

# jaarverslag 2009



# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	5		
<b>1 Een Rotterdamse hogeschool - Kernpunten in 2009</b>	<b>6</b>		
<b>2 Ontwikkeling in het onderwijs</b>	<b>10</b>		
2.1 Instroom, doorstroom en Studiesucces	12		
2.2 Het onderwijsbeleid	12		
2.3 Het onderwijsaanbod	14		
2.3.1 Nieuwe opleidingen	14		
2.3.2 Samenwerkingsverbanden	15		
2.4 Onderzoek en kenniscirculatie	15		
2.5 Kwaliteitsbeleid	17		
2.5.1 Borging van de instellingskwaliteit	17		
2.5.2 Borging van de basiskwaliteit van opleidingen	18		
2.6 Internationalisering en mobiliteit	19		
<b>3 Hogeschool en omgeving</b>	<b>20</b>		
3.1 Pact op Zuid	22		
3.2 RDM	23		
3.3 Creative Factory	23		
3.4 Duurzaamheid	24		
<b>4 Middelen, mensen en organisatie - Hoe maken we het waar?</b>	<b>26</b>		
4.1 Financiën	28		
4.1.1 Inleiding	28		
4.1.2 Geconsolideerde exploitatie	28		
4.1.3 Geconsolideerde balans	29		
Accountantsverklaring	30		
4.1.4 Solvabiliteit	32		
4.1.5 Treasury	32		
4.1.6 Vooruitblik	32		
4.2 Personeel	34		
4.2.1 Behouden	34		
4.2.2 Functiemix	34		
4.2.3 Professionaliseren	35		
4.2.4 Binden	36		
4.2.5 Beheersing uitkeringen na ontslag	36		
4.3 Faciliteiten	36		
4.4 Informatie- en communicatietechnologie (ICT)	38		
4.5 Voorlichting en communicatie	38		
4.5.1 Contacten met aspirant-studenten en hun omgeving	38		
4.5.2 Contacten met het werkveld	40		
4.5.3 In- en externe communicatie	41		
4.6 Medezeggenschap en klachtenregelingen	41		
4.6.1 Centrale Medezeggenschapsraad	41		
4.6.2 Klachtenregeling	43		
4.6.3 College van Beroep	43		
4.7 Overig	43		
4.7.1 Profielen	43		
4.7.2 KunstCommissie	44		
4.7.3 In de prijzen....	44		
<b>Verslag Raad van Toezicht</b>	<b>48</b>		
<b>Bijlage 1 Organogram</b>	<b>58</b>		
<b>Bijlage 2 Lijst instituten en lectoraten</b>	<b>59</b>		
<b>Bijlage 3 Studentenaantallen</b>	<b>62</b>		
<b>Bijlage 4 P&amp;O/personeelsgegevens</b>	<b>69</b>		
<b>Bijlage 5 Overzicht mobiliteit studenten</b>	<b>82</b>		
<b>Bijlage 6 Overzicht alumniverenigingen</b>	<b>89</b>		
<b>Bijlage 7 Lijst van afkortingen</b>	<b>90</b>		

**overtref jezelf**

## VOORWOORD

Het Position Paper 2007-2011 van de Hogeschool Rotterdam spreekt van een keuze voor "Rotterdam" en voor "een Rotterdamse aanpak".

De keuze voor "Rotterdam" vertaalt zich onder meer in de keuze voor marktsegmenten die voor de regio van specifiek belang zijn. De "Rotterdamse aanpak" kenmerkt zich door een manier van werken en studeren die omschreven kan worden als innovatief, pragmatisch, gericht op interdisciplinair samenwerken en met een sociale en nuchtere inslag.

De verbinding met de regio kreeg het afgelopen jaar veel aandacht. Onder het motto "Outside In-Inside Out" kreeg het praktijkonderwijs van opleidingen veel aandacht. Zo werd er een concept ontwikkeld voor Innovation Labs, waarin studenten, in het kader van hun minor, vanuit diverse disciplines samenwerken om bijdragen te leveren aan de oplossing van actuele maatschappelijke vraagstukken. Ook werden door tussenkomst van accountmanagers van de hogeschool afspraken gemaakt -veelal in de vorm van convenanten- over gerichte samenwerking met bedrijven en instellingen rond stages en projectonderwijs betreffende echte praktijksituaties. Uiteraard waren de vraagstukken van Rotterdam ook bepalend bij de keuze van de aandachtsgebieden waarop lectoren werden benoemd en bij de invulling van hun onderzoek. Een aantal spraakmakende partners van de hogeschool komt in dit jaarverslag prominent in beeld.

Dat er juist op basis van de bovenvermelde beleidsuitgangspunten veel energie wordt gewijd aan het studiesucces van studenten wekt geen verbazing. Nog steeds vallen te veel studenten uit voordat zij een diploma hebben behaald. De Hogeschool Rotterdam heeft in 2009, met steun van stimuleringsgelden van de rijksoverheid, de aanval op de uitval ingezet. Met het programma Studiesucces werd een eigen invulling gegeven aan de wijze waarop studenten gestimuleerd worden doeltreffend te studeren. Hogeschoolorbreed zijn intensieve maatregelen getroffen om snel extra steun te bieden aan studenten die, ondanks hun toelaatbaarheid, tot een risicogroep behoren. Studiesucces voorziet in startgesprekken na een diagnostische test, intensivering van studieloopbaancoaching, sterke uitbreiding van aantal en variëteit van ondersteunende cursussen, het gericht inzetten van peercoaching, het inrichten van een steunpunt bij het overstappen naar een andere opleiding binnen de hogeschool en intensieve monitoring op studieresultaten. De basis die met deze maatregelen is gelegd moet er in de komende jaren aan bijdragen dat meer studenten met een diploma de eindstreep halen.

In het kader van de intensivering van het onderwijsproces werd de contacttijd van studenten, waar nodig, substantieel verhoogd en ook op flankerende terreinen is beleid gevoerd dat was gericht op kwaliteitsverbetering van onderwijs, huisvesting, informatievoorziening en bedrijfsprocessen.

Ook in 2009 was de Hogeschool een boeiende en dynamische instelling. Wij bedanken degenen die daaraan hebben bijgedragen.

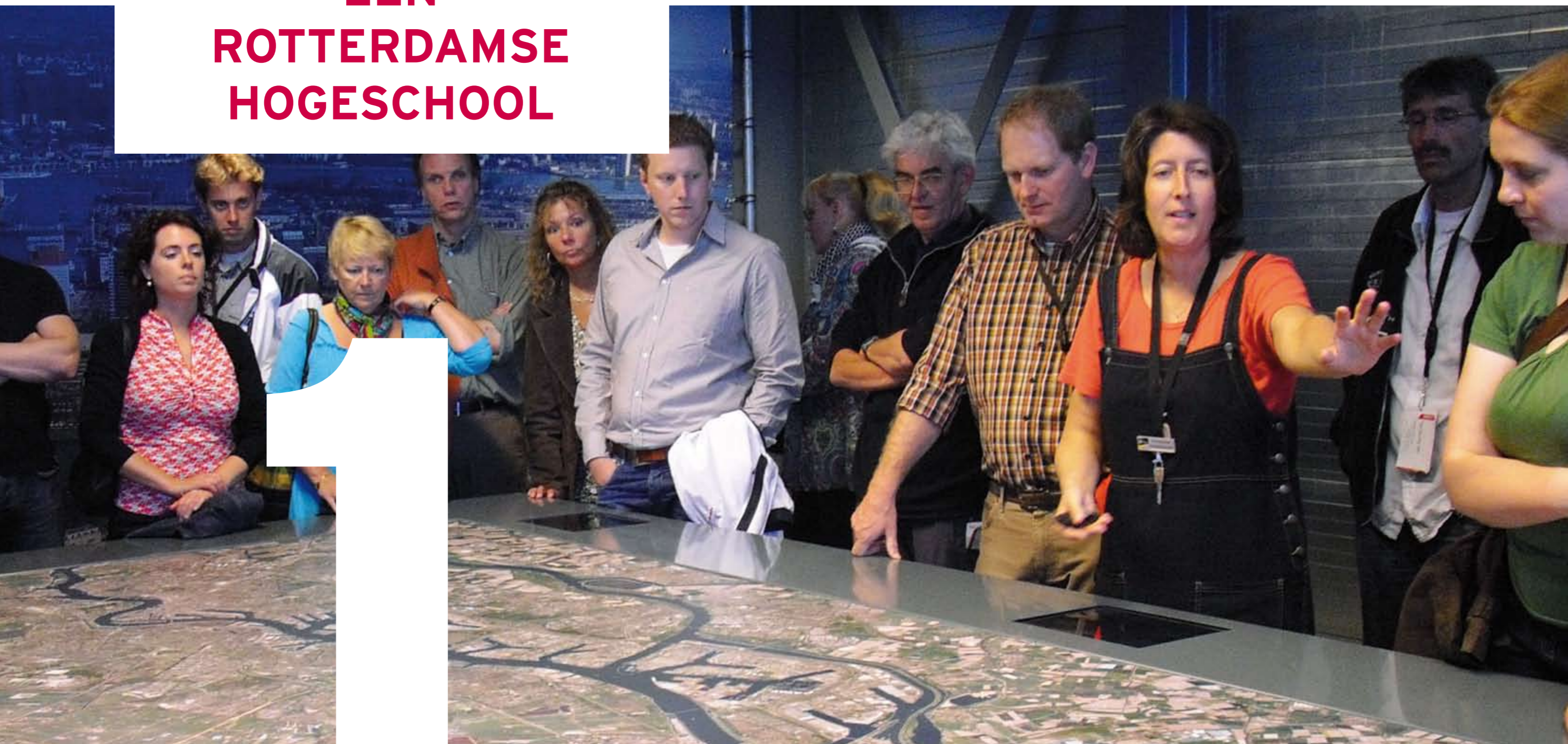
Het College van Bestuur

Jasper Tuytel  
voorzitter



---

# EEN ROTTERDAMSE HOGESCHOOL



Kernpunten in 2009



## EEN ROTTERDAMSE HOGESCHOOL

### Missie en kerntaken

De Hogeschool Rotterdam heeft de ambitie kennisinstelling van en voor de regio te zijn. Enerzijds is het onze maatschappelijke taak om te zorgen voor het opleiden van voldoende mensen om aan de maatschappelijke vraag naar hbo'ers te voldoen. Anderzijds is het óók onze taak om rechtstreeks bij te dragen aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk in de sectoren waarvoor we opleiden. Naast opleiden doet de hogeschool ook aan praktijkgerelateerd onderzoek. Ons onderwijs en onderzoek zijn innig vervlochten met de beroepspraktijk in de regio.

### Organisatie en sturing

De taken op het terrein van onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten zijn ondergebracht bij elf instituten. De inbedding van de activiteiten van de Transfergroep Rotterdam in de instituten zal worden gerealiseerd, zodra daartoe een adequate huisvesting gerealiseerd is, naar verwachting in 2010. De ondersteunende functies zijn ondergebracht in negen centrale diensten. Het College van Bestuur fungeert als bevoegd gezag dat zich primair richt op de strategische positie en ontwikkeling van de hogeschool, het verdelen van de middelen en het formuleren van het kader voor het onderwijs. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, die een controlerende en sturende rol heeft. Het jaarverslag van de Raad van Toezicht is bijgevoegd. In bijlage 1 is het organogram opgenomen.

Het College van Bestuur bestond in 2009 uit:

J.A.C.F. (Jasper) Tuytel, voorzitter

G.J. (Gerard) van Drielen, lid

J.G. (Jan) Roelof, lid.

### Onze focus in 2009: Samenwerken in de regio en Innovation Labs

Het thema van dit jaarverslag is 'Sprakmakende partners'. Daarmee willen we tot uitdrukking brengen dat in 2009 veel aandacht is besteed aan het verder versterken van de inbedding van de hogeschool als kennisinstituut in de regio. In het praktijkgestuurde onderwijs binnen de opleidingen én in het bij de lectoraten uitgevoerde onderzoek staat de verbinding met de concrete beroepspraktijk in de regio centraal. De veelheid van verbindingen tussen hogeschool en stad kwam nog eens duidelijk in beeld tijdens de hogeschooldag op 9 juni, toen 1700 medewerkers van de hogeschool een dag lang middels excursies kennis konden maken met plekken in de stad waar de hogeschool samenwerkt met bedrijven en instellingen.

In de loop van het jaar is bij alle instituten hard gewerkt aan het opzetten van Innovation Labs (i-labs), een nieuwe onderwijsvorm waarin studenten uit verschillende opleidingen samenwerken bij het aanpakken van weerbarstige vraagstukken die door externe partners worden aangedragen.

De vervlechting van onderwijs, onderzoek en bedrijvigheid is ook een centraal aspect van de activiteiten van de Hogeschool Rotterdam op het terrein van de voormalige Rotterdamsche Droogdok Maatschappij: het RDM-terrein. De RDM-hal is in 2009 voor het onderwijs in gebruik genomen en ook officieel geopend door de Prins van Oranje. De oude machinehal is omgetoverd tot een onderwijsgebouw waarin belangrijke delen van het praktijkonderwijs van onze technische opleidingen en die van het ROC Albeda zijn ondergebracht, maar waarin ook ruimte is voor innovatieve bedrijven die ruimte huren op basis van een kenniscontract.



### PAAR

## Antilliaanse en Arubaanse studenten krijgen extra begeleiding in Rotterdam

In Rotterdam begonnen in 2009 circa tweehonderd nieuwe Antilliaanse studenten aan hun opleiding. Ze krijgen extra ondersteuning van een nieuw platform genaamd PAAR, Platform studerende Antilliaanse en Arubaanse Rotterdammers. Dit is een gezamenlijk initiatief van de gemeente Rotterdam, hogescholen en de Erasmus Universiteit. Hogeschool Rotterdam ontving een delegatie van gedeputeerden uit de Antillen en Aruba.

---

# ONTWIKKELING IN HET ONDERWIJS



Studiesucces en meer...

# 2

## ONTWIKKELING IN HET ONDERWIJS

### 2.1 Instream, doorstroom, studiesucces

De exacte instroom- en doorstroomgegevens zijn opgenomen in de tabellen met studentgegevens in bijlage 3.

Het in 2008 ontwikkelde programma Studiesucces is in 2009 daadwerkelijk uitgevoerd. Er is uit centrale middelen van de hogeschool ongeveer vijf miljoen euro geïnvesteerd in gerichte maatregelen om studiesucces en rendement te bevorderen. Daaronder zijn ook de extra middelen die de hogeschool uit de zogenaamde G5-gelden heeft gekregen om het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten te verbeteren. We kozen voor een integrale benadering voor alle studenten in het eerste studiejaar van alle opleidingen. Er is een reeks maatregelen en interventies ontworpen die vóór de poort beginnen (versterken van instroom en studiekeuze). Bij aanmelding wordt met alle studenten (zo mogelijk al vóór de zomer) een startgesprek gevoerd waarin motivatie, sterke punten en mogelijke risico's in kaart worden gebracht. Dat kan, waar nodig, leiden tot verwijzing naar een summercourse en/of andere vormen van ondersteuning en begeleiding ná de poort. Een sleutelrol wordt gespeeld door de studieloopbaancoach, de docent die de ontwikkeling van de student intensief volgt, onder meer in individuele gesprekken. Ook daarin wordt extra geïnvesteerd, zodat het aantal van die gesprekken als dat nodig is tot tien per jaar kan worden verhoogd. De honderden studenten die we als peercoach inzetten om eerste- en tweedejaarsstudenten te ondersteunen en begeleiden spelen daarbij een belangrijke rol.

Facts & Figures van Studiesucces.

- Met ongeveer 80% van de eerstejaars studenten is een startgesprek gevoerd dat voorafgegaan werd door de startmeter.
- Alle instituten hebben geparticipeerd in de summerschool; deelnemers aan de summerschool hebben in de evaluatie een rapportcijfer 7.7 gegeven. Het aantal deelnemers (264) was echter lager dan verwacht.
- Bij drie instituten zijn pilots uitgevoerd met een summerschool ná het eerste jaar voor studenten die slechts enkele studiepunten van het propedeuseprogramma niet gehaald hebben. Dit bleek een effectief initiatief te zijn.
- Het aanbod van diagnostische toetsen en onderwijseenheden van ondersteunend onderwijs is uitgebreid; nieuw daarbij zijn de extra intensieve cursussen (zogenoemde crashcourses).
- Er zijn drie nieuwe mentoraten voor bijzondere doelgroepen gestart: 'Lale' voor studenten met een Turkse achtergrond, het Marokkaanse mentorat 'Amani', en 'Makandra' voor Surinaamse studenten.
- Er waren 150 outreach peercoaches werkzaam.
- Het Studiekeuzecentrum is operationeel geworden; er meldden zich 165 studenten met een (her)oriëntatievraag.
- In 2009 is de cockpit ontwikkeld, een digitaal management informatie systeem, waarmee rendementsgegevens -instroom, propedeuserendement, uitval, diploma's, totaal rendement- gemakkelijk toegankelijk zijn gemaakt.

### 2.2 Onderwijsbeleid

Het onderwijs van de Hogeschool Rotterdam is uitgewerkt in het Rotterdams Onderwijs-Model (ROM). Belangrijke uitgangspunten zijn:

- de centrale plek van de beroepspraktijk in de opleiding,
- het bieden van een stevige basis van concepten en vaardigheden voor een innovatieve beroepspraktijk,

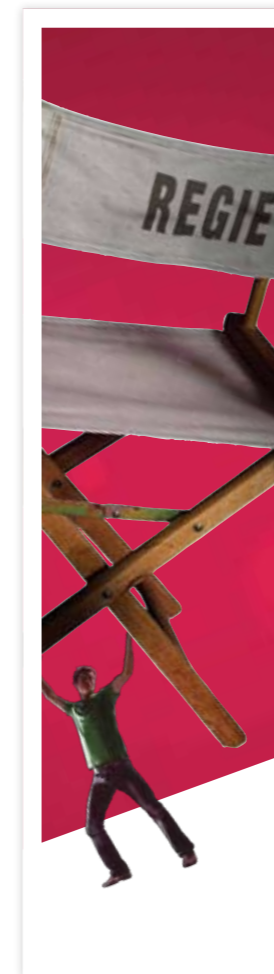
- het inspelen op de diversiteit in de populatie van studenten, onder meer door een belangrijke plaats voor studieloopbaanbegeleiding en voor keuzemogelijkheden voor studenten,
- de mogelijkheid tot opleidingsoverstijgende samenwerking tussen studenten, met name in projecten en minoren.

In de curricula van opleidingen onderscheiden we drie hoofdlijnen:

- kennisgestuurd (conceptuele kaders en vaardigheden),
  - praktijkgestuurd (leren in en van de beroepspraktijk zelf) en
  - studentgestuurd (studieloopbaancoaching, bijspijker- en keuzeonderwijs, minoren).
- De omvang van deze lijnen in de verschillende studiejaren is in het ROM vastgelegd.

In 2009 is aan drie aspecten van het ROM extra aandacht besteed.

Ten eerste is bij alle opleidingen van de hogeschool de herprogrammering afgerond die samenhangt met de afspraken over Studiesucces en Attractief en Intensief onderwijs.



IMO

### Re-integratie uitkeringsgerechtigden

In samenwerking met het Uitvoeringsinstituut WerknemersVerzekeringen (UWV) hebben studenten van de opleiding personeel en arbeid Wajong-gerechtigden en 55+ers geholpen bij hun re-integratie. De studenten leerden de werkloosheidsproblematiek van diverse kanten te bekijken en zijn erin geslaagd enkele werklozen weer aan een baan of aan vrijwilligerswerk te helpen. 'Onze groep heeft vijf mensen begeleid. Daarvan hebben we er twee aan een baan geholpen en is één eerder met de begeleiding gestopt', vertelt een studente management, economie en recht. 'Er was geen vaste aanpak voor het re-integreren van mensen. Uiteraard heeft het UWV wel een standaardprocedure, maar het was juist de bedoeling om het op onze eigen manier te doen. We zijn begonnen met intakegesprekken waarbij het persoonlijke verhaal belangrijk was, maar ook het werkverleden. En daarna hebben we per kandidaat voor een verschillende aanpak gekozen.' De studenten vonden het project ontzettend leerzaam. 'Het was echt een kans', zegt een andere student enthousiast. 'Op deze manier krijg je een veel bredere kijk op het bedrijfsleven en doe je ervaring op met mensen. Doordat ze hun ervaringen deelden, heb ik veel meer mensenkennis gekregen. De kandidaten vonden het ook leuk om met ons te werken. We twijfelden eerst of we ze wel moesten uitnodigen op de hogeschool, maar dat werkte heel goed. De omgeving is hier heel anders dan bij het UWV waar de mensen eigenlijk liever niet komen.'



# 2

## ONTWIKKELING IN HET ONDERWIJS

Per 1 september 2009 houden alle opleidingen zich aan nieuwe afspraken over het aantal contacturen. Elke student krijgt in het eerste en tweede studiejaar 580 (klok)uren begeleiding van een docent en 320 uren in het derde en 280 in het vierde studiejaar. Tegelijk zijn de lesuren van 40 naar 50 minuten verlengd.

Ten tweede is veel aandacht besteed aan het programma gericht op excellentie in het onderwijs. Met steun van extern geld uit het Sirius-programma krijgt de hogeschool vier jaar lang extra ruimte om onderwijs in te richten dat specifiek is gericht op studenten met de mogelijkheid en ambitie om zich te ontwikkelen tot excellente professionals. Dat zijn in onze visie studenten die hebben getoond in staat te zijn om in multidisciplinaire samenwerking innovatieve oplossingen uit te werken, die van praktische betekenis zijn voor de aanpak van maatschappelijk relevante vraagstukken. In 2009 is vooral gewerkt aan het uitwerken en voorbereiden van i-labs. In i-labs staan weerbarstige vragen van een concrete externe partner centraal. Bij alle instituten is hard gewerkt aan het ontwikkelen van zo'n lab, met name dus ook aan het overleg met externe partners die als opdrachtgever kunnen optreden. In november hebben zich enkele honderden studenten opgegeven voor deelname aan een van de i-labs, verbonden met de minoren die vanaf februari 2010 met de uitvoering starten.

Ten derde is in het verlengde van de discussie over i-labs de visie op de invulling van de minoren verder uitgewerkt. Een belangrijk element dat de waarde van minoren in het ROM bepaalt, is het actuele, exploratieve en vernieuwende karakter daarvan. Minoren zijn op de toekomstige uitdagingen gericht waarvoor de professionals die we opleiden zullen staan. Zij stellen actuele vraagstukken in de beroepspraktijk in een bepaald beroep of op het grensvlak tussen beroepen aan de orde. Ze dienen ook aan te sluiten bij het werkveld van lectoraten.

Elk instituut heeft een accountmanager externe betrekkingen. Samen vormen zij een netwerk dat relaties rondom een instituut opbouwt, het overzicht houdt over alle externe contacten en het doel van de samenwerking en multidisciplinaire vraagstukken behandelt.

### 2.3 Onderwijsaanbod

#### 2.3.1 Nieuwe opleidingen

##### **Associate degrees (Ad's)**

De nieuwe Ad-trajecten die opleiden tot de functie van onderwijsassistent in het bvo-onderwijs in de techniek (bouw-, elektro-, installatie-, mechanische techniek) en gezondheidszorg en welzijn zijn in september 2009 van start gegaan. Deze tweejarige trajecten leiden op voor een tussenkwalificatie binnen een bacheloropleiding. Daarmee is het Ad-aanbod van de hogeschool uitgebreid tot zes Ad-opleidingen. In dit jaar is ook begonnen om, in samenwerking met Albeda College en ROC Zadkine, aanvragen voor nieuwe Ad-trajecten voor te bereiden die aansluiten op een aantal mbo-opleidingen van deze ROC's om zo de doorstroom van mbo-studenten naar het hoger beroepsonderwijs in de Rotterdamse regio te verbeteren.

##### **Bachelors**

Als eerste hogeschool is Hogeschool Rotterdam met de nieuwe opleiding Watermanagement gestart. Rotterdam en water zijn sterk met elkaar verbonden doordat de regio zelf in een delta ligt en door de klimaatsveranderingen steeds meer met waterproble-

matiek te maken krijgt. De studenten komen in hun studie in aanraking met alles wat te maken heeft met watersystemen en waterbeheer (deltatechnologie) alsook met het ontwerpen van nieuwe vormen van wonen, bouwen en werken op, aan en met het water (deltadesign).

##### **Masters**

Aansluitend op de landelijke vraag naar verhoging van de kwaliteit van het onderwijs is de masteropleiding *Leren en innoveren* in september 2009 gestart. De opleiding richt zich op docenten die een voortrekkersrol willen vervullen in het ontwerpen en begeleiden van verbetering en vernieuwing van het onderwijs binnen hun eigen scholen. De opleiding is in samenwerking met Fontys Hogescholen en Hogeschool Utrecht ontwikkeld en bij de uitvoering wordt gebruikt gemaakt van elkaars expertise. De Rotterdamse opleiding richt zich specifiek op de vraagstukken die samenhangen met onderwijs in de grootstedelijke context.

Het totale aanbod van opleidingen van de hogeschool is opgenomen in bijlage 2 Overzicht, instituten, opleidingen en lectoraten.

#### 2.3.2 Samenwerkingsverbanden

Hogeschool Rotterdam laat de opleiding *Maritiem Officier* verzorgen door het Scheepvaart- en Transport College Rotterdam. De hogeschool waarborgt de kwaliteit van deze opleiding. Voor deze samenwerking heeft Hogeschool Rotterdam schriftelijk toestemming van het ministerie van Onderwijs gekregen.

De Hogeschool Rotterdam besteedt geen bekostigd onderwijs uit aan private organisaties die niet door de overheid bekostigd worden.

### 2.4 Onderzoek en kenniscirculatie

Lectoren, ondersteund door docenten en studenten verbonden aan hun kenniskring, dragen bij aan de kennisontwikkeling voor bedrijven en instellingen met tal van onderzoeksprojecten, adviestrajecten, publicaties en scholing. Ook worden door veel externe bedrijven en instellingen forse bijdragen geleverd aan de onderzoekspraktijk van de hogeschool.

Subsidies zijn een belangrijke financieringsbron voor onderzoeksprojecten en het belang van de tweede en derde geldstroom in het hoger onderwijs neemt steeds meer toe. In 2009 was er een forse toename van het aantal aangevraagde en gehonoreerde subsidieprojecten door de hogeschool en de lectoren waren bij een groot aantal van deze projecten betrokken.

##### **Lectoraten**

Gedurende het jaar zijn drie nieuwe lectoraten opgezet. Zo zijn bij het instituut IFM de lectoraten *Enterprise Risk Management* en *Pensioenmanagement* gestart en bij het instituut CoM het lectoraat *Business Development*. In bijlage 2 Overzicht instituten, opleidingen en lectoraten, is een totaal overzicht opgenomen van de bestaande lectoraten. Binnen de hogeschool zijn 33 lectoren actief.

##### **Kwaliteit van lectoraten en onderzoek**

In januari 2009 is het landelijke kwaliteitszorgstelsel voor het onderzoek aan hogescholen in werking getreden. Als kader is de beleidsnotitie *Kwaliteitszorg van de Lectoraten* opgesteld waarin in een zesjarige cyclus via interne en externe toetsing de kwaliteit





## ONTWIKKELING IN HET ONDERWIJS

van het onderzoek wordt onderzocht. In 2009 hebben de eerste pilots bij de lectoraten en kenniskringen plaatsgevonden en is in alle lectoraten gewerkt aan het verankeren van de kwaliteitsborging in de dagelijkse onderzoekspraktijk. De pilot van externe kwaliteitsstoetsing heeft dit jaar bij de lectoraten van het instituut lvG plaatsgevonden, de interne audit bij het lectoraat Enterprise Risk Management van IFM.

### Promotievouchers

De onderzoekspraktijk wordt versterkt door het stimuleren van promotieonderzoek door docenten van de hogeschool. Daarom worden ieder jaar medewerkers in staat gesteld om in diensttijd onderzoek te verrichten dat leidt tot promotie. Dat onderzoek is deels gekoppeld aan het onderzoeksprogramma van de lectoraten. Het promotieonderzoek levert daardoor ook een belangrijke bijdrage aan de functie van de hogeschool als kennisinstituut. Op dit moment zijn totaal vijftien medewerkers aan een promotieonderzoek bezig.

### Kenniscirculatie

Langs vele wegen brengen medewerkers van de hogeschool mensen in de beroepspraktijk, vakgenoten en andere geïnteresseerden buiten de hogeschool op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en wordt nieuwe kennis beschikbaar gesteld. Dit gebeurt bij nationale en internationale congressen en conferenties, masterclasses en educafés, door publicaties op websites en in boeken of tijdschriften, maar ook binnen communities die door de hogeschool zijn gestart of waarin medewerkers van de hogeschool participeren. In 2009 zijn de eerste publicaties van de Rotterdam University Press uitgebracht. Via deze uitgever worden openbare lessen van lectoren, onderzoeksrapporten en dissertaties uitgegeven.

De hogeschool plaatst afstudeerscripties van studenten in de HBO-kennisbank. De hogeschool plaatst publicaties en andere kennisproducten van de lectoren op het Forum



IFM

## Risicomanagement van duurzame daken

In opdracht van Rabobank Rotterdam hebben studenten van de Hogeschool Rotterdam onderzoek gedaan naar het risicomanagement van duurzame daken binnen de utiliteitsbouw. Het dak van het hoofdgebouw aan de Blaak 333 zelf diende daarbij als voorbeeldcasus. Studenten vanuit verschillende disciplines werken binnen het Atelier voor Interactieve Duurzaamheid Activiteiten (AIDA) gezamenlijk aan onderzoeksvragen. Het onderzoek voor de Rabobank Rotterdam is uitgevoerd door een student van de opleiding vastgoed en makelaardij, een student accountancy en twee studenten bedrijfskunde. De mogelijkheden van en randvoorwaarden voor een duurzame invulling van het Rabobankdak waren in een eerder onderzoek door studenten facilitair management al vastgesteld. Dit onderzoek naar de risicoprofielen van de verschillende opties, zoals zonnepanelen, windturbines, isolerende vegetatie en recreatie, borduurde daarop voort.

voor Praktijkgericht Onderzoek. Via deze Open Access publicaties wil de hogeschool de toegankelijkheid van kennis en onderzoeksresultaten verbeteren en daarmee de kenniscirculatie vergroten.

## 2.5 Kwaliteitsbeleid

Bij het kwaliteitsbeleid gaat het enerzijds om het borgen van de kwaliteit van opleidingen zoals die is vastgelegd in de criteria van de Nederlands- Vlaamse Accrediteringsorganisatie (NVAO). Anderzijds gaat het om instellingskwaliteit, instituutskwaliteit en opleidingskwaliteit. Uitgangspunt voor de hogeschool is dat zowel op het niveau van de hogeschool, als de instituten en opleidingen, cyclisch wordt gewerkt aan de verwezenlijking van de strategische ambities en de specifieke opleidingsdoelen (eindkwalificaties of competenties).

### 2.5.1 Borging van de instellingskwaliteit

Kwaliteit is doelbereiking. Onder dit motto is het kwaliteitsbeleid van de Hogeschool Rotterdam samen te vatten. IJkpunten hiervoor zijn de streefdoelen van de Hogeschool Rotterdam die zijn afgeleid van de strategische doelen van de hogeschool zoals vastgelegd in het Positionpaper.

In 2008 werden de contouren van het nieuwe accreditatiestelsel zichtbaar. Naast de beoordeling van afzonderlijke opleidingen, wordt ook een instellingstoets ontwikkeld die gericht is op de kwaliteitszorg van de instelling als geheel. Binnen de hogeschool worden voorbereidingen getroffen voor een kwaliteitsborgingsysteem dat past in het nieuwe stelsel.

Dit systeem moet de kwaliteitszorg in directe samenhang brengen met het strategisch beleid en met de planning- en controlcyclus die binnen de hogeschool wordt gehanteerd. Dit gebeurt door in de verschillende documenten concrete streefdoelen te formuleren ten aanzien van belangrijke indicatoren, en middels een PDCA-cyclus zicht te houden op de mate waarin de streefdoelen worden gerealiseerd.

### Generieke audit

Op 2 april 2009 heeft de NQA bij de Hogeschool Rotterdam een generieke audit afgenomen. Doel ervan is, voorafgaande aan de visitatiebezoeken van 2009 het instituutsoverstijgende beleid van de Hogeschool Rotterdam in kaart te brengen. De hogeschool heeft de NQA geïnformeerd over de ontwikkelingen en wijzigingen die zich in het hogeschoolbeleid hebben voorgedaan ten opzichte van de beschrijving in het rapport 'Overtreff jezelf' dat in 2008 was opgesteld. De NQA heeft inzage gekregen in onderliggende documenten. De resultaten van de audit zijn door NQA in een rapportage vastgelegd die, na goedkeuring door de Hogeschool Rotterdam, ter beschikking is gesteld aan de visitatiepanels van NQA en de te visiteren opleidingen van de Hogeschool Rotterdam. Hiermee wordt bereikt dat het hogeschoolbeleid in een keer en uniform bekend wordt gemaakt aan de visiterende panels.

### Studententevredenheid

Begin 2009 verscheen het (interne) Studenttevredeheidsonderzoek over 2007 en 2008. Studenten van de Hogeschool Rotterdam zijn best tevreden, zo blijkt. Maar roosters, tentamenuitslagen en klachtafhandeling blijven een punt van aandacht. Ook de studie-loopbaancoaching krijgt een magere score. Kort door de bocht gesteld blijft het beeld constant: studenten zijn tevreden over hun opleiding, maar niet over alle zaken betreffende de kleine kwaliteit.



## ONTWIKKELING IN HET ONDERWIJS

### 2.5.2 Borging van de basiskwaliteit van opleidingen

Op basis van het NVAO-beoordelingskader wordt de kwaliteit van de opleidingen eens in de zes jaar vastgesteld. De Hogeschool Rotterdam heeft in 2009, net als voorgaande jaren, gebruik gemaakt van de diensten van de Netherlands Quality Agency (NQA) als visiterende en beoordelende instelling (VBI). De NQA heeft in het voortraject een adviserende taak gehad inzake de organisatie van het visitatietraject. Daarnaast heeft de NQA voor alle uitgevoerde visitaties de panels samengesteld. In 2009 zijn alle door de Hogeschool Rotterdam bij de NVAO in 2008 aangevraagde accreditaties positief gehonoreerd.

Positief gehonoreerde aanvragen voor accreditaties in 2009

- Ba Autotechniek
- Ba Elektrotechniek
- Ba Gezondheidszorg Technologie
- Ba Industrieel Product Ontwerpen
- Ba Leraar Basisonderwijs (PABO)
- Ba Vastgoed en Makelaardij
- Ma Architectuur
- Ma Stedenbouw
- Ma Physician Assistant
- Ma Advanced Nursing Practice
- Ma in Consultancy and Entrepreneurship
- Ma in Finance and Accounting
- Ma in Logistics Management

De visitatierapporten op basis waarvan deze opleidingen zijn geaccrediteerd zijn op de NVAO-site te vinden ([www.nvao.nl](http://www.nvao.nl)) bij 'beoordeelde opleidingen'. Het visitatierapport van de bacheloropleiding Vastgoed en Makelaardij is in 2009 opnieuw ingediend en op basis hiervan heeft de NVAO een positief accreditatiebesluit genomen.

Ingediende accreditatieaanvragen in 2009

- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Aardrijkskunde
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Algemene Economie
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Bedrijfseconomie
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Biologie
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Duits
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Engels
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Frans
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Geschiedenis
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Maatschappijleer
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Natuurkunde
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Nederlands
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Techniek
- Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads Wiskunde
- Ba Management, Economie en Recht
- Ba Vastgoed en Makelaardij
- Ba Pedagogiek
- Ma Pedagogiek/Urban Education

Voorts zijn er zeven Ba Lerarenopleiding vo/bve tweedegraads technische beroepen geïnspecteerd. De visitatiecommissie heeft geen positief oordeel uitgesproken over deze, recent overgenomen, opleidingen. De Hogeschool Rotterdam heeft in samenspraak met de NVAO een plan van aanpak opgesteld en er is met de NVAO afgesproken dat na een herstelperiode van twee jaar een nieuwe visitatie volgt.

### 2.6 Internationalisering en mobiliteit studenten

Er is een toename van internationaal georiënteerd projectonderwijs en het aanbod van Engelstalig onderwijs voor uitwisseling is groeiend. De instituten van de hogeschool hebben beleid geformuleerd en geïmplementeerd dat strookt met de internationale aspecten van het beroepsprofiel en de beroepspraktijk en dat bijdraagt aan een kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In oktober werd net als vorig jaar een goed bezochte Wilweg-beurs georganiseerd om studenten, docenten en medewerkers over de internationale mogelijkheden tijdens de studie te informeren. Zoals elk jaar zijn studenten in het kader van uitwisseling voor een deel van hun studie in het buitenland gaan studeren, in 2009 waren dat er 308. Ook zijn veel studenten uit het buitenland voor enkele maanden bij de hogeschool komen studeren; in 2009 betrof dat 233 studenten. Een overzicht van de uitwisselende, internationale instituten staat in bijlage 5.



IvL

### Talentontwikkeling

Talentontwikkeling is meer dan leerlingen taal, rekenen, aardrijkskunde en Engels leren. Maar op welke manier kan het onderwijs dat het beste doen? Scholen en studenten gaan samen op zoek naar het antwoord. Zeven basisscholen en drie scholen voor voortgezet onderwijs van BOOR doen mee met het programma Talentontwikkeling. Linda van Tuyl is programmamanager. 'Het project is gericht op de ontwikkeling van het talent van leerlingen, gaat vier jaar duren en bestaat uit een groot aantal deelprojecten. Eén zo'n deelproject is de inzet van derdejaarsstudenten van de pabo van de Hogeschool Rotterdam als tutor. De ongeveer zestig studenten worden geplaatst in twee aparte tutorenklassen en zijn drie dagen op hun basisscholen in plaats van twee. Zij begeleiden leerlingen op de deelnemende basisscholen. Dit doen zij individueel of in kleine groepjes. 'Ze bepalen in overleg met de leerkracht welke leerlingen ze met welk doel gaan begeleiden, maar dat zal vrijwel altijd te maken hebben met de kerncompetenties rekenen en taal', aldus Van Tuyl. 'Een dergelijke vorm van leerlingbegeleiding draagt ook bij aan de competentieontwikkeling van de pabo-studenten. Het tutoraat is dit jaar een vast onderdeel geworden van het curriculum van de pabo en wordt dat met ingang van volgend jaar ook voor de tweedegraads lerarenopleiding. Studenten, kinderen, leerkrachten en teams hebben er echt baat bij en zijn niet voor niets razend enthousiast.'

---

## HOGESCHOOL EN OMGEVING



Pact op Zuid, RDM,  
Creative Factory en duurzaamheid

# 3

## HOGESCHOOL EN OMGEVING

### 3.1 Pact op Zuid

Een van de parapleedjes van Rotterdam is het Pact op Zuid. Een veelomvattend investeringsprogramma van de gemeente, deelgemeenten en woningcorporaties om Rotterdam-Zuid sociaal en economisch op te sturen in de vaart der volkeren. Wonen, onderwijs, werken en welzijn worden met elkaar verbonden. In een periode van tien jaar (2006-2016) wordt er één miljard extra in de zuidoever gestoken. Er is inmiddels 103 miljoen euro geïnvesteerd. Van de 639 projecten is 95 procent de opstartfase al voorbij. Ook de Hogeschool Rotterdam is partner in Pact op Zuid en met name de kenniskring Opgroeien in de stad is heel actief in het programma. Lector en stadspedagoog Frans Spierings heeft als taak de effecten te monitoren. De hogeschool brengt sinds 2008 jaarlijks een 'reisgids' uit waarin de lichtpunten, maar ook de bedreigingen van de ontwikkeling van Zuid in kaart worden gebracht. 'De reisgids belandt op het bureau van bestuurders. Onder andere op basis van onze informatie sturen zij het Pact op Zuid. We zijn een kennispartner geworden.', vertelt Spierings.

Over de periode 2006 - 2009 zijn de resultaten:

- Er is veel en groots ingezet en er zijn veel investeringen gedaan. Er zit beweging in de vele honderden projecten.
- De resultaten zijn broos, maar laten een positieve ontwikkeling zien.
- De bewonerstevredenheid is gestegen, maar de achterstand blijft gelijk.
- Voor de HR is het een geweldige proeftuin, die de kenniscirculatie op gang heeft gebracht en het stedelijk netwerk vergroot.

Bescheidenheid is een woord dat Spierings vaak gebruikt. Bescheidenheid in de zin van: niet overspannen. 'Je kunt van een gebied als Rotterdam-Zuid niet verwachten dat het snel verbetert. Zuid zal zijn achterstand op Noord niet snel inlopen. Dat heeft ook te maken met de aard van de woningvoorraad: kleine goedkope woningen die bereikbaar zijn voor alle doelgroepen. Elke samenleving heeft een onderklasse. De Tarwewijk hoeft ook geen Hillegersberg te worden. Maar een voldoende voor veiligheid en sociale samenhang is wel essentieel. Ik denk dat dit lukt binnen de tien jaar van Pact op Zuid.'

### 3.2 RDM

Na twee jaar ontwikkeling is de transformatie van het oude RDM-terrein op Heijplaat tot de moderne RDM Campus voltooid. Op 29 oktober werd deze bijzondere onderwijslocatie in het Waalhavengebied door Prins Willem-Alexander geopend. Zo'n achthonderd studenten van de Hogeschool Rotterdam en het Albeda College volgen er onderwijs én werken samen met daar gevestigde bedrijven. De opleidingen autotechniek, bouwkunde, civiele techniek, ruimtelijke ordening & planologie, industrieel product ontwerpen zijn gevestigd in de voormalige machinefabriek van de RDM. De Academie van Bouwkunst zetelt in het oude hoofdkantoor in Droogdok 17.

Prins Willem-Alexander sprak tijdens de opening over een bijzonder project. 'Uniek in Nederland, in Europa en ik denk ook in de wereld.' In de vroegere machinehal kreeg de prins van enkele docenten en studenten uitleg over lopende praktijkprojecten.

### 3.3 Creative Factory

De Creative Factory biedt jonge creatieve ondernemers de kans om onder begeleiding van deskundigen een eigen onderneming op te zetten en door te groeien. De Creative Factory richt zich op circa zestig ondernemers uit vijf clusters: media, mode, muziek,



ontwerp en creatieve zakelijke dienstverlening. Per cluster wordt een mix samengesteld van sterke ketens. Bijvoorbeeld: een architect, interieurontwerper, modeontwerper, grafisch ontwerper en webdesigner. Samen kunnen ze een bedrijf vanuit het niets volledig vormgeven: van het pand tot het personeel en de volledige huisstijl.



#### ISO

### ISO en Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam: een hechte relatie

'Onze relatie bestaat al lang en is hecht', vertelt Paul Schenke, hoofd van de afdeling P&O van Bureau Jeugdzorg Stadsregio Rotterdam. 'We werken samen op het gebied van stage, opleiden, leerwerktrajecten en afstudeeropdrachten.' Jeugdzorg leidt per jaar ongeveer tien stagiaires op, vooral van de opleiding maatschappelijk werk en dienstverlening (MWD). 'Maar ook studenten van de opleidingen sociaal pedagogische hulpverlening (SPH) en pedagogiek kunnen bij ons terecht. Bij ons lopen vooral derdejaars voltijdstudenten stage, bij voorkeur over een periode van tien maanden. In die tien maanden is er voldoende tijd voor inwerken en begeleiden naar het zelfstandig functioneren van een stagiaire.' 'Op onze beurt scholen wij de stagebegeleiders van Jeugdzorg in vier tot zes bijeenkomsten in begeleiding. Die scholing is gratis', vult ISO-directeur Rob Elgershuizen aan. Schenke: 'We zijn tevreden over de kwaliteit van de stagiaires. Hun vakken voldoet aan de gestelde eisen en is in vergelijking tot stagiaires van andere hogescholen goed'. Dit is een van de redenen waarom Jeugdzorg graag met studenten van de Hogeschool Rotterdam (HR) werkt. Aan de andere kant schort het nogal eens aan de taalvaardigheden van stagiaires. Dit is een algemeen maatschappelijk probleem, niet specifiek van de HR, maar feit is wel dat van hbo-studenten ook een goede taalbeheersing wordt geëist. In de sociale sector is schriftelijke verslaglegging van observaties, gebeurtenissen en afspraken een belangrijk onderdeel van de beroepsuitoefening. Jeugdzorg biedt scholing aan voor recent afgestudeerden om de overgang van student naar beroepsuitoefenaar te vergemakkelijken en beroepsuitval te voorkomen. De HR participeert in deze opleiding door het geven van gastlessen. ISO-directeur Eric Bezemer besluit: 'Tenslotte is de minor Zorg om Jeugd een product van de goede samenwerking. Deze minor is mede ontwikkeld en wordt uitgevoerd door een groep experts uit het werkveld. Zij zorgen voor gastlessen, praktijkopdrachten en dergelijke. Casuïstiek en methodisch handelen uit de praktijk, bijvoorbeeld vanuit de jeugdbescherming, jeugdreclassering, schoolmaatschappelijk werk en de Raad voor Kinderbescherming, komen binnen deze minor uitgebreid aan de orde.'



## HOGESCHOOL EN OMGEVING

Bedrijven in de Creative Factory werken voor elkaar en voor externe opdrachtgevers. Jonge starters krijgen coaching van professionele begeleiders. De starters kunnen een aantal jaren gebruik maken van een goedkope werkplek. De inmiddels ervaren ondernemers maken na deze periode plaats voor een nieuwe lichting startende ondernemers in de creatieve industrie.

Ook Hogeschool Rotterdam heeft een eigen unit in de Creative Factory. Studenten kunnen zo kennis maken met de creatieve praktijk. Echte problemen in een échte werksituatie dus. Aan de andere kant wil de hogeschool de startende creatieve bedrijven in de Creative Factory ondersteunen bij hun bedrijfsvoering. Studenten kunnen bedrijven ondersteunen met communicatieplannen, evenementen of lancering van nieuwe producten.

### 3.4 Duurzaamheid

De Hogeschool Rotterdam heeft haar duurzaamheidsbeleid vastgelegd in de notitie 'Naar een Duurzame Hogeschool Rotterdam: 2009 en verder'. Duurzaamheid wordt op drie verschillende niveaus in de organisatie ingestoken: onderwijs, bedrijfsvoering en overige.

#### Onderwijs

De organisatie Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO) heeft een model (AISHE) ontwikkeld om hbo-opleidingen op twintig aspecten van duurzaamheid door te lichten. De Hogeschool Rotterdam doet daaraan mee. Alle betrokkenen, van docent en student tot manager, vullen een enquête over de huidige stand van zaken in, een nulmeting dus. De fase waarin het 'verduurzamen' van de opleiding verkeert, wordt tot in detail besproken, van computers en kopieermachines in slaapstand zetten, studenten bewust maken van milieuzorg tijdens praktijklessen en het opruimen van afval tot aan meer beleidsmatige en abstracte duurzaamheidsdoelstellingen als sociale duurzaamheid.

Het is de bedoeling dat in de loop van twee tot drie jaar elke opleiding geauditeerd is. In 2009 is dat gebeurd bij elektrotechniek, international business and management studies en industrieel product ontwerpen.

#### Bedrijfsvoering

Voor wat betreft energiebesparing neemt Hogeschool Rotterdam volgens de Dienst Centraal Milieubeheer Rijnmond milieudienst (DCMR) een koploperspositie in onder de onderwijsinstellingen.

- Zo wordt het Paviljoen bij de locatie Museumpark duurzaam vormgegeven.
- De Hogeschool Rotterdam schafte de elektrische auto Th!nk aan die door het personeel kan worden gebruikt voor zakelijke ritten.
- Ook zijn bedrijfsprocessen doorgelicht op duurzaamheid.

#### Overige

Rotterdam Climate Initiative

Op 3 september 2008 sloten Rotterdam Climate Initiative (Gemeente Rotterdam) en Hogeschool Rotterdam de overeenkomst Samenwerken aan de Rotterdamse Duurzaamheidsambitie. Deze samenwerking is gericht op het vergroten van het duurzaamheidsbewustzijn van de studenten van de hogeschool en op kennisontwikkeling om de gebouwen, bedrijfsvoering en het onderwijs van de hogeschool te verduurzamen, maar beoogt tevens een bijdrage te leveren aan duurzame, integrale innovatie in het Rotterdamse bedrijfsleven.



Op grond van deze overeenkomst wordt jaarlijks een uitvoeringsprogramma opgesteld, waarbij de activiteiten zich richten op het verduurzamen van de curricula van de hogeschool en het ontwikkelen van twee nieuwe lectoraten.

Ook in de evenementensfeer vond een aantal activiteiten rond duurzaamheid plaats, zoals de expertmeeting rond gedragsverandering georganiseerd door het Instituut voor Lerarenopleidingen en het Instituut voor Sociale Opleidingen. Op het RDM-terrein vond een Cradle-to-Cradle conferentie over Future Urban Mobility plaats, georganiseerd door de opleidingen autotechniek en industrieel product ontwerpen in samenwerking met de Vereniging van Milieuprofessionals. Studenten en professionals gingen aan de hand van studentontwerpen met elkaar in gesprek over de ontwikkeling van een volledig recyclebaar elektrisch voertuig.

Tijdens de jaaropening 2009 vond de uitreiking plaats van de tweede RCI/Hogeschool Rotterdam Duurzaamheidsprijs. Op 29 oktober vond in het kader van de officiële opening van het RDM-terrein in samenwerking met Gemeentewerken een Creatief Atelier plaats over het concept wooncoöperatie.

In de aanloop naar de klimaatconferentie in Kopenhagen organiseerde de Hogeschool Rotterdam Model United Nations, een simulatie van een wereldconferentie van de Verenigde Naties waar ongeveer 350 studenten, afkomstig van alle instituten van de Hogeschool Rotterdam en het Albeda College, aan internationale duurzaamheidsvraagstukken hebben gewerkt.



#### MUN

### MUN-conferentie (Model United Nations)

Vooruitlopend op de internationale klimaatconferentie in Kopenhagen kropen studenten van de Hogeschool Rotterdam en het Albeda College tijdens een MUN-conferentie (Model United Nations) in de huid van wereldleiders.

Tijdens de simulatieconferentie debatteerden studenten in een toebedeelde rol over 'hun' standpunt over het klimaatvraagstuk. Doel: leren beseffen hoe anderen, andere landen, over de problematiek denken.

Bas Vennemann, vierdejaarsstudent werktuigbouwkunde, was tijdens MUN Rotterdam voorzitter van de commissie United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). Een statement uit zijn groep gaat over de bijdrage die bedrijven moeten leveren aan duurzaamheid. 'Ze zouden verplicht een percentage van de winst moeten investeren in duurzaamheid.' Zelf is Bas meer voorstander van het bevorderen van de bewustwording. 'Ik vind het belangrijk dat je het niet forceert. Zeg niet: Je móet led-lampen gebruiken. Nee, laat studenten erover nadenken.' Bas raakte zelf in het onderwerp geïnteresseerd door het vak Smart Energy. MUN Rotterdam heeft zijn interesse alleen maar doen toenemen. Bas: 'Na de conferentie heb ik gelijk led-lampjes gekocht.'

---

## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE

# 4

Hoe maken we het waar?



## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE

### 4.1 Financiën

#### 4.1.1 Inleiding

Financieel heeft de Hogeschool Rotterdam wederom een positief resultaat behaald. Over 2009 kwam het resultaat uit op 2,9 miljoen euro.

Waar de hogeschool zich tot 2008 regelmatig geconfronteerd zag met vele openstaande vacatures is deze situatie sinds 2008 veranderd. Slechts enkele, specifieke, vacatures staan langer open, de overige zijn ingevuld.

Door de groei van het aantal studenten in de afgelopen jaren zijn de baten ook in 2009 toegenomen.

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 verder verhoogd vanwege de toename van het Eigen Vermogen; het balanstotaal nam, in verhouding, minder toe.

De instroom van nieuwe studenten bleef gelijk aan vorig jaar. In 2009 zijn 8.137 nieuwe studenten ingeschreven tegen 8.178 in 2008.

De bekostiging van studenten is per peildatum 1 oktober 2009 door het ministerie aangepast. In de oude systematiek werd uitgegaan van aanwezige bekostigde studenten maal de onderwijsfactor, dit is een factor die de verhouding afstudeerduur en uitvalduur afzet tegen de norm. In de nieuwe systematiek wordt uitgegaan van aanwezige bekostigde studenten. Deze tellen gedurende de normatieve studieduur van de opleiding mee. Daarnaast wordt voor iedere afgestudeerde een bedrag ontvangen dat gelijk is aan één inschrijfjaar. Het aantal ingeschreven studenten is gestegen met 1.049 van 28.203 in 2008 naar 29.252 in 2009. In 2009 waren er 22.913 bekostigde studenten waarvoor bekostiging ontvangen gaat worden en 4.470 diploma's.

In het verslagjaar is het geschil met de Arbeidsvoorzieningen, rondom de ESF-gelden (Europees Sociaal Fonds) opgelost. Met de Belastingdienst loopt nog een geschil over BTW op detacheringen.

#### 4.1.2 Geconsolideerde exploitatie

De baten zijn 21,7 miljoen euro hoger dan in 2008.

Deze stijging is de resultante van een aantal factoren. De rijksbijdragen stegen met 17,7 miljoen euro. De groei van het aantal onderwijsvragende studenten, 6,9%, verklaart het grootste deel hiervan. De overige groei wordt verklaard door een hogere vaste voet. Een belangrijke verklaring hiervoor is de vergoeding voor Verloskunde en de zogenoemde middelen voor de functiemix.

De opbrengsten uit collegegelden namen toe met 2,6 miljoen euro door een hogere prijs, maar vooral door een toename van het aantal studenten. De contractactiviteiten zijn verantwoordelijk voor de stijging van de baten werk derden van 11,0 naar 14,0 miljoen euro. Deze toename wordt door de Transfergroep voor 0,6 miljoen euro gerealiseerd, de overige groei, 2,4 miljoen euro, komt van diverse instituten.

De overige baten tenslotte namen af met 1,7 miljoen euro. Hier is ondermeer de financiële bijdrage van 4,0 miljoen euro voor de investeringen RDM in 2008 een belangrijke verklaring voor. Daarnaast is in 2009 een eenmalige bate gerealiseerd door het afwikelen van de ESF-claim.

De lasten zijn met 19,6 miljoen euro toegenomen ten opzichte van 2008.

De totale primaire personeelslasten namen met 16,6 miljoen euro toe. Deze stijging is als volgt te verklaren. Het personeelsbestand is met gemiddeld met 187 fte gegroeid tot 2102 fte. Daarnaast werkt natuurlijk de salarisstijging ten gevolge van de CAO door.

De lasten voor personeel niet in loondienst nemen met 2,1 miljoen euro af. Dit is mede te danken aan het lage aantal openstaande vacatures. De overige personeelslasten, voor reiskosten, scholing, voorzieningen wachtgeld en WAO-ERD namen met 1,4 miljoen euro toe.

De huisvestingslasten zijn toegenomen met 3,0 miljoen euro. Dit wordt verklaard door een toename van de kosten voor energie, schoonmaak, heffingen en overige lasten. De ingebruikname van de RDM-locatie is hier mede debet aan.

De beheerslasten namen toe met 2,8 miljoen euro. De belangrijkste verschillen zijn extra uitgaven voor representatie, kantine, reis- en verblijf, licenties en stages.

De afschrijvingslasten zijn met 1,7 miljoen euro gedaald. Dit betreft voornamelijk de extra afschrijvingslast op de investeringen RDM van 4,0 miljoen euro in 2008.

Het saldo van de financiële baten en lasten verslechterde met 0,3 miljoen euro. Dit kwam met name door lagere rentebaten.

De financieringsstructuur is in 2009 niet aangepast. Er is 1,0 miljoen euro afgelost, hetgeen conform de lopende afspraken is.

#### 4.1.3 Geconsolideerde balans

Het balanstotaal is met 4,9 miljoen euro toegenomen tot 155,2 miljoen euro.

De vaste activa zijn gedaald met 5,8 miljoen euro tot 110,6 miljoen euro. Zowel de post gebouwen als inventaris daalde in boekwaarde. Het investeringsniveau lag in 2009 onder het niveau van de afschrijvingen.

De vorderingen zijn toegenomen met 4,0 miljoen euro. De vordering collegegeld stijgt vanwege de groei van de totale opbrengst collegegelden. De handelsdebiteuren laten een stijging zien en de overlopende activa nemen eveneens toe.

De liquide middelen namen met 6,7 miljoen euro toe tot 18,1 miljoen euro. Deze toename wordt vooral verklaard door het resultaat en het lage investeringsniveau.

Over de passiva zijde van de balans zijn de volgende opmerkingen te maken. Het Eigen Vermogen neemt toe met het resultaat tot 48,6 miljoen euro. De Voorzieningen stijgen vanwege de toename van de voorziening voor wachtgeld. De overige voorzieningen nemen marginaal toe.

De Schulden op lange termijn nemen af met de gedane reguliere aflossingen, 1,0 miljoen euro tot 19,6 miljoen euro.

De Schulden op korte termijn tenslotte nemen toe vanwege de groei van de organisatie. Met name de post vooruit ontvangen rijksbijdragen, beroepskolom en lectoraten, de vooruit ontvangen collegegelden en de overige overlopende passiva veroorzaken de toename. De post groeit van 77,0 tot 78,8 miljoen euro.

# 4

## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE

### Geconsolideerde Balans per 31 december 2009 na winstbestemming

ACTIVA (x € 1.000)	2009	2008
Vaste Activa		
Materiële vaste activa	110.602	116.381
	110.602	116.381
Vlottende activa		
Vorraden	202	206
Vorderingen	26.312	22.357
Liquide middelen	18.086	11.389
	44.600	33.952
Totaal activa	155.202	150.333
<b>PASSIVA</b>		
	2009	2008
Eigen Vermogen	48.550	45.693
Voorzieningen	8.302	7.036
Langlopende schulden	19.597	20.585
Kortlopende schulden	78.753	77.019
Totaal passiva	155.202	150.333

### Accountantsverklaring

#### Opdracht

Wij hebben gecontroleerd of de in het jaarverslag opgenomen verkorte jaarrekening 2009 van Stichting Hogeschool Rotterdam te Rotterdam over 2009 op de juiste wijze is ontleend aan de door ons gecontroleerde jaarrekening 2009 van Stichting Hogeschool Rotterdam. Bij die jaarrekening hebben wij op 21 mei 2010 een goedkeurende accountantsverklaring verstrekt. Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opstellen van de verkorte jaarrekening 2009 in overeenstemming met de grondslagen zoals gehanteerd in de jaarrekening 2009 van Stichting Hogeschool Rotterdam. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de verkorte jaarrekening te verstrekken.

#### Werkzaamheden

Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig dienen wij onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de verkorte jaarrekening op de juiste wijze is ontleend aan de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Geconsolideerde Staat van Baten en Lasten 2009

BATEN (x € 1.000)	Realisatie 2008	Begroting 2009	Realisatie 2009	Begroting 2010
Rijksbijdragen	137.913	156.620	155.648	161.144
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.577	1.890	1.682	1.893
College-, cursus-, les- en examengelden	39.447	41.042	42.050	43.389
Baten werk in opdracht van derden	11.040	13.520	14.051	14.512
Overige baten	10.805	5.940	9.072	4.947
Totaal baten	200.782	219.012	222.503	225.885
<b>LASTEN</b>				
	Realisatie 2008	Begroting 2009	Realisatie 2009	Begroting 2010
Personeelslasten	143.310	157.476	158.848	164.440
Afschrijvingen	17.409	14.770	15.719	15.241
Huisvestingslasten	9.116	11.312	12.132	11.978
Overige lasten	29.330	32.932	32.098	31.396
Totaal lasten	199.165	216.490	218.797	223.055
Saldo baten en lasten	1.617	2.522	3.706	2.830
Financiële baten en lasten	565	890	849	741
Totaal resultaat	1.052	1.632	2.857	2.089

#### Oordeel

Naar ons oordeel is de verkorte jaarrekening 2009 in alle van materieel belang zijnde aspecten op de juiste wijze ontleend aan de jaarrekening.

#### Toelichting

Wij vestigen er de aandacht op dat voor het inzicht dat vereist is voor een verantwoorde oordeelsvorming omtrent de financiële positie en de resultaten van de stichting en voor een toereikend inzicht in de reikwijdte van onze controle de verkorte jaarrekening dient te worden gelezen in samenhang met de volledige jaarrekening, waaraan deze is ontleend, alsmede met de door ons daarbij op 21 mei 2010 verstrekte goedkeurende accountantsverklaring. Deze toelichting doet geen afbreuk aan ons oordeel.

Rotterdam, 21 mei 2010  
Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. W.R.L. Koolhof RA





## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE

### 4.1.4 Solvabiliteit

Het balanstotaal is licht toegenomen tot 155,2 miljoen euro. Omdat het Eigen Vermogen relatief meer is toegenomen stijgt de solvabiliteit van 30,4% per eind 2008 naar 31,3% nu.

### 4.1.5 Treasury

De hogeschool heeft een vastgesteld Treasurystatuut. Het beleid is gericht op het optimaliseren van de financieringsstructuur van de hogeschool en het beperken van financiële risico's.

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

Het renterisico is beheerst doordat voor de langlopende leningen renteaftspraken zijn gemaakt die verschillende renteherzieningsmomenten kennen. Om de twee à drie jaar dient voor ongeveer 30%-50% van de portefeuille over de rente opnieuw te worden onderhandeld. Ook is het mogelijk een deel van de portefeuille dan af te lossen. Er is sprake van een voldoende liquiditeitspositie.

### 4.1.6 Vooruitblik

In 2007 is het nieuwe Positionpaper van de Hogeschool Rotterdam gepresenteerd. Hierin zijn de volgende hoofddoelen voor de periode tot 2011 opgenomen.



#### MUN

### Toegangszuil havens onthuld

Burgemeester Aboutaleb heeft de nieuwe zuil voor het gebruik van de toegangspassen voor Rotterdamse haventerreinen onthuld en in gebruik gesteld. De nieuwe zuil is ontworpen door studenten van de opleiding industrieel product ontwerpen op RDM Campus. De Rotterdamse haven kent al enkele jaren toegangspassen, waarvan CargoCard (voor vervoerders) en PortKey (voor reguliere bezoekers) de bekendste zijn. De passen, waarbij gebruik wordt gemaakt van zogeheten smart-cardtechnologie in combinatie met biometrie, worden uitgegeven en beheerd door Secure Logistics, een dochteronderneming van havenondernemersorganisatie Deltalinqs.

Secure Logistics heeft de studenten uitgedaagd een nieuwe zuil te ontwerpen die beter herkenbaar is, eenvoudiger in installatie en onderhoud en die vooral beter en eenvoudiger te gebruiken is door de pashouders. De uitdaging is mede gedaan om de betrokkenheid tussen haven en bedrijfsleven te vergroten. Secure Logistics heeft uiteindelijk gekozen voor het zuilontwerp Scope. De burgemeester roemde de samenwerking tussen het Rotterdamse bedrijfsleven en de Rotterdamse onderwijsinstellingen.

De doelen die de hogeschool in die periode wil realiseren zijn:

- verbreden van de participatie,
- bieden van goed onderwijs in de vorm van het ROM,
- kennisontwikkeling en
- stimuleren van levenslang leren.

De economische crisis beheerst het klimaat in het land en zal ook gevolgen hebben voor Hogeschool Rotterdam. Vanaf 2011 zal de overheid miljarden gaan bezuinigen op haar uitgaven en in de planvorming worden ook de uitgaven voor het hoger onderwijs betrokken. De uitwerking van de bezuinigingsplannen wordt in 2010 verwacht en daarmee wordt 2010 een overgangsjaar. Een jaar waarin de hogeschool zich moet voorbereiden op de jaren daarna. Het budget voor 2010 is grotendeels onaangetast door het stabiele marktaandeel bij de instroom van nieuwe studenten en het aantal afgestudeerden.

Verwacht wordt dat de bezuinigingen op meerdere manieren de hogeschool zullen gaan raken. Enerzijds is het mogelijk dat er een stagnatie in de instroom optreedt als de studiefinanciering wordt beperkt of de collegegelden worden verhoogd. Anderzijds is het ook mogelijk dat er bezuinigd gaat worden door een verlaging van de rijksbijdrage, het achterwege laten van prijspeilcompensatie en compensatie in verband met groei van studentaantallen, beperking van het aantal bekostigde studies per student of door het verminderen van beschikbare subsidiegelden. Daarnaast is het ook niet ondenkbaar dat ingezet zal worden op meer marktwerking.

Deze ontwikkelingen vragen van de Hogeschool Rotterdam een stevige inzet gericht op het handhaven van het marktaandeel en een positie als grote en financieel gezonde kennisinstelling van en voor de Rotterdamse regio.

De inzet zal dan ook in eerste instantie offensief zijn. Het College van Bestuur heeft de strategische keuze gemaakt om 13,6 miljoen euro van de inkomsten te investeren in activiteiten die perspectief bieden om de Hogeschool Rotterdam voor een nog grotere groep studenten aantrekkelijk te laten zijn, op meer studiesucces voor de studenten en op een versterking van de onderzoeksfunctie.

Deze activiteiten zijn:

- uitbreiding van het assortiment door het aanbieden van nieuwe bacheloropleidingen onder andere rond Leisure en Sport maar ook enkele aantrekkelijke masteropleidingen,
- het actief aanpakken van nog onderbenutte markten waarbij de hogeschool zich verder wil verbreden met een spectrum aan Leven Lang Leren-diensten, maar ook Ad-opleidingen en contractonderwijs,
- het doorzetten van de vorig jaar ingezette aanval op de uitval en het significant verbeteren van studiesucces,
- in de voorlichting en communicatie naar aspirant-studenten nog scherper neerzetten waarom zij voor de Hogeschool Rotterdam moeten kiezen; de positie van de hogeschool in de stad, de kracht rond diversiteit en de samenwerking tussen sectoren in een breed palet zullen nadrukkelijk naar voren worden gebracht,
- het versterken van de positie van de hogeschool met betrekking tot de tweede en derde geldstroom, onder meer door versterking van de onderzoeksfunctie in de kenniscentra.

De inzet is echter ook defensief. De hogeschool moet zich voorbereiden op zwaar weer waarin een mogelijke terugloop van studenten en middelen gaat optreden. Bepaald moet gaan worden hoe efficiënter en effectiever gewerkt kan gaan worden in de processen om het onderwijs heen. Voor de hogeschool is het geven van kwalitatief goed onderwijs de primaire opdracht. En de hogeschool verzorgt onderwijs voor doelgroepen

# 4

## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE

pen die veel ondersteuning nodig hebben om hun studie tot een succes te kunnen maken. Het vergroten van de efficiency mag zeker niet ten koste gaan van de kwaliteit. Dat is uitgangspunt voor alle defensieve activiteiten en dat vormt ook de basis voor de integrale kwaliteitsaanpak waar de hogeschool voor staat.

Deze activiteiten zijn:

- het vergroten van de effectiviteit en efficiency in de interne dienstverlening naar studenten en medewerkers,
- het behoud van flexibiliteit in de personeelsformatie zowel naar tijdelijke contracten als naar de inzetbaarheid van medewerkers. Dit werkt ook door naar scholing van medewerkers waarin aandacht zal worden besteed aan wendbaarheid en verbreding van inzetbaarheid.

### Huisvesting

Op de locatie Museumpark wil de hogeschool een aantrekkelijk en laagdrempelig portaal maken voor nieuwe doelgroepen. Hiertoe wordt een uitbreiding gerealiseerd aan de voorzijde van de hoogbouw. Belangstellenden kunnen hier informatie verkrijgen over het aanbod van de hogeschool. Daarnaast zullen hier ruimtes zijn waar commercieel onderwijs zal worden uitgevoerd.

### Tot slot

Al deze zaken vragen in de komende jaren omvangrijke investeringen die uit de diverse reguliere budgetten zullen worden gefinancierd. De financiële ontwikkelingen van 2009 dragen bij aan een gezonde buffer om eventuele problemen in de toekomst het hoofd te bieden.

## 4.2 Personeel

### 4.2.1 Behouden

Was het beleid in 2008 vooral gericht op het werven van personeel, in 2009 waren alle vacatures vervuld en werd gefocust op het behouden van personeel. De bedrijfsarts van de HR deed een onderzoek naar het welzijn van 55+-docenten op de hogeschool. Enkele resultaten: 78% van de respondenten vindt zichzelf gezond, 32% vindt zijn functie fysiek zwaar, 55% ervaart zijn functie als psychisch zwaar. 61% vindt de arbeidsomstandigheden voldoende tot goed. Daarnaast is er een risico-inventarisatie gehouden en een werkplekonderzoek uitgevoerd bij RDM.

### 4.2.2 Functiemix

De carrièremogelijkheden van docenten zijn verbeterd door het creëren van een docentfunctie in salarisschaal dertien. In 2009 zijn op deze schaaldertienfunctie nog geen medewerkers geplaatst. Wel heeft in het kader van het realiseren van de met de bonden overeengekomen functiemix docerende functies een verschuiving plaatsgevonden van medewerkers in docentfuncties schaal tien en elf naar respectievelijk elf en twaalf. Ongeveer de helft van de voor 2009 voorziene promoties hebben plaatsgevonden. Hierbij is vermeldenswaardig dat met name de promoties zonder werkelijke salarisverbetering voor de betrokken docent, te weten van docenten met garantiesalarissen dan wel toelagen, zijn achtergebleven bij de planning. Van de 1.079k voor de functiemix beschikbare gelden is 689k besteed, een onderbesteding die een ruime ton groter is dan vooraf voorzien.

### 4.2.3 Professionaliseren

Als bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van het management van de hogeschool te verbeteren is een aantal acties in gang gezet:

- organisatie van themadagen over organisatiebrede thema's voor het middenmanagement,
- bijeenkomsten met nieuwe directeuren,
- het Management Developmentprogramma (MD) (studiebelasting voor de manager een dag per week gedurende twee jaar) is uitgevoerd.

Om het management van de bedrijfsbureaus te ondersteunen, zijn de volgende acties ondernomen:

- het faciliteren van een netwerk voor managers bedrijfsvoering in de hogeschool,
- het aanbieden van specifiek op deze groep gerichte thema's gedurende de middenmanagementdagen,
- het aanbieden en uitvoeren van gerichte teamontwikkelingstrajecten in de vorm van workshops (maatwerk), trainingdagen en open aanbod,

Om het Rotterdams OnderwijsModel te ondersteunen, is een aantal activiteiten ondernomen:

- ontwikkeling van een opleiding didactiek in eigen beheer, naast de door ons aangestuurde varianten van andere aanbieders (leidend tot didactische bevoegdheid),
- activiteiten op het gebied van studieloopbaancoaching, onder andere gericht op certificering,
- maatwerktrainingen gericht op de diverse concernbrede thema's,
- trainingen op het gebied van attractief en intensief onderwijs: beter gebruik van contacttijd en efficiënter gebruik van toetstijd.

Het accent van het scholingsaanbod ligt op maatwerk. Daarnaast werd er in het verslagjaar een open aanbod aan scholing en trainingen gerealiseerd: van functiegerichte



WdKA

### Masterclass kaftans

In het kader van Cultural Diversity heeft de stichting Kosmopolis in samenwerking met de Willem de Kooning Academie (WdKA) een masterclass georganiseerd op het gebied van modeontwerpen. De masterclass voor tweede- en derdejaarsstudenten met het thema 'kaftans' werd gegeven door de internationaal bekende Turkse modeontwerper Erol Albayrak. De studenten hebben onder zijn leiding zelf kleding ontworpen die getoond werd op de afsluitende modeshow.



## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE

trainingen op het gebied van softwareapplicaties, tot effectiviteitstrainingen en organisatie- en onderwijsontwikkeling (toetsing, didactiek, begeleiding). Belangrijk onderdeel van het open aanbod is de zogeheten Quick Start, waarmee beginnende docenten een basis kunnen leggen voor hun didactische vaardigheden op hbo-niveau.

### 4.2.4 Binden

Er is een nieuwe procedure ziek- en betermelden ingevoerd. De aandacht voor de zieke werknemer werd vergroot en het ziekteverzuim ging met één procent naar beneden. Een mooi resultaat.

In 2009 verschoof het accent van Arbobeleid naar gezondheidsmanagement. In het kader daarvan zijn diverse activiteiten uitgevoerd, waaronder

- een gezondheidsweek, waarbij aandacht is gevraagd voor diverse aspecten van gezond werken,
- voorlichting en instructie op het gebied van Complaints of Arm Neck and/or Shoulder (CANS) en lage rugklachten; er is onder meer door studenten van de Willem de Kooning Academie een voorlichtingsfilm over deze onderwerpen gemaakt die zal worden gebruikt bij de introductie van nieuwe studenten en nieuwe medewerkers,
- risico-inventarisatie & evaluatie (op gebied van gezondheid en welzijn): in de periode 2008 tot 2012 wordt bij de verschillende onderdelen van de hogeschool een volledige risico-inventarisatie uitgevoerd,

De dienst P&O voerde exitgesprekken met vertrekkende medewerkers om inzicht te krijgen in de reden van vertrek.

### 4.2.5 Beheersing uitkeringen na ontslag

De uitstroom van medewerkers wegens verstoorde arbeidsverhoudingen, is verminderd.

## 4.3 Faciliteiten

### Verbeterplan

Het facilitaire verbeterplan met een doorlooptijd van drie jaar bevond zich in 2009 in het tweede jaar. In 2009 is een allocatiemodel voor ruimtegebruik ontwikkeld en geïmplementeerd, de brandveiligheid van alle panden is geïnventariseerd, de inkoop is aangepast aan de duurzaamheidsvoorschriften van de overheid en het energiebesparingsplan is herijkt.

### Facility Management

Voor het roosteren beschikte elk instituut in 2009 over eigen domeinlokalen aangevuld met algemene ruimten per locatie.

### Integrale veiligheid

De brandveiligheid van alle panden is geïnventariseerd en heeft geleid tot een projectplan voor 2010-2011 om de brandveiligheid te optimaliseren.

### Vastgoed en huisvesting

Er is een start gemaakt met de bouw van het paviljoen: een aanbouw aan de voorzijde van de hoogbouw Museumpark, die voornamelijk ruimte zal bieden aan voorlichting aan toekomstige en bestaande studenten, wervingsactiviteiten en contractonderwijs.



CMI

## Pressure Cooker

**Dertig studenten, twintig professionals, vijf dagen, zes uitdagingen, honderd oplossingen**

Zet zestig mensen van verschillende achtergronden bij elkaar, dag én nacht, op een locatie ver van alle ruis verwijderd. Geef ze een casus, pen en papier en laat het borrelen, koken, overkoken desnoods, tot er na vijf dagen creatieve en bruikbare ideeën naar boven komen drijven. Dát is de methode Pressure Cooker, een concept van het netwerk voor jonge creatieven, Nieuwe Garde en de Hogeschool Rotterdam. Docente van de opleiding communicatie and multimedia design (CMD) Carolien van den Akker was initiatiefnemer en programmaleider van deze editie van Pressure Cooker waarin de zorg centraal stond. 'Het komt erop neer dat een bedrijf of instelling een case voorlegt aan een groep creatievelingen en samen naar oplossingen zoekt. Dit keer was 'zorg' het thema. Daarbinnen onderzochten we zes deelonderwerpen: van healing environment tot arbeidsvreugde in de zorg, en van een gezonde leefstijl tot de financiering in de zorg.' De zes Pressure Cooker teams bestonden elk uit vijf excellente studenten, een creatieve professional uit het bedrijfsleven en twee docenten van de hogeschool afkomstig uit verschillende instituten. Elk team werd bijgestaan door een procesbegeleider. 'Wat deze Pressure Cooker anders maakte, is dat we nu niet één middag gingen brainstormen, maar vijf dagen, op RDM Campus waar alle zestig deelnemers ook overnachtten. Het was een echte snelkookpan. Door uit de eigen omgeving te zijn, weg van studie, werk en e-mails, door dagen te maken van negentotnegen en samen te eten op locatie in zorginstellingen, verwachtten we meer rendement te halen uit het samenwerken en brainstormen.' Pressure Cooker was een van de initiatieven die de Hogeschool Rotterdam ondernam in het kader van Your World, het Rotterdamse Jongerenjaar. Van den Akker: 'De HR zet zichzelf neer als kennisinstelling ten dienste van de samenleving. Pressure Cooker sluit daar goed bij aan. Het kan niet altijd, maar dit is hoe we in ons onderwijs zouden willen werken. Het is co-creatie in de ware zin van het woord. De animo onder docenten en studenten om mee te doen, was dan ook gigantisch. We zagen het echt als een buitenkansje.' De resultaten en de gevolgde methodiek zijn vastgelegd in het boek over Pressure Cooker en op een dvd. Het boek staat vol met actiefoto's en achtergrondartikelen van deelnemers en opdrachtgevers. Meer info: [www.hogeschoolrotterdam.nl/pressurecooker](http://www.hogeschoolrotterdam.nl/pressurecooker).

# 4

## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE

### Energiebesparing

In 2009 is het Energiebesparingplan (EBP) herijkt. Het EBP voorziet in een omschrijving van de activiteiten binnen de Hogeschool Rotterdam en de relatie tussen deze activiteiten en het energieverbruik. Daarnaast is een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden om energie te besparen. De resultaten van dit onderzoek zijn samengevat in een opgave van de besparingsmaatregelen, uitgezet in een planning over vier jaar.

### 4.4 Informatie- en communicatietechnologie (ICT) en studentvoorzieningen

#### Vernieuwing en uitbreiding van ict-voorzieningen

- De Centrale Service Informatievoorziening (CSI) is in 2009 hét loket voor bestuurlijke en managementinformatie geworden.
- In 2009 is het digitale toetscentrum, met honderd werkplekken, succesvol geïmplementeerd en geïnstalleerd. Het programma Stagelink, een toepassing voor het online matchen van studenten en stageplaatsen, is opgeleverd aan de lerarenopleidingen.
- Op de RDM Campus is een hoogwaardige infrastructuur aangelegd.
- Het analoge telefoonnetwerk, met meer dan 2500 telefoontoestellen, is compleet vervangen door een voice over IP-netwerk.

#### Vernieuwing en uitbreiding van studentvoorzieningen

##### Roosteren

De meting van de bezettingsgraden van lokalen bevestigde het beeld dat de werkelijke bezettingsgraad fors lager ligt dan de ingeroosterde getallen op basis van de lesaanvragen van de instituten. Om te komen tot het optimaliseren van het ruimtegebruik is ervoor gekozen om met ingang van het studiejaar 2009-2010 de aan de instituten toegewezen domeinlokalen door de instituten zelf te laten roosteren.

##### Keuzeonderwijs

De hogeschoolbrede en massale inschrijving voor het keuzeonderwijs is procesmatig en informatietechnisch verbeterd.

##### Mediatheek

Er is een Meerjarenplan Mediatheken 2010-2013 opgesteld met als doel digitale ontwikkelingen een plaats te geven in de inrichting en werkwijze van de mediatheken.

### 4.5 Voorlichting en communicatie

#### 4.5.1 Contacten met aspirant-studenten en hun omgeving

In 2009 kwamen 2.870 leerlingen zich oriënteren: zij namen deel aan kennismakingsmiddagen om alvast een idee te krijgen welke opleidingen zij kunnen volgen met hun voorlopige profielkeuze. Proefstuderen is er voor leerlingen die binnenkort gaan studeren of een jaar van tevoren hun gemaakte keuze willen toetsen aan de praktijk. In totaal namen 3.875 leerlingen van havo, vwo en mbo hieraan deel. Er werden drie open dagen en drie open avonden georganiseerd die in totaal 9.587 bezoekers trokken.

In 2009 werd de Studiebeurs Hoger Onderwijs in Utrecht geannuleerd. De HR heeft toen het initiatief genomen om, samen met InHolland, TU Delft en de Erasmus Universiteit, een 'eigen' Studiebeurs Rotterdam te organiseren op de locaties Kralingse Zoom en Museumpark. Er kwamen 1100 potentiële studenten op af. Zoals elk jaar werden ook scholen op de Antillen bezocht.



### RBS

## Fieldresearch in Russische shoppingmalls

**33 Studenten van de minor "Doing business in emerging markets" bezochten Moskou om ter plekke fieldresearch te doen voor Nederlandse opdrachtgevers. 'Door de confrontatie met een onbekende cultuur ga je creatiever denken.'**

Hoe stap je als Nederlands bedrijf in een onbekende, opkomende markt? Hoe weet je of je exportplannen naar bijvoorbeeld Oost-Europa getuigen van pioniersgeest of juist van overmoedigheid? Tijdens de minor "Doing business in emerging markets" hebben studenten van de Rotterdam Business School (RBS) zich hierin verdiept. Consultancy-bedrijf La'Met selecteerde in opdracht van de RBS acht bedrijven die geïnteresseerd zijn in de Russische markt. Docent Bert Vermeulen: 'Wij wilden de studenten laten ervaren hoe het is om fieldresearch te doen in een land dat je niet kent. Want marktonderzoek ter plekke uitvoeren, is heel wat anders dan websearch. Het levert voor bedrijven informatie op die veel bruikbaar is.' En dus gingen de studenten, gesubsidieerd door de Economische Voorlichtings-Dienst (EVD) van Buitenlandse Zaken, naar de hoofdstad Moskou. Maar niet nadat ze inleidende colleges hadden gevolgd over Rusland, een onderzoeksvraag hadden geformuleerd met de Nederlandse bedrijven, en contacten hadden gelegd met Moskouse collega-studenten. Vermeulen: 'Omdat er een taalbarrière is, hebben we een partnerschool gezocht, de opleiding international business studies in Moskou. Deze studenten waren al voor onze komst bezig met de onderzoeksvragen zodat wij gelijk aan de slag konden. Die samenwerking was een gouden greep.' De Rotterdamse studenten onderzochten exportvragen van bedrijven uit diverse branches: van MondiArt, een bedrijf dat kunst verkoopt, Executives Online, Ensa Machine Bouw dat machines maakt voor sigarenproductie tot Dutchtub, dat een mobiele badkuip ontwierp. Student Rick deed onderzoek voor MondiArt. 'Ze wilden weten welke kunst er hangt en wordt verkocht in de grote woon- en shoppingmalls van Moskou. En welke kunst vervolgens het beste verkoopt.' En? 'Landschappen, stillevens en bloemen, daar houden de Russen van.' Grote merken en dure producten doen het goed op de Russische markt, merkten de RBS'ers, zelfs nu Rusland nog harder dan West-Europa wordt getroffen door de economische crisis. Het middensegment boeit de Russen veel minder. 'De groep rijken is zo ontzettend rijk, die houdt zelfs in tijden van crisis iets over en geeft dat graag uit aan merken en luxeproducten. De ene dikke auto na de andere passeert je in de Moskouse straten. De Dutchtub bijvoorbeeld is ook een duur product. Gekoppeld aan de Russische voorliefde voor buiten in de kou baden en het unieke design bleek er inderdaad een markt voor te bestaan', aldus een van de deelnemende studenten.



## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE

In 2009 is extra aandacht besteed aan het werven van deeltijdstudenten. Voor deze doelgroep werd een aparte open avond georganiseerd.

Door het afnemen van toelatingsexamens en het verzorgen van extra lessen worden studenten die niet voldoende gekwalificeerd zijn voor een hbo-opleiding voorbereid op een hbo-opleiding. Door het inzetten van andere toetsvormen (meerkeuze) is tijd vrijgemaakt om ook aan 21+-studenten studieloopbaancoaching te kunnen bieden. In 2009 slaagden 399 kandidaten voor het toelatingsexamen en 36 kandidaten slaagden voor de NT2-toets (Nederlands als Tweede taal).

### 4.5.2 Contacten met het werkveld

De afdeling Concernaccounts van de dienst Communicatie en Externe Betrekkingen (C&EB) fungeert met haar portal 'Centrum Externe Betrekkingen' (<http://www.hogeschoolrotterdam.nl/eCache/DEF/1/76/059.html>, tel. 010 - 794 4444) als toegangspoort tot de hogeschool voor bedrijven, instellingen en overheden en leidt deze contacten naar de juiste bestemming binnen de hogeschool. In 2009 kreeg de portal ruim duizend vragen binnen over inzet van studenten (stage, afstuderen, projecten), tweehonderd vragen over ons onderwijs, ruim vierhonderd algemene vragen en meer dan driehonderd aanbiedingen van vacatures voor studenten (bijbanen en/of voor (bijna-) afgestudeerden).



IvG

### De Stromen en de HR onderzoeken zelfstandig wonen van ouderen

Stichting De Stromen Opmaat Groep houdt zich bezig met seniorenzorg in Rotterdam en Ridderkerk, van vitale 55-plussers tot mensen die lichte of intensieve zorg nodig hebben. De zorg bestaat uit leuke activiteiten, informatieve bijeenkomsten, hulp en zorg aan huis, in seniorencomplexen, verzorgings- en verpleeghuizen, hun ZorgHotel of in bijzondere woonvormen. In het project Gezond en Actief Ouder Worden werkten in 2009 Stichting De Stromen en het Instituut voor Gezondheidszorg nauw samen. Studenten hebben via vraaggesprekken onderzoek gedaan naar de belemmeringen die ouderen ondervinden bij het zelfstandig functioneren. Studenten leren wat het voor ouderen betekent om te leven met beperkingen. De ouderen waardeerden de belangstelling van de studenten voor hun situatie zeer en hebben het idee een waardevolle bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van jonge, aankomende professionals. Het voordeel voor De Stromen van het samenwerken met de HR is dat ook andere organisatieonderdelen van de HR bij het project betrokken zijn, zoals de Oriënterende Propedeuse Gedrag en Maatschappij (OPGM) van ISO en de Kenniskring Participatie Arbeid en Gezondheid.



### 4.5.3 In- en externe communicatie

De succesvolle campagne 'Stap op de kennislijn' van 2008 is gevolgd door de doelgroepgerichte reclamecampagne 'Blackbox', een thema dat synoniem is aan jonge creatieve en innovatieve denkers die buiten gebaande paden durven treden.

## 4.6 Medezeggenschap en klachtenregelingen

### 4.6.1 Centrale medezeggenschapsraad

In 2009 werkte de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) met drie vaste raadscommissies: onderwijs, organisatie en financiën, en één ad hoc-commissie over de taaktoedeling van docenten. De CMR overlegde zes maal formeel met het College van Bestuur (CvB). Daarnaast overlegden zowel de Personeelsgeleding als de Studentgeleding op punten met het CvB of met een van haar leden. Het raadswerk werd voorbereid in interne besprekingen: plenair, per geleding of in commissie. Het dagelijks bestuur van de CMR sprak vijf maal informeel met het CvB over lopende werkzaamheden en werkgenda's. Twee keer maakten vertegenwoordigers van instituutsmedezeggenschapsraden en het inspraakorgaan diensten hun opwachting voor een breed oriënterend beraad met het dagelijks bestuur van de CMR. Namens de raad woonde de voorzitter van de personeelsgeleding het reguliere overleg met de vakorganisaties bij. Eén maal was de Raad van Toezicht voor een werkbespreking te gast in een plenaire raadsbijeenkomst. In oktober liet de CMR zich op locatie in een werkbezoek uitgebreid informeren over de activiteiten van de hogeschool op de RDM Campus.

In 2009 passeerde een aantal belangrijke kwesties de revue. De financiële cyclus markeerde een vertrouwd patroon: kaderbrief, (gewijzigde) begroting en jaarrekening werden aan een zorgvuldige analyse onderworpen. De commissie financiën liet zich door een deskundige adviseren. De CMR kon instemmen met de kaderbrief en (gewijzigde) begroting nadat het CvB inzicht had verschaft over de overschotten en tekorten bij de instituten, de bekostiging van de huisvesting, de financiële huishouding van lectoraten, kenniskringen, alsmede de solvabiliteit. Het studentenjaarrooster, het 50-minutenrooster en de lestijdentabel, het programma 'Studiesucces', de verhuisbewegingen, de minoren, het lectorenbeleid, een vacature in de Raad van Toezicht, de samenwerkingsverbanden op de RDM Campus, het beëindigen van een deeltijdopleiding, de nieuwe Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) waren eveneens onderwerpen van overleg.

Aparte vermelding verdienen enkele zaken die in de personeelsgeleding aan de orde zijn geweest. De Personeels Geleding van de MedezeggenschapsRaad (PGMR) overlegde zes maal met de vertegenwoordiging van het CvB. Vooral werk- en verlof regeling, functiewaardering en -ordening, taaktoedeling, beoordelingscyclus en instituutsmangement zorgden voor de nodige discussie. De functiewaardering en -ordening van het docerend personeel, die na veel overleg tot stand waren gekomen, bleken rijp voor revisie. Met name de invoering van de functie hoofddocent en de concrete invoering van het nieuwe taaktoedelingsysteem (PTD) voor docenten behoefde regelmatig overleg. Er zijn nu naar het oordeel van de personeelsgeleding in principe goede waarborgen vastgelegd voor een evenwichtiger mix van werkzaamheden van docenten. De invoering van de functie hoofddocent (schaal dertien) is met name het gevolg van het convenant 'Leerkracht', wat de HBO-raad met de vakorganisaties heeft gesloten. Een uitwerking hiervan is de zogenaamde functiemix (schaal tien-elf-twaalf-dertien in de verhouding 10%-40%-



## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE



EAS

### Spijkstaal en hogeschool weten van aanpakken

De firma Spijkstaal maakt al meer dan vijftig jaar elektrische auto's en verkoopt die over de hele wereld. De directeur, Wim Heijboer, is lid van de beroepenveldcommissies voor autotechniek en industriële produktontwikkeling, participeert in de kenniskring en speelde in 2009 een adviserende rol bij de accreditaties van de opleidingen.

Bij de samenwerking tussen EAS en Spijkstaal zijn zowel duale studenten, als stagiaires en afgestudeerden van alle opleidingen betrokken.

Heijboer: 'Wij hechten aan de relatie tussen onderwijs en praktijk. We kunnen veel van elkaar leren. Zo buigen we ons op dit moment over onderwerpen als veiligheid en batterijentechniek voor elektrisch rijden.' Heijboer is ook erg enthousiast over het RDM-concept: 'De historische omgeving van de beroemde scheepswerf werkt inspirerend, alle disciplines zijn op RDM-campus vertegenwoordigd, het is een echte 'innovatiewerkplaats' geworden met uitgebreide mogelijkheden tot experimenteren, ontwerpen en ontwikkelen. Duurzaamheid is al een vast onderdeel van de projecten.'

De eerste contacten tussen het bedrijf en de HR werden gelegd met de opleiding industrieel product ontwerpen. Omdat de hogeschool ook andere technische opleidingen aanbiedt, is de samenwerking hechter en uitgebreider geworden. Heijboer: 'En zowel bij Spijkstaal als op de hogeschool zie ik de Rotterdamse mentaliteit van aanpakken. Daardoor klikt het tussen de mensen.'

30%-10%) die in het lokale overleg met de vakorganisaties en in samenspraak met de PGMR is opgesteld. Ook was er speciale aandacht voor vastlegging van de inzet van de bedrijfsgeneeskundige dienst aan onze instelling. In dit licht dient ook de bespreking van ziekte- en verzuimcijfers te worden genoemd. De PGMR voerde ook dit jaar overleg met de bedrijfsarts over haar jaarverslag. De procedure bij ziek- en betermelding evenals het reïntegratiebeleid langdurig zieken zijn aan de orde geweest. Er is in dit licht bij het CvB aangedrongen op een integrale notitie met betrekking tot goed werkgeverschap. De werk- en verlofregeling is gecontinueerd en er is overleg gevoerd over de positie van de opleiding Vrijtijdsmanagement binnen de Willem de Koning Academie. Ten slotte is er dringend aandacht gevraagd voor inbreng van de PGMR bij de verplichte Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) van de hogeschool.

### 4.6.2 Klachtenregeling

Studenten hebben de mogelijkheid om bij de Instituutsdirectie hun beklag te doen. Indien zou blijken dat de directie de klacht niet tot genoegen van de student afhandelt, kan de klager zich alsnog schriftelijk wenden tot het College van Bestuur. Gezien het grote aantal studenten aan de hogeschool, meer dan 25.000, is het aantal door het College ontvangen klachten van zestien, laag te noemen. Hieraan kunnen geen relevante conclusies worden verbonden.

In 2009 zijn drie klachten ter behandeling neergelegd bij de Commissie Ongewenst Gedrag. Eén klacht betrof een zaak die buiten de sfeer lag van de Commissie Ongewenst Gedrag en daarom niet ontvankelijk werd verklaard. Een tweede klacht is door de Commissie Ongewenst Gedrag in behandeling genomen en het advies dat is voorgelegd aan het College van Bestuur, is door hen overgenomen. Een derde klacht is door de Commissie Ongewenst Gedrag in behandeling genomen en het advies dat voorgelegd is aan het College van Bestuur in deze zaak is gedeeltelijk overgenomen.

### 4.6.3 College van Beroep

De Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) schrijft voor dat elke instelling voor hoger onderwijs een College van Beroep voor de Examens heeft. Het College van Beroep van de HR behandelde in 2009 89 aanhangig gemaakte zaken. Dat is wat lager dan het aantal zaken in 2008 (117). Het aantal zaken waarvoor een zitting plaatsvond is vijftig in het verslagjaar 2009, tegen 44 in het jaar 2008, 99 in 2007 en 34 in 2006. In verhouding (aantal zittingen ten opzichte van het totale aantal zaken) is het percentage zittingen in het verslagjaar (59%) duidelijk hoger dan in het jaar daarvoor (37%), ook hoger dan in het jaar 2007 (45%) en aanzienlijk hoger dan in 2006 (28%).

## 4.7 Overig

### 4.7.1 Profielen

*Profielen* is het onafhankelijke informatie- en opinieblad van de Hogeschool Rotterdam. Het blad verschijnt tien maal per jaar in een oplage van 8500. *Profielen* wordt op elke locatie van de hogeschool gratis, door middel van meeneembakken, verspreid.

Het blad besteedt aandacht aan nieuws uit de hogeschool, maar ook aan landelijk nieuws en onderwijsbeleid. Daarnaast zijn er verschillende rubrieken die een inkijk geven in het studentenleven, columns, uitgaan en recensies. Tevens komt er in elk nummer een alumnus van de hogeschool, steeds van een andere opleiding, aan het woord, de ene keer net een jaartje afgestudeerd, de andere keer langer geleden.

De hogeschool profileert zich als Rotterdamse hogeschool, gericht op stad en regio. Om daarvan een journalistieke vertaling te maken, portretteert *Profielen* in elk nummer een bekende Rotterdammer. In 2009 waren dat onder andere wereldkampioen judo en WdKA-studente Marhinde Verkerk, jongerenburgemeester Andrea Moreira Santos, zangeres en gitarist Elle Bandita en Kane-gitarist Dennis van Leeuwen. Daarnaast besteedden we aandacht aan het uitgaansleven in Rotterdam.

Een maal per jaar geven we een special uit. In 2009 was dat een themanummer over masteropleidingen.



## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE

De rol van de journalistiek verandert onder invloed van digitale media. De traditionele kranten en tijdschriften zijn steeds vaker deel van een mediamix waarin social communities als hyves, twitter en facebook een belangrijke rol spelen. Deze trends gaan natuurlijk aan ons blad niet voorbij. De redactie publiceert naast het blad ook op de [www.profielen.hro.nl](http://www.profielen.hro.nl), [profielen.hyves.nl](http://profielen.hyves.nl) en [twitter.com/profielen](http://twitter.com/profielen). Tussen de achthonderd en duizend unieke bezoekers per week bezoeken de Profielen-website.

### 4.7.2 KunstCommissie

De KunstCommissie van de Hogeschool Rotterdam ziet erop toe dat er jaarlijks een vast bedrag wordt besteed aan kunst. Dit bedrag is bestemd voor het opbouwen van een kunstcollectie die bestaat uit werken van oud-studenten van de Hogeschool Rotterdam/Willem de Kooning Academie. De werken uit deze vaste kunstcollectie hebben een plek in de openbare ruimte van de gebouwen van de Hogeschool Rotterdam. Tevens adviseert de KunstCommissie de hogeschool op kunstgebied. In 2009 werden werken aangekocht van Hidde van Schie, Sarah van der Pols en Eveline Visser.

In 2009 is de Hogeschool Rotterdam Onderscheiding voor de tweede maal uitgereikt, ditmaal aan scheidend voorzitter van het Instituut voor Gezondheidszorg Clazina Pool. De KunstCommissie heeft in de totstandkoming van het kunstwerk van Hans van Bentem bemiddeld.

### 4.7.3 In de prijzen

Een flink aantal studenten viel dit jaar in de prijzen.

→ Hogeschool Rotterdam OnderwijsInnovatieprijs:

Winnaar in de categorie onderwijsvernieuwing: Tom Sam, student van de opleiding trade management gericht op Azië (TMA). Tom's ondernemingszin bleek al snel tijdens het project 'Importonderneming'. Enkele maanden nadat hij aan zijn studie was begonnen schreef hij een business plan en richtte hij samen met twee handelspartners BURETO op, zijn eerste bedrijf, gericht op het importeren van fietsonderdelen uit China.

→ Winnaar van de Teaching for Excellence Award, de meest excellente allochtone studenten in het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs: Halil Karaaslan, student lerarenopleiding maatschappijleer aan de Hogeschool Rotterdam.

→ De RCI/Hogeschool Rotterdam Duurzaamheidprijs:

Winnaar in de categorie duurzaamheid: Simon van Anken, student industrieel product ontwerpen. Hij ontwierp een duurzame speeltuin. De hogeschool gaat in nieuwe studentenprojecten de mechanica, elektronica en software voor het ontwerp ontwikkelen.

→ Jeroen van den Ban, vierdejaars student IPO, presenteerde op de vakbeurs elektrotechniek een eigen ontwerp, een lamp genaamd 'niek', en dong zo mee in een wedstrijd om installatiesystemen van Legrand te hergebruiken in een consumentenproduct. In het kader van duurzaamheid was het de bedoeling om materiaal dat normaal gesproken verscholen ligt achter plafonds en muren, te hergebruiken door iets te maken voor de consument. Jeroen won de vakjuryprijs van 750 euro.



CoM

## Ondernemerschap wordt steeds kennisintensiever

**Vanuit de overheid klinkt regelmatig de roep om meer (startende) ondernemers. De gemeente Rotterdam vindt ondernemerschap zó belangrijk dat ze de wens heeft uitgesproken om van Rotterdam dé stad van ondernemerschap(sopleidingen) te maken. Dit sluit naadloos aan bij de ambities van de HR waar in 2009 het Kenniscentrum Ondernemen Rotterdam werd geboren.**

Han Biemans, directeur van het Instituut voor Commercieel Management (CoM) stelt: 'Rotterdam kent op het gebied van ondernemen twee grote problemen: gebrekkige bedrijfsopvolging en een relatief groot aantal faillissementen. Faillissementen zijn bijna altijd het gevolg van kennisfactoren en zelden een gevolg van marktontwikkelingen. Alhoewel ik de eerste ben om toe te geven dat dat beeld door de actuele economische situatie, tijdelijk, wel eens kan veranderen. Alle ondernemers die het goed doen, lopen er vroeg of laat tegenaan dat ze hun groeiende bedrijf anders moeten gaan runnen. In feite moeten zij stoppen met ondernemen, stoppen met dat waar ze goed in zijn en waar hun hart ligt en gaan managen door te delegeren. Bij elke 'groeigolf' loopt men tegen kennistekorten aan: juridische kennis, kennis van bedrijfssystemen, automatiseringsvraagstukken, personeelszaken enz. In elke fase is weer nieuwe en andere kennis nodig. Ook startende ondernemers hebben een 'set of skills' nodig. Ze moeten het een en ander weten van boekhouden, financiering, juridische aspecten en natuurlijk van marketing. Omdat veel ondernemers starten vanuit een baan is de gemiddelde leeftijd van starters ruwweg veertig jaar. We moeten ons dus realiseren dat er naast de studenten die ondernemer worden een grote doelgroep is die wij niet in de schoolbanken hebben zitten. We moeten daarom een heel nieuwe aanpak ontwikkelen om hen te bereiken, bijvoorbeeld via 'public lectures' of banken, accountants, Kamers van Koophandel en onze contractactiviteiten. Het Kenniscentrum Ondernemen Rotterdam is dus zowel bedoeld voor startende ondernemers als voor groeiende ondernemers, maar vooral voor studenten van de hogeschool die willen gaan ondernemen of opgeleid worden voor een beroep dat naar alle waarschijnlijkheid zelfstandig uitgeoefend gaat worden. Denk aan fysiotherapeuten, logopedisten, kunstenaars en webontwikkelaars.'



## MIDDELEN, MENSEN EN ORGANISATIE

- Studenten wonen 75.000 euro met EnergyBattle, de naam van een online game waarmee het energieverbruik van een huishouden inzichtelijk kan worden gemaakt. De mediatechnologie-studenten Cliff Odijk en Jeffrey Cafferata wonnen met de EnergyBattle de GasTerra Transitie Jaarprijs en daarmee maar liefst 75.000 euro om het project verder uit te werken.
- De Onderwijs Top Talent Prijs is bedoeld om het leraarschap op een positieve manier onder de aandacht te brengen en aankomende onderwijstalenten te stimuleren. Marc de Hoog van de lerarenopleiding wiskunde van de Hogeschool Rotterdam kwam, samen met een studente van de Hogeschool van Amsterdam, als winnaar uit de bus. Hij ontving een kunstwerk en een geldbedrag van duizend euro. Marc de Hoog bouwde een elektronische leeromgeving voor wiskundeonderwijs voor de onderbouw van vmbo, havo en vwo.



- Marco van Deursen van de opleiding bedrijfseconomie van CoM, won de tweede prijs van de Financial Talent Award 09. Marco heeft zijn scriptie, 'Interne doorbelasting tegen het licht - trechtermodel II', geschreven voor één van de grootste werkgevers in de stad Rotterdam: Erasmus Medisch Centrum.
- Vormgevingsprijzen voor WdKA-studenten: In alle drie de categorieën van de Zuid-Hollandse Vormgevingsprijs won dit jaar een student van de Willem de Kooning Academie: Merijn van Essen, grafisch ontwerpen, won in de categorie visuele communicatie, Kim van den Hoven, interieurarchitectuur, in de categorie ruimtelijk ontwerp en Jet Nijhuis, interieurarchitectuur, bij productontwerp. Hiermee wonnen zij een geldprijs van 2500 euro en mogen ze meedoen aan een ontwerpatelier gericht op plannen rond het watergebied De Grevelingen. Dat was ook het thema van de vormgevingsprijs.
- Studenten advertising winnen JongeHondenpitch. Advertisingstudenten Gijs Sluijters en Joris Tol wonnen met hun idee de pitch voor huizensite Jaap.nl. De opdracht was om een guerrillamarketingcampagne te bedenken. Gijs en Joris kwamen met het idee om daklozen in te zetten om de site te promoten onder het motto 'jij een huis, ik een huis'. De daklozen verdienen, door op straat mailadressen voor Jaap.nl te verzamelen, geld voor hun overnachtingen in de opvang. Zo doet Jaap.nl gelijk aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tim Visser en Thomas Overweg, ook studenten advertising, wonnen de derde prijs.
- Katinka Feijs, studente modevormgeving, won de nationale finale van de Triumph Inspiration Award '09 met als thema iconen. Zij koos Venus als icoon en maakte een ontwerp gebaseerd op eigenschappen van de huid.

- Drempelprijzen 2009. De drie Drempelprijzen worden jaarlijks, namens de gemeente Rotterdam, verleend aan veelbelovende afstuderenden van de Willem de Kooning Academie. De prijs bestaat uit een trofee en een geldbedrag van € 5000,- en ging dit jaar naar Mathijs van Geest (autonome beeldende kunst), Eric Terreehorst en Aniek Meeldijk (docent beeldende kunst en vormgeving) en Amber Brandsma (vormgeving, mode).
- Annelies Doolaard en Ineke de Roover hebben in november de Bachelor Logopedie Prijs Nederland 2009 gewonnen. Zij deelden de eerste prijs met studenten van Hogeschool Windesheim.
- Hogeschool Rotterdam wint reclameprijs. De imagocampagne 'Stap op de kennislijn', waarmee Hogeschool Rotterdam zich in november 2008 profileerde in diverse metrostations, heeft een SAN Accent gewonnen in de categorie Corporate. De 'Kennislijn' verbeeldde een bijzondere metrolijn die langs de Rotterdamse stations Beurs, Blaak, Coolhaven, Dijkzigt en Kralingse Zoom reed, waaraan de vijf belangrijkste locaties van de hogeschool liggen. Alle stations langs de Kennislijn waren vier weken lang volledig aangekleed in de rode huisstijl van Hogeschool Rotterdam.



fotograaf Marina Meeuwisse

IBB

## Werken aan de veranderende stad

### Fysieke, sociale en economische vraagstukken

De spraakmakende partner van IBB is de heer Floor van der Kemp van Woonbron. Hij is voortdurend actief bezig om onderwijs en praktijk aan elkaar te koppelen. Vooral de multidisciplinaire vraagstukken zijn een uitdaging en zijn een perfect voorbeeld voor de studenten om te ervaren hoe complex deze kunnen zijn. Deze praktijkervaring is onmisbaar om later goed te functioneren in hun beroepsituatie. Met externe partners Woonbron is het Innovation Lab (iLab) Transformers Rotterdam! opgezet en wordt intensief samengewerkt. Ook de instituten CMI en IMO werken in het i-lab mee aan de vernieuwingsvraagstukken rond Heijplaat. Het betreft vooral het zorgvuldig omgaan met bestaande woningen en alle daarbij behorende aspecten zoals bewonersparticipatie, duurzame bouwtechnieken, nieuwe architectuur en stadsvernieuwing. Binnen de minor Duurzame Bouwtechnieken wordt intensief samengewerkt met een diversiteit aan partners om op RDM een Drijvende Woning te realiseren. De stad en haar gebruikers veranderen iedere dag. Wat gisteren goed was, is morgen al verouderd. Geen dag, maar ook geen wijk is hetzelfde: steeds een ander vraagstuk. De minor en het iLab gaan in op vraagstukken over het (her)gebruik van huizen en gebouwen, over huisvesting, zorg en welzijn, sociale en economische vraagstukken en hun onderlinge invloeden en samenhang.



---

# RAAD VAN TOEZICHT

# RWT

**overtref jezelf**

## Samenstelling

De Raad van Toezicht van de Hogeschool Rotterdam bestond in 2009 uit de volgende leden:  
De heer Mr. C.J. de Swart (voorzitter)  
Mevrouw Mr. W. Sorgdrager  
De heer Ir. C.J.M. Asselbergs  
De heer Dr. Ir. W.J. Naeije  
De heer Drs. C.A.C.M. Oomen

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties  
(gegevens per 31 december 2009)

### Mr. C.J. de Swart

Voorzitter  
Leeftijd: 68 jaar  
Zittingsduur (na fusie per 1 mei 2002):  
7 jaar, 8 maanden

- Voorzitter Raad van Commissarissen Stadion Feyenoord N.V.
- Lid Raad van Commissarissen DAF-trucks N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Ordina N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Wealth Management Partners N.V.

### Drs. C.A.C.M. Oomen

Leeftijd: 61 jaar  
Zittingsduur: 8 maanden

- Voorzitter Raad van Bestuur OWM DSW Zorgverzekeraar U.A. en OWM Stad Holland Zorgverzekeraar U.A.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Tjip B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Multizorg VRZ B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Rotra
- Lid Raad van Commissarissen HSK Groep B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Brainova Ventures B.V.
- Lid Raad van Toezicht SGZ
- Voorzitter Facilitaire Stichting Gezondheidszorg

### Mw. Mr. W. Sorgdrager

Leeftijd: 61 jaar  
Zittingsduur: 2 jaar, 8 maanden

- Lid Raad van State
- Lid Europese Commissie tegen Racisme en Intolerantie
- Lid Raad van Toezicht Unicef Nederland
- Lid bestuur Stichting Arbo Unie
- Lid Raad van Toezicht Mondriaan Onderwijsgroep
- Lid Raad van Toezicht van het Leids Universitair Medisch Centrum

### Ir. C.J.M. Asselbergs

Leeftijd 59 jaar  
Zittingsduur:  
6 jaar

### Dr. Ir. W.J. Naeije

Leeftijd 62 jaar  
Zittingsduur (na fusie per 1 mei 2002):  
7 jaar, 8 maanden

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties  
(gegevens per 31 december 2009)

- Directeur Deltalinqs
- Lid Raad van Commissarissen STEDIN
- Ondernemer DGA Adviesbureau Anker-Consult B.V.
- Hoofddocent Erasmus Universiteit Rotterdam
- Voorzitter Raad van Toezicht Cogen Nederland
- Lid Board of Directors Britned Development Ltd.
- Lid Raad van Advies Senscapital
- Lid Raad van Advies Smart Dutch
- Voorzitter Raad van Toezicht Haagse Gezondheidscentra
- Lid Raad van Advies Qurrent
- Lid Bestuur Raad van Toezicht Wings of Hope
- Lid Bestuur STEK

## Rooster van aftreden

Het volgende rooster van aftreden was per 31 december 2009 van toepassing:

- 1 januari 2010: W.J. Naeije
- 1 januari 2011: C.J. de Swart
- 1 januari 2012: C.J.M. Asselbergs en Mw. W. Sorgdrager
- 1 januari 2013: C.A.C.M. Oomen

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

De termijn van de heer Naeije liep af per 31 december 2009. Gelet op het aantal benoemingstermijnen was een herbenoeming niet meer mogelijk, zodat de Raad van toezicht in zijn laatste vergadering van 2009 afscheid van hem heeft genomen. De Raad bedankt de heer Naeije voor zijn inzet en inbreng gedurende zijn lange zittingsperiode.

Als opvolger van de heer Naeije werd gevraagd en bereid gevonden de heer Drs. C.W. van der Waaij RA, Voorzitter van Unilever Nederland Holdings B.V. De Centrale MedezeggenschapsRaad verbond een positief advies aan deze voordracht. De heer Van der Waaij RA zal zijn lidmaatschap uitoefenen met ingang van 1 januari 2010.

## Bezoldiging:

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een bezoldiging. Op grond van een bezoldigingsadvies van de Hay-groep voor leden van Raden van Toezicht bij Hogescholen in Nederland is deze bezoldiging per 1 januari 2009 bepaald op

- voor de voorzitter: € 9.000 per jaar (bruto);
- voor de leden: € 6.300 per jaar (bruto).



# RVT

RAAD VAN TOEZICHT

## Profielschets

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

- “Langdurige bestuurservaring
- Regionale/landelijke bekendheid
- Beschikkend over een relevant relatienetwerk
- Binding met de regio
- Geen ‘conflicting interests’

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

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

Minimaal een 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). Er wordt gestreefd naar een redelijke mix van mannen en vrouwen (d.w.z. naar tenminste 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.”

## Governancestructuur

De Raad van Toezicht hield vast aan de Governancestructuur die, in overeenstemming met de HBO-Branchecode, in 2006 werd vastgesteld, alsmede aan de daaruit voortvloeiende publicaties.

## Onafhankelijkheid

De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk in de betekenis van de Branchecode Governance: Zij kunnen onafhankelijk van elkaar, van het College van Bestuur en van welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch opereren.

Geen lid van de Raad van Toezicht, dan wel zijn echtgenoot, 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 is bij het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie of het ministerie van landbouw, natuurbeheer en visserij;
- hield een aandelenpakket van ten minste tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap.

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

## Commissies

De Raad van Toezicht functioneert als een geheel; er zijn geen commissies ingesteld die verantwoordelijk zijn voor deeltaken.

## Werkzaamheden

De Raad vergaderde in het verslagjaar vier keer: op 17 maart, 24 juni, 5 oktober en 10 december. Gedurende het verslagjaar was er in en buiten de vergaderingen contact tussen leden van de Raad van Toezicht en leden van het College van Bestuur.

De contacten verliepen op positieve wijze. Ook werd door leden van de Raad van Toezicht, door aanwezigheid bij de zogenaamde Hogeschooldag d.d. 9 juni 2009, door deelname aan een maaltijd met het management na de opening van het cursusjaar 2009-2010 en door acte de présence bij de feestelijke opening van de RDM-campus op 29 oktober 2009, op informele wijze contact onderhouden met functionarissen van de Hogeschool.

De aangelegenheden waarmee de Raad zich in de vergaderingen bezighield, waren o.a. de volgende: landelijke ontwikkelingen, beleid College van Bestuur, onderwijs en instroom, personeelsbeleid en organisatie, huisvesting, procedures inzake het Europees Sociaal Fonds.

## Landelijke ontwikkelingen

De Raad van Toezicht liet zich door het College van Bestuur op de hoogte houden van ontwikkelingen in het Hoger Beroeps-onderwijs, alsmede van de wijze waarop de Hogeschool Rotterdam daaraan aandacht gaf. Tot deze onderwerpen behoorde de wijze waarop invulling werd gegeven aan de verbetering van de lerarensalarissen. In een rapport van de Commissie Rinnooy Kan waren aan de Minister verbeteringsvoorstellen gedaan voor de gehele onderwijssector. Voor het HBO werd een akkoord bereikt over het toepassen van een percentageverdeling bij de zogenaamde rangenmix voor leraren. Door een hoger percentage te bepalen voor de hogere rangen, zullen de salarissen van docenten stijgen. Op grond van een landelijk arrangement zouden er door de Hogescholen nadere afspraken worden gemaakt met de regionale vertegenwoordigers van de vakbonden.. Het lukte de Hogeschool om tot een zodanig akkoord te komen, waarbij rekening werd gehouden met de specifieke omstandigheden die voor de instelling van belang zijn.

Een ander onderwerp dat voortkwam uit een vertaling van het overheidsbeleid was

het geven van impulsen aan studenten in de vier grote steden om daadwerkelijk een diploma te behalen. Zoals bekend is, zijn de kansen op uitvallen van studenten in de grote steden groter dan elders en inzet van gerichte maatregelen was noodzakelijk om tot verbeteringen te komen. De Hogeschool was nauw betrokken bij de formulering van dit beleid en bij de stimuleringsgelden die daarvoor beschikbaar kwamen. Er werd een ambitieus programma Studietoets succes opgesteld met het oogmerk om relatief meer studenten succesvol naar de eindstreep te brengen. De Raad van Toezicht liet zich op de hoogte houden van het verloop van dit programma.

Na vele jaren van voorbereiding naderde overeenstemming rond een nieuw bekostigingsstelsel voor het hoger onderwijs. De betekenis van de diplomabonus zou daarin minder belangrijk worden. Het accent zou komen te liggen op de inschrijving. Na afronding van de besluitvorming door de landelijke politiek zal er een groeipad volgen, waarbij de reallocatie-effecten van de diverse instellingen gedurende enige tijd worden gemitigeerd.

De Raad van Toezicht was vertegenwoordigd bij een bijeenkomst van het platform van Raden van Toezicht d.d. 21 september. Er werd gesproken over de nieuwe beleidsagenda “Kwaliteit als opdracht”.

Signalen uit de landspolitiek inzake de bestrijding van de gevolgen van de kredietcrisis waren vooralsnog procedureel van aard. Een twintigtal ambtelijke werkgroepen zal ingrijpende voorstellen ontwikkelen, maar welke gevolgen deze zullen kunnen hebben voor het HBO was nog onduidelijk.

## Beleid College van Bestuur en Financiën

De voor 2008 overeengekomen doelstellingen van het College van Bestuur werden, zoals opgenomen in de beleidsrijke begro-

ting van dat jaar verantwoord in het op 17 maart 2009 besproken Resultatendocument 2008. De Raad van Toezicht keurde in zijn vergadering d.d. 24 juni 2009 het Jaarverslag 2008 van het College van Bestuur goed. Ook de Jaarrekening 2008 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 2008 gevoerde beleid.

Voorts was bij de vergaderstukken steeds een overzicht gevoegd van de stand van zaken van de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting, zodat de raad in staat was de financiële gang van zaken te volgen.

De Raad verleende voorts goedkeuring aan de Begroting 2010.

## Onderwijs, assortiment en instroom

Het College van Bestuur stelde de Raad van Toezicht regelmatig op de hoogte van ontwikkelingen betreffende het onderwijs. Een belangrijk punt daarbij was het programma Studiesucces dat er op gericht was om o.a. door middel van startgesprekken, summer courses, intensivering van de studieloopbaancoaching, er aan bij te dragen dat meer studenten hun diploma behalen.

Het assortiment van aangeboden onderwijs kwam regelmatig aan de orde. Allereerst was er het voornemen van de Hogeschool InHolland om te starten met een aanbod van Lerarenopleidingen voortgezet onderwijs in Den Haag, een initiatief dat bedreigend zou zijn voor de instroom van studenten in dezelfde opleidingen van de Hogeschool Rotterdam.

De Raad van Toezicht steunde het beleid van het College van Bestuur om deze concurrentie te vermijden en was verheugd met de beslissing van de staatssecretaris om het voornemen van InHolland niet te volgen. Deze beslissing werd bevestigd na een door InHolland aangespannen procedure bij de Commissie van Bezwaren. In de loop van het jaar bleek dat InHolland een procedure bij de rechtbank heeft aangespannen.

De Gemeente Dordrecht nodigde instellingen uit een aanbod van HBO in Dordrecht te ontwikkelen. Vanuit de Hogeschool werd overleg gevoerd om te komen tot een concreet aanbod, maar dit overleg leidde niet tot concrete acties. Een voornemen van de Christelijke Hogeschool Ede om, gebruikmakend

van een gat in de regelgeving, met een aanbod van duale opleidingsroutes te starten, leidde evenmin tot een concrete start van activiteiten. Op de valreep werd het gat in de zogenaamde Beleidsregel Macrodoelmatigheid gesloten.

Er werd kennis genomen van de aanvraag voor een nieuwe masteropleiding Product Design en van voornemens om enkele nieuwe licenties aan te vragen voor associate degree-opleidingen en voor enkele bacheloropleidingen, waaronder opleidingen in het licht van een te vormen sportinstituut. Ook voornemens ten aanzien van een theateropleiding en opleidingen in de gezondheidszorg kwamen aan de orde.

Ook werd een omgevingsanalyse besproken aan de hand waarvan een beeld werd gevormd over de instroom van nieuwe studenten in relatie tot ontwikkelingen bij andere hogescholen. In de loop van het jaar werd duidelijk dat er in 2009 weliswaar een beperkte groei van nieuwe studenten was, maar dat deze beneden het niveau van het markt-aandeel was gelegen.

De scholingsbehoeften van de leden van de Raad van Toezicht werden geïnventariseerd. Dit leidde tot een bijeenkomst op 10 december 2009, waarbij de leden van de Raad op de hoogte werden gebracht van de wijze waarop de Hogeschool invulling geeft aan de kenniscentra en lectoraten.

## Personeelsbeleid en organisatie

Op verzoek van de Raad van Toezicht verstrekte het College van Bestuur periodiek gegevens met betrekking tot de invulling van vacatures. In de loop van het jaar kantelede het beeld. Was er aanvankelijk de noodzaak om door groei en natuurlijk verloop allerlei extra wervingsactiviteiten te verrichten om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken, geleidelijk daalde het aantal vacatures. De kredietcrisis was uiteraard een van de voornaamste oorzaken.

## Huisvesting

De Raad van Toezicht liet zich op 5 oktober rondleiden op de RDM-campus. Deze locatie is in de loop van 2009 in gebruik genomen voor onderwijsactiviteiten van enkele van de technische opleidingen. Ook de Academie van Bouwkunst is er gevestigd. In de loop van 2009 werd via een huurcontract met de BV

RDM-campus (een rechtspositionele dochter van de Hogeschool) ook de representatieve vleugel van de voormalige scheepswerf aangetrokken.

Er werd kennis genomen van het voornemen van het College van Bestuur om voor de langere termijn een ingrijpende nieuwe huisvesting te realiseren. Gevraagd werd om deze voornemens uit te werken in de vorm van enkele scenario's. Daarbij zou ook het beleid van afschrijvingen opnieuw bezien moeten worden.

## Gerechtelijke procedures inzake Europees Sociaal Fonds

Een geschil betreffende een in 2001 genomen besluit van Arbeidsvoorziening om de subsidie van een aantal al in 1995 afgeronde werkgelegenheidsprojecten alsnog op nul te stellen heeft geleid tot langslappende juridische procedures.

In het verslagjaar kon aan het geheel van procedures, in goed overleg met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een einde worden gemaakt. De Raad van Toezicht verleende goedkeuring aan een verantwoordingsnotitie waarin de gang van zaken werd geschetst.

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 conclusies van dit overleg werden besproken met het College van Bestuur. Het remuneratierapport 2008 werd vastgesteld en gepubliceerd. Het bespreken van het concept voor het remuneratierapport 2009 vond plaats in de decembervergadering. Publicatie volgde nadat de jaarsalarisgegevens van de Collegeleden beschikbaar kwamen.

## Samenstelling College van Bestuur

In 2009 traden geen wijzigingen op in de personele samenstelling van het College van Bestuur.

## Contact met de Medezeggenschapsraad

Naast de formele procedures omtrent documenten van de Raad van Toezicht, waarmee contact met de Centrale Medezeggenschapsraad werden onderhouden (bijvoorbeeld de begroting), was er in het verslagjaar contact met de CMR. Daartoe woonde een delegatie van de Raad van Toezicht een vergadering van de CMR bij en wel op 24 juni 2009.

## Tenslotte

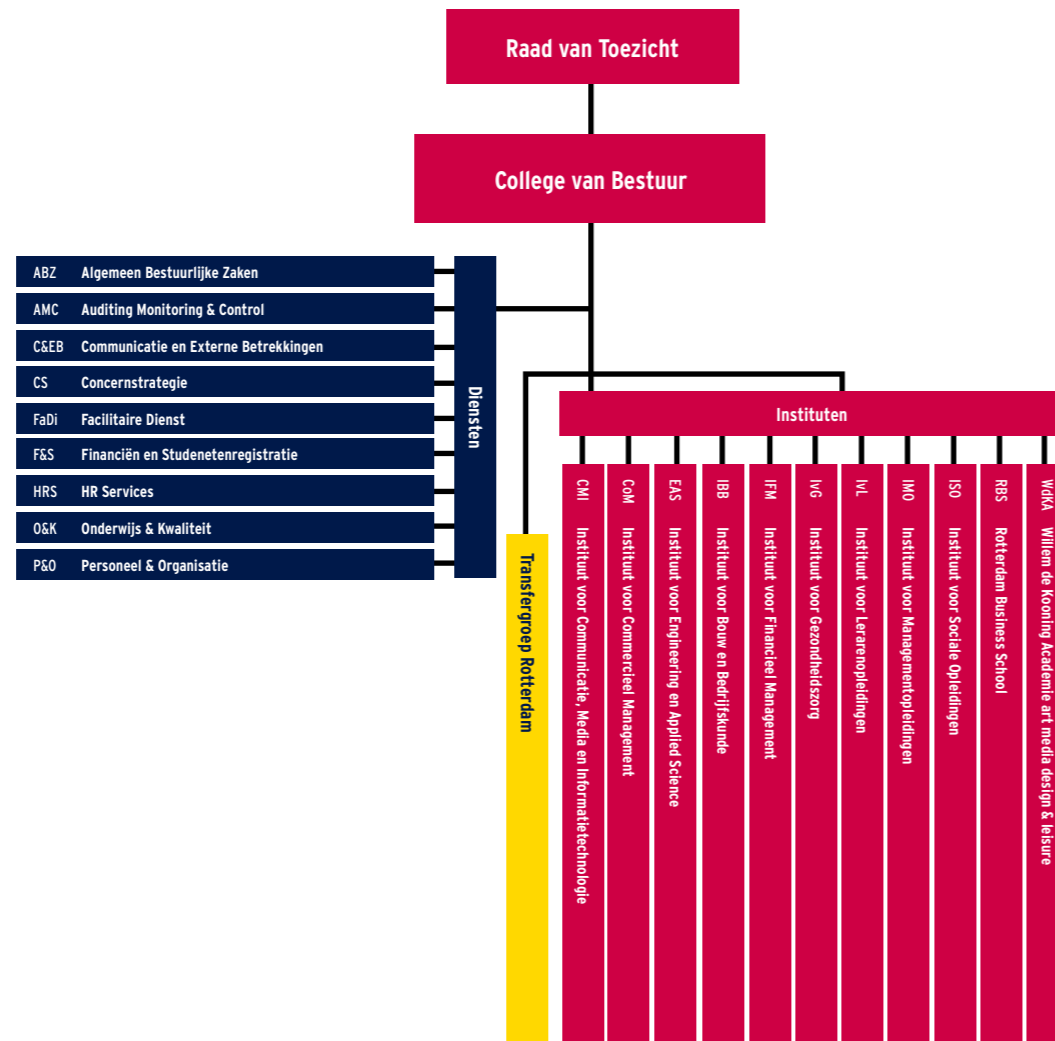
De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de inzet waarmee het College van Bestuur, het management en de overige personeelsleden van de Hogeschool hun functie uitoefenen.

---

## BIJLAGEN

# B

BIJLAGE 1



BIJLAGE 2

ROTTERDAMSE SECTOR	INSTITUUTSNAAM	OPLEIDINGEN BACHELOR, MASTER (Ma), ASSOCIATE DEGREE (Ad)	LECTORATEN
<b>TECHNIEK</b>	Instituut voor Engineering en Applied Science (EAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autotechniek</li> <li>- Biologie en Medisch Laboratorium-onderzoek</li> <li>- Chemie</li> <li>- Chemische Technologie</li> <li>- Elektrotechniek</li> <li>- Gezondheidszorg Technologie</li> <li>- Industrieel Product Ontwerpen</li> <li>- Werktuigbouwkunde</li> <li>- Ma of Urban and Area Development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Product innovation by practice</li> <li>- Smart Energy</li> <li>- Biobrandstoffen en bioprocessen</li> </ul>
<b>BOUW EN INFRASTRUCTUUR</b>	Instituut voor Bouw en Bedrijfskunde (IBB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouwkunde</li> <li>- Civiele Techniek</li> <li>- Facility Management</li> <li>- Logistiek en Economie</li> <li>- Logistiek en Technische Vervoerskunde</li> <li>- Maritiem Officier (uitbesteed aan STC)</li> <li>- Ruimtelijke Ordening en Planologie</li> <li>- Technische Bedrijfskunde</li> <li>- Watermanagement</li> <li>- Ma Architectuur</li> <li>- Ma Stedenbouw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistics</li> <li>- Transurban</li> </ul>
<b>CREATIVITEIT</b>	Willem de Kooning Academie art media design & leisure (WdKA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonome Beeldende Kunst</li> <li>- Docent Beeldende Kunst en Vormgeving</li> <li>- Vormgeving</li> <li>- Vrijtijdmanagement</li> <li>- Ma Autonome Beeldende Kunst</li> <li>- Ma Interior Architecture &amp; Retail Design</li> <li>- Ma Kunsteducatie</li> <li>- Ma Media Design en Communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication in a digital age</li> </ul>

ROTTERDAMSE SECTOR	INSTITUUTSNAAM	OPLEIDINGEN BACHELOR, MASTER (Ma), ASSOCIATE DEGREE (Ad)	LECTORATEN
<b>GEZONDHEIDSZORG</b>	Instituut voor Gezondheidszorg (IvG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergotherapie</li> <li>- Fysiotherapie</li> <li>- Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn</li> <li>- Logopedie</li> <li>- Management in de Zorg</li> <li>- Verloskunde</li> <li>- Verpleegkunde</li> <li>- Ad Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn</li> <li>- Ad Management in de Zorg</li> <li>- Ma Advanced Nursing Practice</li> <li>- Ma Physician assistant</li> <li>- Ma Kinderfysiotherapie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeid en gezondheid</li> <li>- Eerstelijns gezondheidszorg</li> <li>- Transities in de zorg</li> <li>- Samenhang in ouderenzorg</li> </ul>
<b>ICT</b>	Instituut voor Communicatie, Media en Informatie technologie (CMI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfskundige Informatica</li> <li>- Communication and Multimedia Design</li> <li>- Mediatechnologie</li> <li>- Informatica</li> <li>- Technische Informatica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Human centered ICT</li> </ul>
<b>INTERNATIONALE HANDEL</b>	Rotterdam Business School (RBS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- International Business and Languages</li> <li>- International Business and Management Studies</li> <li>- Trade Management gericht op Azië</li> <li>- Ma Business Administration (MBA)</li> <li>- Ma Consultancy and Entrepreneurship</li> <li>- Ma Finance and Accounting</li> <li>- Ma Logistics Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- International business</li> </ul>
<b>ONDERNEMERSCHAP</b>	Instituut voor Commercieel Management (CoM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commerciële Economie</li> <li>- Communicatie</li> <li>- Small Business en Retail Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business development</li> </ul>

ROTTERDAMSE SECTOR	INSTITUUTSNAAM	OPLEIDINGEN BACHELOR, MASTER (Ma), ASSOCIATE DEGREE (Ad)	LECTORATEN
<b>ZAKELIJKE DIENSTVERLENING</b>	Instituut voor Financieel Management (IFM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accountancy</li> <li>- Bedrijfseconomie</li> <li>- Financial Services Management</li> <li>- Fiscale Economie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enterprise Risk</li> </ul>
<b>MANAGEMENT</b>	Instituut voor Management-opleidingen (IMO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management, Economie en Recht</li> <li>- Personeel en Arbeid</li> <li>- Vastgoed en Makelaardij</li> </ul>	
<b>ONDERWIJS</b>	Instituut voor Lerarenopleidingen (IvL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lerarenopleiding Basisonderwijs</li> <li>- Lerarenopleidingen VO/ BVE 2e graad</li> <li>- Ad Onderwijsondersteuner Bouwtechniek I en II</li> <li>- Ad Onderwijsondersteuner Elektrotechniek I en II</li> <li>- Ad Onderwijsondersteuner Installatietechniek I en II</li> <li>- Ad Onderwijsondersteuner Mechanische Techniek I en II</li> <li>- Ad Onderwijsondersteuner Motorvoertuigtechniek I en II</li> <li>- Ad Onderwijsondersteuner Techniek</li> <li>- Ma Leren en Innoveren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterking beroepsonderwijs</li> </ul>
<b>SOCIALE ONTWIKKELING</b>	Instituut voor Sociale Opleidingen (ISO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culturele en Maatschappelijke Vorming</li> <li>- Maatschappelijk Werk en Dienstverlening</li> <li>- Pedagogiek</li> <li>- Sociaal Pedagogische Hulpverlening</li> <li>- Ma Pedagogiek / Urban Education</li> <li>- Ma Begeleidingskunde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opgroeien in de stad</li> </ul>

## BIJLAGE 3

### Aantal ingeschreven studenten

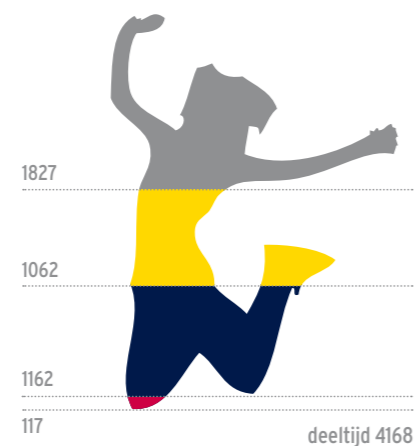
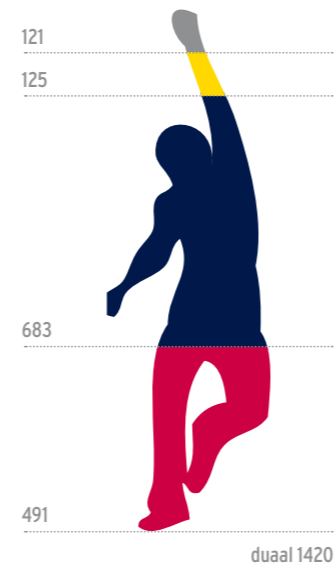
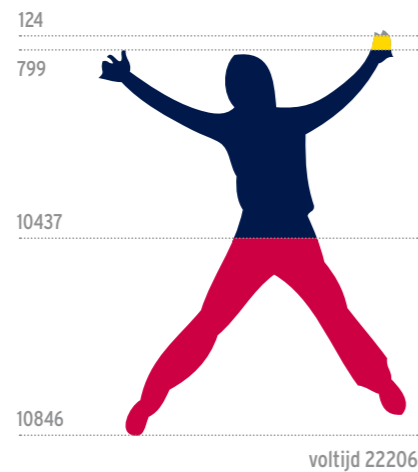
\* Als een student in 2009 meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

Er zijn in totaal 29019 personen student bij de Hogeschool Rotterdam.

Instituut	2008	2009
Instituut voor Bouw en Bedrijfskunde	2963	3030
Instituut voor Commercieel Management	3240	3504
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	1970	1908
Instituut voor Engineering en Applied Science	1955	2041
Instituut voor Financieel Management	1895	2183
Instituut voor Gezondheidszorg	2484	2616
Instituut voor Lerarenopleidingen	3347	3539
Instituut voor Managementopleidingen	2504	2495
Instituut voor Sociale Opleidingen	3159	3293
Rotterdam Business School	1819	2047
Willem de Kooning Academie art media design en leisure management	2458	2605
<b>Totaal</b>	<b>27794</b>	<b>29261*</b>

### Aantal ingeschreven studenten per leeftijdscategorie 2008

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

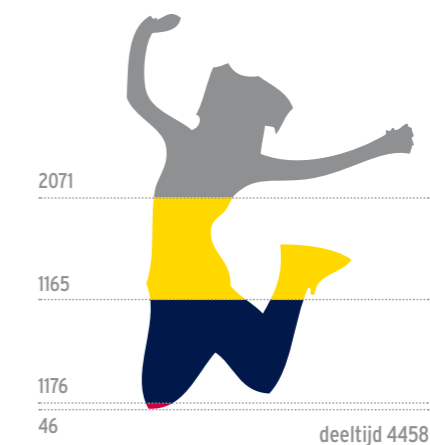
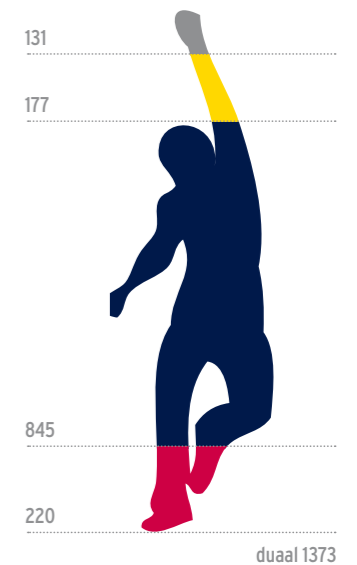
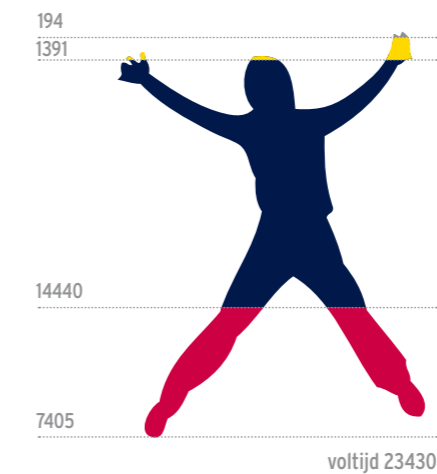


### Aantal ingeschreven studenten per leeftijdscategorie 2009

- <20 (7636 unieke personen)
- 20-25 (16321 unieke personen)
- 26-30 (2700 unieke personen)
- >30 (2362 unieke personen)

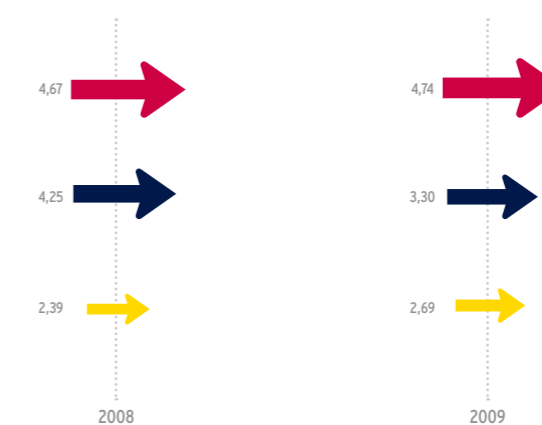
Als een student in 2009 meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

Er zijn in totaal 29019 personen student bij de Hogeschool Rotterdam.



### % Ingeschreven studenten met niet-Nederlandse nationaliteit

- voltijd
- deeltijd
- duaal



Als een student in 2009 meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

Van de unieke personen heeft 4,4% een niet-Nederlandse nationaliteit.

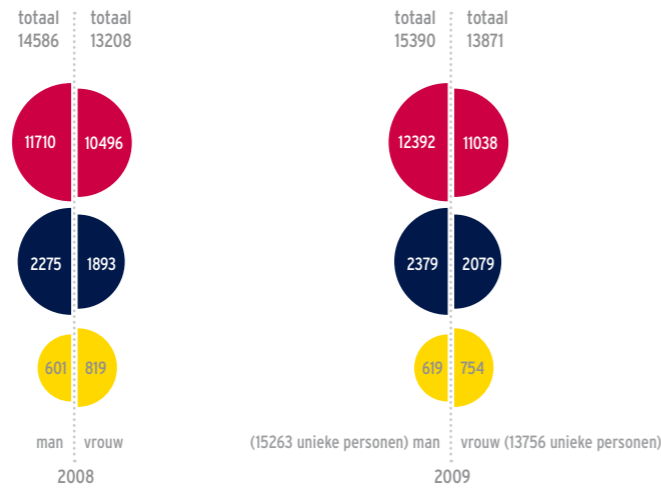


## BIJLAGE 3

### Verhouding m/v bij ingeschreven studenten

- voltijd
- deeltijd
- duaal

Als een student in 2009 meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.



### Aantal nieuw ingestroomde studenten

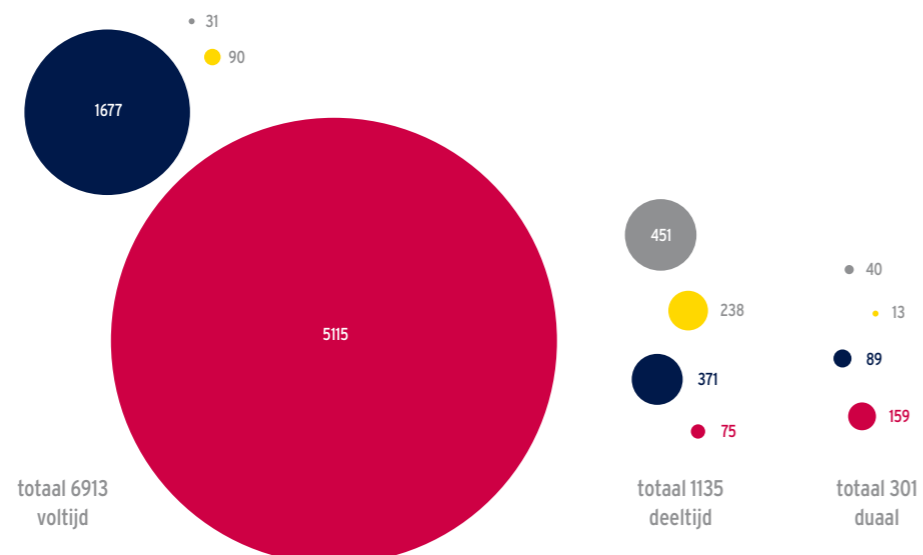
\* Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

Er zijn in totaal 8519 personen voor het eerst student bij de Hogeschool Rotterdam.

Instituut	2008	2009
Instituut voor Bouw en Bedrijfskunde	857	839
Instituut voor Commercieel Management	952	1042
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	513	482
Instituut voor Engineering en Applied Science	589	648
Instituut voor Financieel Management	610	754
Instituut voor Gezondheidszorg	865	805
Instituut voor Lerarenopleidingen	933	985
Instituut voor Managementopleidingen	702	604
Instituut voor Sociale Opleidingen	948	931
Rotterdam Business School	629	657
Willem de Kooning Academie art media design en leisure management	751	797
<b>Totaal</b>	<b>8349</b>	<b>8544*</b>

### Aantal nieuw ingestroomde studenten per leeftijdscategorie 2008

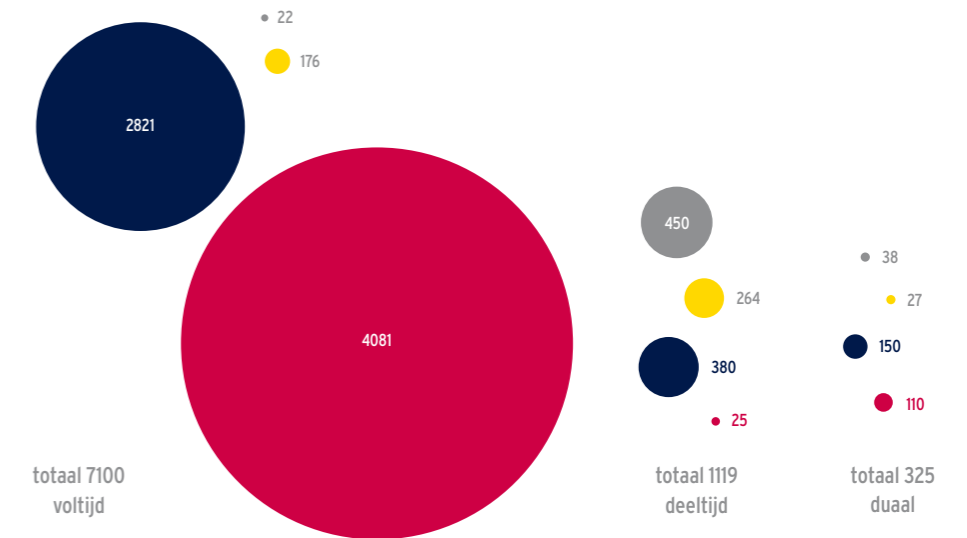
- < 20
- 20-25
- 25-26
- >30



### Aantal nieuw ingestroomde studenten per leeftijdscategorie 2009

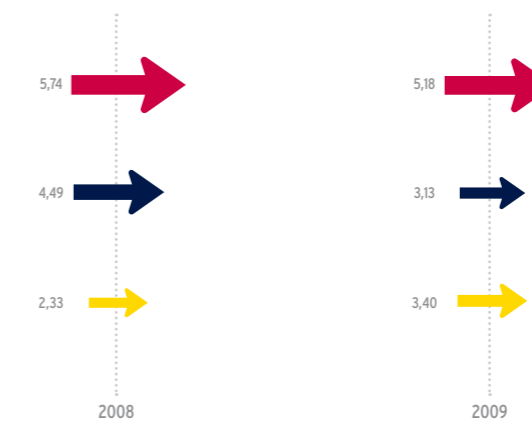
- < 20 (4208 unieke personen)
- 20-25 (3339 unieke personen)
- 25-26 (466 unieke personen)
- >30 (506 unieke personen)

Als een student in 2009 meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.



### % Nieuw ingestroomde studenten met niet-Nederlandse nationaliteit

- voltijd
- deeltijd
- duaal



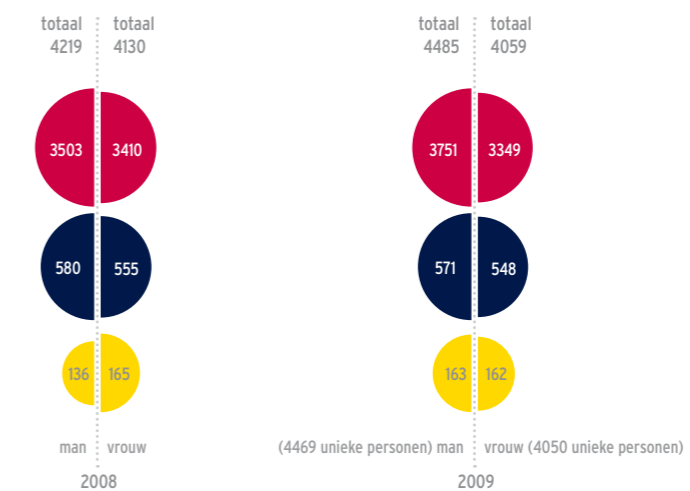
Als een student in 2009 meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

Van de unieke personen van 2009 heeft 4,85% een niet Nederlandse nationaliteit.

### Verhouding m/v bij nieuw ingestroomde studenten 2008

- voltijd
- deeltijd
- duaal

Als een student in 2009 meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.



## BIJLAGE 3

### Aantal afgestudeerden

Instituut	2008	2009
Instituut voor Bouw en Bedrijfskunde	456	553
Instituut voor Commercieel Management	353	526
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	336	358
Instituut voor Engineering en Applied Science	307	317
Instituut voor Financieel Management	211	252
Instituut voor Gezondheidszorg	424	469
Instituut voor Lerarenopleidingen	563	528
Instituut voor Managementopleidingen	316	379
Instituut voor Sociale Opleidingen	515	592
Rotterdam Business School	219	264
Willem de Kooning Academie art media design en leisure management	346	415
<b>Totaal</b>	<b>4046</b>	<b>4653</b>

### Studenten met een BSA

Instituut	2008	2009
Instituut voor Bouw en Bedrijfskunde	140	155
Instituut voor Commercieel Management	268	195
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	168	126
Instituut voor Engineering en Applied Science	179	182
Instituut voor Financieel Management	178	236
Instituut voor Gezondheidszorg	95	101
Instituut voor Lerarenopleidingen	415	339
Instituut voor Managementopleidingen	229	210
Instituut voor Sociale Opleidingen	155	136
Rotterdam Business School	141	124
Willem de Kooning Academie art media design en leisure management	111	115
<b>Totaal</b>	<b>2079</b>	<b>1919</b>

### Aantal ingeschreven studenten per vooropleiding

Als een student in 2009 meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

Hieronder voor 2009 de verdeling over unieke personen.

Anders	3933
MBO	7895
HAVO	13553
VWO	2616
Buitenlands	1022

Vorm	Type	2008	2009
Voltijd	Anders	1552	1836
Voltijd	MBO	5673	6021
Voltijd	HAVO	11934	12431
Voltijd	VWO	2336	2317
Voltijd	Buitenlands	713	825
Deeltijd	Anders	1627	1890
Deeltijd	MBO	1493	1530
Deeltijd	HAVO	576	664
Deeltijd	VWO	292	191
Deeltijd	Buitenlands	178	183
Duaal	anders	217	265
Duaal	MBO	417	400
Duaal	HAVO	609	553
Duaal	VWO	154	129
Duaal	Buitenlands	23	26

### Aantal nieuw ingestroomde studenten per vooropleiding

Als een student in 2009 meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

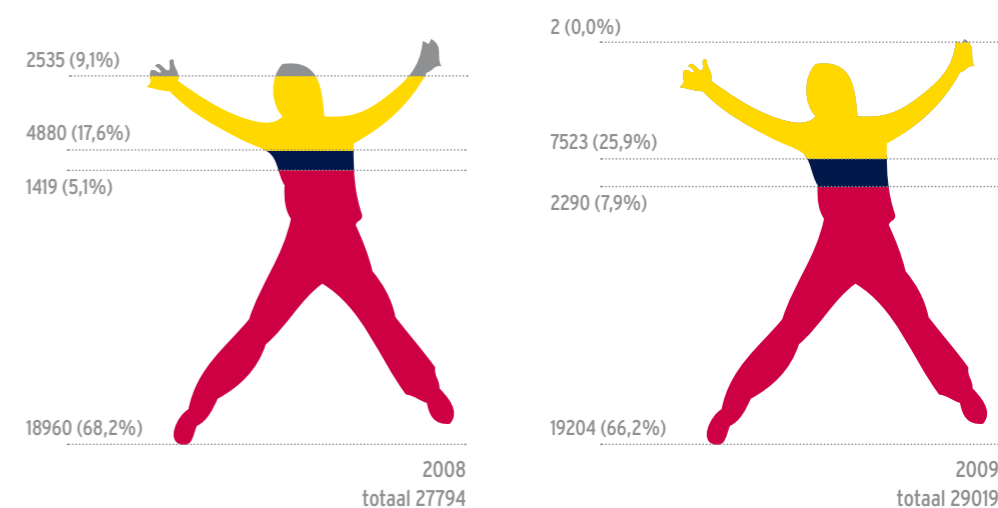
Hieronder voor 2009 de verdeling over unieke personen.

Anders	941
MBO	2565
HAVO	3792
VWO	843
Buitenlands	378

Vorm	Type	2008	2009
Voltijd	Anders	439	418
Voltijd	MBO	1830	1994
Voltijd	HAVO	3583	3605
Voltijd	VWO	759	753
Voltijd	Buitenlands	302	330
Deeltijd	Anders	438	464
Deeltijd	MBO	450	460
Deeltijd	HAVO	113	93
Deeltijd	VWO	82	63
Deeltijd	Buitenlands	52	39
Duaal	Anders	47	63
Duaal	MBO	107	121
Duaal	HAVO	110	102
Duaal	VWO	32	30
Duaal	Buitenlands	5	9

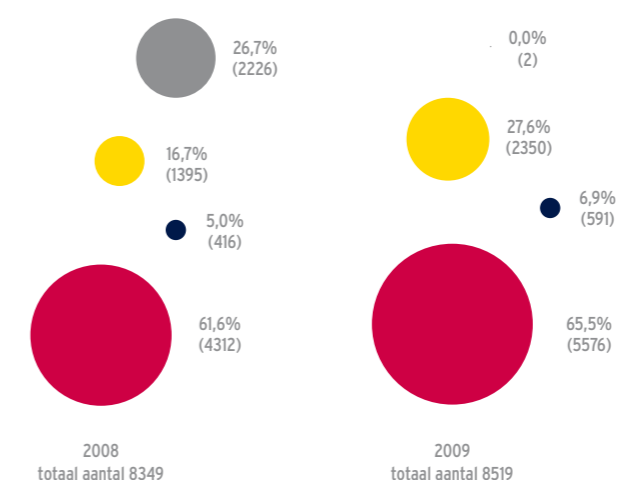
### Aantal autochtone-allochtone ingeschreven studenten\*

- Autochtoon
- Westerse-allochtoon
- Niet-westerse allochtoon
- Niet te bepalen



### % autochtone-allochtone nieuw ingestroomde studenten\*

- Autochtoon
- Westerse-allochtoon
- Niet-westerse allochtoon
- Niet te bepalen



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

De aantallen voor 2009 zijn over unieke personen bepaald.

# B

## BIJLAGE 3

### Aantal Stakers

\* Studenten die hun studie in studiejaar 2008-2009 beëindigd hebben, die geen Graad behaald hebben in studiejaar 2008-2009 en die op 1-10-2009 niet als student aanwezig waren

Als een student meerdere opleidingen heeft gevolgd dan is de student voor 2009 bij ieder van deze opleidingen geteld.

Instituut	2008	2009
Instituut voor Bouw en Bedrijfskunde	307	349
Instituut voor Commercieel Management	420	407
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	299	270
Instituut voor Engineering en Applied Science	290	294
Instituut voor Financieel Management	232	280
Instituut voor Gezondheidszorg	225	313
Instituut voor Lerarenopleidingen	648	624
Instituut voor Managementopleidingen	344	342
Instituut voor Sociale Opleidingen	400	445
Rotterdam Business School	223	205
Willem de Kooning Academie art media design en leisure management	315	318
<b>Totaal</b>	<b>3703</b>	<b>3847*</b>

# B

## BIJLAGE 4

## P&O personeelsgegevens

Zie voor de gedetailleerde tabellen met personeelsgegevens de pagina's hierna.

### BIJLAGE 4

#### Aantal medewerkers per instituut/dienst

INSTITUUT	TOTAAL 2008	TOTAAL verschil 2008-2009	Algemeen Ondersteunend Personeel (AOP)			Docerend Personeel (DOP)			Onderwijsondersteunend Personeel (OOP)			TOTAAL 2009
			2009 verslag	2008 verslag	2007 verslag	2009 verslag	2008 verslag	2007 verslag	2009 verslag	2008 verslag	2007 verslag	
CMI	137	-15	35	28	22	100	122	108	2	2	2	137
CoM	166	2	39	29	27	125	130	131	2	5	0	166
EAS	162	16	28	17	48	118	115	109	16	14	12	162
IBB	264	2	53	35	56	200	218	184	11	9	4	264
IFM	120	17	28	19	44	92	84	74	0	0	0	120
IMO	121	-8	32	25	41	86	101	104	3	3	3	121
ISO	231	2	47	28	82	184	200	191	0	1	1	231
IvG	271	16	60	47	89	211	208	171	0	0	0	271
IvL	292	-20	58	46	80	229	258	227	5	8	9	292
RBS	133	4	35	32	40	98	97	78	0	0	0	133
WdKA	311	39	46	41	48	241	209	189	24	22	27	311
<b>SUBTOTAAL</b>	<b>2208</b>	<b>55</b>	<b>461</b>	<b>347</b>	<b>577</b>	<b>1684</b>	<b>1742</b>	<b>1566</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>58</b>	<b>2208</b>
DIENST	TOTAAL 2008	TOTAAL verschil 2008-2009	Algemeen Ondersteunend Personeel (AOP)			Docerend Personeel (DOP)			Onderwijsondersteunend Personeel (OOP)			TOTAAL 2009 verschil
			2009 verslag	2008 verslag	2007 verslag	2009 verslag	2008 verslag	2007 verslag	2009 verslag	2008 verslag	2007 verslag	
ABZ	19	-1	19	19	19	0	1	0	0	0	0	19
AMC	12	4	12	8	8	0	0	0	0	0	0	12
C&EB	93	6	75	75	94	18	12	10	0	0	0	93
CS	25	11	18	10	8	7	4	3	0	0	0	25
CVB	3	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3
FADI	140	28	140	112	115	0	0	0	0	0	0	140
FIN	46	7	46	39	38	0	0	0	0	0	0	46
HRS	150	-13	149	162	147	1	1	2	0	0	0	150
O&K	35	-17	35	52	41	0	0	0	0	0	0	35
P&O	62	6	56	53	46	6	3	2	0	0	0	62
<b>SUBTOTAAL</b>	<b>585</b>	<b>31</b>	<b>553</b>	<b>533</b>	<b>519</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>585</b>
Overig	8	8	1			7						
HR	19	18	11			8	1	1	0	0	0	1
TRO	60	5	37	39	37	23	16	18	0	0	0	
<b>SUBTOTAAL</b>	<b>79</b>	<b>23</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>2872</b>		<b>1062</b>	<b>919</b>	<b>1133</b>	<b>1754</b>	<b>1780</b>	<b>1602</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>58</b>	<b>2879</b>

### Aantal personen per soort arbeidsovereenkomst

	2009 verslag	2008 verslag	2007 verslag
Onbepaalde tijd	1908,0	1928	1740
Bepaalde tijd	886,0	835	1053
Stagiaires	0,0		
<b>TOTAAL</b>	<b>2794</b>	<b>2763</b>	<b>2793</b>
Tijdelijke uitbreiding	276	277	307

### Aantal FTE's per soort arbeidsovereenkomst

	2009 verslag	2008 verslag	2007 verslag
Onbepaalde tijd	1478,8	1505,2	1349,4
Bepaalde tijd	42,0	427,1	420,5
Stagiaires	0,0		
<b>TOTAAL</b>	<b>1520,8</b>	<b>476,4</b>	<b>0</b>
Tijdelijke uitbreiding	57,1	53,1	55,9

### Aantal personen en FTE per soort aanstelling

	2009		2008		2007	
	mede- werker	fte	mede- werker	fte	mede- werker	fte
Onbepaalde tijd	1908	1479	1814	1412	1667	1290
Bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd	42	38	114	93	73	60
Bepaalde tijd	844	459	835	427	1033	405
Stagiaire	0	0			20	15
<b>TOTAAL</b>	<b>2794</b>	<b>1976</b>	<b>2763</b>	<b>1932</b>	<b>2793</b>	<b>1770</b>
Tijdelijke uitbreiding	276	57	277	53	307	56

### BIJLAGE 4

#### Aantal werknemers naar geslacht

LEEFTIJD	Algemeen Ondersteunend Personeel (AOP)						Docerend Personeel (DOP)						Onderwijsondersteunend Personeel (OOP)						Totaal					
	2009		2008		2007		2009		2008		2007		2009		2008		2007		2009		2008		2007	
	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
<=20	4	3	1	6	54	107	3	3	2	4	7	5	0	0	1	0			7	6	4	10	61	112
21 - 30	41	140	42	140	101	226	93	153	93	149	81	125	8	5	7	7	2	6	142	298	142	296	184	357
31 - 40	74	194	70	183	69	155	157	221	152	216	114	202	10	4	9	5	9	4	241	419	231	404	192	361
41 - 50	94	162	80	145	67	126	224	232	257	230	240	206	9	6	10	5	13	4	327	400	347	380	320	336
51 - 60	98	126	96	118	99	103	340	209	356	219	351	199	13	4	14	3	14	3	451	339	466	340	464	305
>60	24	18	20	18	16	10	83	35	77	25	54	18	4	0	3		3		111	53	100	43	73	28
<b>TOTAAL</b>	<b>335</b>	<b>643</b>	<b>309</b>	<b>610</b>	<b>406</b>	<b>727</b>	<b>900</b>	<b>853</b>	<b>937</b>	<b>843</b>	<b>847</b>	<b>755</b>	<b>44</b>	<b>19</b>	<b>44</b>	<b>20</b>	<b>41</b>	<b>17</b>	<b>1279</b>	<b>1515</b>	<b>1290</b>	<b>1473</b>	<b>1294</b>	<b>1499</b>

### BIJLAGE 4

#### Aantal FTE's per schaal

SCHAAL	Algemeen Ondersteunend Personeel (AOP)						Docerend Personeel (DOP)						Onderwijsondersteunend Personeel (OOP)					
	2009		2008		2007		2009		2008		2007		2009		2008		2007	
	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
1	2,0	0,0	2,0		2,0													
2	1,0	0,0	1,0		1,0													
3	41,8	19,3	29,8	16,5	34,8	15,2												
4	9,7	13,4	11,6	13,6	11,8	15,2												
5	21,9	50,5	19,8	52,5	23,0	49,9												0,4
6	22,7	83,4	23,0	75,2	40,8	100,6	4,3	6,1	4,4	5,4	9,9	6,8						
7	22,0	96,5	23,4	87,5	14,6	74,0							5,0	2,2	4,7	2,1	8,2	2,3
8	34,0	79,7	24,3	70,4	18,3	60,4							13,1	2,3	13,5	3,2	7,8	3,8
9	24,4	40,0	23,5	35,8	19,6	27,7	6,8	8,1	6,0	8,4	2,6	10,5	8,6		9,5	3,9	11,0	2,7
10	20,9	32,4	18,6	32,7	16,5	28,3	86,8	131,2	109,2	163,8	77,0	129,0	4,0	3,3	2,9	1,6	3,2	1,8
11	34,4	37,7	34,3	41,3	28,6	26,4	181,0	219,3	173,3	179,0	145,3	151,7		2,8				
12	46,3	49,2	43,3	42,4	37,3	31,8	321,5	179,1	332,2	169,4	336,3	162,3						
13	5,0	1,0	4,0	1,6	5,0	1,6	5,0	2,0	7,7	3,0	7,3	2,0						
14	3,0	1,8	4,0	2,0	1,9				1,0	0,8	1,0							
15	21,2	5,0	19,5	6,8	19,9	4,7	9,6	5,0	9,6	5,4	8,4	2,6						
16	2,0	0,0	2,0		2,0		0,0											
NOM	3,0	0,0	3,0		13,0	6,0												
<b>TOTAAL</b>	<b>315</b>	<b>510</b>	<b>287</b>	<b>478</b>	<b>290</b>	<b>442</b>	<b>615</b>	<b>551</b>	<b>643</b>	<b>535</b>	<b>588</b>	<b>465</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>11</b>

### BIJLAGE 4

#### Aantal medewerkers per schaal

SCHAAL	Algemeen Ondersteunend Personeel (AOP)						Docerend Personeel (DOP)						Onderwijsondersteunend Personeel (OOP)					
	2009		2008		2007		2009		2008		2007		2009		2008		2007	
	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
1	2	0	2		2		0	0					0	0				
2	1	0	1		1		0	0					0	0				
3	43	27	31	24	37	22	0	0					0	0				
4	12	21	14	22	14	26	0	0					0	0				
5	24	66	22	69	26	65	0	0					0	0				
6	25	103	27	94	135	287	16	19	19	19	29	19	7	3				
7	23	122	25	112	15	93	0	0					19	5	7	3	11	3
8	26	98	26	86	19	75	0	0					12	6	21	6	12	6
9	22	50	25	45	21	37	16	14	11	13	5	16	6	5	12	8	13	5
10	36	40	20	41	18	35	155	225	192	276	140	239	0	0	4	3	5	3
11	50	49	36	54	30	34	284	332	273	282	226	245	0	0				
12	5	59	47	52	42	38	405	251	416	239	423	228	0	0				
13	3	1	4	2	5	2	8	2	10	3	9	2	0	0				
14	22	2	4	2	2		0	0	1	1	1		0	0				
15	2	5	20	7	21	5	16	10	15	10	14	6	0	0				
16	2	0	2		2		0	0					0	0				
NOM	3		3		16	8	0							0				
<b>TOTAAL</b>	<b>301</b>	<b>643</b>	<b>309</b>	<b>610</b>	<b>406</b>	<b>727</b>	<b>900</b>	<b>853</b>	<b>937</b>	<b>843</b>	<b>847</b>	<b>755</b>	<b>44</b>	<b>19</b>	<b>44</b>	<b>20</b>	<b>41</b>	<b>17</b>



### BIJLAGE 4

#### Aantal FTE's per schaal per jaar

SCHAAL	2009	2008	2007
<= 8	531,0	484	500,7
9 - 10	369,5	415,9	330
11	472,5	427,8	352
12	596,1	587,3	567,7
>=13	60,5	67,4	56,4
NOM	3,0	3	19
<b>TOTAAL</b>	<b>2032,6</b>	<b>1985,4</b>	<b>1825,8</b>

### Internationale samenwerkingsovereenkomsten van de Hogeschool Rotterdam

		inkomende studenten	uitgaande studenten
<b>BELGIË</b>			
Hogeschool Antwerpen	Antwerpen		
Karel de Grote Hogeschool	Antwerpen	1	
Hogeschool West-Vlaanderen	Brugge		
Hogeschool-Universiteit Brussel (voorheen EHSAL)	Brussel		6
Katholieke Hogeschool Sint-Lieven	Gent		
Hogeschool Gent	Gent	2	
Artevelde Hogeschool	Gent	2	4
Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen	Kortrijk		
Katholieke Universiteit Leuven	Leuven		
<b>BULGARIJE</b>			
Burgas Free University	Burgas		
University of Shumen (Konstantin Preslavski)	Shumen		
Veliko Turnovo University	Veliko Turnovo		
National Military University "Vasil Levski"	Veliko Turnovo		
<b>DENEMARKEN</b>			
Kopenhagen Social Pedagogiske Seminarium	Kopenhagen		
Danmarks Designskole	Kopenhagen		
Det Kongelige Danske Kunstakademie	Kopenhagen		
H:S School of Nursing CVU Oeresund	Kopenhagen		
Designskolen Kolding	Kolding	1	4
International Business Academy	Kolding		1
Odense Socialpaedagogiske Seminarium	Odense		
Silkeborg Seminarium	Silkeborg		
Viborg National Institute for Social Educators	Viborg		
University College UCC/Hojvangseminariet	Glostrup		1
<b>DUITSLAND</b>			
Hochschule Aschaffenburg	Aschaffenburg	4	
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin	Berlijn		7
Kunsthochschule Berlin-Weissensee	Berlijn		1
Universität der Künste Berlin	Berlijn	1	1
Fachhochschule Bielefeld	Bielefeld	3	2
Technische Universität Braunschweig	Braunschweig		
Hochschule Bremen	Bremen		
Hochschule Bremerhaven	Bremerhaven		2
BTU Cottbus	Cottbus		
Fachhochschule Deggendorf	Deggendorf	1	1
Fachhochschule Dortmund	Dortmund	1	
Universität Hildesheim	Hildesheim		
Friedrich-Schiller Universität Jena	Jena		
Fachhochschule Kaiserslautern	Kaiserslautern		

		inkomende studenten	uitgaande studenten
Fachhochschule Köln	Köln		
Handelshochschule Leipzig	Leipzig		
Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)	Magdeburg		
Merz Akademie, Hochschule für Gestaltung	Stuttgart		
Fachhochschule Trier	Trier	1	
Bauhaus-Universität Weimar	Weimar		
Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt	Würzburg	2	
<b>ESTLAND</b>			
Eesti Kunstakadeemia (Estonian Academy of Arts)	Talinn	1	
<b>FINLAND</b>			
University of Helsinki	Helsinki		
UIAH University of Art & Design Helsinki	Helsinki		1
HELIA Helsinki Business Polytechnic	Helsinki	1	1
HUMAK University of Applied Sciences	Helsinki		1
Metropolia University of Applied Sciences	Helsinki	4	
University of Joensuu	Joensuu		
University of Jyväskylä	Jyväskylä		2
Humanities Polytechnic, Kauniainen	Kauniainen		
Mikkeli Polytechnic	Mikkeli	2	
University of Oulu	Oulu		
Turku Polytechnic / Arts academy	Turku		
Satakunta University of Applied Sciences, Pori	Pori	5	4
Rovaniemi University of Lapland	Rovaniemi		
Tampere Polytechnic (TAMK)	Tampere	1	
<b>FRANKRIJK</b>			
Institut Universitaire de Formation des Maîtres de Bourgogne	Dijon		
ESPEME EDHEC Business School	Lille, Nice	2	7
École Nationale des Beaux Arts de Lyon	Lyon		
IDRAC International School of Management	Lyon	5	4
École Supérieure des Beaux Arts de Marseille	Marseille	1	
l'École de Design Nantes Atlantiques	Nantes		
ENSAD École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs	Parijs	1	
ENSBA École Nationale Supérieure des Beaux Arts, Paris	Parijs		1
ESAG École Supérieure d'Arts Graphiques et d'Architecture, Paris	Parijs	2	
École d'architecture de la ville & des territoires à Marne la Vallée	Parijs		
ICD/ABS Paris (Erasmus-partner v.a. 2010-2011)	Parijs	10	8
Grande École de Commerce	Parijs, Bordeaux	1	
Reims Management School	Reims	2	
Institut Universitaire de Formation des Maîtres de Bretagne	Rennes		

		inkomende studenten	uitgaande studenten
Groupe Sup de Co La Rochelle	La Rochelle	3	4
École Regionale des Beaux Arts	Rouen	1	
École Supérieure de Commerce de Saint-Etienne	St Etienne	3	
École Supérieure des Arts Décoratifs de Strasbourg	Strasbourg	2	
Institut Universitaire de Formation des Maîtres de Midi Pyrenées	Toulouse	1	
Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis	Valenciennes	9	
<b>GRIEKENLAND</b>			
University of Athens	Athene	2	
Athens School of Fine Arts	Athene		
University of Crete (Panepistimio Kritis)	Rethymno, Kreta		
<b>HONGARIJE</b>			
Moholy-Nagy University of Art and Design	Budapest	2	
<b>IERLAND</b>			
Froebel College of Education	Dublin		
National College of Art and Design, Dublin	Dublin	6	
St. Nicoloas Montessori College	Dublin	2	
Dublin Institute of Technology	Dublin		2
Mary Immaculate College	Limerick		
<b>ITALIË</b>			
Universita Politecnica delle Marche	Ancona	1	2
Accademia di Belle Arti di Bologna	Bologna	2	
Universita'Degli Studi di Cagliari	Cagliari	3	
NABA Nuova Accademia di Belle Arti	Milaan		2
Accademia di Belle Arti di Brera	Milaan	1	1
Accademia di Belle Arti di Venezia	Venetië		
<b>LETLAND</b>			
Riseba	Riga	1	
<b>LITOUWEN</b>			
Vilnius Management Academy	Vilnius		
Vilnius Academy of Art	Vilnius	1	
International Business School	Vilnius	2	1
<b>NOORWEGEN</b>			
Høgskolen i Ålesund/Aalesund University College	Aalesund	3	
Høgskolen i Bergen	Bergen		
Kunsthøgskolen i Bergen	Bergen		
Høgskolen i Oslo	Oslo		
Kunsthøgskolen i Oslo	Oslo	1	

		inkomende studenten	uitgaande studenten
<b>OOSTENRIJK</b>			
Kunstiniversität Linz	Linz	2	
Universität für Angewandte Kunst	Wenen	2	
FH Campus	Wenen		
Fachhochschule Wien	Wenen	2	2
<b>POLEN</b>			
Warsaw University	Warsaw	4	1
<b>PORTUGAL</b>			
Escola Superior de Educacao de Beja	Beja		
Polytechnic Institute of Coimbra	Coimbra		
Escola Superior de Educação de Lisboa	Lissabon		
Universidade de Lisboa	Lissabon		
Universidade do Minho	Minho		
Universidade do Porto	Porto	2	
Escola Superior de Gestao de Santarem	Santarem	3	
<b>SCHOTLAND</b>			
Edinburgh Napier University	Edinburgh		1
<b>SLOVENIË</b>			
University of Ljubljana	Ljubljana	3	5
<b>SLOWAKIJE</b>			
Matej Bel University	Banska Bystrica	4	
Academy of Fine Arts & Design Bratislava	Bratislava		2
<b>SPANJE</b>			
Universidad de Alicante	Alicante	3	4
Universitat de Barcelona	Barcelona	1	1
Universitat Autònoma de Barcelona	Barcelona		1
Escola Massana I.M.E.B.	Barcelona	2	
BAU Escola de Disseny (Un. de Vic)	Barcelona	3	
IED Barcelona	Barcelona		2
Universidad de Cádiz	Cadiz	6	2
Istituto Europeo di Design	Madrid	1	
Universidad Antonio de Nebrija	Madrid		2
Universidad de Malaga	Malaga	2	4
Universidad de Mondragon	Mondragon	1	
Universidad Publica de Navarra	Pamplona	5	
Universidad de DEUSTO	San Sebastian	6	6
Universidad de Sevilla	Sevilla	3	
Universidad de Valladolid	Valladolid		
Universitat de Vic	Vic	2	6
Universidad de Zaragoza	Zaragoza		

		inkomende studenten	uitgaande studenten
<b>TSJECHIË</b>			
Brno University of Technology	Brno	2	
University of West Bohemia	Pilsen		
Academy of Arts, Architecture & Design, Prague	Praag	1	1
<b>TURKIJE</b>			
Hacettepe University	Ankara		
Beykent University	Istanbul	2	3
Maltepe University	Istanbul	2	
Mimar Sinan Fine Arts University	Istanbul	1	1
Dokuz Eylül Üniversitesi	Izmir		3
Ege University	Izmir		
Mersin University	Mersin		
<b>VERENIGD KONINKRIJK</b>			
Bath Spa University	Bath	4	3
University of the West of England	Bristol	4	4
University of Wales Institute, Cardiff	Cardiff		
New College Durham	Durham		2
Glasgow School of Art	Glasgow	1	
University of Greenwich, London	London		1
University of the Arts London	London	2	2
University of Bedfordshire	Luton		
Manchester Metropolitan University	Manchester	2	2
University of Teesside	Middlesbrough	2	1
The Nottingham Trent University (incl. Nottingham Trent School of Art & Design)	Nottingham	1	2
University of Plymouth, Exeter School of Arts & Design	Plymouth	1	2
Solent University Southampton	Southampton	1	1
Dartington College of Arts	Totnes		
<b>ZWEDEN</b>			
University of Gävle	Gävle		3
University of Gothenburg	Göthenburg		3
Malmö University	Malmö		
Växjö Universitet	Växjö		4
<b>ZWITSERLAND</b>			
Hochschule für Gestaltung und Kunst, Basel	Basel		
Hochschule der Künste	Bern		
Haute École d'Art et de Design	Genève	3	
Hochschule für Gestaltung und Kunst, Luzern	Luzern		
Université de Neuchâtel	Neuchâtel		
Zürcher Hochschule Winterthur	Winterthur	2	1
Zürcher Hochschule der Künste (voorheen HGKZ)	Zürich	2	

		inkomende studenten	uitgaande studenten
<b>AUSTRALIË</b>			
University of New South Wales	Sydney	2	1
University of Sydney	Sydney	1	2
<b>CANADA</b>			
Alberta College of Art & Design	Calgary		
Emily Carr Institute of Fine Art (ECIAD)	Vancouver	5	3
University of Manitoba	Winnipeg		3
<b>CHINA</b>			
Central Academy of Fine Art (CAFA)	Beijing	5	3
University of International Business and Economics (UIBE)	Beijing		
Beijing University of Technology - 'Beijing Tech'	Beijing		15
China Academy of Art	Hangzhou		
Shanghai Institute of Design	Shanghai		
Shanghai Institute Foreign Trade (SIFT)	Shanghai		36
Tongji University	Shanghai		2
<b>CURAÇAO</b>			
University of the Netherlands Antilles	Willemstad		1
<b>INDONESIË</b>			
Universitas Ubaya	Surabaya		4
Universitas Pelita Harapan	Tangerang		5
Universitas Atma Jaya	Yogyakarta		4
<b>JAPAN</b>			
Ueda College of Fashion	Osaka		
Kansai Gaidai University, Center of International Education	Osaka	2	7
Obirin University	Tokyo	1	5
Sophia University	Tokyo	1	5
Tokyo Zokei University	Tokyo	2	3
<b>MALEISIË</b>			
INTI College Malaysia	Kuala Lumpur		4
<b>MEXICO</b>			
EBC	Mexico City	1	4
Regiomontana	Monterrey	1	7
Tec de Monterrey	Tampico, Mexico City		7
<b>RUSLAND</b>			
Plekhanov Russian Academy of Economics	Moskou	3	1

# B Overzicht mobiliteit studenten

## BIJLAGE 5

		inkomende studenten	uitgaande studenten
<b>USA</b>			
Maryland Institute, College of Art (MICA)	Baltimore	4	1
The Art Institute of Boston	Boston		2
Massachusetts College of Art	Boston		3
Harrington Institute of Interior Design	Chicago		
University of Illinois	Chicago		
Texas Christian University	Fort Worth		
Indiana University of Pennsylvania	Indiana		
California Institute of the Arts (CalArts)	Los Angeles		1
OTIS College of Art and Design, Los Angeles	Los Angeles	3	3
Florida International University	Miami	1	4
Ball State University	Muncie		3
School of Visual Arts, New York	New York	1	4
University of West Florida	Pensacola	1	3
Drexel University	Philadelphia		2
San Angelo State University	San Angelo	1	6
SF State University	San Francisco	3	3
<b>VIETNAM</b>			
University of Economics	Ho Chi Minh City		1
<b>ZUID-AFRIKA</b>			
Universiteit Stellenbosch	Stellenbosch		
<b>ZUID-KOREA</b>			
Korea National University of Arts	Seoul	2	1

# B Overzicht alumniverenigingen

## BIJLAGE 6

- ABCMI is de businessclub voor oud-studenten van de opleidingen bedrijfskundige informatica, informatica en technische informatica.
- Reverso, opgericht in 2004, is de alumnivereniging voor de economische opleidingen van Hogeschool Rotterdam. Alumni verzorgden een masterclass, bijvoorbeeld over <risk management> of <affiliate marketing>. In het project 'Succes is een keuze' werden studenten in contact gebracht met succesvolle afgestudeerden.
- alErgo is de alumnivereniging voor (bijna-)afgestudeerde ergotherapeuten.
- Alumni Lero is een vereniging voor oud-studenten die hun bachelor tweedegraads docent behaald hebben.
- Alumnivereniging Juffen & Meesters is opgericht door pabo-afgestudeerden.
- De alumnivereniging van de opleiding personeel en arbeid Alumni.PA heeft een eigen website met informatie voor afgestudeerden en overige belangstellenden. (alumni.pa.hro.nl).
- Nosokomi is de alumnivereniging van de masteropleiding MANP en HBO-V.
- In oprichting is de alumnivereniging van het instituut ISO.



BIJLAGE 7

Lijst van afkortingen

Lijst van afkortingen

afkorting verklaring

AAK	Aardrijkskunde
ABK	Autonome Beeldende Kunst
ABZ	Algemene en Bestuurlijke Zaken
AC	Accountancy
Ad	Associate degree
AEC	Algemene Economie
AIDA	Atelier voor Interactieve Duurzaamheid Activiteiten
AISHE	Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education
AMC	Auditing, Monitoring and Control
AOC	Agrarisch OnderwijsCentrum
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
ATE	Autotechniek
AUT2	Master Autonome Beeldende Kunst (2 <sup>e</sup> fase)
Ba	Bachelor
BE	Bedrijfseconomie (CoM)
BEB	Bureau Externe Betrekkingen
BEC	Bedrijfseconomie (IvL)
BHV	BedrijfHulpVerlening
BI	Bedrijfskundige Informatica
BIO	Biologie
BKU	Bouwkunde I en II
BML	Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek
BOU	Bouwkunde
BSC	Betonconstructeur/Staalconstructeur
BTE	Bouwtechniek I en II
BVE	Beroeps- en VolwassenenEducatie
C&EB	Communicatie en Externe Betrekkingen
CANS	Complaints of Arm Neck and/or Shoulder
CDM	Communicatie Digitale Media
CE	Commerciële Economie
CEA	Commissie Eindtermen Accountantopleiding
CHM	Chemie
CIV	Civiele Techniek
CMD	Communication and Multimedia Design
CMI	Instituut voor Communicatie, Media & Informatietechnologie
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
CMV	Culturele en Maatschappelijke Vorming
CO	Communicatie
CoM	Instituut voor Commercieel Management

CS	Concernstrategie
CSI	Centrale Service Informatievoorziening
CTE	Chemische Technologie
CV2D	Communicatievormgeving 2D
CV3D	Communicatievormgeving 3D
CvB	College van Bestuur
CvBer	College van Beroep
DBLK	Docent Beeldende Kunst en Vormgeving
DCMR	Dienst Centraal Milieubeheer Rijnmond
DHO	Duurzaam Hoger Onderwijs
DOP	Docerend OnderwijsPersoneel
DUI	Duits
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
EBP	EnergieBesparingsPlan
EDBR	Economic Development Board Rotterdam
EER	Europese Economische Ruimte
ESF	Europees Sociaal Fonds
ELE	Elektrotechniek
ENS	Engels
ERD	Eigen Risico Drager
ERG	Opleiding voor Ergotherapie
ETE	Elektrotechniek I en II
EVC	Elders Verworven Competentie
EVD	Economische VoorlichtingsDienst
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
F&S	Financiën en Studentregistratie
FaDi	Facilitaire Dienst
FE	Fiscale Economie
FMA	Facility Management
FRA	Frans
FSM	Financial Services Management
FTE	FullTime-Equivalent (rekeneenheid aanstelling)
FYS	Opleiding tot Fysiotherapeut
G5	De vijf grote hogescholen in de Randstad
GES	Geschiedenis
GRSS	Global Recruitment & Student Support
GRU	Greening Rotterdam University
GZT	Gezondheidszorg Technologie
HBO	HogerBeroepsOnderwijs
HBOV	Opleiding tot Verpleegkundige
HR	Hogeschool Rotterdam
HRS	Hogeschool Rotterdam Services
IA2	Master interieurarchitectuur (2 <sup>e</sup> fase)
IBB	Instituut voor Bouw en Bedrijfskunde
IBL	International Business and Languages
IBMS	International Business and Management Studies

ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IFM	Instituut voor Financieel Management
IMO	Instituut voor Managementopleidingen
IMR	InstituutsMedezeggenschaps-Raad
INF	Informatica
IPK	Integrale Permanente Kwaliteitszorg
IPO	Industrieel Product Ontwerpen
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
ITE	Installatietechniek I en II
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
KAG	Kenniskring Arbeid en Gezondheid
KBD	Kenniskring Business Development
KEZ	Kenniskring Eerstelijnszorg
KHC	Kenniskring Human Centered ICT
KIP	Kenniskring Innovatie & Productrealisatie
KISSZ	Kennis in Synergie voor een Sustainable Zuid-Holland
KLOG	Kenniskring Logistics
KOS	Kenniskring Opgroeien in de Stad
KSE	Kenniskring Smart Energy
KTU	Kenniskring TransUrban
KTZ	Kenniskring Transitie in de Zorg
KVB	Kenniskring Versterking Beroepsonderwijs
LE	Logistiek en Economie
LGW	Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn
LOG	Opleiding voor Logopedie
LTV	Logistiek en Technische Vervoerskunde
Ma	Master
MAA	Maatschappijleer
MANP	Master Advanced Nursing Practice
MArch	Master Architectuur
MAROF	Maritiem officier
MBA	Master of Business Administration
MBglk	Master Begeleidingskunde
MBO	Middelbaar BeroepsOnderwijs

MCE	Master Consultancy & Entrepreneurship
MD	Management Development
MD2	Master Media Design & Communicatie (2 <sup>e</sup> fase)
MDR	Kenniskring Media Design Research
MER	Management, Economie en Recht
MFA	Master in Finance and Accounting
MiZ	Management in de Zorg
MKE	Master Kunsteducatie
MLM	Master in Logistics Management
MMI	Master of Management & Innovation
MMT	Master Manuele Therapie
MPA	Master Physician Assistant
MPE	Master Pedagogiek
MT-	Media Technologie
MTE	Mechanische techniek I en II
MVT	Motorvoertuigtechniek I en II
MUN	Model United Nations
MURb	Master Stedebouw
MWD	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
NAT	Natuurkunde
NIBS	Network of International Business Schools
NED	Nederlands
NQA	Netherlands Quality Agency
NT2	Nederlands als tweede Taal
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
O&K	Onderwijs en Kwaliteit
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OI-IO	Outside In-Inside Out
OOP	OnderwijsOndersteunend Personeel
OPGM	Oriënterende Propedeuse Gedrag en Maatschappij
P&A	Personeel en Arbeid
P&O	Personeel en Organisatie
PABO	Pedagogische Academie Basisonderwijs

# B

## BIJLAGE 7

PDCA	Plan Do Check Act
PEDA	Pedagogiek
PF	Profielen
PGMR	Personeelsgeleding Centrale MedezeggenschapsRaad
PTD	Planning Taaktoedeling Docenten
RBS	Rotterdam Business School
RCI	Rotterdam Climate Initiative
RDM	Rotterdamsche Droogdok Maatschappij
RI&E	Risico Inventarisatie en Evaluatie
ROC	Regionaal OpleidingsCentrum
ROM	Rotterdams OnderwijsModel
ROP	Ruimtelijke Ordening en Planologie
RSI	Repetitive Strain Injury
RvT	Raad van Toezicht
SGMR	Studentgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
SKO	Stichting KennisOntwikkeling
SMB	Small Business en Retail Management
SMD	Service Management deeltijd
SOP	Seniorenregeling Onderwijspersoneel
SPH	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
STC	Scheepvaart- en Transport College
TB	Technische Bedrijfskunde
TCH	Techniek
TI	Technische informatica
TMA	Trade Management gericht op Azië
TRO	Transfergroep Rotterdam
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
UWV	Uitvoeringsinstituut WerknemersVerzekeringen
V&M	Vastgoed en Makelaardij
VBI	Visiterende en Beoordelende Instelling
VG	Vormgeving
VAR	Verloskunde Academie Rotterdam
VOIP	Voice Over Internet Protocol
VTM	Vrijtijdsmanagement
VVM	Vereniging van Milieuprofessionals
WAO-ERD	Wet ArbeidsOngeschiktheid - Eigen Risico Dragend
WdKA	Willem de Kooning Academie
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WIS	Wiskunde
WM	Watermanagement
WTB	Werktuigbouwkunde (IvL)
WTK	Werktuigbouwkunde I en II (EAS)

## Lijst van afkortingen

### Colofon

Dit is een uitgave van  
de Stichting Hogeschool Rotterdam

Postbus 25035  
3001 HA Rotterdam  
T 010 794 9494  
F 010 794 4211  
[www.hogeschoolrotterdam.nl](http://www.hogeschoolrotterdam.nl)

**Ontwerp:** Nijgh  
**Vormgeving:** Bruikman Reclamestudio  
**Fotografie:** Robert Peek, Jan Nass  
**Samenstelling:** Tea Boshuizen  
**Tekstredactie:** Dorine van Namen  
**Productie:** Drukproef BV  
**Bron:** sommige teksten zijn ontleend aan  
Profielen 2009

©juni 2010

