een vast onderdeel in de overleggen met de directies en is de frequentie hoger dan eens per kwartaal.

B2. Risico's en onzekerheden

In het kader van het risicobeheersings- en controlesysteem is in 2013 het risico-register opnieuw beoordeeld en hebben er een aantal aanpassingen plaatsgevonden. Dit heeft erin geresulteerd dat in de top-5 integrale veiligheid en informatievoorziening zijn opgenomen. Het imago is nadrukkelijk gekoppeld aan social media en rendement is gekoppeld aan kwaliteit. Ten opzichte van de vorige top-5 zijn huisvesting en regelgeving en toezicht als onderwerp verdwenen.

De top-5 ziet er als volgt uit:

1. Rendement en kwaliteit
2. Social media en imago (reputatie)
3. Integrale veiligheid
4. Informatievoorziening
5. Bekostiging

Rendement en kwaliteit

In december 2012 is in het kader van Focus tot doel gesteld het voltijd bacheloronderwijs kwalitatief te verbeteren. Dit moet leiden tot een hogere studenttevredenheid en een verhoging van het studierendement.

Social media en imago

Door technische ontwikkelingen (YouTube, Facebook, Twitter) kan ieder incident leiden tot een niet gewenste uitvergroting. In 2014 wordt webcare ingezet om de actualiteit te kunnen volgen.

Integrale veiligheid

Nadrukkelijk meer aandacht voor de gevolgen van calamiteiten door middel van grootscheepse oefeningen op het gebied van crisismanagement helpen de integrale veiligheid te vergroten.

Informatievoorziening

Met het verder operationaliseren van het bestuurlijke managementinformatiesysteem (BMI) wordt voorzien in de informatiebehoefte van en betere sturing door gebruikers.

Bekostiging

Dit punt blijft net als in voorgaande jaren een beheersbaar 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. De verwachting is dat een deel van de studenten zal stoppen met hun studie of niet aan een opleiding gaat beginnen.
- Prestatieafspraken. Een selectief deel van de Rijksfinanciering is bedoeld om de voorstellen voor verbetering van het onderwijs versneld te kunnen invoeren. In het slechtste scenario vervalt 2% van de Rijksbijdrage op termijn.
- Het Focusprogramma betreft onder andere een herziening van het deeltijd-onderwijs en de private activiteiten en het instellen van een numerus fixus bij enkele opleidingen. Dit kan een neerwaarts effect hebben op de studenten-aantallen en daarmee ook op de bekostiging. Wanneer dit het geval is, leidt dit wellicht tot een bijstelling van onder andere overhead en huisvesting. De toename van de Ad-studenten zal de eventuele daling opheffen.

In 2013 zijn de effecten van Focus verder uitgewerkt in scenario's die ook met de Raad van Toezicht zijn besproken.

B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

Financiën

De Raad van Toezicht verleende goedkeuring aan een nota Financieel Beleid. In deze nota 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.
- Het EV dient dusdanig te stijgen dat over een periode van 3 jaar de inflatiestijging gecorrigeerd wordt.

Bij de stukken van de Raad van Toezicht wordt bij iedere vergadering een overzicht gevoegd van de stand van zaken van de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting zodat, na voorbereidend overleg in de Auditcommissie, de raad in staat is de financiële gang van zaken te volgen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Bijgesloten samengevatte jaarrekening, bestaande uit de samengevatte balans per 31 december 2013 en de samengevatte winst-en-verliesrekening over 2013, zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool Rotterdam. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 13 mei 2014. Desbetreffende jaarrekening en deze samenvatting daarvan, bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 13 mei 2014.

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van 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 bestuur

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

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

Oordeel

Naar ons oordeel is de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool Rotterdam per 31 december 2013.

Rotterdam, 13 mei 2014

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. J.C. Besters RA

Evaluatie accountant

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



Sociaal Jaarverslag

Sociaal jaarverslag

Het goed inrichten van een sociaal beleid levert een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de kwaliteitsverbetering waar **FOCUS** voor staat.

9.1 Medewerkers

In 2013 is de formatie onderwijsgevend personeel (1386 fte) binnen de instituten gestegen met 121 fte ten opzichte van 2012 (1265 fte). Dit is voor een aanzienlijk deel te verklaren door het toevoegen van de peercoaches aan deze functie-categorie. Het aantal niet-onderwijsgevende medewerkers is gedaald van 987 fte in 2012 naar 941 fte in 2013. In de tabel is het totaal aantal medewerkers in fte van Hogeschool Rotterdam te zien per instituut en per dienst.

Totaal aantal medewerkers Hogeschool Rotterdam (per 31-12-2013)

Aantal fte	Onderwijs-gevend personeel			Niet-onderwijs-gevend personeel			Onderwijs-ondersteunend personeel (OOP)*			Totaal 2013
Instituut	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011	
CMI	100	95	72	33	37	35	1	1	1	133
CoM	105	94	128	28	29	34	3	4	4	133
EAS	101	81	85	22	22	25	14	14	14	123
IBK	85	75	82	31	33	31	2	2	2	116
IFM	89	88	86	25	27	28	1	1	1	114
IGO	129	126	136	37	38	47	2	2	2	166
IOI	37	28	17	21	19	2	1	0	0	58
ISO	124	136	150	39	42	46			0	163
IvG	148	142	138	52	57	64			0	200
IvL	173	160	156	43	44	48	2	5	5	216
RAC	21	7		9	5	3				30
RBS	108	92	90	38	36	33	1	1	1	146
RMU	22	20		2	1				1	24
WdKA	130	107	110	42	55	50	16	15	15	172
Subtotaal	1372	1251	1250	422	445	446	0	44	45	1794

Dienst	Onderwijs-gevend personeel			Niet-onderwijs-gevend personeel			Onderwijs-ondersteunend personeel (OOP)*			Totaal 2013
	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011	
ABZ				16	18	17				16
AMC				8	8	8				8
C&EB	9	8	9	64	72	72	1	1	1	73
CS			1	17	16	16				17
CvB				3	3	3				3
FaDi				135	148	139				135
F&S				53	52	49				53
HRS			1	138	140	138				138
O&K				30	28	26				30
P&O	5	6	7	45	49	49				50
Subtotaal	14	14	18	509	534	517	0	1	1	523
Overig										Totaal 2013
	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011	
HR				1						1
RDM				10	8					10
Subtotaal	0	0	1	10	8	0	0	0	0	10
Totaal	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011	Totaal 2013
Totaal	1386	1265	1269	941	987	963	0	45	46	2327

* Per 2013 gebruikt Hogeschool Rotterdam niet meer de onderverdeling AOP, DOP en OOP. Vanaf dit jaar hanteert de hogeschool de terminologie uit de cao-hbo en worden twee categorieën onderscheiden: de onderwijsgevende en niet-onderwijsgevende medewerkers. Alle medewerkers uit de functiefamilie Onderwijs en Onderzoek vallen onder de onderwijsgevenden. Alle medewerkers uit de overige functiefamilies vallen onder de niet-onderwijsgevenden.

In onderstaande tabel is een uitsplitsing gemaakt van de voorkomende AOP-functies in 2013, verdeeld over functiefamilie en -reeks, de functie, schaal en het aantal fte.

Functiefamilie	Funciereeks	Functie en bijbehorende schaal	Aantal fte	
Aansturing	Directeur	Directeur 14	3	
		Directeur 15	20	
		Directeur 16	13	
	Hoofd	Hoofd 8	5	
		Hoofd 9	24	
		Hoofd 10	11	
	Manager	Manager 11	13	
		Manager 12	27	
		Manager 13	93	
Advies & Beleid	Beleidsmw./adviseur	Beleidsmedewerker/adviseur 11	63	
		Beleidsmedewerker/adviseur 12	62	
		Beleidsmedewerker/adviseur 13	2	
	Beleidsond.mw/adviseur	Beleidsonderst medewerker/adviseur 8	61	
		Beleidsonderst medewerker/adviseur 9	55	
		Beleidsonderst medewerker/adviseur 10	63	
Dienstverlening	Administratief mw.	Administratief medewerker 3	2	
		Administratief medewerker 4	3	
		Administratief medewerker 5	27	
		Administratief medewerker 6	60	
		Administratief medewerker 7	68	
		Administratief medewerker 8	53	
		Ondersteunend mw.	Ondersteunend medewerker 1	1
			Ondersteunend medewerker 3	40
	Ondersteunend medewerker 4		37	
	Ondersteunend medewerker 5		19	
	Ondersteunend medewerker 6		40	
	Ondersteunend medewerker 7		19	
	Secretarieel medewerker		Secretarieel medewerker 5	4
		Secretarieel medewerker 6	11	
		Secretarieel medewerker 7	39	
	Nvt	Overig	Lid College van Bestuur	2
			Voorzitter College van Bestuur	1
	Uniek	Overig	Bestuursassistent CvB	3
EINDTOTAAL			944	

In 2013 ziet de leeftijdsopbouw van de medewerkers van Hogeschool Rotterdam er als volgt uit:

Leeftijdscategorie	%
<= 20 jaar	1%
21-30 jaar	14%
31-40 jaar	25%
41-50 jaar	24%
51-60 jaar	27%
> 60 jaar	8%

In de twee onderstaande tabellen is de verdeling man/vrouw in 2013 in percentages weergegeven, per functieschaal en per functiefamilie. In totaal is 47% van de werknemers man en 53% vrouw.

Funcitieschaal	M	V	Funciefamilies	M	V
Schalen 1 t/m 8	36	64	Aansturing	58	42
Schaal 9	42	58	Advies en Beleid	36	64
Schaal 10	41	59	Dienstverlening	32	68
Schaal 11	47	53	Onderwijs en Onderzoek	51	49
Schaal 12	53	47	Uniek	41	59
Schaal 13	68	32	Hogeschool Rotterdam	47	53
Schaal 14 t/m 18	75	25			
Hogeschool Rotterdam	47	53			

In- en uitstroom

In 2013 zijn er in totaal 308 nieuwe medewerkers ingestroomd (170 fte) en er zijn 334 medewerker uitgestroomd (174 fte). Vergelijking met 2011 en 2012 laat zien dat zowel de in- als de uitstroom in 2013 licht is gedaald. Opvallend is dat ten opzichte van 2012 de instroom van DOP licht gestegen is (+22 medewerkers) en de instroom van AOP sterk is gedaald (-82 medewerkers).

	Instroom Medewerkers*				Fte			
	DOP	OOP	AOP	Totaal	DOP	OOP	AOP	Totaal
2013	265		43	308	137		33	170
2012	243	11	125	379	100	7	102	209
2011	403	13	158	574	189	7	126	322

	Uitstroom				Fte			
	Medewerkers*							
	DOP	OOP	AOP	Totaal	DOP	OOP	AOP	Totaal
2013	242		92	334	104		70	174
2012	285	8	102	395	107	5	79	191
2011	284	10	117	411	113	3	90	206

* DOP = onderwijsgevend personeel; OOP = onderwijsondersteunend personeel; AOP = niet-onderwijsgevend personeel. De instroomcijfers betreffen medewerkers die volledig nieuw in dienst komen, de uitstroomcijfers betreffen medewerkers die volledig uit dienst gaan.

Van de nieuwe docenten heeft het merendeel meer dan vijf jaar ervaring (zie onderstaande tabel). 36% is vanuit de praktijk ingestroomd en 24% vanuit het onderwijs, de overige 40% heeft ervaring in beide sectoren.

Ervaringsjaren nieuwe docenten %			
	2013	2012	2011
< 1 jr.	13	7	6
< 2 jr.	6	9	6
2 - 5 jr.	19	18	18
> 5 jr.	62	66	70
	100	100	100

Herkomst nieuwe instroom %			
	2013	2012	2011
Onderwijs	24	32	27
Praktijk	36	28	41
Beide	40	40	32
	100	100	100

Funciemix

In 2008 hebben het ministerie van OCW en de Vereniging Hogescholen een overeenkomst gesloten om de mix van docentfuncties te veranderen. Daardoor worden de carrièremogelijkheden van docenten vergroot en verbetert de kwaliteit van het onderwijs.

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

- ▶ docenten 20%
- ▶ kerndocenten 40%
- ▶ hogeschooldocenten 30%
- ▶ hoofddocenten 10%.

In onderstaande tabel wordt de stand van de funciemix in percentages aangegeven van 2011 tot en met 2013. Hieruit blijkt dat het aantal docenten in schaal 10 is gedaald en steeds dichterbij de raming komt. Het aantal docenten in schaal 11 (kerndocenten) is in 2013 gestegen na een zeer lichte daling in 2012. Het aantal docenten in schaal 12 (hogeschooldocenten) is gedaald en nagenoeg gelijk aan de beoogde 30%. Het aantal docenten in schaal 13 (hoofddocenten) is licht gestegen.

Schaal	Funciemix in %		
	2011	2012	2013
10	25,8	23,6	21,7
11	41,8	41,7	43,8
12	31,3	31,4	30,2
13	1,1	3,3	4,3

Onderstaande tabel geeft de verschuiving in het aantal fte's weer ten opzichte van 2008.

Schaal	2008	2013
	Aantal fte's	Aantal fte's*
10	231	284
11	315	572
12	475	394
13	0	57

* Het betreft hier uitsluitend de vier docentfuncties van het totale onderwijsgevende personeel.

Functioneren en beoordelen

Binnen Hogeschool Rotterdam is de gesprekscyclus het personeelsinstrument waarmee iedere medewerker en leidinggevende jaarlijks het functioneren van de medewerker vastleggen. Aan het begin van de cyclus worden in het planningsgesprek afspraken gemaakt over de te behalen resultaten. Vervolgens worden deze afspraken in het evaluatiegesprek geëvalueerd en beoordeelt de leidinggevende de medewerker op de realisatie van de afspraken tijdens het beoordelingsgesprek. Door problemen bij de automatisering van de gesprekscyclus is een betrouwbare inventarisatie van het aantal in 2013 gehouden gesprekken niet mogelijk.

Bezwarencommissie beoordelingen

In 2013 heeft de bezwarencommissie beoordelingen vier bezwaren van medewerkers tegen hun beoordeling behandeld.

In een aantal bezwaren werd door de medewerker gesteld dat sprake was van een onjuiste gang van zaken bij het toepassen van de Regeling gesprekscyclus door het management.

In geen van de vier zaken is de medewerker in staat geweest de commissie ervan te overtuigen dat het management tot een onjuist oordeel is gekomen. Het College van Bestuur heeft in 2013 alle adviezen van de bezwarencommissie beoordelingen overgenomen en conform de adviezen besloten.

Van werk naar werk en van uitkering naar werk

Vanaf 2010 is door de dienst P&O een inventarisatie gemaakt van de kosten die voortvloeien uit het 'eigen risicodragerschap' betreffende de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke werkloosheidsregeling hbo (BWRHBO) aan ex-medewerkers. In 2013 staan op de WW/BWRHBO-lijst van Hogeschool Rotterdam gemiddeld 80 ex-medewerkers. De kosten voor de WW bedragen voor Hogeschool Rotterdam in 2013 € 1.862.000; de kosten voor de BWRHBO bedragen € 224.000.

Mediation en gespreksbegeleiding

Ook in het afgelopen jaar is mediation als bemiddelingsinstrument vanuit de dienst P&O beschikbaar geweest. Er hebben acht trajecten plaatsgevonden volgens de richtlijnen van het Nederlands Mediation Instituut. Bij zowel P&O-adviseurs als de jurist en de mediator bestaat de indruk dat het bewustzijn bij managers over mediation, naast de gangbare interventies, groter zou kunnen zijn. Om het inzicht in de mogelijkheden te vergroten, heeft de mediator bij een aantal instituten en diensten het sociaal medisch overleg bezocht. Dit zal in 2014 gecontinueerd worden. Naast de formele mediationtrajecten is ook gebruik gemaakt van gespreksbegeleiding door de mediator. Het doel is preventie. Op het gebied van preventie is de mediator ook ingezet voor teaminterviews, adviestrajecten over verhoudingen binnen teams en individuele adviezen (voor zowel medewerkers als leidinggevenden). Ook is er frequent overleg met de bedrijfsarts, het bedrijfsmaatschappelijk werk, de jurist en de P&O-adviseurs.

9.2 Arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties

Onderstaande tabel laat zien dat de kosten die HR in 2013 maakte op het gebied van decentrale arbeidsvoorwaarden (algemeen, levensfasebewustpersoneelsbeleid (LBP) en persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)) vrijwel gelijk zijn aan de kosten die gemaakt zijn in 2012.

Kosten decentrale arbeidsvoorwaarden cao-hbo in €	Gerealiseerd 2012	Gerealiseerd 2013
1. Algemeen		
Betaald ouderschapsverlof	587.667	656.622
Reiskosten woon-werkverkeer	1.707.120	1.712.769
Totaal algemeen	2.294.787	2.369.391
2. Levensfasebewustpersoneelsbeleid (LBP)	5.700.000	5.061.118
3. Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	2.145.748	2.711.757
Totaal decentrale arbeidsvoorwaarden	10.140.535	10.142.266

N.B.: Hogeschool Rotterdam had in 2012 een personele bezetting van 2295 fte en in 2013 2327 fte, een verschil van +32 fte.

Symposium Studiesucces

Loonkosten in €	2013		
Instituten	PIL	PNIL	Loonkosten
Totale loonkosten instituten	129.573.932	17.889.684	147.463.616
Diensten			
Totale loonkosten diensten	32.405.574	3.469.468	35.875.042
Overige			
Totale overige loonkosten	0	0	0
Totaal	161.979.506	21.359.152	183.338.658

Loonkosten in €	2012		
Instituten	PIL	PNIL	Loonkosten
Totale loonkosten instituten	125.227.558	13.559.007	138.786.565
Diensten			
Totale loonkosten diensten	33.398.654	4.297.644	37.696.298
Overige			
Totale overige loonkosten	1.059.952	265.739	1.325.691
Totaal	159.686.164	18.122.390	177.808.554

In bovenstaande tabel staan de loonkosten van het personeel weergegeven van 2012-2013. Daarbij tellen de volgende uitgangspunten:

- ▶ loonkosten behelzen alle salarislasten, inclusief toelagen, bijzondere uitkeringen en vergoeding overwerk (maar exclusief jubileumgratificaties en toelagen woon-werkverkeer);
- ▶ totale loonkosten diensten;
- ▶ totale loonkosten overige onderdelen: tot en met 2012 zaten de loonkosten van het personeel op de RDM-locatie in deze aparte post. Deze loonkosten vallen nu onder totale loonkosten instituten, vandaar dat er bij RDM geen kosten voor 2013 zijn opgenomen.

Een korte analyse laat zien dat het totaal aan loonkosten in 2013 gestegen is ten opzichte van de voorgaande jaren (verschil 2011-2013 is + € 14.611.316). Dit verschil wordt veroorzaakt doordat er meer loonkosten zijn gemaakt bij de instituten, zowel bij PIL (personeel in loondienst) als bij PNIL (personeel niet in loondienst). De loonkosten van het personeel bij de diensten zijn, na een lichte stijging in 2012, weer iets gedaald.

▲
Bijeenkomst Wienslag -
Lectoren Toon Voorham
en Henk Rosendal

Arbeidsmarkttoelage

In 2013 zijn er in de volgende functies arbeidsmarkttoelagen toegekend:

Functie	Aantal toelagen
Administratief medewerker 8	2
Beleidsondersteunend medewerker/adv 10	1
Docent	4
Beleidsmedewerker/adviseur 12	3
Kerndocent	10
Manager 13	1
Hogeschooldocent	3
Hoofddocent	1
Lector	1
Directeur	1

Arbeidsovereenkomsten

Het totaal aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst is de afgelopen twee jaar gedaald van 3034 in 2011 naar 2991 in 2013. Het aantal medewerkers dat een D3- of een D4-contract heeft, is gedaald. Het aantal medewerkers met een D2-contract is echter gestegen. (Een D2-contract is een contract voor onbepaalde tijd, een D3-contract is een contract voor bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd en een D4-contract is een contract voor bepaalde tijd.) Het aantal medewerkers dat bovenop hun huidige contract een tijdelijke uitbreiding heeft gekregen is ten opzichte van 2011 ook gestegen, van 306 medewerkers in 2011 naar 378 in 2013.

Arbeidsovereenkomsten	2013		2012		2011	
	Mede- werkers	fte	Mede- werkers	fte	Mede- werkers	fte
D2, onbepaalde tijd	2328	1831	2233	1743	2171	1694
D3, bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd	12	9	24	22	32	28
D4, bepaalde tijd	651	402	759	462	831	486
Totaal (zonder tijdelijke uitbreiding)	2991	2242	3016	2227	3034	2208
Aantal tijdelijke uitbreiding	378	80	316	68	306	67

Reiskostenvergoeding woon-werkverkeer

Conform artikel 1-6 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 gekeken wordt naar de postcodes van het

woon- en werkadres. Vanaf vier werkdagen ontvangt de medewerker de volledige tegemoetkoming behorende bij zijn vergoedingscategorie. Bij minder dan vier werkdagen is de tegemoetkoming naar rato.

e-HRM: uniforme ondersteunende processen

e-HRM is de verzamelnaam voor alle digitale applicaties die ondersteuning bieden aan personeelsmanagement. Het project e-HRM heeft als doelstelling de efficiency van de administratieve processen en de effectiviteit van de hrm-sturingsprocessen te verbeteren.

Na een uitgebreide procedure van (Europese) aanbesteding is in april 2012 een definitieve keuze gemaakt voor Raet. De eerste fase van invoering richtte zich op de personeels- en salarisadministratie en verzuimmanagement. Per januari 2013 zijn de eerste salarisbetalingen met behulp van de software van Raet, inmiddels YouForce genoemd, uitgevoerd. Het verder digitaliseren van de processen maakt het mogelijk hrm-activiteiten sneller en met gebruik van minder papier uit te voeren: de documenten zijn zowel digitaal te raadplegen als te ondertekenen. Door onder meer technische problemen konden niet alle hrm-processen als gepland in 2013 worden geïmplementeerd en is de aandacht vooral uitgegaan naar het op orde krijgen en houden van de personeels- en salarisadministratie en de informatievoorziening. De gesprekscyclus en het personeelsdossier zullen in 2014 (opnieuw) worden gedigitaliseerd, werving en selectie en begroten zullen tot 2015 niet door Youforce worden ondersteund.

e-HRM: Operationele expertise

Om de instituten bij de invoering van de hrm-processen te ondersteunen is ervoor gekozen om de medewerkers van de serviceteams, als pilot, decentraal bij de instituten onder te brengen. De invoer van de personeels- en salarismutaties heeft vanaf januari 2013 bij de instituten en diensten plaatsgevonden. De werkplek van de serviceteammedewerker is vanaf 1 januari 2013 ook tijdelijk verplaatst naar de lijn. Echter, de kennis van het nieuwe systeem was nog niet optimaal en het bleek moeilijk om vanuit een decentrale positie uniform te werken. Er is voor gekozen om de medewerkers weer centraal bij P&O aan te sturen. Hrm-medewerkers zullen in 2014 nog wel een halve dag op locatie werken.

Het digitale personeelsdossier

Het digitale personeelsdossier werd in 2012 en 2013 aangevuld met behaalde diploma's en certificaten. Vanaf 2013 zorgt de medewerker in samenwerking met het bedrijfsbureau ervoor dat het personeelsdossier actueel blijft.

9.3 Medewerkersontwikkeling

Professionalisering: FOCUS en cao-hbo 2012-2013

Professionalisering is een van de thema's van het Focusprogramma van Hogeschool Rotterdam. De kracht van het opleidingsteam en de kwaliteit van de medewerker zijn bepalend voor de kwaliteit van het (bachelor)onderwijs. In het voorjaar van 2013 is de Focusgroep Professionalisering ingesteld die beleid maakt en zorgt voor een verankering van de professionalisering binnen onze hogeschool. De Focusgroep wil opleidingsteams de ruimte bieden om hun eigen professionalisering vorm te geven en medewerkers te stimuleren zich voortdurend professioneel te ontwikkelen. Dit beleid wordt ondersteund door de cao-hbo 2012-2013 waarin ook wordt onderstreept dat professionalisering een instrument is om de kwaliteit van het onderwijs te versterken.

Professionaliseringsplannen

In december 2013 verscheen het plan Professionalisering 2014-2017. Hogeschool Rotterdam concretiseert in dit plan haar ambitie met een extra investering in tijd, garantie voor het individu en de HR Academie als voorziening. Hogeschool Rotterdam faciliteert docententeams (10% van hun werktijd) en teams van ondersteunende medewerkers (5%) voor deelname aan professionalisering.

Voor de out-of-pocketkosten (zoals studiemateriaal) investeerden wij in 2013 ruim drie miljoen euro. Voor het stimuleren van het volgen van een masteropleiding bij docenten is er een masterfonds. Dit stelt de instituten die een bovengemiddelde opdracht hebben in staat om meer docenten een master te laten halen. In 2013 hebben instituten hiervoor een bedrag van 1,5 miljoen ontvangen. Voor meer informatie over masteropleidingen van docenten, zie pagina 84.

Permanente professionalisering docenten

Het project 'Permanente professionalisering docenten' richt zich op het creëren van een inspirerende omgeving voor docenten en opleidingsteams om zich te professionaliseren. Er zijn veertig docenten actief in diverse themagroepen. Zij komen met suggesties voor scholingsactiviteiten van de HR Academie, de opvolger van het Open Aanbod.

HR Academie

In 2013 konden medewerkers zich inschrijven voor 95 activiteiten: van scholing tot certificering, van workshop tot lerend netwerk, van coaching tot training. Er waren maatwerktrajecten toetsing, assessments en activerend leren. 1805 medewerkers volgden een cursus/training/workshop.

Thema	Aantal deelnemers 2012-2013
Introductie	47
Didactiek en pedagogiek	114
Studentbegeleiding	109
Toetsing	124
Onderzoek in het onderwijs	67
Promoveren	43
Leidinggeven	55
Communicatie en persoonlijke effectiviteit	300
Loopbaanontwikkeling	79
Tools	462
Kwaliteit	80
Veiligheid	325
Totaal	1805

Met de verscheidenheid in aanbod kunnen veel verschillende doelgroepen worden bediend. Een onderverdeling naar functie geeft het volgende beeld:

	Aantal deelnemers 2012-2013
Docenten	865
Leidinggevenden	135
Ondersteunende medewerkers	805
Totaal	1805

Een onderverdeling naar instituut of dienst laat zien dat ruim 70% van het totaal aantal deelnemers afkomstig is van de instituten.

	Aantal deelnemers 2012-2013
Instituten	1302
Diensten	503
Totaal	1805

Het gemiddelde waarderingscijfer van alle geëvalueerde activiteiten in het studiejaar 2012-2013 is 7,7. Ruim zestig docenten van de hogeschool zijn naast hun werkzaamheden als docent verbonden als trainer aan de HR Academie.

BasisKwalificatie Onderwijs (BKO)

Een van de maatregelen om de kwaliteit van het onderwijs te borgen, is de vereiste BasisKwalificatie Onderwijs voor docenten. Startende docenten die geen onderwijservaring hebben, krijgen deze basiskwalificatie door het afronden (met een voldoende toetsresultaat) van de basisopleiding hbo-docent. In totaal hebben 107 docenten in 2013 deze opleiding gevolgd. Opvallend is dat in 2013 meer medewerkers in de functie van onderzoeker dat deden, waardoor de verbinding van het onderzoek met het onderwijs is versterkt. De basisopleiding hbo-docent wordt incompany verzorgd door een externe, geaccrediteerde Nederlandse hogeschool of universiteit.

Meer docenten met een masteropleiding

In het voorjaar 2012 heeft Hogeschool Rotterdam met OCW de prestatieafspraken gemaakt dat eind 2015 70% van de docenten met een dienstverband van 0,4 fte of groter een masteropleiding heeft. Deze afspraak werken wij uit naar de verschillende docentfuncties. Bezien vanuit ons profiel is een mastertitel meer relevant voor de functie hoofddocent en hogeschooldocent en wat minder voor de functie van docent.

Eind december 2013 werken er 1784 docenten bij Hogeschool Rotterdam, van wie 246 met een dienstverband van 0,3 fte of minder. We richten ons dus op een doelgroep van 1538 docenten. In het studiejaar 2013-2014 zijn ongeveer 120 docenten bezig met het halen van een mastertitel, van wie 109 met een lerarenbeurs. Het aantal docenten met een masteropleiding stijgt van 54% in maart 2012 naar 60,3% op 31 december 2013. Vooruitkijkend naar 2015 zal 67,9 % van de huidige groep studerende docenten een masterdiploma hebben. Op 31 december 2013 geeft dat het volgende beeld:

- ▶ docenten met master inclusief phd 60,3%;
- ▶ docenten met bachelor 36,2%;
- ▶ overig 3,5%.

Promotietrajecten voor docenten

In 2013 waren er in totaal 32 docenten en lectoren die met behulp van een promotievoucher aan een promotieonderzoek werkten (zie tabel 1). 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 een jaar te verlengen. In het verslagjaar zijn drie promotie vouchers beëindigd, waarvan één met een promotie. In 2013 zijn vier nieuwe promotietrajecten gestart. De verwachte afrondingsdata zijn in tabel 2 weergegeven.

Afgestudeerden Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie

Tabel 1: Overzicht promovendi per kenniscentrum in 2013

Promovendi per kenniscentrum	
Creating 010	3
Innovatief Ondernemerschap	2
RDM	2
Zorginnovatie	14
Talentontwikkeling	11

Tabel 2: Verwachte afrondingsdata lopende promotie vouchers

Afrondingsdata promotie vouchers	
In 2014	1
In 2015	10
In 2016	13
In 2017	4
In 2018	2

Opleidingstrajecten voor leidinggevenden

In 2013 zijn ook managementdevelopmenttrajecten (MD-trajecten) voor leidinggevenden aangeboden. Leren en werken wordt met elkaar verbonden door de eigen directeur opdrachtgever te laten zijn van een verbeteropdracht. Van de 72 onderwijsmanagers hebben er 34 deelgenomen aan het MD-traject. Voor de volledige groep onderwijsmanagers is in 2013 een drietal managementstudiedagen georganiseerd. In het vervolg worden die dagen aangeduid als 'masterclass voor managers'. Met de komst van het Focusprogramma is de betrokkenheid vanuit het College van Bestuur bij het MD-programma versterkt. Het streven is iedere leidinggevende te laten participeren in enige vorm van professionalisering met betrekking tot leiderschap. Realisatie daarvan wordt in 2014 verwacht.

Loopbaanontwikkeling

Managers hebben een taak in het begeleiden van de ontwikkeling van de sterke kanten van medewerkers - ten behoeve van individu én organisatie - en het creëren van ruimte voor loopbaanontwikkeling. Tijdens een loopbaangesprek kan een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) worden gemaakt. Het loopbaangesprek maakt deel uit van de gesprekscyclus. In 2013 hebben:

- ▶ 135 medewerkers deelgenomen aan individuele trajecten van koersonderzoek, takenanalyse of loopbaancoaching,
- ▶ tien docenten een ontwikkelassessment gedaan ter ondersteuning van hun loopbaanontwikkeling binnen de functiefamilie Onderwijs en Onderzoek,

- ▶ 79 medewerkers deelgenomen aan de collectieve loopbaantrajecten zoals loopbaan-apk, loopbaanontwikkeling voor 25+, 40+ of 55+ en de loopbaan-training serendipiteit,
- ▶ twee managers door middel van een teamscan meer zicht gekregen op de kwaliteiten (en aandachtspunten) van hun docenten of medewerkers en die van het team als geheel.

Het jobcenter

Het jobcenter (gericht op intern recruitment) is bedoeld voor de plaatsing van medewerkers die op grond van arbeidsongeschiktheid, het vervallen van hun functie of uit ambitie moeten/willen omzien naar ander werk. Het jobcenter, bemand door de dienst P&O, beoordeelt op basis van kwalitatieve criteria of een kandidaat wel of niet binnen de hogeschool plaatsbaar is. Vanaf 1 maart 2013 hebben kandidaten van het jobcenter voorrang bij vacatures. Begin 2013 stonden er 24 voorrangskandidaten bij het jobcenter geregistreerd. In het vervolg van 2013 kwamen daar achttien nieuwe aanmeldingen bij. Er zijn elf plaatsingen naar een nieuwe werkplek binnen de hogeschool gerealiseerd, vier medewerkers hebben een baan extern gevonden, twee inschrijvingen zijn ingetrokken en met één kandidaat is een vaststellingsovereenkomst (afspraken over einde dienstverband tussen werkgever en werknemer) gemaakt.

Resultaatverantwoordelijke teams

Een opleidingsteam binnen Hogeschool Rotterdam is verantwoordelijk voor het onderwijs aan de studenten van die opleiding. Het Focusbeleid heeft dit nadrukkelijker dan voorheen uitgangspunt van beleid gemaakt. Daarom startte P&O in 2012 het project 'Resultaatgericht werken en sturen in opleidingsteams'. Onder het motto 'Aan de slag met opleidingsteams' liepen er diverse trajecten. De ondersteuning aan teams wordt in de vorm van organisatieadviestrajecten gecontinueerd in 2014.

9.4 Organisatieontwikkeling

Eenhoofdige directie

In 2013 is gestart met een proces om van tweehoofdige tot eenhoofdige instituut-directies te komen, een van de speerpunten uit het Focusprogramma. De procedure die hiervoor ontwikkeld is, is in overleg met de medezeggenschapsraad tot stand gekomen. Het resultaat is dat eind 2013 nog maar vier instituten een tweehoofdige directie hebben.

Privaat

Eind 2013 heeft het College van Bestuur besloten de private activiteiten van de hogeschool voor een groot deel stop te zetten. Naast de masters zullen er nog maar enkele private activiteiten worden aangeboden.

Minder maar betere ondersteuning

In 2013 is een begin gemaakt met het anders organiseren van de ondersteuning: minder maar beter. De ambitie is dat het percentage middelen dat besteed wordt aan overhead daalt van 27% (begin 2013) naar 22% in 2016. Het programma 'Kwaliteit werkt samen' moet deze ambitie realiseren. 'Kwaliteit werkt samen' zal in 2014 verder worden uitgewerkt.

Aannamebeleid AOP

In juli 2013 is een vacaturestop ingesteld voor ondersteunend personeel. Dit betekent dat er alleen intern geworven mag worden. Door de vacaturestop wordt overheadreductie mogelijk gemaakt.

Organisatieadviestrajecten

In 2013 heeft P&O bij acht instituten en drie diensten in totaal negentien opdrachten uitgevoerd op het gebied van organisatieontwikkeling (bedrijfsvoering, organisatie-inrichting, resultaatverantwoordelijke teams en cultuur). In het kader van het terugdringen van de overhead wordt in 2013 ingezet op de Lean Six Sigma-methode, een managementstrategie die de kwaliteit van bedrijfskundige processen wil verbeteren.

9.5 Gezondheidsmanagement

Gezondheid en vitaliteit Health Rules

De belangrijkste gezondheidsrisico's van hogeschoolmedewerkers zijn psychische belasting, beeldschermwerk, fysieke belasting en leefstijl. De verantwoordelijke manager hoort aandacht te hebben voor duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. In 2013 heeft een inventariserend onderzoek plaatsgevonden (deels uitgevoerd door studenten Sportmarketing en Management) naar de sporten die onze medewerkers graag willen doen. Aan de hand daarvan is een aantal nieuwe sportworkshops aangeboden: start to run, schaatsen en zwemmen. Dit soort initiatieven draagt bij aan een gezond klimaat. Daarnaast wordt jaarlijks een groot aantal gezondheids- en vitaliteitstrainingen aangeboden: yoga, mindfulness, tai chi, stoelmassage, stoppen met roken en gezonde voeding. Voor leidinggevend worden trainingen georganiseerd die zich richten op herkenning van dreigend verzuim bij hun medewerkers en op interventietechnieken. De trainingen worden goed bezocht en scoren op tevredenheid een dikke voldoende.

Ergonomie en werkplekken

De afdeling P&O probeert klachten aan het bewegingsapparaat (nek, schouders, armen) te voorkomen. Daarom zijn er ook in 2013 weer 110 individuele werkplek-onderzoeken uitgevoerd.

Een ander voorbeeld van preventie is de training 'gezond beeldschermwerk'. Eind 2013 is driekwart van het ondersteunend personeel voorgelicht over gezond beeldschermwerk en zijn hun werkplekken gezond ingesteld door studenten van de opleiding Ergotherapie.

Managers en medewerkers zijn steeds beter op de hoogte van het belang van een goede instelling van bureau, stoel en computer. Zij trekken sneller aan de bel wanneer iemand kampt met klachten die veroorzaakt kunnen worden door een niet goed ingestelde werkplek.

Ziekteverzuimcijfers

Instituut	2013			2012			2011		
	Freq.	Duur	%	Freq.	Duur	%	Freq.	Duur	%
CMI	1,0	13,1	3,6	0,9	14,9	2,8	1,2	13,2	4,2
CoM	1,0	13,9	4,3	1,2	14,7	4,4	1,2	19	4,5
EAS	0,9	10,6	3,7	0,9	16,6	2,7	1	15	3,4
IBK	1,1	11,3	4,7	0,8	20,6	3,6	1	14,9	4,6
IFM	1,1	8,5	2,5	1,1	6	1,9	1,2	10,8	3
IGO	0,8	12,9	3,0	0,7	17,4	2,3	0,8	10,7	3,1
IOI	0,7	13,1	2,7	0,7	9,4	2,9	0,1	4	4,2
ISO	1,2	18,8	5,2	1,2	28,7	5,7	1,3	17,4	4,7
IvG	0,9	15,1	4,1	0,8	16,9	3,5	1	14,4	3,2
IvL	0,9	13,6	4,4	0,9	16,1	2,6	1	12	3,7
RBS	1,3	14,1	4,0	1,8	8,5	5,4	1,5	9,7	2,5
RAC	0,9	5,6	6,3	1,4	6,1	4,8			
RMU	0,1	6,5	2,4	0,2	2,5	0,1			
WdKA	1,3	8,0	3,0	1,1	12,6	2,6	1,2	10	4,3
Dienst									
ABZ	0,9	15,4	4,9	1,4	15,4	5,3	1,2	4,1	1,9
AMC	2,0	14,2	11,8	2,3	4,8	3,9	2,4	9,4	4,7
CvB	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C&EB	1,2	17,5	5,6	1,2	12	3,5	1,2	18,7	3,7
CS	0,7	41,6	2,3	1,1	8,7	3,3	0	18,4	3,5
FaDi	1,8	9,8	5,0	1,9	15,2	5,6	1,9	22,5	8,5
F&S	1,9	10,8	6,4	2,8	7,3	6,2	3,3	8,5	6,2
HRS	1,8	9,9	4,8	1,6	13,7	4,3	1,8	14,4	4,7
O&K	1,6	12,2	5,0	1,4	17	2,8	1,3	18,8	3,9
P&O	1,4	18,5	5,4	1,2	14,6	2,4	1,3	19,8	4,5
Overig									
RDM	1,4	11,8	3,8	0,9	3,7	1			
Totaal HR	0,9	11,1	4,2	1,2	14,7	3,8	1,2	14,6	4,4



Symposium Studiesucces

In bovenstaande tabel is te zien dat het ziekteverzuim licht is gestegen ten opzichte van 2011: van 3,8 naar 4,2%. De duur van het ziekteverzuim is wel gedaald (-3,6 dag), net als de frequentie (-0,3). Het gemiddelde ziekteverzuim in het hbo over 2013 is 4,1%.

9.6 Medewerkerstevredenheid

In 2013 hebben alle instituten en diensten een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. De gemiddelde tevredenheid in 2013 was 6.8. HR scoort gemiddeld een 5.8 op het onderdeel werkdruk. Bij zeven onderwijsinstellingen van HR is de werkdruk toegenomen, maar er zijn ook twee instituten die het op dat punt juist beter doen: IFM en RBS.

In maatwerktrajecten heeft de dienst P&O instituten ondersteund op het thema werkdruk. Dat heeft geresulteerd in plannen om de werkdruk te verlichten. Vervolgens is het de verantwoordelijkheid van het management om de opgestelde plannen uit te voeren.



10

Jaarverslag Raad van Toezicht

Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht op 21 maart 2014.

Werktuigbouwkunde
studenten werken samen
met bedrijven op RDM-
Campus aan opdrachten
en onderzoek

SAMENSTELLING

De Raad van Toezicht van Hogeschool Rotterdam bestond eind 2013 uit de volgende leden:

- › De heer drs. C.A.C.M. Oomen
- › Mevrouw mr. W. Sorgdrager (voorzitter a.i.)
- › De heer drs. G.H.J. van der Vegt (voorzitter met ingang van 1 januari 2014)
- › Mevrouw drs. J.W.A. Verlaan
- › De heer drs. C.W. van der Waaij RA.

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties (gegevens per 31 december 2013)

Drs. C.A.C.M. Oomen (65 jaar)

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

- › Lid Raad van Toezicht SGZ
- › Lid Raad van Commissarissen HSK Groep B.V.
- › Lid Raad van Commissarissen Brainova Ventures B.V.
- › Lid Raad van Commissarissen Greenfield Capital Fund III B.V.
- › Voorzitter 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 (65 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 Bioscoopexploitanten en Filmtheaters

Mw. drs. J.W.A. Verlaan (65 jaar)

Benoemd per 1 januari 2012.

- › Directeur en eigenaar van 'De Ontmoeting', Adviesbureau voor de connectie tussen verschillende domeinen: diversiteitsbeleid, wijkontwikkeling, onderwijs
- › Bestuurslid van de stichting Cosmicus (onderwijs en diversiteit)
- › Voorzitter van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties
- › Lid Raad van Toezicht Nederlands Philharmonisch Orkest
- › Lid bestuur Leerorkest

- › Lid van het bestuur van het keurmerk 'Blik op Werk'
- › Lid van de raad van commissarissen van woningbouwcorporatie Ons Doel te Leiden (sinds najaar 2012).
- › Voorzitter Wijkvereniging Meerburg in Leiden
- › Voorzitter van het muziektheatergezelschap Via Berlin (sinds mei 2012)

Drs. G.H.J. van der Vegt (60 jaar)

Benoemd per 1 oktober 2013.

- › Lid van diverse comités van aanbeveling goede doelen
- › Landelijk Bestuur KHN, penningmeester
- › President-Commissaris / Gedelegeerd Commissaris / Grootaandeelhouder Ahoy Rotterdam
- › Marathon Rotterdam / Like2Run (voorzitter bestuur)
- › Feyenoord Rotterdam (lid Raad van Commissarissen)
- › Voorzitter Kamer van Koophandel Regio Rotterdam
- › Voorzitter Clean Tech Delta

Drs. C.W. van der Waaij RA (62 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 Vrienden van de Nederlandse Bachvereniging"
- › Lid van het bestuur van de Vereniging Achmea
- › Lid van het bestuur (penningmeester) van de Vereniging Toezichhouders Hogescholen
- › Voorzitter Raad van Bestuur Nederlands Normalisatie Instituut (NEN)
- › Voorzitter Raad van Commissarissen Unilever Nederland Holdings BV

ROOSTER VAN AFTREDEN

Het volgende rooster van aftreden was per 31 december 2013 van toepassing:

- › 1 januari 2016: Mw. W. Sorgdrager en Mw. J.W.A. Verlaan
- › 1 januari 2017: C.A.C.M. Oomen
- › 1 januari 2018: C.W. van der Waaij
- › 1 oktober 2017: G.H.J. van der Vegt

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

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

Het zogenaamde puntenstelsel op grond van de Wet Bestuur en Toezicht, die per 1 januari 2013 van kracht werd, had effect op de samenstelling van de Raad van Toezicht. De heer J.F. de Haas was lid van de Raad van Toezicht vanaf 1 januari 2011. Hij aanvaardde per 1 april 2013 de functie van Lid Raad van Commissarissen Havenbedrijf Amsterdam N.V. Omdat met deze nieuwe functie het aantal toegestane nevenfuncties zou worden overschreden, legde hij het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van de hogeschool neer.

De heer Van der Waaij liet weten dat hij, in verband met de benoeming per 1 juli 2013 in de functie van Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Unilever Nederland Holdings BV, met ingang van die datum niet langer beschikbaar kon zijn als voorzitter van de Raad van Toezicht. Hij continueerde zijn betrokkenheid bij de hogeschool door verder te gaan als lid van de Raad van Toezicht.

Mw. Sorgdrager werd bereid gevonden in de periode van 1 juli 2013 tot en met 31 december 2013 de functie van voorzitter van de Raad van Toezicht op een ad-interimbasis op zich te nemen.

Met de bovenstaande ontwikkelingen was er een vacature voor het lidmaatschap van de Raad van Toezicht en diende ook het voorzitterschap opnieuw te worden bezet. De heer Van der Vegt werd bereid gevonden om per 1 oktober 2013 toe te treden als lid van de Raad van Toezicht, om daarna met ingang van 1 januari 2014 voorzitter te worden.

De lidmaatschapstermijn van de heer Van der Waaij liep af per 31 december 2013. Gelet op het feit dat hij slechts één termijn van vier jaar deel uitmaakte van de raad, was een herbenoeming van de heer Van der Waaij mogelijk. De raad maakte van deze mogelijkheid graag gebruik en besloot hem te herbenoemen. De nieuwe termijn van vier jaar is ingegaan op 1 januari 2014.

De raad besloot de statutenbepaling inzake het rooster van aftreden te flexibiliseren, zodat bij tussentijdse benoemingen een termijn bepaald kan worden en niet langer automatisch de termijn van de voorganger van toepassing is. De procedure tot het verlenen van instemming hierover door de centrale medezeggenschapsraad kon niet in het verslagjaar worden afgerond.

BEZOLDIGING

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een bezoldiging. Met de per 1 januari 2013 van kracht geworden Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), kwam er ook een wettelijk maximum voor de bezoldiging van toezichthouders. Voor de sector Hoger Beroeps Onderwijs werd er, binnen de grenzen van deze wet, een bezoldigingsadvies voor toezichthouders, dat opgesteld was door de Hay Group, vastgesteld. De Raad van Toezicht besloot, vooralsnog voor het jaar 2013, de eind 2012 bestaande vergoedingsregeling te bestendigen. De bedragen waren:

- › voor de voorzitter: € 10.900 per jaar.
- › voor de leden: € 7.600 per jaar.

Per 2013 werden deze bedragen btw-plichtig. Besloten werd de vergoedingsbedragen per 2013 als brutobedragen te hanteren.

Voor een aantal leden is uitbetaling gedaan conform een fictief dienstverband, waarbij er additioneel werkgeverslasten zijn betaald. Andere leden kozen voor betaling op factuur.

PROFIELSCHETS

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

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

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

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

Minimaal één van de leden van de Raad van Toezicht is een zogenoemde 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).

Symposium Studiesucces

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

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.

GOVERNANCESTRUCTUUR

De Raad van Toezicht heeft de in 2006 vastgestelde governancestructuur geëvalueerd en kwam tot het besluit om een commissiestructuur in te voeren. Besloten werd om een auditcommissie, een selectie- en remuneratiecommissie en een onderwijscommissie in te stellen. Als leden van de commissies werden benoemd:

- ▶ auditcommissie: de heren Oomen en de Haas (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Roelof (vanuit het College van Bestuur). Na zijn vertrek werd de heer De Haas opgevolgd door de heer van der Waaij. De commissie vergaderde twee keer.
- ▶ selectie- en remuneratiecommissie: mw. Sorgdrager en de heer Van der Waaij (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans (vanuit het College van Bestuur). Met het aantreden van de heer Van der Vegt nam deze de plaats van de heer Van der Waaij in deze commissie over. Deze commissie vergaderde één keer.
- ▶ onderwijscommissie: mw. Verlaan (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans (vanuit het College van Bestuur). Aan het einde van het jaar werd besloten dat ook de heer Van der Waaij lid van deze commissie zou zijn. De commissie vergaderde één keer.

De Raad van Toezicht nam kennis van de aanbevelingen vanuit de Vereniging Hogescholen die opgesteld waren naar aanleiding van het rapport van de commissie Van Montfort 'Goed bestuur in het HBO' (april 2012). Dit leidde bij besluit d.d. 9 juli 2013 tot een aanpassing van het Protocol van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Daarin werden nieuwe zaken geregeld of opnieuw geregeld:

- ▶ reglementen voor de commissies
- ▶ de beoordelingsprocedure van het College van Bestuur
- ▶ het periodiek beoordelen van de Raad van Toezicht met een extern persoon
- ▶ een samenwerkingsstatuut

- ▶ de ondersteuning
- ▶ de horizontale dialoog
- ▶ een escalatieladder
- ▶ de vergadercyclus.

Ten aanzien van één onderwerp uit de branchecode werd besloten geen aparte regeling op te stellen. Het betrof de kennisvalorisatie. Ten aanzien van dit onderwerp werd besloten, gezien de beperkte middelen die de hogeschool ter beschikking staan, onderwijs en daarop afgestemd onderzoek, te doen prevaleren, om zodoende recht te doen aan haar missie. Derhalve besloot de hogeschool geen kennisvalorisatiedocument op te stellen.

Nadat op 3 oktober 2013 de besluitvorming over het onderwerp door een bindingsbesluit van de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen was afgerond, is er andermaal gekeken naar de vraag welke aanpassingen alsnog zouden moeten worden doorgevoerd. Dit leidde tot een beperkte lijst van aanvullende onderwerpen, waaronder het risicoregime alsmede de periode gedurende welke de externe accountant aan de instelling is verbonden. Besloten werd om de formele regelingen hieraan aan te passen. Ook werd besloten het gemeenschappelijke protocol voor de Raad van Toezicht en het College van Bestuur om te vormen tot twee separate regelingen. Het daaruit voortvloeiende besluitvormingstraject kon in het verslagjaar niet meer worden afgerond.

ONAFHANKELIJKHEID

De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk in de betekenis van de branchecode governance.

Zij kunnen onafhankelijk van elkaar, van het College van Bestuur en van welk deelbelang dan ook 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;

Symposium Studiesucces

- hield een aandelenpakket van ten minste tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap.

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

WERKZAAMHEDEN

De raad vergaderde in het verslagjaar zes keer: op 11 maart, 23 april, 18 juni, 30 september, 7 november en 19 december.

Twee vergaderingen vonden plaats op een locatie van opleidingen. Daarbij werd een presentatie verzorgd door de directeur van het Instituut Financieel Management, respectievelijk de Rotterdam Academy.

Leden van de raad gaven 'acte de présence' bij de opening van het cursusjaar 2013/2014.

De Raad van Toezicht besloot om in de komende periode de contacten binnen de hogeschool te intensiveren door werkbezoeken te organiseren bij de instituten. Daartoe werd een rooster vastgesteld.

De aangelegenheden waarmee de raad zich in de vergaderingen bezighield worden hieronder beschreven.

College van Bestuur; samenstelling en remuneratie

Gedurende het gehele verslagjaar bestond het College van Bestuur uit de heren Bormans (voorzitter), Van Drielen en Roelof. Van de nieuwe portefeuillevordering van het college, alsmede van de wijziging daarvan per 1 oktober 2013 werd kennis genomen. Juist voor de jaarwisseling werd bekend dat de heer van Drielen per 1 april 2014 een nieuwe functie heeft aanvaard als voorzitter van het College van Bestuur van SCO Haaglanden.

Het remuneratiebeleid bestond in 2013 uit de invoering van de per 1 januari 2013 van kracht geworden Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector. De heer Van der Waaij participeerde in het Platform van toezichthouders van hogescholen. In opdracht van dit platform werd door de Hay Group een beloningscode ontworpen die in de nieuwe kaders zou kunnen functioneren. Deze beloningscode werd vastgesteld.

Beleidsprogramma FOCUS

In vervolg op de vergadering van 17 december 2012, waarin het College van Bestuur het voorgenomen Focusprogramma met de Raad van Toezicht besprak, werden in 2013 de ontwikkelingen ten aanzien van dit programma besproken. In het Focuspro-

Talentscout Thorbecke

gramma neemt (de kwaliteit van) het bacheloronderwijs een centrale positie in. In een extra vergadering werd besproken welke de verwachte ontwikkelingen op middellange termijn voor de financiële situatie van de hogeschool zijn. Hoewel deze ontwikkelingen zich niet met zekerheid laten voorspellen, is de verwachting dat de grotere selectiviteit bij de toelating van studenten gecompenseerd zal worden door een verbeterd rendement en dat daarmee de financiële uitkomst budgettair neutraal zal zijn.

In de loop van het jaar volgden rapportages over deelonderwerpen, zoals het toelatingsbeleid, de reglementering, de contractactiviteiten.

Kwaliteitsprofiel

In de maartvergadering nam de Raad van Toezicht kennis van de ervaringen van de heren A. Bakker en R. van der Dussen van Capgemini bij een onderzoek naar de werksfeer van één van de onderwijsinstituten. De aanbevelingen van dit rapport om tot verbeteringen te komen zijn door het College van Bestuur integraal overgenomen. Een aanbeveling van de onderzoekers aan de Raad van Toezicht was om de ontwikkelingen in de hogeschool te monitoren door regelmatige rapportages over een aantal vaste thema's. De raad nam deze aanbeveling over. Dit leidde tot het Kwaliteitsprofiel (ook wel de Ankerpunten genoemd), bestaande uit:

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

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

Financiën

De Raad van Toezicht verleende goedkeuring aan een nota Financieel Beleid. In deze nota zijn de hoofdlijnen vastgelegd van het financiële beleid. 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 mln.

Gaandeweg het begrotingsjaar werd, in lijn met het Focusprogramma, wanneer er additionele middelen werden toegekend, het accent bij de uitgaven gelegd op het toewijzen van middelen ten behoeve van het aanstellen van docenten.

De Raad van Toezicht keurde in zijn vergadering d.d. 18 juni 2013 het Jaarverslag 2012 van het College van Bestuur goed. Ook de Jaarrekening 2012 en de Management Letter over dat jaar van de accountant Ernst & Young werden in die vergadering besproken. De Raad van Toezicht verleende decharge aan het College van Bestuur voor het in 2012 gevoerde beleid. De bespreking van de jaarrekening vond, zoals gebruikelijk, plaats in tegenwoordigheid van de accountants van Ernst & Young, de heren J.C. Besters en J.A. Koorn.

Bij de stukken van de Raad van Toezicht was bij iedere vergadering een overzicht gevoegd van de stand van zaken van de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting, zodat, 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. 19 december goedkeuring aan de Begroting 2014. Bij de vaststelling van de begroting 2014 werd de lijn van het Focusprogramma, te weten relatief meer middelen voor docenten, doorgetrokken. Er werd een volgende stap gezet bij het realiseren van overheadreductie om ruimte voor extra docenten mogelijk te maken. Het ging daarbij om 126 fte formatie voor onderwijsgeevenden. Ook werd, gegeven de ervaring van de afgelopen jaren, waarbij er eerst in de loop van het jaar incidentele (aanvullende) rijksbijdragen kwamen, besloten een voorschot te nemen op de verwachting dat die omstandigheid zich ook het komende jaar zal voordoen.

De raad bevorderde een versnelde procedure voor de bespreking van de begroting met de centrale medezeggenschapsraad. Deze verleende nog in het kalenderjaar 2013 instemming aan de begroting 2014.

Instroom, onderwijs en kwaliteit

De instroom van nieuwe studenten vertoonde een beperkte groei (ongeveer 5%) ten opzichte van het voorafgaande jaar. Met name voor het assortiment aan Associate-degree-programma's was een toegenomen belangstelling.

Onderdeel van het Focusprogramma was het afstoten van de private activiteiten. Een delegatie van de raad nam in een gesprek met een delegatie van directeurs kennis van de opvattingen van personeelsleden over dit voornemen. De Raad van Toezicht nam kennis van het feit dat een tweetal keren een proces dat gericht was op overdracht daarvan aan derden niet tot overeenstemming leidde. Uiteindelijk besloot het College van Bestuur over te gaan tot het beëindigen van de commerciële onderwijsportefeuille, met uitzondering van een aantal taken die, hoewel privaat gefinancierd, behoren tot het publieke domein.

Vanuit het Piet Zwart Instituut van de Willem de Kooning Academie kwam het bericht dat er in de periode 2002 tot 2008 een aantal diploma's is uitgereikt met de titel Master of Arts. Deze titel was in die periode voorbehouden aan afgestudeerden van universiteiten. Bij overleg met het Ministerie van OCW bleek dat de daar heersende opvatting was dat er een diploma van een zogenaamde Voortgezette Opleiding had behoren te zijn. De Raad van Toezicht liet zich van de ontwikkelingen op de hoogte houden. Deze waren dat er over de casus in goed overleg met OCW een rechterlijk oordeel zou worden gevraagd. Ook is er een onderzoek geweest naar mogelijke andere onjuiste masterdiploma's uit het verleden. Daarbij bleek dat er bij de Rotterdam Business School een aantal onjuiste bijlagen bij diploma's waren verstrekt. Over de wijze waarop deze zaak is afgedaan, is overleg geweest met de inspectie.

Ontwikkelingen volgend op het convenant dat met de Hogeschool Inholland werd gesloten, werden besproken. Het ging om de voorgenomen overdracht van de Pabo van de Hogeschool Rotterdam te Dordrecht aan Inholland, alsmede de overdracht van Associate-degree-programma's en van de opleidingen IBMS en IBL te Rotterdam in tegenovergestelde richting.

Leden van de Raad van Toezicht werden geïnterviewd in het kader van de procedure Instellingstoets door de NVAO. De raad was verheugd met het positieve resultaat van deze toets.

De raad nam kennis van het feit dat het oordeel van de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek leidde tot een voorwaardelijke validatie. De validatiecommissie gaf aan dat bij de Hogeschool Rotterdam een situatie werd aangetroffen waarin de kwaliteitszorg van het onderzoek nog volop in ontwikkeling is. Een van de redenen daarvan is dat de positionering van het onderzoek binnen de organisatie de afgelopen jaren veel veranderingen heeft gekend. Dat heeft veel aandacht gevraagd van de medewerkers, waardoor er minder aandacht beschikbaar was voor het ontwikkelen en uitvoeren van een voldragen, samenhangend en stabiel kwaliteitszorg-systeem onderzoek.

Personeelsbeleid en organisatie

Een belangrijk onderdeel van de uitkomsten van het cao-overleg was de vergrote aandacht voor het professionaliseringsvraagstuk. De raad werd op de hoogte gebracht van de aanpak van het College van Bestuur.

Met de centrale medezeggenschapsraad werd, aan de hand van een feitenoverzicht, gesproken over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

10

JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Student Elektrotechniek legt laatste hand aan de bierrobot. Het team van Elektrotechniek won de landelijke mechatronica trofee

De voorzitter van de Raad van Toezicht ontving tijdens het verslagjaar een brief, waarin een beroep gedaan werd op toepassing van de klokkenluidersregeling. Hoewel de brief afkomstig was van een oud-personeelslid en de regeling, naar strikte toepassing, niet voor deze categorie zou gelden, werd de brief overeenkomstig de regeling in behandeling genomen.

Er werd een onderzoekscommissie gevormd die hoor en wederhoor toepaste en aan het einde van het jaar een rapportage indiende. Daarin werd aangegeven dat er geen misstanden waren. De rapportage werd door de voorzitter overgenomen en de betrokkenen zijn over de uitkomst geïnformeerd.

Huisvesting

Na de ingrijpende beslissing per eind 2012 om niet over te gaan tot de ontwikkeling van de locatie Coolhaven, maar om het Kralingse Zoomcomplex verder in stand te houden en te verbeteren, was er in 2013 sprake van een situatie van consolidatie van de huisvestingsportefeuille. De raad werd geïnformeerd over de ontwikkelingen ten aanzien van de planvorming bij de Kralingse Zoom.

Het vraagstuk van stilleruimten op enkele locaties werd besproken. Deze ruimten die zich in het verleden langs geleidelijke weg hadden ontwikkeld, zijn nodig toe aan herinrichting. Daarbij behoort een nieuw regime ten aanzien van het beheer dat past bij het openbare karakter van de hogeschool. Afspraken daarover zijn in voorbereiding.

BERAAD OP HET FUNCTIONEREN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT EN VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

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

De scholingsbehoeften van de leden van de Raad van Toezicht werden geïnventariseerd. Dit leidde tot een bijeenkomst op 19 december 2013 over het thema ethiek en integriteit. Er was vooraf een omvangrijk pakket aan rapporten beschikbaar gesteld, waaronder het rapport van de Commissie Halsema onder de titel 'Een lastig gesprek', alsmede rapporten die waren opgesteld naar aanleiding van incidenten in de publieke sector. Aan de hand daarvan werd een gesprek gevoerd over risico's die zich kunnen voordoen en preventiemaatregelen op dit terrein. Een actieve aanspreekcultuur is daarvan een belangrijk onderdeel.

CONTACT MET DE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

Overleg over de wijze van het voeren van overleg met de centrale medezeggenschapsraad (CMR) leidde tot de afspraak dat Raad van Toezicht en CMR twee keer per jaar met elkaar zouden overleggen, een keer onder voorzitterschap van de CMR en een keer onder voorzitterschap van de Raad van Toezicht. Een van deze keren zou plaatsvinden in aanwezigheid van het College van Bestuur en een keer zonder het College erbij.

De bijeenkomsten vonden plaats op 11 maart 2013 en op 25 november 2013.

Over de wijze van vervullen van een vacant lidmaatschap in de Raad van Toezicht werd een gemeenschappelijke werkwijze overeengekomen. De beide organen bereiden de benoeming van leden als volgt voor. Voor de kandidaat die op voordracht van de CMR wordt benoemd ligt het initiatief voor het opstellen van een groslijst bij de CMR, voor andere kandidaten bij de Raad van Toezicht. Over de groslijsten wordt overleg gepleegd tussen beide voorzitters, waarbij wordt gestreefd naar overeenstemming over de te benoemen kandidaten.

TEN SLOTTE

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



11

Overige zaken



▲
Winnaar Eneco
The Battle of Excellence

In de prijzen...

Ook dit jaar vielen er weer Hogeschoolstudenten in de prijzen. Een (niet-uitputtend) overzicht:

- ▶ Daan Louter (Communication and Multimedia Design) won de Hogeschool Rotterdam Bachelor Award 2013 voor zijn project Firestorm. Daan haalde de wereldpers met zijn Firestorm toolkit waarin hij nieuwe mogelijkheden ontdekte binnen de journalistiek om met nieuwe media online verhalen te vertellen. Hij won een cheque ter waarde van 3.000 euro.
- ▶ Peter van der Eijk (Accountancy) won de Overtrefjezelfbeurs 2013. Voor deze beurs komen excellente studenten in aanmerking die onlangs een honours-programma hebben afgerond. Peter kan door de beurs een internationaal gerenommeerde accountancyopleiding in Australië volgen. Hij heeft hier als winnaar 5.000 euro voor ontvangen.
- ▶ De Drempelprijzen worden sinds 1962 verleend namens de Gemeente Rotterdam voor de meest veelbelovende afstuderenden van drie bacheloropleidingen van de Willem de Kooning Academie: Autonome Beeldende Kunst, Vormgeving en Docent Beeldende Kunst en Vormgeving. De Drempelprijs bestaat uit een geldbedrag van 5.000 euro. Winnaars waren beeldend kunstenaar Sarah Züst, product designer Isaac Monté en kunstdocente Nikki Snijders.
- ▶ De eerste prijs van de Battle of Excellence werd in de wacht gesleept door team Banning Advocaten met een plan om het kantoor voor mededinging op de Rotterdamse kaart te zetten. Studenten Tosca van Zijl en Jacob Noordam, honoursstudenten van Hogeschool Rotterdam, en Stefanie Gadellaa en Kyra Luchtenberg van de Erasmus Universiteit zijn de gelukkige winnaars. De studenten hebben een Letter of Recommendation van burgemeester Aboutaleb ontvangen en ieder 250 euro aan prijzengeld.
- ▶ Winnaars van de KNW-BSc Scriptieprijs (voor bachelors) waren Thomas Mos en Bastiaan van der Horst van de opleiding Watermanagement met de scriptie 'De invloed van begroeide daken op het stedelijk watersysteem'. In dit onderzoek stond het waterbergende vermogen van begroeide daken centraal. De studenten beoordeelden verschillende manieren van opbouw van de begroeiing en presenteerden een optimale begroeiing voor maximale waterberging.
- ▶ Emmy Post (afgestudeerd Bouwkunde) won de Enci Studieprij Beton. Zij onderzocht de mogelijkheden van droog en efficiënt verankeren van geprefabriceerde balkonplaten.

▲
Slotbijeenkomst
Minor Plus

- ▶ Leon Cullens (Informatica) won de Imagine Cup Nederland Microsoft met het project 'Bookshuffle', een app waarmee je je eigen bibliotheek kunt beginnen. De Imagine Cup is een wedstrijd voor studenten met als doel door techniek de wereld te verbeteren.
- ▶ Lars van Staalduinen en Barend de Wit (Logistiek en Technische Vervoerskunde) wonnen de Kennisbruggen Innovatieprijs 2013 met een plan om concurrerende plantenexporteurs meer te laten samenwerken. Kennisbruggen is een samenwerkingsproject tussen onderwijs en bedrijfsleven dat dit jaar ophoudt te bestaan.
- ▶ Een team van elektrotechniekstudenten won de CCM Mechatronica Trofee 2013. Zij ontwierpen en de bouwden een snelle en nauwkeurige robot.
- ▶ Jonathan Christopher Hofwegen (oud-student Vormgeving/modeontwerpen WdKA) ontwerpt herenmode. Hij is in 2009 afgestudeerd aan de Willem de Kooning Academie. Tijdens zijn studie heeft hij stage gelopen bij de Nederlandse modeontwerper Francisco van Benthum. In 2013 werd hij onderscheiden als jonge creatieve ondernemer in Rotterdam en kreeg de Henri Winkelman prijs.

Kunstcollectie

Hogeschool Rotterdam heeft een kunstcommissie die verantwoordelijk is voor de opbouw van een uitgebreide collectie van werk van oud-studenten van de Willem de Kooning Academie, onderdeel van Hogeschool Rotterdam. De kunstcollectie bestaat uit 160 items en is bestemd voor ruimtes in de hogeschool met een publiek en toegankelijk karakter. Optimale zichtbaarheid is de belangrijkste leidraad bij de verspreiding van de kunstwerken over de hoofdlocaties. Zo hangen de kunstwerken in verschillende gangen en hallen. Hier weten studenten en medewerkers zich omringd door een gevarieerd aanbod van voorstellingen, media, technieken en formaten.

In 2013 werden werken aangekocht van Karin Arink, Schilte en Portielje, John van 't Slot, Janine Schrijver en Gyz la Rivière.

Tevens schonk kunstenaar Hidde van Schie de Hogeschool Rotterdam een prachtig olieverfschilderij.



Hidde van Schie,
Bad news for Everyone,
olieverf 165 x 150 cm, 2010



John van; t Slot,
z.t.,
olieverf 150 x 120 cm, 2008



Schilte en Portielje,
09/B10,
photocollage, 2009

De kunstcommissie bestond in 2013 uit de volgende leden: Hans Walgenbach (externe voorzitter), Hans Andringa, Jan van Heemst, Helen Hulspas (secretaris), Bert Steenbeek en Hans Verbij.

B

Bijlagen

FOCUS

1. Rotterdamse ambities, middelmatige resultaten

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

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



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

2. De kern op scherp

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

5. Studiesucces: van zorg naar inhoudelijke binding

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

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

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



6. Meer selectiviteit met behoud van toegankelijkheid

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

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

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



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

7. Docententeams: professie en professionele verantwoordelijkheid

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

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

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

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

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

8. Minder maar betere ondersteuning

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

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



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

9. Beter sturen

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

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



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

10. Naar een kwaliteitscultuur: afspraken nakomen

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

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



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

Onderwijs centraal

GEZAMENLIJK KWALITEITSBEGRIIP

Goede bacheloropleidingen

- ▶ zijn voorzien van een goed accreditatieoordeel en dan met name voor standaard
- ▶ drie uit het NVAO-kader (niveau en toetsing daarvan)
- ▶ kunnen bogen op een goede studenttevredenheid (NSE)
- ▶ doen het werk met collega's die tevreden zijn (MTO)
- ▶ laten een voldoende aantal studenten op niveau afstuderen (studiesucces)
- ▶ leiden weerbare professionals op die op hbo-niveau aan de slag kunnen
- ▶ op de arbeidsmarkt

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Onderzoeken of NSE-parameter aangevuld kan worden met eigen evaluatiegegevens opleidingen (najaar 2013)
- ▶ Uitwerken heldere indicator voor prestaties afgestudeerden op de arbeidsmarkt
- ▶ op basis van de HBO-monitor (najaar 2013)

Kwaliteitsbegrip vertalen

Kwaliteitsbegrip, met inbegrip van de indicatoren, is leidend voor het organiseren van onderwijs

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Elk docententeam ontwikkelt, onder leiding van de onderwijsmanager, 'couleur locale' door:
 - ▶ De ambities van het team ten aanzien van de kwaliteitsindicatoren vast te stellen
 - ▶ De identiteit van de opleiding (visie op beroep, visie op onderwijs, visie op kwaliteit) te expliciteren, waarbij wordt aangegeven:
 - ▶ Hoe het team de academische en professionele binding met studenten organiseert
 - ▶ Met welk kenniscentrum wordt samengewerkt om niveau en inhoud te borgen
 - ▶ Welke facilitering en ondersteuning daarvoor nodig is
- ▶ En treedt daarover in overleg met studenten

Verantwoordelijkheid bij docententeams

De verantwoordelijkheid voor het realiseren van kwaliteit ligt bij het docententeam

- ▶ Vertrouwen geven aan teams en professionele ruimte vergroten
- ▶ Van teams mag worden verwacht dat zij:
 - ▶ kwaliteitsbewust zijn
 - ▶ daadwerkelijk binding met studenten aangaan
 - ▶ elkaar en studenten durven aanspreken
 - ▶ transparant willen zijn
 - ▶ uimte geven en verantwoorden

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Teamgerichte aanpak in professionaliseringsplan
 - ▶ Benodigde competenties zijn aanwezig binnen alle teams
 - ▶ Systematisch leren, innoveren en experimenteren
 - ▶ Heldere relatie tussen individueel leren en teamleren

Professionele verantwoordelijkheid

De docent mag verwachten:

- ▶ Helderheid in de aansturing en communicatie
(zie resultaten onderzoek naar werkdruk en onderzoek naar werking PTD)
- ▶ Minstens de helft van de tijd is beschikbaar voor het onderwijs zelf
- ▶ Elke medewerker met een substantiële aanstellingsomvang heeft jaarlijks recht op minimaal 40 uur voor professionalisering, conform de afspraken in de nieuwe CAO-hbo
- ▶ Elk docententeam heeft het recht om 10% van de collectieve aanstellingsomvang te gebruiken voor professionalisering

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Vertaling van deze punten, inclusief de conclusies van het CvB ten aanzien van de hierboven genoemde onderzoeken, in het professionaliseringsplan
- ▶ In het najaar van 2013 ontwikkelt een groep docenten op verzoek van het College van Bestuur een profielbeschrijving van de HR-docent

Versterking rol van de hoofddocent

De hoofddocent

- ▶ Verbindt de opleiding met onderzoek en de beroepspraktijk
- ▶ Vormt zo de schakel tussen opleiding en kenniscentrum
- ▶ Is samen met de lector aanjager van inhoudelijke ontwikkeling en vernieuwing

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ In het najaar van 2013 worden het profiel en de positie van de hoofddocent, in het licht van de uitwerking van het onderzoeksbeleid, in overleg met de hoofddocenten aangescherpt.

Onderwijskundig leiderschap onderwijsmanagers

De onderwijsmanager

- ▶ Stuurt het docententeam aan vanuit onderwijskundig leiderschap
 - ▶ Draagt verantwoordelijkheid voor totstandkoming van de onderwijsvisie, uitvoering van het onderwijs, de ondersteuning daarvan en het functioneren van het docententeam
 - ▶ Wordt nadrukkelijker betrokken bij formulering instituuts- en hogeschoolbeleid

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Per instituut professionalisering van het managementteam via specifieke scholingstrajecten
- ▶ Daarbij vormen instituten duo's of trio's zodat ook tussen instituten geleerd kan worden
- ▶ Vorming van een lerend netwerk voor onderwijsmanagers
- ▶ Onderwijsmanagers krijgen nadrukkelijke rol bij de voortgang van de implementatie van de Focusagenda (zie '9. Beter sturen'™)

Directies: synergie en samenhang

De directeur draagt zorg voor

- ▶ het realiseren en bewaken van samenwerking en synergie tussen opleidingen en bedrijfsbureau vanuit een overkoepelende visie
- ▶ het coachend leiden van de onderwijsmanagers waar het kan, te interveniëren waar dat moet
- ▶ afstemming te organiseren met kenniscentra en overige instituten
- ▶ sterkere betrokkenheid bij het formuleren van hogeschoolbeleid

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Invoering eenhoofdige instituutdirecties
- ▶ Verbreding managementrepertoire via het leadership development programma
- ▶ In bestuursraadverband medeverantwoordelijkheid nemen voor het hogeschoolbeleid

Centrale diensten: minder maar beter

De centrale diensten:

- ▶ Streven naar optimale ondersteuning van docententeams, opleidingen, kenniscentra en instituten
- ▶ Worden in hun omvang beperkt zodat meer geld direct beschikbaar is voor het onderwijs
- ▶ Realiseren efficiency- en kwaliteitswinst door stroomlijning processen van diensten, tussen diensten en tussen diensten en bedrijfsbureaus

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Zie Focuspunt 8

College van Bestuur: integraal eindverantwoordelijk

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor:

- ▶ het formuleren van een koers voor de hogeschool die kwaliteit centraal stelt en die kan rekenen op groot intern en extern draagvlak
- ▶ het sturen, begeleiden en toetsen van de realisatie daarvan
- ▶ het organiseren van een goede relatie en samenwerking met de Rotterdamse beroepspraktijk
- ▶ het stimuleren en bewaken van de samenhang tussen onderwijs, onderzoek en ondersteuning
- ▶ het bevorderen van een open kwaliteitscultuur en stimulering van het lerend vermogen in de organisatie

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Zie Focuspunten 9 en 10

1 Goede resultaten

AMBITIE

- ▶ De aandacht eenduidig richten op de kwaliteit van het onderwijs Op deze manier uit de middelmatigheid komen die in de Keuzegids geïllustreerd wordt: teveel opleidingen scoren negatief

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Explicitering kwaliteitsbegrip en 'couleur locale' per opleiding
- ▶ Een aantal opleidingen start een intensief verbetertraject gericht op kwaliteit en studenttevredenheid
- ▶ De 16 andere opleidingen die lager scoren in de keuzegids maken in het managementcontract afspraken over een passend verbetertraject. Zichtbare resultaten na 1 jaar

2 De kern op scherp

AMBITIE

- ▶ Hogeschool Rotterdam is de beste hogeschool van de Randstad
- ▶ Hogeschool Rotterdam presteert landelijk bovengemiddeld
- ▶ In 2013 is de waardering van studenten voor hun opleiding al gestegen tot 3,7. De lat kan verder omhoog

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ De tevredenheid van studenten voor hun opleiding neemt toe tot minstens 3,8 in 2014 en verder
- ▶ In de managementcontracten worden concrete afspraken gemaakt ten aanzien van de doelstellingen voor de afzonderlijke opleidingen

3 Publiek profiel

- ▶ Beperking privaat aanbod
- ▶ Herstructurering deeltijd
- ▶ Uitbouw Rotterdam Academy
- ▶ Afstemming over het aanbod

3 Publiek profiel: privaat

AMBITIE

- ▶ Private masteropleidingen passen in het verlengde van de publieke taak van de hogeschool en blijven verbonden aan de hogeschool
- ▶ Zeer beperkt aantal van de overige private trajecten blijft behouden voor de hogeschool
- ▶ Overige activiteiten worden elders ondergebracht via een management buy out of door overname door externen

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ In juli besluit over keuze voor management buy out of overname
- ▶ Per 1 september 2013 helderheid over private trajecten die behouden blijven
- ▶ Per 1 januari 2014 is het beperkte private aanbod een feit
- ▶ Er wordt met de grootste zorgvuldigheid gekeken naar de mogelijke personele consequenties. Uitgangspunt hierbij is dat de werknemer het werk volgt.
- ▶ Het is niet uit te sluiten dat enkele personeelsleden niet meegaan naar de overnemende partij. Deze medewerkers zullen worden begeleid van werk naar werk.

3 Publiek profiel: deeltijd

AMBITIE

- ▶ Deeltijdopleidingen zijn van goede kwaliteit
- ▶ Het deeltijdonderwijs sluit aan op de specifieke wensen van de doelgroep
- ▶ Het deeltijd is renderend en onttrekt geen middelen aan het voltijds onderwijs

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ In het najaar van 2013 vindt besluitvorming plaats over bundeling van opleidingen en eventuele afbouw van deeltijdopleidingen op basis van de volgende criteria:
 - 1 De kwaliteit van het onderwijs is aan de maat
 - 2 De opleiding is maatschappelijk relevant
 - 3 De opleiding is financieel zelfvoorzienend
- ▶ In 2013-2014 wordt een ROM-model voor deeltijdonderwijs uitgewerkt. Zaken als aansluiting bij de doelgroep, maatwerk, keuzevakken en een excellente organisatie van het deeltijdonderwijs staan daarbij centraal.
- ▶ De focusgroep deeltijdonderwijs blijft bestaan om dit ter hand te nemen

3 Publiek profiel: Associate Degree

AMBITIE

- ▶ De Rotterdam Academy is niet alleen de grootste aanbieder van AD-opleidingen in Nederland, maar heeft een blijvende groei-doelstelling
- ▶ In 2015 is de Rotterdam Academy uitgegroeid tot een instituut met een breed assortiment met meer dan 1.500 studenten
- ▶ Rotterdam Academy ontwikkelt zich zo tot een herkenbare en gewaardeerde aanbieder van AD-opleidingen
- ▶ De Rotterdam Academy heeft een volwaardig aanbod aan Associate Degreeopleidingen gericht op mbo'ers en werkkenden

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Integratie van de van Inholland overgenomen AD-opleidingen vanaf 1 september 2014 (zie convenant)
- ▶ Totstandkoming van een pakket aanvragen voor nieuwe AD-opleidingen in het najaar van 2013, op basis van intensieve gesprekken met het Rotterdamse bedrijfsleven
- ▶ Analyseren en versterken doorstroommogelijkheden van AD naar bachelor

3 Publiek profiel: afstemming

AMBITIE

- ▶ Een helder afgestemd aanbod in de regio (bachelor), onder meer op basis van het convenant met Inholland, en landelijk (AD en masteropleidingen)
- ▶ Goede collegiale verhoudingen gericht op samenwerking met overige publieke hogescholen, ROC's en universiteiten

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Ontwikkeling PABO-Dordrecht onder de vlag van Inholland
- ▶ Overname van IBMS-Inholland en integratie met IBMS van Hogeschool Rotterdam
- ▶ Gezamenlijk met Inholland aanbod ontwikkelen voor Sport en Beweging in Rotterdam
- ▶ Hogeschool Rotterdam neemt het initiatief om te komen tot een landelijk herkenbaar en zoveel mogelijk dekkend netwerk aan AD-opleidingen

4 Praktijk centraal

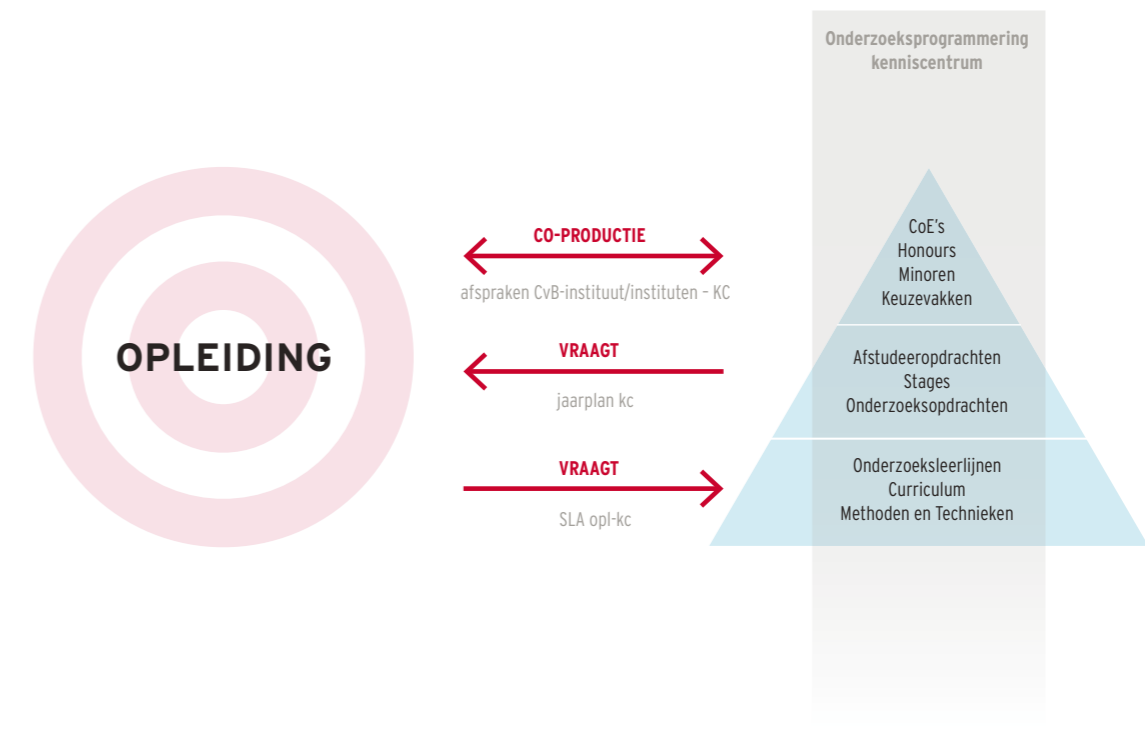
- ▶ Verbinding onderwijs en onderzoek
- ▶ Centre of Expertise Zuid
- ▶ Centre of Expertise Haven

4 Praktijk centraal: verbinding onderwijs en onderzoek

Uitgangspunten

- ▶ Elke opleiding kent een onderzoeksleerlijn door de vier studie jaren heen en aandacht voor methoden & technieken en gebruikt daarvoor de expertise van een kenniscentrum
- ▶ Elke opleiding maakt gebruik van een kenniscentrum voor de inhoud van het curriculum
- ▶ Minoren, minoren+, programmaonderdelen van de Centres of Expertise en keuzevakken zijn co-producties van kenniscentra en opleidingen
- ▶ De samenwerking tussen opleidingen en kenniscentra vindt plaats op basis van wederzijdse gezagsvolle adviesverhoudingen

4 Praktijk centraal: verbinding onderwijs en onderzoek



4 Praktijk centraal: verbinding onderwijs en onderzoek

AMBITIE

- ▶ Onderzoek is dienstbaar aan het onderwijs
- ▶ Zorgvuldige aansturing kenniscentra om relatie onderwijs-onderzoek-beroepspraktijk te optimaliseren
- ▶ Betrokkenheid en inhoudelijk leiderschap van de lector en de hoofddocent versterken

IMPLEMENTATIEAGENDA

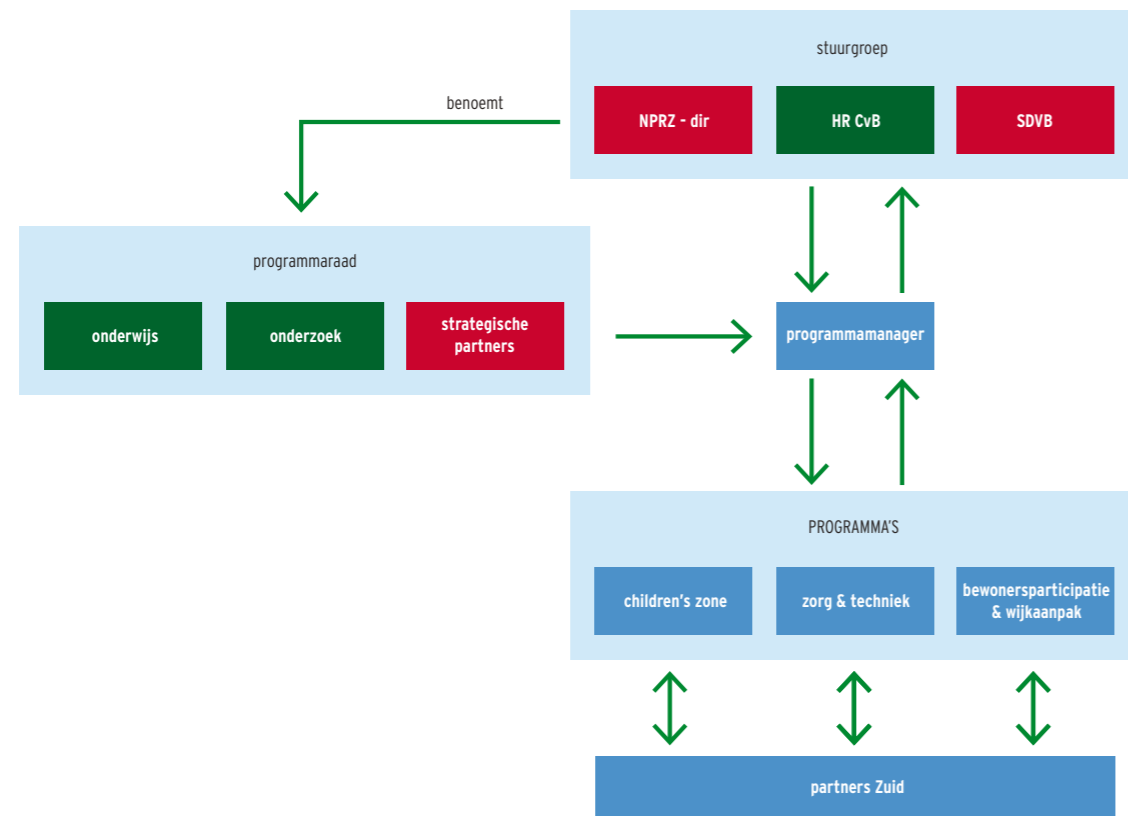
- ▶ Elke opleiding regelt de participatie van een lector of hoofddocent in de curriculumcommissie en in de beroepenveldcommissie
- ▶ De instituten hebben een zware adviesrol bij de vaststelling van de strategische programma's en de jaarplannen van de kenniscentra
- ▶ Er vindt vanaf september 2013 een andere aansturing plaats van de kenniscentra. Het Instituut voor Onderzoek en Innovatie wordt per die datum ontbonden. De back office IOI wordt het Bedrijfsbureau voor de Kenniscentra

4 Praktijk centraal: Centre of Expertise voor Zuid

CoE Maatschappelijke Innovatie

- ▶ Het CoE MI ontwikkelt rond de thema's **onderwijs, zorg, werk en ondernemerschap** meerjarige programmalijnen en vertaalt deze in concrete onderwijs onderzoeksprojecten of -modules. Dat leidt tot:
 - ▶ meer en beter opgeleide professionals
 - ▶ implementatie van duurzame innovatie in de beroepspraktijk
 - ▶ ontwikkeling in het beroep van de professionals
- ▶ In partnerschap met Nationaal Programma Rotterdam Zuid en Stichting De Verre Bergen
- ▶ Dragende instituten: ISO, IvL en IvG
- ▶ Dragend kenniscentrum: Talentontwikkeling
- ▶ Start per 1 september 2013

4 Praktijk centraal: Centre of Expertise voor Zuid

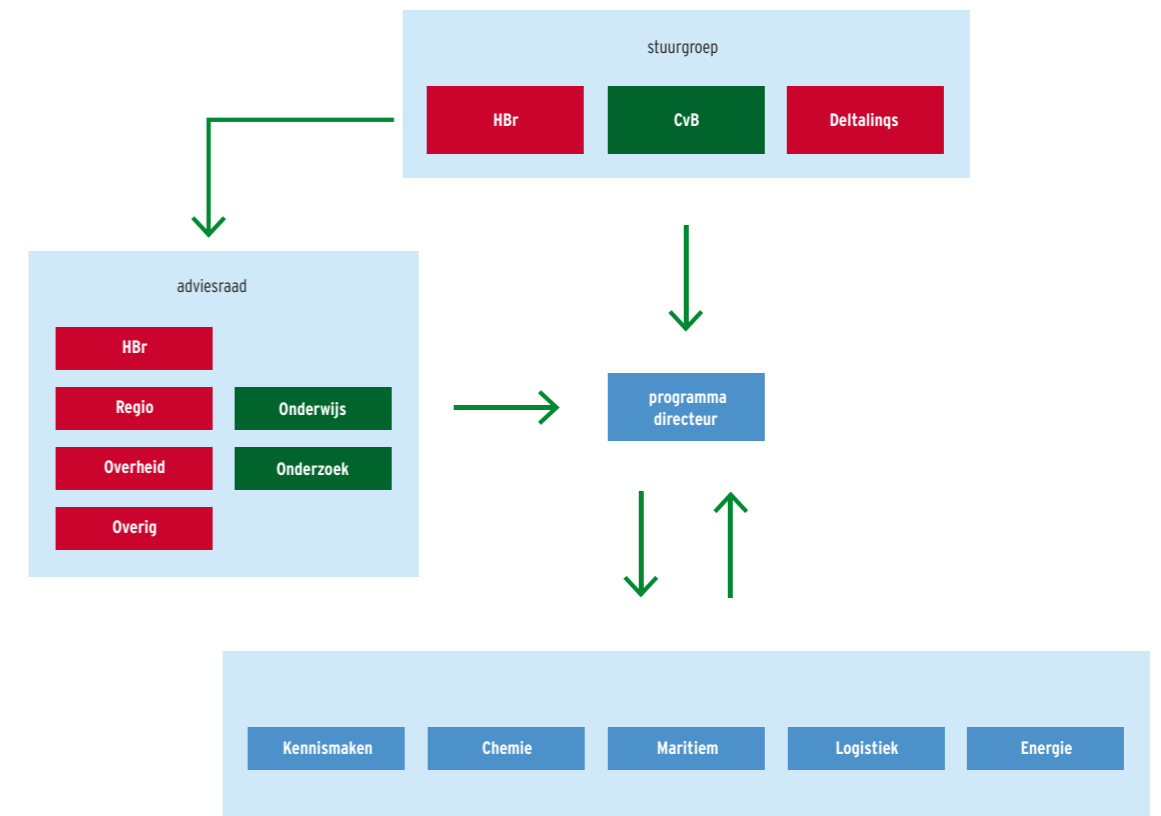


4 Praktijk centraal: Centre of Expertise voor de haven

CoE Sustainable Mainport Innovation

- ▶ Richt zich op de vier thema's die centraal staan in het haven- en industriecomplex (maritiem, logistiek, chemie energie)
- ▶ Draagt bij aan meer en beter opgeleide hbo'ers
- ▶ In partnerschap met Havenbedrijf, Deltalinqs, Shell
- ▶ Dragende instituten: RMU, EAS, IGO
- ▶ De kenniscentra Sustainable Solutions en Mainport Innovation worden samengevoegd. Het nieuwe kenniscentrum is het dragende kenniscentrum voor het CoE
- ▶ Ontwikkeling in nauwe relatie tot RDM 3.0
- ▶ Start per 1 september 2013

4 Praktijk centraal: Centre of Expertise voor de haven



5 Inhoudelijke binding

AMBITIE

- ▶ 'Gouden driehoek' (instroom, kwaliteit, rendement) naar een hoger niveau tillen
- ▶ Aanpak studiesucces verbreden van sociale binding naar academische en professionele binding
- ▶ De aanpak daarvan in lijn met 'couleur locale'

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Het programma 'studiesucces' wordt voortgezet waarbij in 2013/2014 invulling wordt gegeven aan maatwerk op opleidingsniveau
- ▶ Elk docententeam operationaliseert de wijze waarop de academische en professionele binding wordt vormgegeven. Met ingang van 1 september 2014 vindt implementatie plaats
- ▶ Een aantal opleidingen gaat experimenteren met een vernieuwende aanpak

6 Meer selectiviteit

AMBITIE

- ▶ Meer selectiviteit aan de poort organiseren zodat studenten hun opleidingskeuze bewuster maken en kans op uitval kleiner is
- ▶ De identiteit van grote opleidingen met een breed profiel versterken door voornamelijk studenten toe te laten die vanuit hun motivatie en met overtuiging voor de opleiding kiezen
- ▶ Aanpak problemen met taalbeheersing

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Pilots met selectiviteit bij 10 opleidingen
 - ▶ Toelatingsrecht bij aanmelding voor 1 mei
 - ▶ Selectieprocedure bij aanmelding na 1 mei
- ▶ Ten behoeve van de intakeprocedure wordt een adequaat instrumentarium ontwikkeld voor het vaststellen van een goede taalbeheersing
- ▶ Studenten die ondersteuning behoeven volgen niet-vrijblijvend een bijspijkerprogramma

7 Professionele verantwoordelijkheid

AMBITIE

- ▶ In 2015 beschikt 70 procent van de docenten over tenminste een mastergraad
- ▶ Op de langere termijn beschikt in principe elke docent met een vaste aanstelling over de mastergraad
- ▶ Het managementrepertoire van leidinggevenden wordt versterkt
- ▶ De hogeschool is een gezonde, lerende organisatie waar continue deskundigheidsbevordering de norm is

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Totstandkoming uitgebreid professionaliseringsplan in het najaar van 2013
- ▶ Conclusies PTD-onderzoek en werkstress-onderzoek worden in juni 2013 vertaald naar concrete actiepunten
- ▶ Onderwijsmanagers vormen een lerend netwerk

8 Minder maar betere ondersteuning

AMBITIE

- ▶ De kwaliteit van ondersteunende diensten en processen wordt versterkt
- ▶ Het percentage fte's dat besteed wordt aan overhead daalt van 27 procent nu tot 22 procent in 2016
- ▶ De directe onderwijs- en onderzoeksondersteuning blijft op het niveau van 15 procent

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Voor de centrale diensten geldt dat het aantal medewerkers bij de diensten eind 2016 ongeveer 100 fte's lager ligt dan nu
- ▶ Voor de zomer van 2013 zal het College van Bestuur, met het oog op Focus, vaststellen wat dat betekent voor elke afzonderlijke dienst, waarbij geborgd wordt dat de bezuiniging daadwerkelijk wordt gerealiseerd
- ▶ Vanaf het najaar van 2013 start een traject waarbij de diensten samen met de bedrijfsbureaus bezien waar kwaliteitswinst gerealiseerd kan worden
- ▶ Dat traject kan leiden tot reallocatie van middelen binnen de gegeven taakstelling

9 Beter sturen

AMBITIE

- ▶ De opleiding vormt het hart van de hogeschool
- ▶ Verantwoordelijkheid waar het kan bij docententeams beleggen
- ▶ Centrale kaders waar dat nodig is, 'couleur locale' waar het kan
- ▶ Realiseren van de prestatieafspraken

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Afbouw innovatiefonds op centraal niveau, vrijkomende middelen worden ingezet voor het aanstellen van extra docenten
- ▶ Halfjaarlijkse voortgangskonferentie over implementatie focus
 - ▶ Voor onderwijsmanagers, directeuren en College van Bestuur
 - ▶ Op elke conferentie staat een inhoudelijk thema centraal, gezaghebbende externen worden gevraagd te reflecteren op dat thema
 - ▶ Voorbereiding is in handen van telkens een andere groep managers en directeuren
- ▶ In het najaar van 2013 beoordeling van bestaand beleid:
 - ▶ Docenten en managers richten een Museum voor Overbodig Beleid in
 - ▶ Kritische analyse van hogeschoolbrede kaders en herformulering indien nodig

10 Afspraken nakomen

AMBITIE

- ▶ Hogeschool Rotterdam is een gezonde organisatie die voldoet aan alle wet- en regelgeving
- ▶ Docenten en onderzoekers werken vanuit een gedeeld kwaliteitsbegrip

IMPLEMENTATIEAGENDA

- ▶ Per 1 september 2013 beschikt elk instituut over digitale mappen met daarin de informatie waaruit helder blijkt dat de opleidingen voldoen aan alle wettelijke vereisten
- ▶ College van Bestuur, directies en onderwijsmanagers bevorderen een open en transparante cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat je elkaar aanspreekt op wat niet goed gaat, en ook benoemt wat wel goed gaat

Geregistreerde officiële Nederlandse naam van de opleiding

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

- ▶ B Opleiding tot Verpleegkundige
- ▶ B Opleiding voor Ergotherapie
- ▶ B Opleiding voor Logopedie
- ▶ B Pedagogiek
- ▶ B Ruimtelijke Ordening en Planologie
- ▶ B Small Business en Retail Management
- ▶ B Sociaal Pedagogische Hulpverlening
- ▶ B Technische Bedrijfskunde
- ▶ B Technische Informatica
- ▶ B Trade Management gericht op Azië
- ▶ B Vastgoed en Makelaardij
- ▶ B Verloskunde
- ▶ B Vormgeving
- ▶ B Vrijtijdsmanagement
- ▶ B Watermanagement
- ▶ B Werktuigbouwkunde
- ▶ B. Scheepsbouwkunde
- ▶ M Industriële Innovatie (joint degree)
- ▶ M Kinderfysiotherapie
- ▶ M Kunsteducatie
- ▶ M Leren en Innoveren
- ▶ M Manuele Therapie
- ▶ M of Urban and Area Development
- ▶ M Pedagogiek
- ▶ M Physician Assistant
- ▶ M Product Design
- ▶ M Sportfysiotherapie
- ▶ M Stedenbouw
- ▶ Master Autonome Beeldende Kunst
- ▶ Master in Consultancy & Entrepreneurship
- ▶ Master in Finance and Accounting
- ▶ Master in Logistics Management
- ▶ Master Interieurarchitectuur
- ▶ Master Media Design and Communication
- ▶ Master of Business Administration

* Deze Associate-degreeprogramma's zijn ondergebracht bij Rotterdam Academy (RAC).

Aantal ingeschreven studenten

Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld. Er zijn in studiejaar 2013 totaal 32.512 unieke personen student bij Hogeschool Rotterdam.

Aantal ingeschreven studenten per leeftijdscategorie in 2011

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

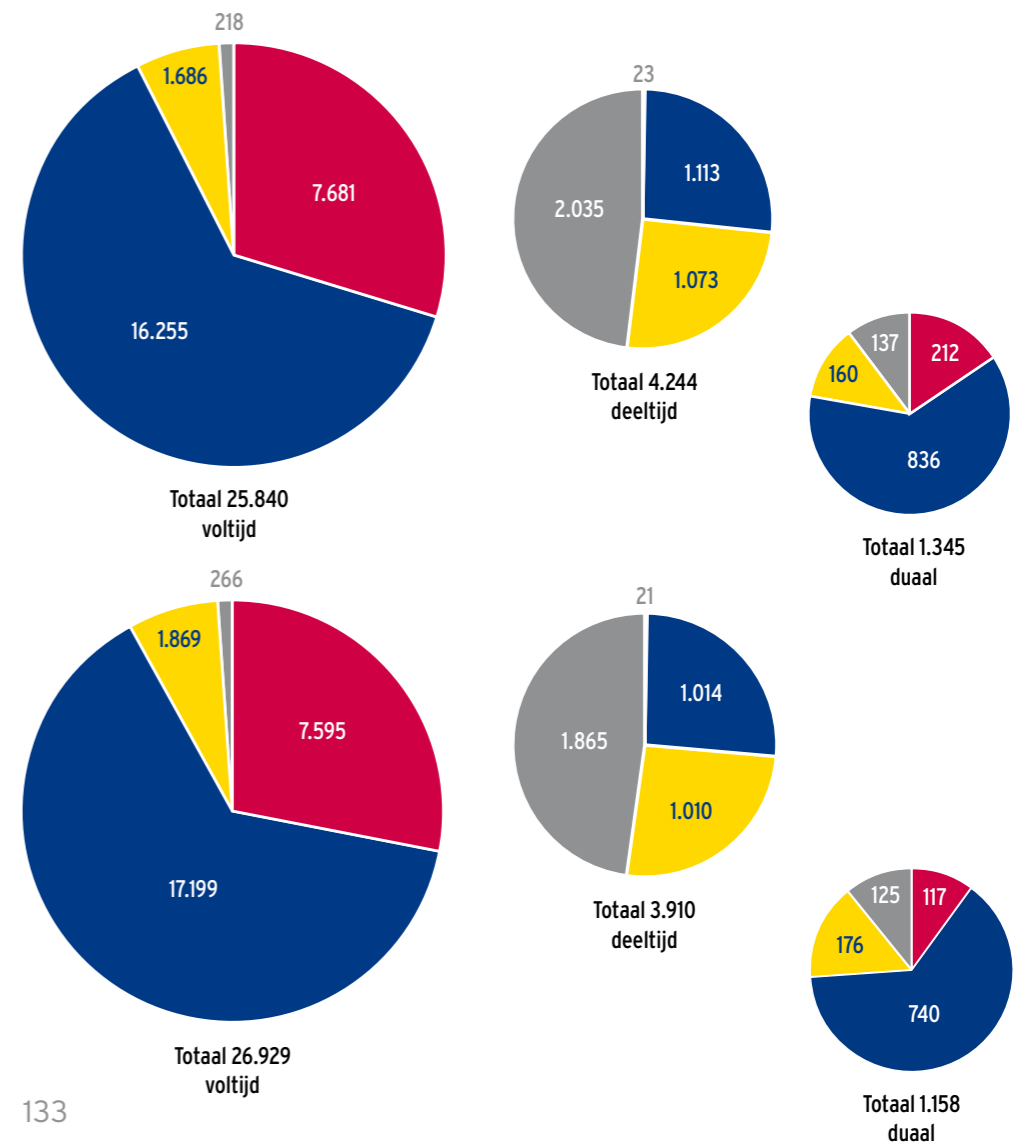
Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld. Er zijn in 2011 in totaal 31.429 personen student bij Hogeschool Rotterdam.

Aantal ingeschreven studenten per leeftijdscategorie in 2012

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

Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld. Er zijn in 2012 in totaal 31.997 personen student bij Hogeschool Rotterdam.

Instituut	2011	2012	2013
Instituut voor Bedrijfskunde	2.503	2.457	2.438
Instituut voor Commercieel Management	2.972	3.065	3.241
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	2.720	2.818	2.830
Instituut voor de Gebouwde Omgeving	2.888	2.875	2.907
Instituut voor Engineering en Applied Science	2.014	1.910	1.962
Instituut voor Financieel Management	2.646	2.618	2.425
Instituut voor Gezondheidszorg	2.649	2.821	3.032
Instituut voor Lerarenopleidingen	3.763	3.740	3.892
Instituut voor Sociale Opleidingen	3.490	3.346	3.222
Rotterdam Academy	212	619	1.131
Rotterdam Business School	2.404	2.479	2.600
Rotterdam Mainport University of applied sciences	557	818	906
Willem de Kooning Academie	2.611	2.431	2.296
Totaal	31.429	31.997	32.882

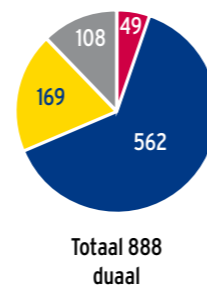
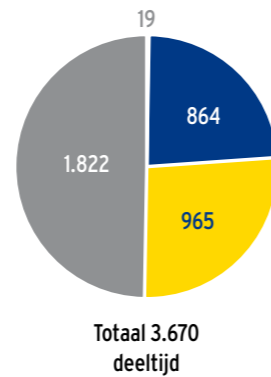
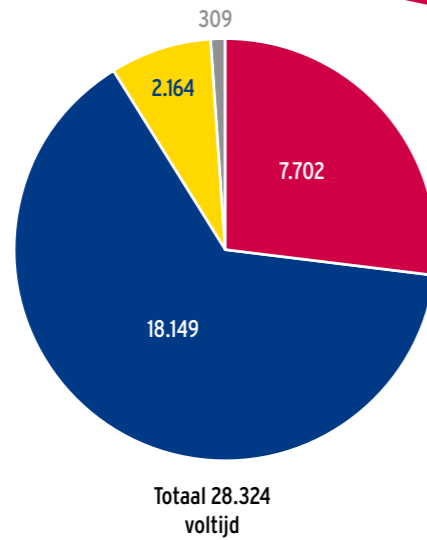


BIJLAGE 4

Aantal ingeschreven studenten per leeftijdscategorie in 2013

- <20 (7.718 unieke personen)
- 20-25 (19.338 unieke personen)
- 26-30 (3.256 unieke personen)
- >30 (2.200 unieke personen)

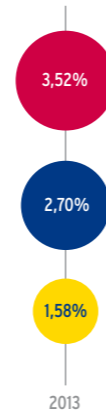
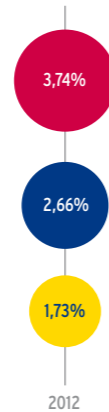
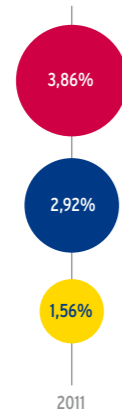
Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld. Er zijn in 2013 in totaal 32.882 personen student bij Hogeschool Rotterdam.



Percentage ingeschreven studenten met niet-Nederlandse nationaliteit

- voltijd
- deeltijd
- duaal

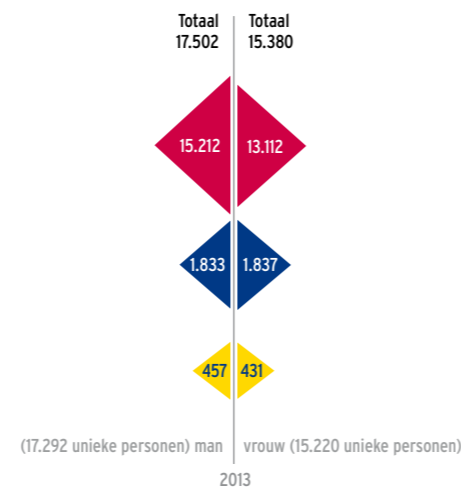
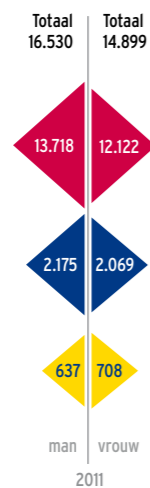
Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld. Van de unieke personen van 2013 heeft 3,4% een niet-Nederlandse nationaliteit.



Verhouding man/vrouw bij ingeschreven studenten

- voltijd
- deeltijd
- duaal

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



Aantal nieuw ingestroomde studenten

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

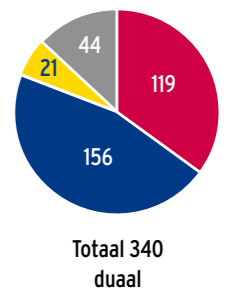
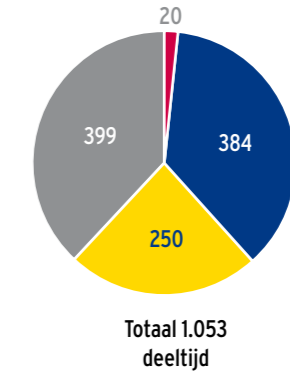
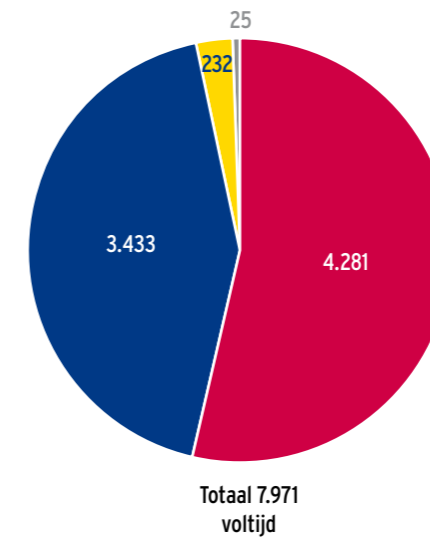
Er zijn in 2013 totaal 9.198 personen voor het eerst student bij Hogeschool Rotterdam.

Instituut	2011	2012	2013
Instituut voor Bedrijfskunde	680	712	642
Instituut voor Commercieel Management	838	732	765
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	781	799	724
Instituut voor de Gebouwde Omgeving	742	785	785
Instituut voor Engineering en Applied Science	669	593	629
Instituut voor Financieel Management	837	695	585
Instituut voor Gezondheidszorg	831	909	956
Instituut voor Lerarenopleidingen	1.094	1.089	1.141
Instituut voor Sociale Opleidingen	1.090	898	864
Rotterdam Academy	152	349	558
Rotterdam Business School	802	720	712
Rotterdam Mainport University of applied sciences	178	398	322
Willem de Kooning Academie	670	615	595
Totaal	9.364	9.294	9.278

Aantal nieuw ingestroomde studenten per leeftijdscategorie in 2011

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

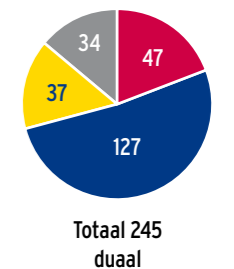
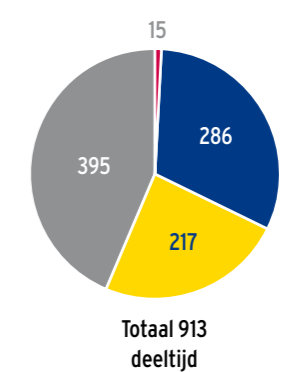
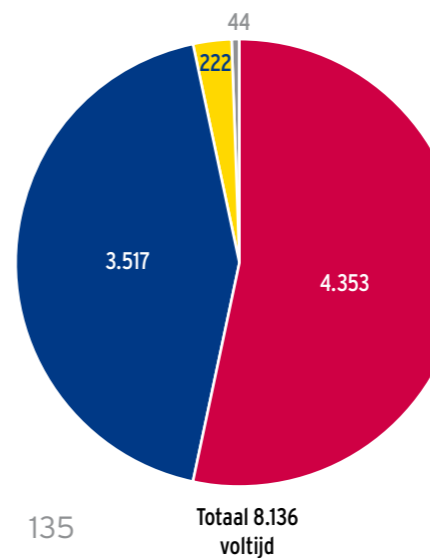
Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld. Er zijn in 2011 totaal 9.364 personen voor het eerst student bij Hogeschool Rotterdam.



Aantal nieuw ingestroomde studenten per leeftijdscategorie in 2012

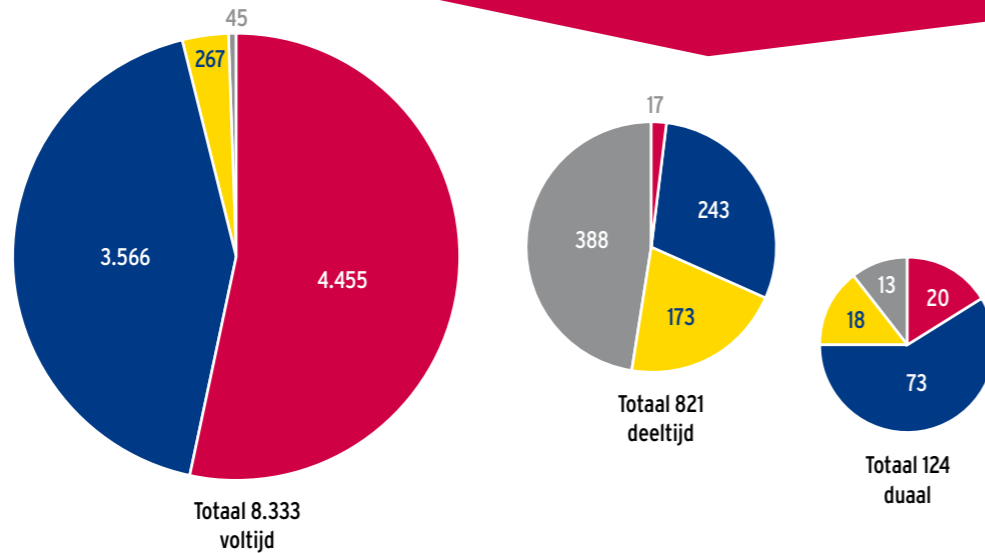
- <20
- 20-25
- 26-30
- >30

Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld. Er zijn in 2012 totaal 9.294 personen voor het eerst student bij Hogeschool Rotterdam.



Aantal nieuw ingestroomde studenten per leeftijdscategorie in 2013

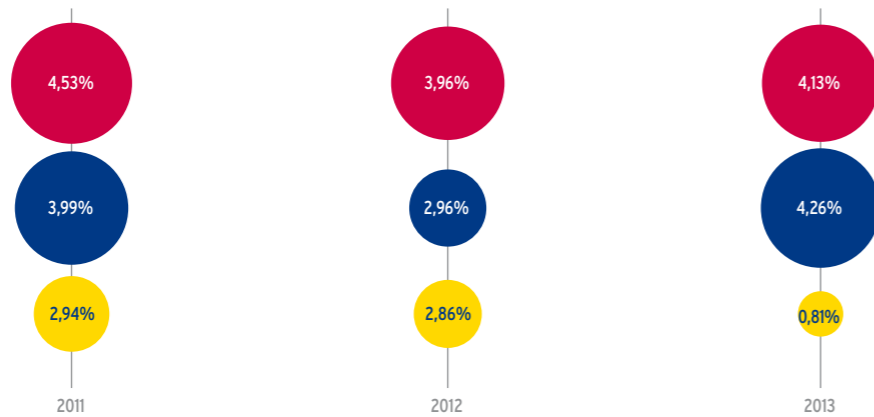
- < 20 (4.466 unieke personen)
- 20-25 (3.836 unieke personen)
- 26-30 (454 unieke personen)
- >30 (442 unieke personen)



Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld. Er zijn in 2013 totaal 9.278 personen voor het eerst student bij Hogeschool Rotterdam.

Percentage nieuw ingeschreven studenten met niet-Nederlandse nationaliteit

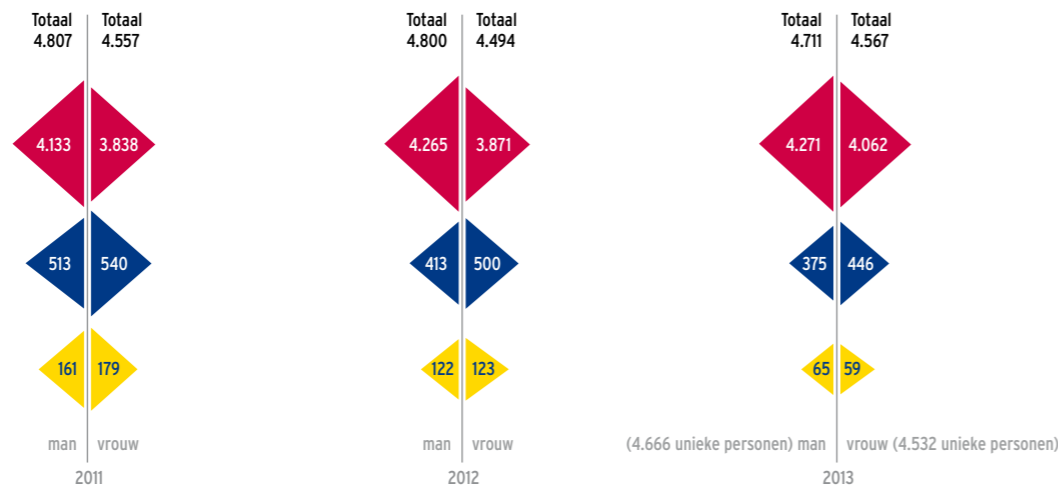
- voltijd
- deeltijd
- duaal



Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld. Van de unieke personen van 2013 heeft 4,1% een niet-Nederlandse nationaliteit

Verhouding man/vrouw bij nieuw ingestroomde studenten

- voltijd
- deeltijd
- duaal



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

Aantal afgestudeerden

Aantal personen met minstens 1 diploma in 2013 is 4.224.

Instituut	2011	2012	2013
Instituut voor Bedrijfskunde	403	422	326
Instituut voor Commercieel Management	414	341	334
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	361	433	341
Instituut voor de Gebouwde Omgeving	509	532	491
Instituut voor Engineering en Applied Science	278	268	257
Instituut voor Financieel Management	298	263	206
Instituut voor Gezondheidszorg	481	449	387
Instituut voor Lerarenopleidingen	542	544	478
Instituut voor Sociale Opleidingen	582	540	476
Rotterdam Academy	13	5	84
Rotterdam Business School	273	321	252
Rotterdam Mainport University of applied sciences	104	88	112
Willem de Kooning Academie	501	525	483
Totaal	4.759	4.731	4.227

Studenten met een bindend studieadvies

Aantal personen met minstens 1 BSA in 2013 is 2.773.

Instituut	2011	2012	2013
Instituut voor Bedrijfskunde	171	238	194
Instituut voor Commercieel Management	190	240	184
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	153	240	290
Instituut voor de Gebouwde Omgeving	194	174	179
Instituut voor Engineering en Applied Science	202	261	218
Instituut voor Financieel Management	239	297	300
Instituut voor Gezondheidszorg	159	176	251
Instituut voor Lerarenopleidingen	409	457	400
Instituut voor Sociale Opleidingen	190	289	345
Rotterdam Academy		21	72
Rotterdam Business School	136	241	174
Rotterdam Mainport University of applied sciences	29	46	103
Willem de Kooning Academie	121	112	93
Totaal	2.193	2.792	2.803

Aantal ingeschreven studenten met geregistreerde vooropleiding

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

Hieronder voor 2013 de verdeling over unieke personen.

anders	3.497
mbo	9.420
havo	15.403
vwo	2.898
buitenlands	1.294
	32.512

Vorm	Type	2011	2012	2013
Voltijd	anders	1.664	1.869	1.819
Voltijd	mbo	6.885	7.304	7.931
Voltijd	havo	13.658	14.175	14.814
Voltijd	vwo	2.598	2.573	2.608
Voltijd	buitenlands	1.035	1.008	1.152
Deeltijd	anders	1.644	1.533	1.479
Deeltijd	mbo	1.595	1.491	1.360
Deeltijd	havo	546	505	458
Deeltijd	vwo	271	236	233
Deeltijd	buitenlands	188	145	140
Duaal	anders	316	355	264
Duaal	mbo	419	324	248
Duaal	havo	459	350	271
Duaal	vwo	120	92	79
Duaal	buitenlands	31	37	26
Totaal		31.429	31.997	32.882

BIJLAGE 4

Aantal nieuw ingeschreven studenten met geregistreerde vooropleiding

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

Hieronder de verdeling over unieke personen voor 2013.

anders	763
mbo	3050
havo	4154
vwo	756
buitenlands	475
	9.198

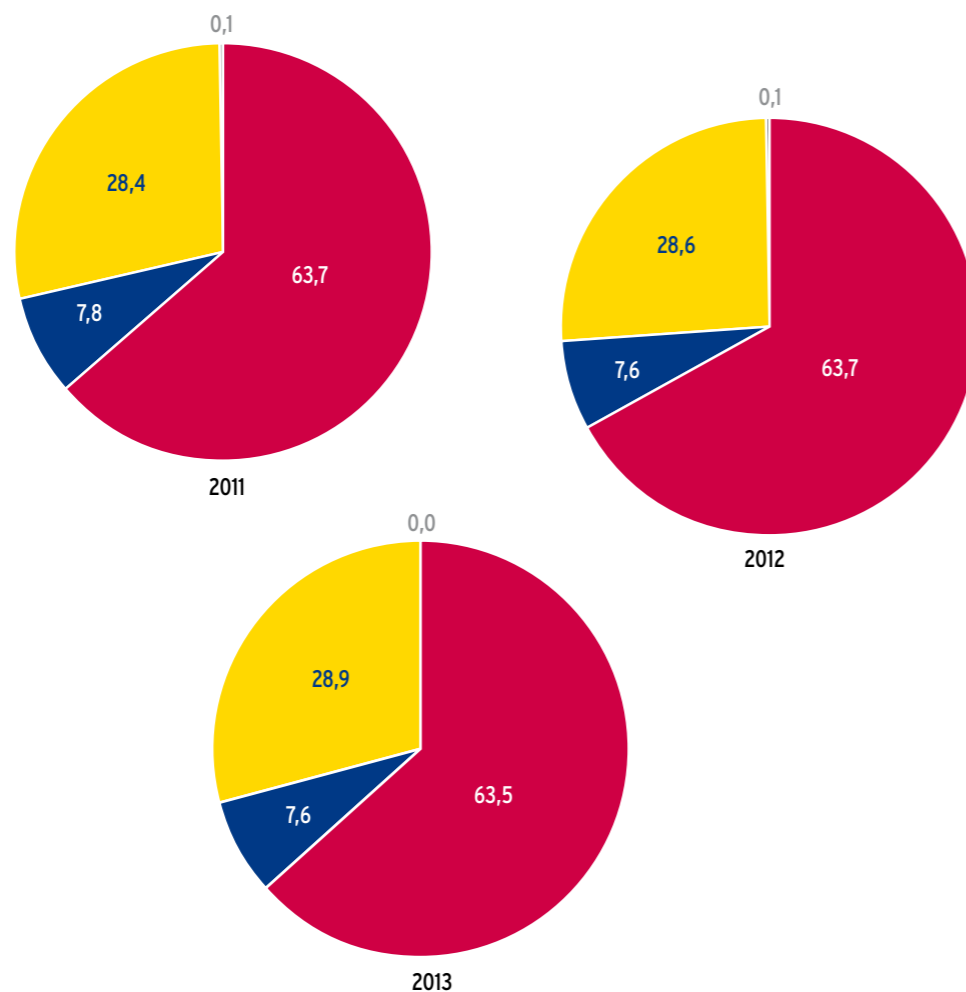
Vorm	Type	2011	2012	2013
Voltijd	anders	391	377	433
Voltijd	mbo	2.384	2.506	2.670
Voltijd	havo	4.032	4.222	4.082
Voltijd	vwo	742	711	706
Voltijd	buitenlands	421	320	442
Deeltijd	anders	297	318	308
Deeltijd	mbo	524	424	361
Deeltijd	havo	107	90	69
Deeltijd	vwo	62	50	47
Deeltijd	buitenlands	64	31	36
Duaal	anders	52	61	30
Duaal	mbo	135	107	49
Duaal	havo	109	52	34
Duaal	vwo	33	13	6
Duaal	buitenlands	11	12	5
		9.364	9.294	9.278

Percentage autochtone-allochtone ingeschreven studenten

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

De aantallen zijn over unieke personen bepaald.

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

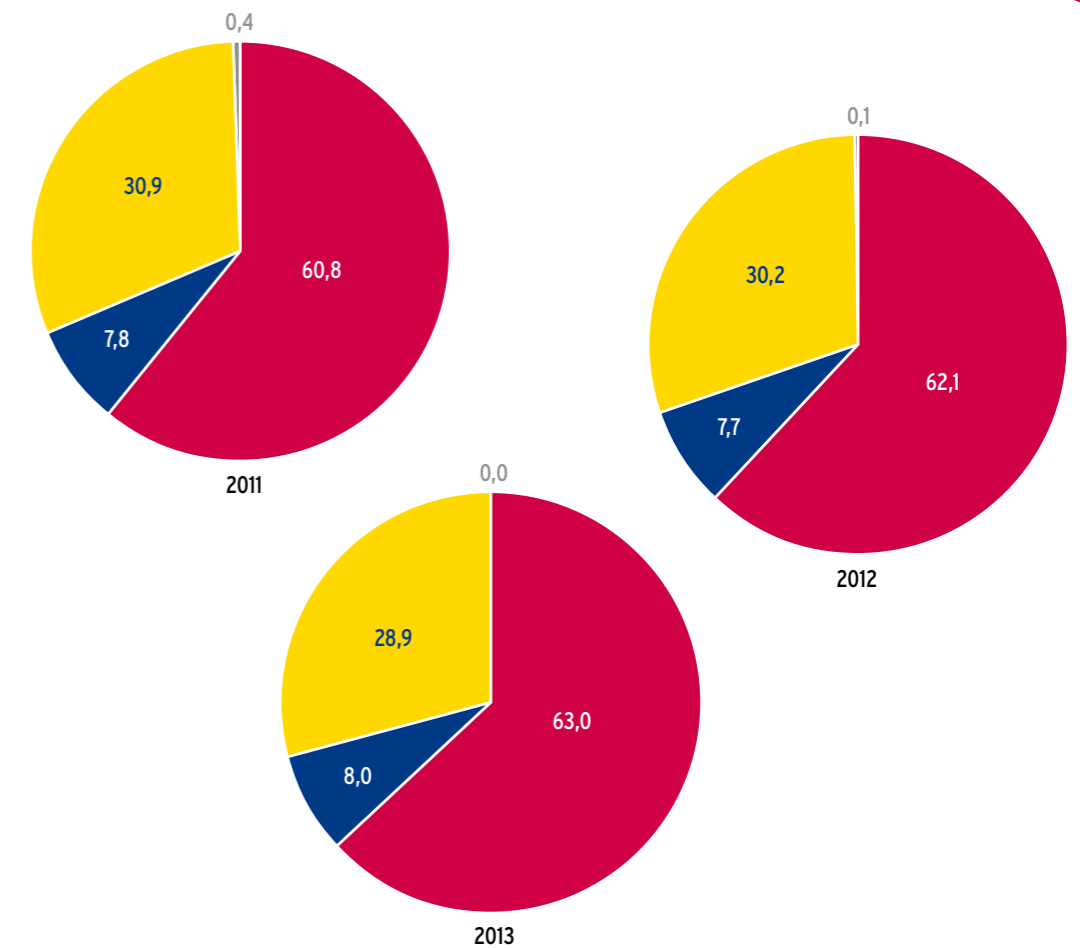


Percentage autochtone-allochtoon nieuw ingestroomde studenten

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

De aantallen zijn over unieke personen bepaald.

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



Aantal stakers*

* Studenten die hun studie voor de peildatum beëindigd hebben, die geen graad behaald hebben in de periode 1-10-2012 tot 1-10-2013 en die op 1-10-2013 niet als student aanwezig waren.

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

Instituut	2011	2012	2013*
Instituut voor Bedrijfskunde	305	406	399
Instituut voor Commercieel Management	347	388	364
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	382	374	450
Instituut voor de Gebouwde Omgeving	420	366	398
Instituut voor Engineering en Applied Science	309	374	337
Instituut voor Financieel Management	350	421	494
Instituut voor Gezondheidszorg	320	362	454
Instituut voor Lerarenopleidingen	826	830	806
Instituut voor Sociale Opleidingen	478	634	607
Rotterdam Academy	10	61	161
Rotterdam Business School	247	352	371
Rotterdam Mainport University of applied sciences	65	77	143
Willem de Kooning Academie	333	308	301
Totaal**	4.392	4.953	5.285

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
ARGENTINIË			
Universidad Argentina de la Empresa (UADE)	Buenos Aires	0	4
AUSTRALIË			
University of the Sunshine Coast	Maroochydore, OU		1
University of New South Wales	Sydney		
University of Sydney	Sydney	1	2
University of Tasmania (UTAS)	Launceston		
BELGIË			
Hogeschool Antwerpen	Antwerpen		
Karel de Grote Hogeschool	Antwerpen		
Hogeschool West-Vlaanderen	Brugge		
Haute Ecole EPHEC	Brussel	1	
HUB (voorheen EHSAL)	Brussel		3
Katholieke Hogeschool Sint-Lieven	Gent		
Hogeschool Gent	Gent	2	
Artevelde Hogeschool	Gent	4	2
KH Kempen	Kempen		
Katholieke Hogeschool Zuid-West Vlaanderen	Kortrijk		
Katholieke Hogeschool Leuven	Leuven		2
Katholieke Universiteit Leuven	Leuven		
Helmo: Haute Ecole Libre Mosane	Luik	3	
BRAZILIË			
Universidade Federal do Paraná	Curitiba	2	
Universidade Federal do Ceará	Fortaleza	1	
PUCSP Pontificada Universidade Catolica de Sao Paulo	Sao Paulo	6	1
Universidade Federal do Espirito Santo	Vitória		
Science Without Borders	diverse plaatsen	11	
BULGARIJE			
University of Shumen (Konstantin Preslavski)	Shumen		
National military University "Vasil Levski"	Veliko Turnovo		
CANADA			
Alberta College of Art & Design	Calgary	1	
Nipissing University	Northbay		2
Bishop's University - Williams School of Business	Sherbrooke		2
Emily Carr Institute of Fine Art (ECUAD)	Vancouver	2	2
Kwantlen University Polytechnic	Vancouver		2
University of Manitoba	Winnipeg		3
CHILI			
Universidade de Chile	Santiago	2	
Universidade del Desarrollo - Andres Bello	Santiago		4

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
CHINA			
Central Academy of Fine Art (CAFA)	Beijing		
University of International Business and Economics (UIBE)	Beijing		
Beijing University of Technology - 'Beijing Tech'	Beijing		3
China Academy of Art	Hangzhou		
Dong Hua University	Shanghai	14	8
Fudan University	Shanghai		
Shanghai Institute of Design	Shanghai		
Shanghai Institute Foreign Trade (SIFT)	Shanghai		
Tongji University	Shanghai		
CURAÇAO			
University of the Netherlands Antilles	Willemstad	8	7
CYPRUS			
European University Cyprus	Nicosia	1	
DENEMARKEN			
VIA University College	Aarhus		1
University College UCC/Hojvangseminariet	Glostrup		
Designskolen Kolding	Kolding	7	1
International Business Academy	Kolding	2	
Kopenhagen Social Pedagogiske Seminarum	Kopenhagen		
Danmarks Designskole	Kopenhagen		
H:S School of Nursing CVU Oeresund	Kopenhagen		
Niels Brock, Copenhagen Business School	Kopenhagen		
UCC University College	Kopenhagen		
Odense Socialpaedagogiske Seminarium	Odense		
Silkeborg Seminarium	Silkeborg		
DUITSLAND			
Hochschule Aschaffenburg	Aschaffenburg	4	1
HTW Berlin	Berlijn	2	8
HWR Berlin	Berlijn	5	6
Kunsthochschule Berlin-Weissensee	Berlijn	1	
Universität der Künste Berlin	Berlijn	2	
Fachhochschule Bielefeld	Bielefeld	2	3
Technische Universität Braunschweig	Braunschweig		
Fachhochschule Deggendorf	Deggendorf	5	3
Fachhochschule Dortmund	Dortmund		
FH Wilhelmshaven / Jade Hochschule	Elsfleth	2	
Fachhochschule Frankfurt	Frankfurt	3	
HAW Hamburg	Hamburg	3	
Hochschule Heilbronn	Heilbronn, Künzelsau	2	
Universität Hildesheim	Hildesheim		3
Friedrich-Schiller Universität Jena	Jena		
Fachhochschule Kaiserslautern	Kaiserslautern	2	
Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)	Magdeburg		

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
Hochschule Niederrhein	Mönchengladbach		1
Fachhochschule München	München	2	2
Universität Osnabrück	Osnabrück		2
FH Trier	Trier		
Kunsthochschule Trier	Trier	1	
Bauhaus-Universität Weimar	Weimar		
Jade Hochschule	Wilhelmshaven		
FH Würzburg-Schweinfurt	Würzburg		
ESTLAND			
Eesti Kunstakadeemia (Estonian Academy of Arts)	Talinn	1	1
FINLAND			
UIAH University of Art & Design Helsinki	Helsinki		
Haaga Helia	Helsinki	2	1
HUMAK University of Applied Sciences	Helsinki		
Metropolia University of Applied Sciences	Helsinki	3	3
University of Joensuu	Joensuu		
Jyväskylän University of Applied Sciences	Jyväskylä	3	2
Humanities Polytechnic, Kauniainen	Kauniainen		
Lahti University of Applied Sciences	Lahti	2	
Mikkeli Polytechnic	Mikkeli		
NKUAS (North Karelia Uni. of Applied Sciences)	Joensuu		
University of Oulu	Oulu		
Turku Polytechnic / Arts academy	Turku		
Satakunta University of Applied Sciences, Pori	Pori	4	
Tampere University of Applied Sciences (TAMK)	Tampere	2	1
FRANKRIJK			
IUFM de Bourgogne	Dijon		
ECE Bordeaux	Bordeaux	5	
ESPEME EDHEC Business School	Lille, Nice	4	3
ECE Lyon	Lyon	2	
ESAM Lyon	Lyon	1	
IDRAC International School of Management	Lyon	2	2
Ecole Supérieure des Beaux Arts de Marseille	Marseille	1	1
l'Ecole de Design Nantes Atlantiques	Nantes		
ENSAD Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs	Parijs	1	
ENSBA Ecole Nationale Supérieure des Beaux Arts, Paris	Parijs		
ESAG Ecole Supérieure d'Arts Graphiques et d'Architecture, Paris	Parijs	2	
Ecole d'architecture de la ville & des territoires à Marne la Vallée	Parijs		
ICD/ABS Paris	Parijs	2	11
Université Paris 13 Saint Denis	Parijs		
INSEEC	Parijs, Bordeaux	1	4
Reims Management School	Reims		
ESC Rennes	Rennes	9	

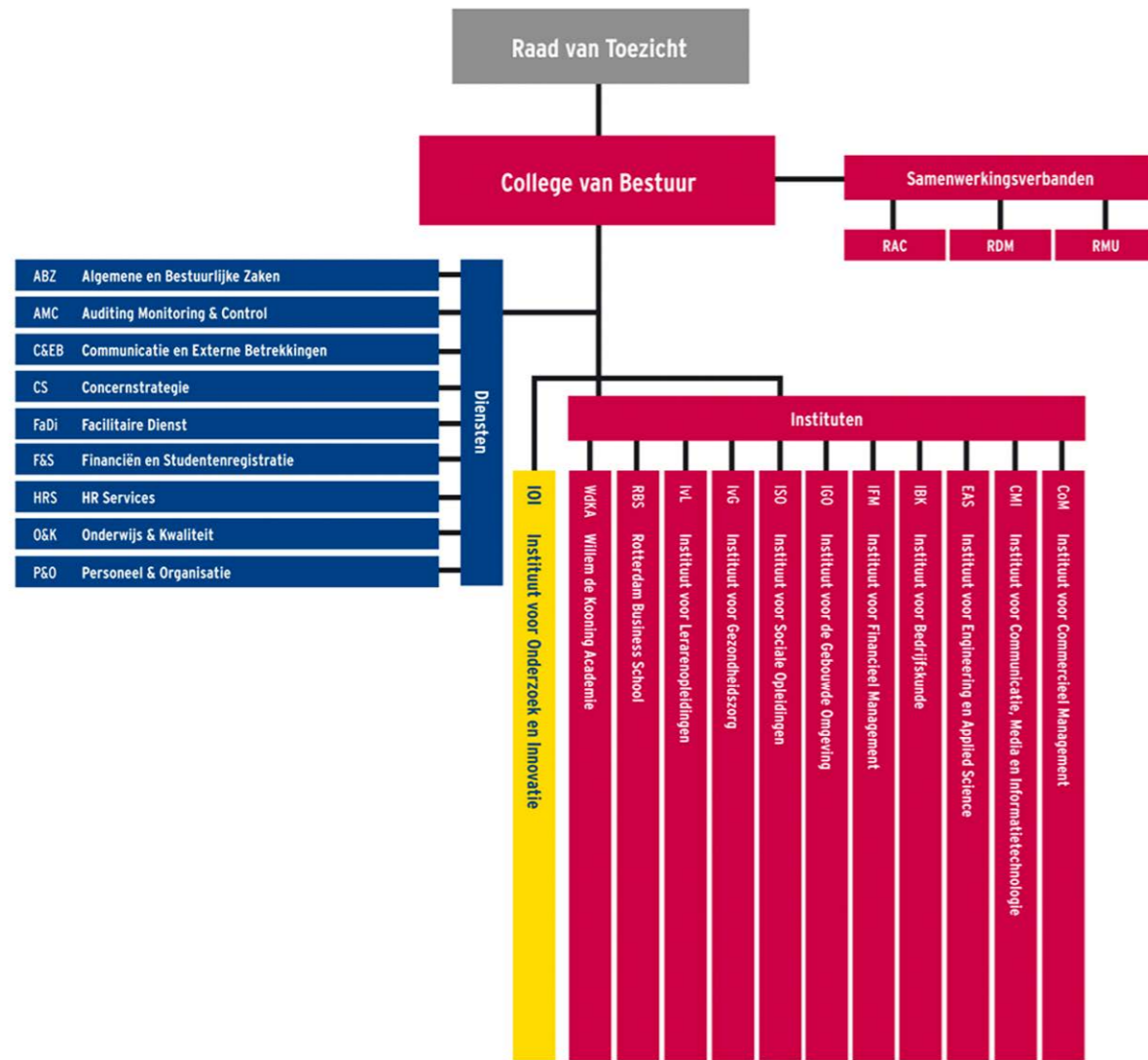
Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
IUFM de Bretagne	Rennes		
Groupe Sup de Co La Rochelle	La Rochelle		1
Ecole Regionale des Beaux Arts	Rouen		
Ecole Supérieure de Commerce de Saint-Etienne	St Etienne	1	
Ecole Supérieure des Arts Décoratifs de Strasbourg	Strasbourg	2	
IUFM de Midi Pyrenées	Toulouse		
Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis	Valenciennes		
Université Blaise Pascal	Vichy	1	
GRIEKENLAND			
National and Kapodistrian University of Athens	Athene	2	
Athens School of Fine Arts	Athene		
University of Crete (Panepistimio Kritis)	Rethymno, Kreta		
HONGARIJE			
Moholy-Nagy University of Art and Design	Budapest	1	1
Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola	Debrecen		
IERLAND			
Froebel College of Education	Dublin		
National College of Art and Design, Dublin	Dublin	3	
St. Nicoloas Montessori College	Dublin		
Dublin Institute of Technology	Dublin	6	8
Mary Immaculate College	Limerick		
INDIA			
Chandigarh Business School	Mohali, Punjab		
NMIMS: Narsee Monjee Institute of Management Studies	Mumbai		
INDONESIË			
Universitas Indonesia	Jakarta	1	1
Universitas Ubaya	Surabaya		2
Universitas Pelita Harapan	Tangerang		
Universitas Atma Jaya	Yogyakarta	2	
ITALIË			
Università Politecnica delle Marche	Ancona	1	
Accademia di Belle Arti di Bologna	Bologna	1	
Università di Bologna	Bologna	2	4
Università Degli Studi di Cagliari	Cagliari	2	
NABA Nuova Accademia di Belle Arti	Milaan	4	1
Accademia di Belle Arti di Brera	Milaan	1	
Istituto Europeo di Design	Rome, Turijn		
Accademia di Belle Arti di Venezia	Venetië	1	
JAPAN			
Ueda College of Fashion	Osaka		
Kansai Gaidai University, Center of International Education	Osaka	4	
Obirin University	Tokyo		

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
Sophia University	Tokyo	2	
Tokyo Zokei University	Tokyo	1	1
KROATIË			
University of Split	Split	3	
University of Zagreb	Zagreb		1
ZUID-KOREA			
Hallym University	Seoul		2
Korean National University of Arts (KNUA)	Seoul	1	1
LETLAND			
Banku Augustskola	Riga	4	1
Latvian Maritime Academy	Riga	2	
Riseba	Riga		
LITOUWEN			
Klaipeda Business School	Klaipeda		
ISM University	Vilnius	1	
Vilnius Management Academy	Vilnius		
Vilnius Academy of Art	Vilnius		
Vilnius University, International Business School	Vilnius	1	
MALEISIË			
INTI College Malaysia	Kuala Lumpur		2
Malaysia University of Science and Technology (MUST)	Kuala Lumpur		1
MAROKKO			
IIHEM International Institute of higher education in Maroc	Rabat	1	
MEXICO			
EBC	Mexico City	2	3
Universidad Regiomontana	Monterrey	1	
Tec de Monterrey	Tampico, Mexico City		5
NOORWEGEN			
Høgskolen i Ålesund/Aalesund University College	Aalesund		
Høgskolen i Bergen	Bergen		
Kunsthøgskolen i Bergen	Bergen	3	
Høgskolen Stord - Haugesund University College	Haugesund		
Høgskolen i Oslo	Oslo		
Kunsthøgskolen i Oslo	Oslo		
OOSTENRIJK			
FH Kufstein	Kufstein		4
Kunstuniversität Linz	Linz		
Universität für Angewandte Kunst	Wenen	1	
FH Campus	Wenen		
Fachhochschule Wien	Wenen		5

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
PERU			
Universidade San Ignacio de Loyola (USIL)	Lima	1	1
POLEN			
Vysoka Skola Technicka A Ekonomicka	Ceske Budejovice		
Karkonoska Panstwowa Szkola Wyzsza	Jelenia Góra		
Warsaw University	Warsaw	4	
Wroclaw School of Banking	Wroclaw	1	
Wroclaw University of Technology	Wroclaw		
PORTUGAL			
Escola Superior de Educacao de Beja	Beja		
Polytechnic Institute of Coimbra	Coimbra		
Polytechnic Institute of Leiria	Leiria	2	
Escola Superior de Educação de Lisboa	Lissabon	2	
Universidade de Lisboa	Lissabon		
Universidade do Minho	Minho		
Universidade do Porto	Porto	1	
Escola Superior de Gestao de Santarem	Santarem		1
Instituto Politécnico de Setúbal	Setúbal		5
RUSLAND			
Plekhanov Russian Academy of Economics	Moskou	4	2
Saint-Petersburg State University of Engineering &	St. Petersburg	2	
SLOVENIË			
University of Ljubljana	Ljubljana	2	1
University of Nova Gorica	Nova Gorica	1	
SLOWAKIJE			
Matej Bel University	Banska Bystrica	2	
Academy of Fine Arts & Design Bratislava	Bratislava		
SPANJE			
Universidad de Alicante	Alicante		4
Universitat Autònoma de Barcelona	Barcelona		
Universidad de Barcelona	Barcelona	2	1
Escola Massana I.M.E.B.	Barcelona	1	
BAU Escola de Disseny (Un. de Vic)	Barcelona	1	
IED Barcelona	Barcelona	1	
Universidad de Cádiz	Cádiz	1	2
Istituto Europeo di Design	Madrid	2	
Universidad Antonio de Nebrija	Madrid	1	
Universidad Complutense de Madrid	Madrid	1	2
Universidad de Malaga	Malaga		
Universidad de Mondragon	Mondragon		
Universidad de DEUSTO	San Sebastian	12	11
Universidad de Sevilla	Sevilla	1	1
Universidad Politécnica de Valencia	Valencia		

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
Universidad de Valladolid	Valladolid		
Universitat de Vic	Vic	1	10
Columbus International Business School	Zaragoza		
Universidad de Zaragoza	Zaragoza		
TSJECHIË			
Brno University of Technology	Brno	1	
Mendel University	Brno	1	
Vysoka Skola Technicka A Ekonomicka	Ceské Budejovice	2	
College of Polytechnics Jihlava	Jihlava		
University of West Bohemia	Pilsen		
Prague College of psychological studies	Praag		
Academy of Arts, Architecture & Design, Prague	Praag	1	1
University of Economics	Praag		
TURKIJE			
Hacettepe University	Ankara		
Trakya University	Edirne		
Bahcesehir University	Istanbul		7
Beykent University	Istanbul	3	5
Maltepe University	Istanbul	2	
Mimar Sinan Fine Arts University	Istanbul		
Dokuz Eylül Üniversitesi	Izmir	3	
Ege University	Izmir		
Mersin University	Mersin		
VERENIGD KONINKRIJK			
Bath Spa University	Bath	3	2
University of the West of England	Bristol	6	2
University of Wales Institute, Cardiff	Cardiff		
Coventry University	Coventry	3	2
New College Durham	Durham		3
Napier University	Edinburgh		
Falmouth University	Falmouth		1
Glasgow Caledonian University	Glasgow		
Glasgow School of Art	Glasgow	1	1
Camberwell College of Arts	London	1	
University of Greenwich, London	London		
University of the Arts London (Chelsea, Central St.Martins)	London	2	1
University of Bedfordshire	Luton		
Manchester Metropolitan University	Manchester	1	
University of Teesside	Middlesbrough		
The Nottingham Trent University (incl. Nottingham Trent School of Art & Design)	Nottingham	3	
University of Plymouth, Exeter School of Arts & Design	Plymouth	2	
Solent University Southampton	Southampton		1
Dartington College of Arts (Falmouth)	Totnes		

Instelling	Plaats	Aantal inkomende studenten	Aantal uitgaande studenten
VIETNAM			
University of Economics	Ho Chi Minh City		
VS			
Maryland Institute, College of Art (MICA)	Baltimore	2	1
The Art Institute of Boston	Boston		
Massachusetts College of Art	Boston	2	
Northeastern University	Boston	9	6
Harrington Institute of Interior Design	Chicago		
University of Illinois	Chicago		
University of Wisconsin-Eau Claire	Eau Claire		2
Texas Christian University	Fort Worth		
Indiana University of Pennsylvania	Indiana		
California Institute of the Arts (CalArts)	Los Angeles		
OTIS College of Art and Design, Los Angeles	Los Angeles		
Northern Michigan University	Maquette		
Florida International University	Miami	1	1
Ball State University	Muncie		
School of Visual Arts, New York	New York	1	5
University of West Florida	Pensacola		9
Drexel University	Philadelphia		
Rhode Island School of Art & Design	Providence	1	
San Angelo State University	San Angelo		5
SF State University	San Francisco		2
Howard University, School of Business	Washington	1	4
Magellan netwerk	diverse plaatsen	1	5
ZUID-KOREA			
Korea National University of Arts	Seoul		
ZWEDEN			
University of Gävle	Gävle		3
University of Gothenburg	Göthenburg		
Malmö University	Malmö		
Linnaeus University	Växjö	2	6
ZWITSERLAND			
Hochschule für Gestaltung und Kunst, Basel	Basel		
Bern University of Applied Sciences	Bern	1	2
Hochschule der Künste	Bern		
Haute Ecole d'Art et de Design	Genève	5	
Hochschule für Gestaltung und Kunst, Luzern	Luzern	1	1
Université de Neuchâtel	Neuchâtel		
Zürcher Hochschule Winterthur	Winterthur		2
Pädagogische Hochschule Zürich	Zürich	1	
Zürcher Hochschule der Künste (voorheen HGKZ)	Zürich	3	
		321	273



Afkorting	Verklaring
ABZ	Algemene en Bestuurlijke Zaken
Ad	Associate degree
AMC	Auditing, Monitoring and Control
AOP	Algemeen ondersteunend personeel
Ba	Bachelor
BMI	Beleids- en Managementinformatie
CBE	College van beroep voor de examens
CBHO	College van beroep voor het hoger onderwijs
C&EB	Communicatie en Externe Betrekkingen
CMI	Instituut voor Communicatie, Media & Informatietechnologie
CMR	Centrale medezeggenschapsraad
COG	Commissie ongewenst gedrag
CoM	Instituut voor Commercieel Management
CS	Concernstrategie
CvB	College van Bestuur
DOP	Docerend onderwijspersoneel
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
EER	Europese Economische Ruimte
ESF	Europees Sociaal Fonds
ERD	Eigen risicodrager
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	Geschillenadviescommissie
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
IMR	Instituutsmedezeggenschapsraad
IOI	Instituut voor Onderzoek en Innovatie

IPK	Integrale permanente kwaliteitszorg
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
Ma	Master
MBA	Master of Business Administration
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
MD	Management Development
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
NQA	Netherlands Quality Agency
NSE	Natinale StudentenEnquête
NVAO	Nederlans-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
PTD	Planning taaktoedeling docenten
RAC	Rotterdam Academy
RBS	Rotterdam Business School
RDM	Rotterdamsche Droogdok Maatschappij
RMU	Rotterdam Mainport University of applied sciences
ROC	Regionaal Opleidingscentrum
ROM	Rotterdams onderwijsmodel
RSI	Repetitive Strain Injury
RvT	Raad van Toezicht
SGMR	Studentgeleding centrale medezeggenschapsraad
SOP	Seniorenregeling onderwijspersoneel
STC	Scheepvaart- en Transport College
VBI	Visiterende en Beoordelende Instelling
WdKA	Willem de Kooning Academie
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

Colofon

Dit is een uitgave van de Stichting Hogeschool Rotterdam

Postbus 25035
3001 HA Rotterdam
T 010 794 9494
F 010 794 4211

hogeschoolrotterdam.nl

Vormgeving: Bruikman Reclamestudio

Fotografie: in beheer van Hogeschool Rotterdam

Samenstelling: Tea Boshuizen

Productie: Drukproef

Mei 2014

