

# Hogeschool Rotterdam

## Jaarverslag 2022





Jaarverslag 2022

# Hogeschool Rotterdam

Rotterdam, 24 april 2023



# Introductie

---

En toen was er ineens weer licht aan het eind van de tunnel. We lieten afgelopen jaar de coronapandemie achter ons en we konden onze studenten en medewerkers weer zonder restricties ontvangen op onze locaties. Een verademing. Dat gold ook voor het organiseren van 'gewone' open dagen voor studiekezers, die niet online hoefden kennis te maken met onze hogeschool, maar écht sfeer konden komen proeven bij onze opleidingen.

De positieve uitwerking van het loslaten van de beperkingen was duidelijk voelbaar in onze gebouwen. Alleen al het geroezemoes bij koffieautomaten en in docentenkamers was weer een genot. Uiteraard lieten we de coronaperiode niet volledig achter ons, want de wijze lessen uit die jaren hebben we meegenomen. Online vergaderen blijkt in sommige gevallen nu eenmaal een stuk efficiënter (en duurzamer) dan wanneer twintig mensen zich naar een locatie verplaatsen om een uurtje te overleggen.

In 2022 werd ook maar al te duidelijk dat we als onderwijsinstelling voor veel meer uitdagingen staan dan bijvoorbeeld een coronacrisis. De krapte op de arbeidsmarkt wordt alsmaar nijpender. We moeten ons aanpassen aan die vraag uit de maatschappij en van onze studenten change makers maken, die kunnen helpen bij het vorm geven aan de energietransitie, het bouwen van een toekomstbestendige economie, het vormen van een vitale gemeenschap en het ontwerpen van een slimme en sociale stad.

Dat kan alleen als we met onze haarvaten midden in de maatschappij staan. Dus luisteren we naar de maatschappij, naar het bedrijfsleven, naar de zorgsector, noem maar op. En uiteraard naar onze studenten. Wat hebben zij van ons nodig om te kunnen slagen in een wereld die de ene na de andere uitdaging voor de kiezen krijgt?

Alleen sámen kunnen we ervoor zorgen dat we daarin een perspectief schetsen. In eerste instantie voor onze studenten, maar daarmee ook voor onszelf als hogeschool en uiteraard de maatschappij. In dit jaarverslag laten we zien op welke manier we dat aanpakken.

College van Bestuur  
Hogeschool Rotterdam

Ron Bormans  
Wijnand van den Brink  
Zakia Guernina



INTERVIEW MET **ANWAR ALMOFTI**, STUDENT ELEKTROTECHNIEK

# Van leven in een oorlog naar poseren met de Bachelor Award

Beter had Anwar Almofti zijn opleiding Elektrotechniek niet kunnen afsluiten; in 2022 won hij met zijn afstudeerproject de Bachelor Award. Een mooie beloning voor zijn leergierigheid en doorzettingsvermogen, die hem ook tijdens zijn vlucht uit Syrië kenmerkten.

“Ons huis werd met de grond gelijkemaakt”, vertelt Anwar vanuit zijn rustige werkkamer in Maassluis. Ruim zeven jaar geleden had hij alleen maar kunnen dromen van zo’n omgeving. Als 16-jarige jongen zag hij de raketten over zijn hoofd vliegen. En inslaan. Ook zijn ouderlijk huis moest het ontgelden, zoals zoveel gebouwen in de Syrische hoofdstad Damascus.

Wat volgde was een jarenlange reis om een veiliger heenkomen te vinden. Via Libanon, Egypte, Dubai, Turkije, Griekenland, Italië en Frankrijk kwam hij (het laatste deel zelfs te voet) aan in Eindhoven. “Het was een gevaarlijk, maar mooi avontuur.” In het asielzoekerscentrum (AZC) in Ter Apel moest hij wachten voordat hij in gesprek mocht met de Immigratie- en Naturalisatiedienst over een eventuele verblijfsvergunning.

## Nederlands leren

“In de tussentijd leerde ik Nederlands. Ik kon meeliften op de wifi-verbinding van een gebouw in de buurt van het AZC en zo online de taal leren. Ik had nog geen idee of ik een verblijfsvergunning zou krijgen, maar ik wilde simpelweg geen tijd verliezen. Zo leerde ik in Dubai de Duitse taal in een poging in Duitsland een visum te krijgen, maar daar was ik uiteindelijk niet welkom omdat ik uit Syrië kom.”

Na een tocht van een jaar langs verschillende AZC’s door het hele land kreeg Anwar uiteindelijk een verblijfsvergunning van de Nederlandse overheid. “Helaas mocht ik nog steeds niet aan

het werk of studeren, eerst moest ik mijn inburgeringscursus doen.”

Maar zo’n 4,5 jaar geleden was het dan eindelijk zover; hij was vrij om te gaan werken of studeren. “In de Arabische wereld mag je niet zomaar een opleiding kiezen. Als je arts wilt worden, moet je bijvoorbeeld 96 procent van de vragen van je laatste examen goed hebben. Hier in Nederland kon ik kiezen wat ik wilde. In Syrië heb ik door de oorlog mijn IT-studie niet kunnen afronden en ook in Egypte moest ik mijn studie Architectuur & Bouwkunde vroegtijdig staken, omdat ik het land uit moest.”

## Ideale opleiding

In Nederland koos hij ervoor om bij Hogeschool Rotterdam de opleiding Elektrotechniek te volgen. Anwar heeft altijd al de droom gehad om zijn eigen bedrijf in robotica op te starten. “Daar is Elektrotechniek de ideale opleiding voor, omdat alle disciplines die ik wil beheersen daar samenkomen.”

Hij doorliep dan ook met veel plezier zijn studie en tijdens zijn laatste stage kon hij zijn heftige ervaringen in oorlogsgebied gebruiken tijdens zijn afstudeerproject. “Ik liep stage bij een bedrijf dat medische simulatoren maakt, bijvoorbeeld een been of romp met verwondingen. De simulatoren waren niet nauwkeurig en mijn opdracht was om ze ‘smart’ te maken. Samen met een engineer was ik verantwoordelijk voor de hard- en software. Uiteindelijk heb ik ervoor kunnen zorgen dat het apparaat bloedingen simuleert en analyseert of de juiste behandeling wordt toegepast.”

### Mensenlevens redden

Op straat in Damascus en tijdens de bloedige volksofstand in Egypte zag hij met eigen ogen hoe mensen onnodig aan bloedingen stierven. Anwar: "Bijvoorbeeld als er een bom was ontploft en mensen werden geraakt door kleine scherven. Stel dat je met zo'n simulator kunt leren hoe je iemand met zo'n wond moet behandelen, dan kun je mensenlevens redden."

Zijn docenten waren diep onder de indruk van zijn afstudeerproject. Een van hem belde Anwar drie weken nadat hij zijn hogeschooldiploma in ontvangst had genomen. "Ik kreeg te horen dat

ze mij wilden nomineren voor de Bachelor Award. Eerlijk gezegd had ik er nog nooit van gehoord, maar ik voelde me uiteraard heel erg vereerd. Toen ik tijdens de prijsuitreiking als winnaar werd uitgeroepen, leek het alsof mijn bloed even stopte met stromen. Ik was in shock, maar wel een hele prettige shock."

Inmiddels werkt Anwar voor een Amerikaans bedrijf dat machines ontwikkelt die componenten in olievarianten zoals benzine meet. En zijn eigen bedrijf? "Ik heb heel veel doelen in mijn leven gehaald, dus dat doel gaat mij ook lukken."



# Inhoudsopgave

<b>Introductie</b> .....	<b>V</b>
Interview met Anwar Almofti, student Elektrotechniek .....	VI
<b>1. Bestuursverslag</b> .....	<b>1</b>
1.1 Onze maatschappelijke opgave in een snel veranderende samenleving .....	1
1.1.1 Inleiding .....	1
1.1.2 Belangrijke gebeurtenissen in 2022 .....	2
1.1.3 Onze drie doelen .....	4
1.1.4 Strategische Agenda 2023-2028 .....	5
1.1.5 Positionering van het hoger beroepsonderwijs .....	5
1.2 Vernieuwing van ons onderwijsmodel .....	7
1.2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen en impact op het onderwijs .....	7
1.2.2 Aansluiting op de arbeidsmarkt .....	9
1.2.3 Innovatiegerichte samenwerking: .....	11
1.3 Onderwijs: naar een studentgerichte leeromgeving .....	13
1.3.1 Ankerpunten voor onderwijskwaliteit .....	13
1.3.2 Borging van de kwaliteit van het examen en het onderwijs .....	20
1.3.3 Onderwijsvernieuwing .....	21
1.3.4 Blended onderwijs .....	21
1.3.5 Werven en voorlichten .....	22
1.3.6 Instroom en inschrijvingen .....	22
1.3.7 Doorstroom naar het hbo (vanuit havo en mbo) .....	27
1.3.8 Inclusief onderwijs .....	28
1.3.9 Studentenwelzijn: ondersteuning voor studenten met mentale problemen .....	29
1.4 Praktijkgericht onderzoek .....	33
1.4.1 Inleiding .....	33
1.4.2 Strategie en visie .....	33
1.4.3 Kenniscentra en Centres of Expertise .....	33
1.4.4 Verbinding met de regio en doorwerking .....	33
1.4.5 Personele inzet .....	33
1.5 Ons assortiment .....	35
1.5.1 Ontwikkelingen in onze opleidingen .....	35
1.5.2 Toekomstig opleidingsassortiment .....	38
Interview met lectoren Lotte Willemsen en Maaïke Harbers .....	40
1.6 Visie op digitalisering .....	44
1.6.1 Digitalisering en digitale transformatie .....	44
1.7 Uitvoering en organisatieontwikkeling .....	45
Organogram .....	45
1.7.1 Medewerkers en strategisch hrm-beleid .....	46
1.7.2 Huisvesting .....	47
1.7.3 Diversiteit en inclusie .....	49
1.7.4 Duurzaamheid .....	51



Interview met Myrna van de Water .....	52
1.7.5 Integrale veiligheid.....	56
1.7.6 Privacy en security.....	59
1.7.7 Reglementen.....	60
1.7.8 Juridische aangelegenheden.....	60
1.7.9 Beleid uitkeringen na ontslag.....	63
1.8 Corona .....	64
1.8.1 Maatregelen tegen besmettingen met het coronavirus .....	64
1.8.2 Geldstromen coronasteun .....	65
1.8.3 Corona-enveloppe .....	66
Interview met Daniël Farber .....	74
1.9 Kwaliteitsafspraken.....	77
1.9.1 Inleiding .....	77
1.9.2 Voortgang Kwaliteitsafspraken.....	77
1.9.3 Intensiever en kleinschalig onderwijs.....	78
1.9.4 Docentprofessionalisering.....	81
1.9.5 Studiesucces.....	82
1.9.6 Onderwijsfaciliteiten.....	85
1.9.7 Meer en betere begeleiding van studenten .....	86
1.9.8 Monitoring en jaarlijkse bijstelling .....	87
1.9.9 Afstemming met medezeggenschap en Raad van Toezicht.....	87
1.10 Financieel beleid.....	89
1.10.1 Introductie.....	89
1.10.2 Kengetallen per 31 december 2022 .....	89
1.10.3 Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen .....	90
1.10.4 Beschouwing financiële positie .....	90
1.10.5 Majeure zaken .....	93
1.10.6 Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten .....	94
1.10.7 Continuïteitsparagraaf .....	94
1.10.8 Verantwoording bestuurskosten en declaraties.....	104
1.10.9 Verslaggeving Helderheid .....	105
1.10.10 Maatschappelijke aspecten .....	109
<b>2. Verslag van de Centrale Medezeggenschapsraad .....</b>	<b>112</b>
Interview met Peter Troxler .....	114
<b>3. Verslag Raad van Toezicht (RvT).....</b>	<b>116</b>
3.1 Samenstelling en bezoldiging.....	116
3.2 College van Bestuur; samenstelling en remuneratie .....	119
3.3 Toetsingskader Raad van Toezicht.....	120
Interview met Lorenzo Civile .....	126

<b>4. Jaarrekening 2022</b> .....	<b>128</b>
4.1 Balans per 31 december 2022.....	128
4.2 Staat van baten en lasten over 2022.....	129
4.3 Kasstroomoverzicht over 2022.....	130
4.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening.....	131
4.5 Toelichting op de balans.....	143
4.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.....	152
4.7 Toelichting op de staat van baten en lasten.....	153
4.8 Opgave verbonden partijen (model E).....	162
4.9 Ondertekening van de jaarrekening.....	163
4.10 Overige gegevens.....	164
4.11 Gegevens over de rechtspersoon.....	171
<b>Interview met Yuri Blom</b> .....	<b>172</b>
Bijlage 1 Overzicht opleidingen.....	174
Bijlage 2 Studentenaantallen.....	177
Bijlage 3 Studentenwelzijn ondersteuningsactiviteiten.....	178
Bijlage 4 Jaarverslag onderzoek.....	180
Openbare lessen en promoties.....	186
Promovendi 2022.....	186
Bijlage 5: Reflectie CMR Kwaliteitsafspraken 2022.....	196
Bijlage 6 Governance en de Branchecode goed bestuur hogescholen.....	200
Bijlage 7 Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs.....	206
Bijlage 8 Partners.....	210
Bijlage 9 Gebruikte afkortingen.....	220

# 1. Bestuursverslag

---

## 1.1 Onze maatschappelijke opgave in een snel veranderende samenleving

### 1.1.1 Inleiding

Het gesprek met elkaar aangaan; dat klinkt zo simpel, maar dat is het vaak niet. Op de een of andere manier is er toch een horde die genomen moet worden. Toch was het gesprek aangaan de rode draad door onze activiteiten in 2022.

Een paar voorbeelden:

- Het platform INCLUDED werd opgericht, waar studenten terecht kunnen met ongehoorde verhalen over bijvoorbeeld racisme en discriminatie.
- We lanceerden de documentaire 'Op afstand verbonden', waarin studenten en medewerkers vertellen welke impact de coronaperiode op hen heeft gehad.
- Caribische studenten dineerden met de onderwijsministers van de Cariben en Nederland.
- We zetten met diverse partijen een belangrijke stap in de nieuwe positionering van het hoger onderwijs.

Zo zijn er nog veel meer voorbeelden te noemen, die in dit jaarverslag aan bod komen. De gemene deler is dat we met elkaar in gesprek moeten blijven om de uitdagingen die voor ons liggen, het hoofd te kunnen bieden. Want die uitdagingen zijn fors.

Neem alleen al de klimaatcrisis en de tekorten op de arbeidsmarkt. Als wij als onderwijsinstelling een bijdrage willen leveren aan zulke grote maatschappelijke vraagstukken, kunnen we niet op dezelfde weg doorgaan. We moeten een andere koers gaan varen. Daar zijn we in 2022 mee begonnen. Wat gaat al goed op dat vlak en waar liggen verbeterpunten? Dat delen we in dit jaarverslag.



## 1.1.2 Belangrijke gebeurtenissen in 2022

**12 januari**

**Voorgenomen fusie Willem de Kooning Academie en Codarts**  
Willem de Kooning Academie verkent een fusie met Hogeschool voor de Kunsten Codarts om onder één dak – samen met Hogeschool Rotterdam en Erasmus Universiteit Rotterdam – vernieuwend kunstonderwijs aan te bieden.

[bekijk het artikel >](#)

**2 februari**

**Hogeschool Rotterdam lanceert nieuw dialoogpodium**  
Hoe ziet onze stad er in de nabije toekomst uit? Over het antwoord op die vraag gaan studenten graag met elkaar en anderen in gesprek. Nieuw Rotterdam is een dialoogpodium waar ze terecht kunnen om over hun stad van morgen te praten.

[bekijk het artikel >](#)

**3 februari**

**Docent van het jaar: 'Mijn studenten en ik zijn gelijkwaardig'**  
David Seesing van de opleiding Leisure & Events Management van Willem de Kooning Academie mag zich een jaar lang docent van het jaar noemen. "Jeetje, wat een enorme beker. Waar moet ik die laten?"

[bekijk het artikel >](#)

**8 februari**

**Ideën, verzoeken en tranen tijdens bezoek minister Dijkgraaf**  
De nieuwe onderwijsminister Robbert Dijkgraaf sprak tijdens een werkbezoek aan Hogeschool Rotterdam uitgebreid met studenten, docenten, onderwijsmanagers, onderzoekers en lectoren. "Er zit veel stress in het systeem."

[bekijk het artikel >](#)

**23 februari**

**Hogeschool Rotterdam sluit zich aan bij aanpak seksuele straatintimidatie**  
De gemeente Rotterdam zet zich al een aantal jaar in tegen seksuele straatintimidatie. Dit is hard nodig want zo'n 68 procent van de jonge Rotterdamse vrouwen heeft hier nog steeds mee te maken. Hogeschool Rotterdam heeft zich aangesloten bij de strijd tegen deze vorm van intimidatie.

[bekijk het artikel >](#)

**28 maart**

**Studenten uit de Cariben onder de indruk van diner met ministers**  
In het traject om het studiesucces van Studenten uit de Cariben in Nederland te vergroten, brachten de onderwijsministers van de eilanden een bezoek aan hun Nederlandse collega Robbert Dijkgraaf. Ook studenten mochten aanschuiven bij het diner van het Vierlandenoverleg.

[bekijk het artikel >](#)

**2 april**

**Eindelijk weer een fysieke open dag**  
Eindelijk. Het mocht weer! Op zaterdag 2 april organiseerde Hogeschool Rotterdam weer een open dag. Op locatie natuurlijk. Studiekeizers, met ouders, alleen, met een vriend of vriendin, liepen de draaideuren aan o.a. het Academieplein, het Museumpark en de Rochussenstraat in en uit.

[bekijk het artikel >](#)

**12 april**

**Meer afgestudeerden vonden een baan**  
De resultaten van de HBO-Monitor 2021 en de bijbehorende Kunsten-Monitor laten zien dat onze alumni tevreden zijn over hun opleiding en de aansluiting daarvan op de arbeidsmarkt. Vooral alumni in de tekortsectoren gezondheidszorg, onderwijs en techniek waren zeer tevreden over zowel de voorbereiding als de aansluiting.

[bekijk het artikel >](#)

**21 april**

**Documentaire over de hogeschool in coronatijd in première**  
De documentaire 'Op afstand verbonden' over Hogeschool Rotterdam in tijden van corona is online gezet. "Het zijn herkenbare verhalen van studenten en medewerkers, die een mooie ingang vormen om met elkaar in gesprek te gaan en weer met elkaar in verbinding te komen."

[bekijk het artikel >](#)

**12 mei**

**Conferentie burgerschap en inclusie voor het hele Rotterdamse scholenveld**  
Hoe maken we thema's rond burgerschap en inclusie bespreekbaar in de klas? Op dinsdag 14 juni konden belangstellenden tijdens de conferentie 'Burgerschap en inclusie op z'n Rotterdamse' inspiratie opdoen op dit gebied.

[bekijk het artikel >](#)

**19 mei**

**Community INCLUDED gelanceerd**  
Ondanks het prachtige weer verzamelden zich ongeveer 50 studenten en 50 medewerkers woensdagmiddag 18 mei in het Atrium aan het Museumpark. Stuk voor stuk nieuwsgierig naar de community INCLUDED van Hogeschool Rotterdam die op dat moment van start ging met een launch event.

[bekijk het artikel >](#)

**31 mei**

**Resultaten Nationale Studenten Enquête 2022**  
Studenten van Hogeschool Rotterdam waren over het algemeen tevreden over hun studie en tevredener dan in 2021 over de sfeer op school en de studiefaciliteiten. Maar ze verlangen wel meer van het onderwijs na coronatijd.

[bekijk het artikel >](#)

**2 juni**

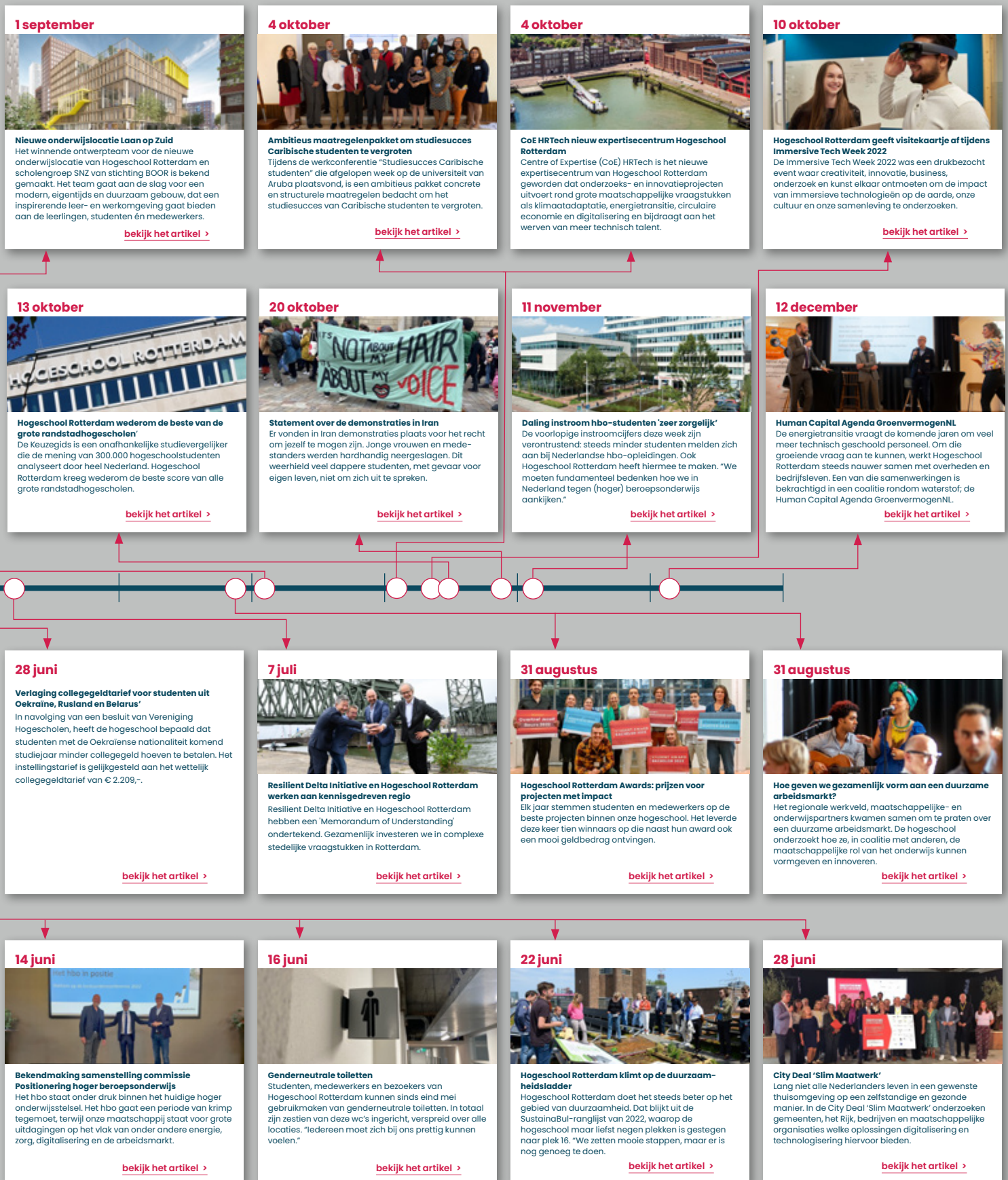
**Maar liefst vier Comenius-onderwijsbeurzen voor docenten**  
Vier onderwijsprojecten van Hogeschool Rotterdam hebben dit jaar een Comeniusbeurs in de wacht weten te slepen. Met deze beurzen kunnen de docenten hun idee voor onderwijsvernieuwing binnen de opleiding realiseren. In totaal bestonden de vier toegekende beurzen uit een bedrag van € 350.000,-.

[bekijk het artikel >](#)

**2 juni**

**Stadsclub Rotterdam viert 10-jarig jubileum**  
In de zomer van 2010 gaf Peter Troxler z'n visitekaartje aan toenmalig manager externe betrekkingen van Hogeschool Rotterdam, Léon Gommans. Die wilde namelijk heel graag een fablab openen. "Bel me als ik kan beginnen", zei Peter. Twaalf jaar later heeft hij het tienjarige jubileum van zijn Stadsclub gevierd en keek hij voldaan terug op een decennium van makers.

[bekijk het artikel >](#)



**1 september**  
**Nieuwe onderwijslocatie Laan op Zuid**  
 Het winnende ontwerpteam voor de nieuwe onderwijslocatie van Hogeschool Rotterdam en scholengroep SNZ van stichting BOOR is bekend gemaakt. Het team gaat aan de slag voor een modern, eigentijds en duurzaam gebouw, dat een inspirerende leer- en werkomgeving gaat bieden aan de leerlingen, studenten en medewerkers.  
[bekijk het artikel >](#)

**4 oktober**  
**Ambitieuze maatregelenpakket om studiesucces Caribische studenten te vergroten**  
 Tijdens de werkconferentie "Studiesucces Caribische studenten" die afgelopen week op de universiteit van Aruba plaatsvond, is een ambitieus pakket concrete en structurele maatregelen bedacht om het studiesucces van Caribische studenten te vergroten.  
[bekijk het artikel >](#)

**4 oktober**  
**CoE HRTech nieuw expertisecentrum Hogeschool Rotterdam**  
 Centre of Expertise (CoE) HRTech is het nieuwe expertisecentrum van Hogeschool Rotterdam geworden dat onderzoeks- en innovatieprojecten uitvoert rond grote maatschappelijke vraagstukken als klimaatadaptatie, energietransitie, circulaire economie en digitalisering en bijdraagt aan het werven van meer technisch talent.  
[bekijk het artikel >](#)

**10 oktober**  
**Hogeschool Rotterdam geeft visitekaartje af tijdens Immersive Tech Week 2022**  
 De Immersive Tech Week 2022 was een drukbezocht event waar creativiteit, innovatie, business, onderzoek en kunst elkaar ontmoeten om de impact van immersive technologieën op de aarde, onze cultuur en onze samenleving te onderzoeken.  
[bekijk het artikel >](#)

**13 oktober**  
**Hogeschool Rotterdam wederom de beste van de grote randstadhogescholen**  
 De Keuzegids is een onafhankelijke studievergelijker die de mening van 300.000 hogeschoolstudenten analyseert door heel Nederland. Hogeschool Rotterdam kreeg wederom de beste score van alle grote randstadhogescholen.  
[bekijk het artikel >](#)

**20 oktober**  
**Statement over de demonstraties in Iran**  
 Er vonden in Iran demonstraties plaats voor het recht om jezelf te mogen zijn. Jonge vrouwen en medestanders werden hardhandig neergeslagen. Dit weerhield veel dappere studenten, met gevaar voor eigen leven, niet om zich uit te spreken.  
[bekijk het artikel >](#)

**11 november**  
**Daling instroom hbo-studenten 'zeer zorgelijk'**  
 De voorlopige instroomcijfers deze week zijn verontrustend: steeds minder studenten melden zich aan bij Nederlandse hbo-opleidingen. Ook Hogeschool Rotterdam heeft hiermee te maken. "We moeten fundamenteel bedenken hoe we in Nederland tegen (hoger) beroepsonderwijs aankijken."  
[bekijk het artikel >](#)

**12 december**  
**Human Capital Agenda GroenvermogenNL**  
 De energietransitie vraagt de komende jaren om veel meer technisch geschoold personeel. Om die groeiende vraag aan te kunnen, werkt Hogeschool Rotterdam steeds nauwer samen met overheden en bedrijfsleven. Een van die samenwerkingen is bekrachtigd in een coalitie rondom waterstof, de Human Capital Agenda GroenvermogenNL.  
[bekijk het artikel >](#)

**28 juni**  
**Verlaging collegegeldtarief voor studenten uit Oekraïne, Rusland en Belarus**  
 In navolging van een besluit van Vereniging Hogescholen, heeft de hogeschool bepaald dat studenten met de Oekraïense nationaliteit komend studiejaar minder collegegeld hoeven te betalen. Het instellingstarief is gelijkgesteld aan het wettelijk collegegeldtarief van € 2.209,-.  
[bekijk het artikel >](#)

**7 juli**  
**Resilient Delta Initiative en Hogeschool Rotterdam werken aan kennisgedreven regio**  
 Resilient Delta Initiative en Hogeschool Rotterdam hebben een 'Memorandum of Understanding' ondertekend. Gezamenlijk investeren we in complexe stedelijke vraagstukken in Rotterdam.  
[bekijk het artikel >](#)

**31 augustus**  
**Hogeschool Rotterdam Awards: prijzen voor projecten met impact**  
 Elk jaar stemmen studenten en medewerkers op de beste projecten binnen onze hogeschool. Het leverde deze keer tien winnaars op die naast hun award ook een mooi geldbedrag ontvingen.  
[bekijk het artikel >](#)

**31 augustus**  
**Hoe geven we gezamenlijk vorm aan een duurzame arbeidsmarkt?**  
 Het regionale werkveld, maatschappelijke- en onderwijspartners kwamen samen om te praten over een duurzame arbeidsmarkt. De hogeschool onderzoekt hoe ze, in coalitie met anderen, de maatschappelijke rol van het onderwijs kunnen vormgeven en innoveren.  
[bekijk het artikel >](#)

**14 juni**  
**Bekendmaking samenstelling commissie Positionering hoger beroepsonderwijs**  
 Het hbo staat onder druk binnen het huidige hoger onderwijsstelsel. Het hbo gaat een periode van krimp tegemoet, terwijl onze maatschappij staat voor grote uitdagingen op het vlak van onder andere energie, zorg, digitalisering en de arbeidsmarkt.  
[bekijk het artikel >](#)

**16 juni**  
**Genderneutrale toiletten**  
 Studenten, medewerkers en bezoekers van Hogeschool Rotterdam kunnen sinds eind mei gebruikmaken van genderneutrale toiletten. In totaal zijn zestien van deze wc's ingericht, verspreid over alle locaties. "Iedereen moet zich bij ons prettig kunnen voelen."  
[bekijk het artikel >](#)

**22 juni**  
**Hogeschool Rotterdam klimt op de duurzaamheidsladder**  
 Hogeschool Rotterdam doet het steeds beter op het gebied van duurzaamheid. Dat blijkt uit de SustainaBul-ranglijst van 2022, waarop de hogeschool maar liefst negen plekken is gestegen naar plek 16. "We zetten mooie stappen, maar er is nog genoeg te doen."  
[bekijk het artikel >](#)

**28 juni**  
**City Deal 'Slim Maatwerk'**  
 Lang niet alle Nederlanders leven in een gewenste thuisomgeving op een zelfstandige en gezonde manier. In de City Deal 'Slim Maatwerk' onderzoeken gemeenten, het Rijk, bedrijven en maatschappelijke organisaties welke oplossingen digitalisering en technologisering hiervoor bieden.  
[bekijk het artikel >](#)

## 1.1.3 Onze drie doelen

Als Hogeschool Rotterdam hanteren wij al jarenlang het motto 'overtref jezelf'. Wij dagen jonge mensen uit zichzelf te overtreffen. Wij creëren betekenisvol onderwijs, waarin zij zich thuis voelen en een rijke beroepsidentiteit kunnen ontwikkelen. Als hogeschool staan wij midden in de stad en hebben wij de stad in ons midden. Ons onderwijs organiseren wij kleinschalig en wij werken waar mogelijk in kleine groepen en met persoonlijke begeleiding. Daarbij bieden wij gelijke kansen aan alle studenten. Docenten, studenten en andere betrokkenen kennen elkaar en staan met elkaar in verbinding. Met het werkveld werken wij intensief samen via stages, praktijkgericht onderzoek, leerwerkgemeenschappen en fieldlabs. Zo zijn bij elke opleiding onderwijs, onderzoek en werkveld met elkaar vervlochten. De kwaliteit van ons onderwijs, die zorgt voor de juiste aansluiting op de arbeidsmarkt, staat daarbij voorop.

Onze drie doelen zijn 1) kwalitatief hoogwaardig onderwijs, 2) contextrijk onderwijs en 3) inclusief onderwijs. Om deze doelen te bereiken, hebben wij in 2016 een decentrale sturing ingevoerd. Opleidingsteams nemen daarin collectief de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs binnen hun opleidingen. In deze teams neemt het stimuleren van de professionaliteit van de individuele medewerker én van het gehele team een belangrijke plaats in.

### Kwalitatief hoogwaardig onderwijs

Elke student verdient het best mogelijke hoger beroepsonderwijs. Verdere verbetering van de inhoud en organisatie van ons onderwijs heeft permanent onze aandacht. Onderwijs is voor ons kwalitatief goed als het goed scoort op vijf (meetbare) ankerpunten: studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid, waardering van alumni, waardering van experts en studiesucces. (Zie paragraaf 1.3.1 voor verdere toelichting.)

### Contextrijk onderwijs

Veranderingen in de maatschappij zorgen voor veranderingen in de werkvelden. Er ontstaan cross-overs in sectoren, en de beroepspraktijk vereist steeds andere kennis en kunde. Wij worden daardoor steeds indringender geconfronteerd met veranderende en nieuwe beroepen en daarmee veranderende eisen aan ons onderwijs. Opleidingen, docenten en studenten moeten anticiperen op iets wat nog niet zeker is: wat zijn de beroepen van morgen?

Het is een uitdaging om de actualiteit op de juiste manier in het onderwijs onder te brengen. Centraal in onze onderwijsvisie staat daarom contextrijk onderwijs. We halen continu input binnen uit de regio en van potentiële werkgevers. Hun voorbeelden en vraagstukken dienen als casussen voor praktijkgericht onderwijs en onderzoek. Onze docenten verzorgen het onderwijs bovendien samen met beroepsprofessionals, studenten en onderzoekers.

### Inclusief onderwijs

De diversiteit van de stad, van de Rotterdamse regio en van onze hogeschool is een gegeven. We staan midden in de samenleving, waarbij wij onze studenten opleiden tot professionals voor die samenleving en stad. Inclusie zien we als een onderdeel van onze maatschappelijke opdracht. Iedereen moet zich welkom voelen bij ons, ongeacht culturele en/of sociaaleconomische achtergrond, geaardheid, gender, leeftijd, talenten en mogelijkheden.

Diversiteit en inclusie zijn belangrijke uitgangspunten voor onze pedagogische en didactische oriëntatie. We weten dat een 'sense of belonging'<sup>1</sup> meetbaar bijdraagt aan studiesucces. We verwachten daarom van docenten dat zij hun studenten kennen en dat docenten en studenten vanuit die verbinding met elkaar invulling geven aan het leerproces van de studenten. Het online lesgeven brengt daarin uitdagingen met zich mee; verbinding online tot stand brengen vraagt een vernieuwde inzet van de pedagogische vaardigheden van onze docenten.

---

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld de publicatie 'I belong here' van drs. Claudia Gomes, 2020, Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.

Een inclusieve werkomgeving levert een positieve bijdrage aan de onderlinge verbinding tussen de collega's. We streven naar een medewerkerspopulatie die zodanig divers is dat onze studenten zich hierin kunnen herkennen. Ook onze medewerkers moeten zich welkom voelen, ongeacht hun achtergrond en vanuit hun eigen talenten een bijdrage kunnen leveren aan onze inclusieve leer- en werkomgeving.

## 1.1.4 Strategische Agenda 2023-2028

Begin 2023 gaan wij van start met een nieuwe strategische agenda. In 2021 hebben wij op basis van verschillende evaluaties, analyses en toekomstverkenningen vijf thema's geselecteerd die hierin centraal staan: 1) visie op onze rol als hogeschool in de samenleving, 2) instellingsbrede profileringsthema's voor onderwijs en onderzoek, 3) onderwijskwaliteit: van studiesucces naar studentsucces, 4) een leven lang ontwikkelen en postinitieel onderwijs en 5) aanpak en implementatie. In 2022 hebben vijf werkgroepen (elk onder leiding van twee directeuren) deze thema's nader uitgewerkt in adviezen. Om tot deze adviezen te komen, heeft elke werkgroep een eigen traject gevolgd, waarbij onder andere studenten, docenten en externe en interne deskundigen zijn geconsulteerd. Ook heeft een vertegenwoordiging van de centrale medezeggenschapsraad (CMR) op verschillende momenten contact gehad met de werkgroepen, om in een vroeg stadium input en feedback te kunnen geven.

De adviezen van de werkgroepen zijn in juli en augustus door een schrijfteam vertaald in een eerste conceptversie van de nieuwe strategische agenda. Deze eerste conceptversie is vanaf september iteratief en intensief besproken met het College van Bestuur en het directeurencollectief. Op basis van hun feedback is deze versie aangevuld en aangescherpt tot een definitief concept, dat in december voor verdere inspraak en instemming aan de CMR is voorgelegd. Na instemming en goedkeuring van de CMR en Raad van Toezicht starten we in het eerste kwartaal van 2023 met de nieuwe strategische agenda.

## 1.1.5 Positionering van het hoger beroepsonderwijs

In juni heeft de Vereniging Hogescholen de commissie Positionering hoger beroepsonderwijs benoemd, onder leiding van onze bestuursvoorzitter Ron Bormans en voor een groot deel bestaand uit lectoren van verschillende hogescholen.

De opdracht aan het hoger beroepsonderwijs (hbo) is om te zorgen voor goed gekwalificeerde professionals en bij te dragen aan de verbetering van de samenleving met praktijkgericht onderzoek en innovatie. Zijn de hogescholen ook op de lange termijn voldoende toegerust en op de juiste manier gepositioneerd om deze opdracht te kunnen vervullen? Met die vraag is de commissie Positionering hoger beroepsonderwijs aan de slag gegaan. Een conclusie van de commissie is dat de hogescholen de afgelopen decennia goed invulling hebben gegeven aan hun belangrijke maatschappelijke rol. Maar de commissie uit ook de twijfel of hogescholen die rol kunnen blijven waarmaken, zowel in het licht van de snelle transities in de samenleving als van de kaders en spelregels voor het hoger onderwijs in Nederland: de hogescholen hebben meer armslag en ontplooiingsruimte nodig om hun maatschappelijke rol te kunnen blijven vervullen.

De commissie ziet een oplossing in de 'waaiergedachte' die minister Dijkgraaf van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gelanceerd heeft. Een heldere uitwerking en concretisering van de waaiergedachte kan helpen om het diep verankerde idee van zo hoog mogelijk algemeen vormend onderwijs, te kantelen. De samenleving is te veel gericht op zo hoog mogelijk opleiden, terwijl het van belang is dat het beroepsonderwijs aantrekkelijk blijft voor voldoende jongeren. Dit is nodig gezien de bestaande en toekomstige weerbarstige knelpunten op de arbeidsmarkt, in een context waarin de samenleving voor grote opgaven en veranderingen staat, zonder die al helemaal te doorgronden. De grote transities die deze tijd kenmerken, vragen om beroepsonder-

wijs dat innovatief is, jonge mensen wendbaar en weerbaar maakt en hen het gereedschap meegeeft om hun vernieuwende bijdrage te leveren aan de samenleving. En hen tegelijkertijd helpt om burger te zijn in een fragmenterende samenleving. Dat heeft gevolgen voor het aanbod van onderwijs in het hbo, voor de relatie van de hogescholen met onderwijspartners en werkgevers, voor de richting en het volume van het onderzoek en voor de professionaliteit van de medewerkers.

De commissie heeft voorstellen geformuleerd die de positionering van het hbo gaan versterken en die de hogescholen in staat stellen de betere versie van zichzelf te worden, waardoor het hbo door iedereen als een aantrekkelijke optie gezien wordt: de werkende, de mbo'er die verder wil studeren en de havist en vwo'er die graag in een beroepsgerichte, professionele omgeving willen studeren. De commissie pleit onder andere voor: innige verbinding met de wereld in transitie; onderwijs en onderzoek dicht op de huid van de samenleving; een evenwichtig hoger onderwijs; onderwijs en onderzoek in verbondenheid met de praktijk; aantrekkelijk beroepsonderwijs. Dit vraagt om het doordenken van de principes, de spelregels en de set van rechten en plichten, en de commissie bepleit dat de hogescholen een periode van zeven jaar nemen om deze voorstellen te realiseren.

In 2023 zullen de hogescholen de adviezen en aanbevelingen intern en met hun stakeholders bespreken, om gezamenlijk tot een concrete aanpak te komen.

*Bron: Focus op professie: Rapport commissie hoger beroepsonderwijs, november 2022*





## 1.2 Vernieuwing van ons onderwijsmodel

### 1.2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen en impact op het onderwijs

De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om hoger beroepsonderwijs dat eerder en beter bijdraagt aan de grote maatschappelijke opgaven en de tekorten op de arbeidsmarkt. Om daarin te voorzien, maken wij ons onderwijs flexibeler. Studenten krijgen naarmate hun studie vordert meer keuzes die hen in staat stellen om kennis en vaardigheden te ontwikkelen die het vakgebied van individuele opleidingen overstijgen en tijdens hun studie al bij te dragen aan maatschappelijke opgaven. Op die manier leiden we toekomstbestendige professionals op, die we verbinden aan sleutelrollen in het werkveld, waarin ze de antwoorden op grote maatschappelijke vraagstukken mede vormgeven.

De maatschappelijke opgaven waar ons onderwijs en onderzoek zich op richten, zijn verbonden met de arbeidsmarkt waar wij voor opleiden. De opgaven zijn;

- Toekomstbestendige economie
- Duurzame delta; energietransitie
- Vitale gemeenschap
- Slimme en sociale stad door verantwoorde digitalisering.

Met invulling van ons onderwijs en onderzoek vanuit deze opgaven streven we naar studenten als changemakers; impactvol onderwijs en onderzoek, medewerkers als wendbare professionals, werkveld als lerende partner en de school als proeftuin.

#### Toekomstbestendige economie

Met onze economische opleidingen geven we gezamenlijk vorm aan een nieuw, duurzaam economisch systeem. Hoe leiden we op met nieuwe, betekenisvolle economische modellen en dragen onze studenten bij aan circulaire productie- en consumptieketens? En hoe draagt dit bij aan het verduurzamen van logistieke keten in de stad en de haven? De antwoorden op deze vragen bepalen de invulling van ons economisch onderwijs en onderzoek. De noodzaak van deze transitie naar economisch onderwijs dat meer in dienst staat van maatschappelijke vraagstukken wordt benadrukt in het verkenningsrapport [HEO met regie naar verantwoordelijkheid](#) (2021) van De Vereniging Hogescholen.

Hogeschool Rotterdam Business School (HRBS) en Kenniscentrum Business Innovation (KcBI) hebben vier thema's benoemd die richting geven aan de toekomstbestendige economie:

1) betekenis-economie, 2) circulaire economie, 3) digitale economie en 4) leiderschap. De betekenis-economie staat voor ons voorop in de zoektocht naar de vorm voor dat nieuwe economische onderwijs. In 2022 hebben we daarvoor een aantal strategische ambities en doelstellingen uitgewerkt. Ons impactstatement is: "Samen leren van waarde te zijn in de nieuwe economie." In 2022 zijn er al verschillende mooie activiteiten geweest die bijdragen aan het waarmaken van deze ambities van de Business School.

Een voorbeeld hoe we dit doen is het onderzoek dat lector Remko van der Pluijm samen met studenten doet naar de manier waarop studenten de mogelijkheid voelen om op een veilige manier te onderzoeken wie zij zelf willen zijn en waar ze in de wereld van betekenis kunnen zijn als economische professionals. Hiervoor ontving hij in 2022 de prijs voor docentonderzoeker van het jaar.

### **Een 'schoolvoorbeeld' van werken aan maatschappelijke opgaven**

Kenniscentrum Zorginnovatie bracht vier studenten uit de opleidingen International Business, Commerciële Economie en Bedrijfskunde van HRBS en een student Social Work samen voor een afstudeeropdracht bij zorginstelling Reinaerde. De studenten hebben in multidisciplinaire teams en vanuit een economisch perspectief gekeken naar de groeiende kloof tussen de beschikbare zorg en de steeds complexer wordende zorgvraag. Een maatschappelijk vraagstuk waarin meerdere perspectieven van belang zijn. Zij onderzochten de mogelijkheden voor het inzetten van zorgrobots in de gehandicaptenzorg als een oplossing voor het arbeidstekort in de zorg. Uiteindelijk kwamen ze met een aanbeveling voor het implementeren van een aanpak waarin een zorgrobot kan helpen bij de dienstverlening en zo de medewerkers kan ontlasten. Het resultaat van het project werd zo goed ontvangen dat het studententeam werd uitgenodigd op de zomereditie van het Gezond010 Partner Event, een evenement waar de nieuwste innovaties in de zorg worden gedeeld met het werkveld. Georganiseerd door de gemeente, komen zorgorganisaties uit de regio bij elkaar om te praten over beter met elkaar en gezonder leven.

### **Energietransitie – duurzame delta**

Energietransitie is een van de grootste maatschappelijke uitdagingen, helemaal voor Rotterdam met haar wereldhaven. In onze regio zijn er twee grote energieverbruikers: het havenindustriële complex en de gebouwde omgeving. In beide domeinen moet anders gehandeld gaan worden: zuiniger, slimmer en meer circulair.

In de opleidingen voor de gebouwde omgeving zijn energietransitie, klimaatadaptatie en circulair bouwen als belangrijke thema's benoemd. Hiermee heeft de kennisontwikkelingsagenda verder invulling gekregen. Deze agenda geeft richting aan welke kennis, voor welk onderwijs en wat voor onderzoek we gezamenlijk gaan ontwikkelen. In de eerste jaren ontwikkelen studenten kennis en kunde via multidisciplinaire projecten en minors. Hierdoor studeren er ook steeds meer studenten af op deze thema's.

Samen met de partners in de haven is een gezamenlijke aanpak geformuleerd om voldoende mensen op te leiden voor de energietransitie; Human Capital Coalitie Energietransitie (HCCE). De energietransitie in de haven vraagt om het verhogen van procesefficiëntie, het hergebruiken van (energie)reststromen en het slim benutten van groene stroom uit windparken. Human Capital Agenda GroenvermogenNL heeft ons een subsidie toegekend. Hiermee investeren we in een learning community en trainingen rond waterstof, voor docenten, professionals en omscholen. De informatie vanuit de learning community wordt opgenomen in een nationaal kennisplatform.

Ter versterking van ons onderwijs rond de energietransitie, richt ook RDM CoE (vanaf 1 januari 2023: Center of Expertise HRTech) zich op deze maatschappelijke opgave. Hierover meer in paragraaf 1.2.3.

### **Vitale gemeenschap**

Nu de zorgkosten explosief stijgen en de economische ongelijkheid tussen mensen toeneemt, is het van groot belang dat wij ons inspannen voor het verkleinen van onderwijs-, gezondheids- en welzijnsverschillen en voor het vergroten van maatschappelijke participatie. Wij willen bijdragen aan een vitalere samenleving, waarin de stap wordt gemaakt van 'zorg' naar 'gezondheid en welzijn'. Een samenleving waarin burgers worden geholpen om hun zelfredzaamheid en veerkracht te vergroten. Ook voelen we ons (mede)verantwoordelijk voor het verkleinen van het lerarentekort en onderwijsverschillen. Voor een vitale stad richten we ons onderwijs en onderzoek op kansen-gelijkheid en op het signaleren van kinderarmoede.

Met het lectoraat Didactiek in samenwerking met de onderwijsopleidingen richten wij ons op de vragen hoe we verwachtingen vormen bij leerlingen en studenten. En op wat de effecten zijn van hoge en lage verwachtingen op het leren en de motivatie. De verwachtingen van leraren hebben invloed op het leren en de motivatie van alle leerlingen, maar in het bijzonder van leerlingen die minder kansen hebben. Wij richten ons op het versterken van de didactische professionaliteit van lerarenopleiders en docenten ten behoeve van het bevorderen van het leren van studenten en leerlingen

Met het lectoraat Kinderarmoede en de opleiding Social Work richten wij ons op de vraag hoe professioneel handelen zodanig vormgegeven kan worden dat dit optimaal bijdraagt aan het signaleren van kinderarmoede en het creëren van stabiliteit en perspectief voor kinderen. Hiermee willen we het handelingsperspectief en de professionele structuur versterken in de regio, zeer relevant voor Rotterdam, de stad met de meeste armoede in Nederland.

Ook in 2022 werkten wij intensief samen vanuit de zorgopleidingen met het Erasmus Medisch Centrum. Met een intentieverklaring hebben we een voorschot genomen op een verdere uitbreiding van de samenwerking voor. Door synergie te zoeken op diverse terreinen, zoals geboortezorg, data gedreven zorg, zorgtechnologie, acute zorg & preventieve zorg, kunnen we meer mensen beter opleiden, zodat zij duurzamer inzetbaar zijn in de zorg.

Ter versterking van ons onderwijs dat zich richt op vitale gemeenschap, richt ook het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) zich op deze maatschappelijke opgave, specifiek voor Rotterdam-Zuid. Hierover meer in paragraaf 1.2.3.

### **Slimme en sociale stad door verantwoorde digitalisering**

Vanwege de exponentiële groei van digitale technologieën en de impact hiervan op de samenleving heeft het thema slimme en sociale stad in 2022 expliciet vorm gekregen. Dit thema richt zich op de kansen en uitdagingen van digitale technologieën voor een toekomstbestendige en mensgerichte samenleving.

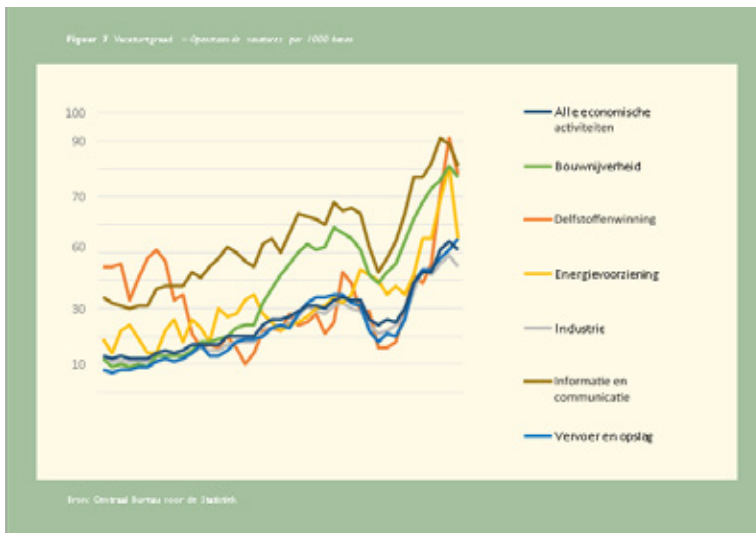
Dit doen we vanuit verschillende programma's. Met het programma AI & Ethiek bereiden we studenten en medewerkers voor op het toepassen van kunstmatige intelligentie. Ook is het programma Immersieve Technologieën gestart met als doel de snelle ontwikkelingen van deze technologieën te integreren in ons onderwijs en onderzoek. Zo was Hogeschool Rotterdam partner van de Immersive Tech Week 2022. Ook is bijgedragen aan de aanvraag voor het Groeifonds vanuit CLICKNL.

In projectonderwijs is samengewerkt met verschillende digitale partners als opdrachtgevers waarvoor studenten producten en diensten hebben ontwikkeld. Zoals digitale oplossingen voor energiearmoede, aandacht voor digitale toegankelijkheid, het doorontwikkelen van de Digitale Twin en het ontwerpen van immersieve content voor het programma 'Ken Je Stad Maak Je Stad'. We hebben een overzicht ontwikkeld voor studenten waarin alle keuzevakken en minoren staan vermeld, waarbij het accent ligt op de slimme en sociale stad. Ook zijn twee nieuw keuzevakken ontwikkeld; Digitale inclusie en Baas van de stad. Vanaf 2023 kunnen studenten deze nieuwe keuzevakken volgen.

## **1.2.2 Aansluiting op de arbeidsmarkt**

De arbeidsmarkt staat onder hoogspanning. Sectoren schreeuwen om gekwalificeerd personeel (zie afbeelding 1). En die vraag wordt alleen maar groter als we met elkaar vorm geven aan de complexe maatschappelijke opgaven. En dit terwijl het aantal jongeren dat komende jaren opgeleid wordt niet verder groeit.

In 2022 hebben we gewerkt aan de aansluiting op de arbeidsmarkt door ons onderwijs en onderzoek te ontwikkelen vanuit de maatschappelijke opgaven met multidisciplinair onderwijs en ons assortiment aan te laten sluiten op de komende, veranderende en verdwijnende beroepen door bijvoorbeeld automatisering en digitalisering. Ook werken wij actief aan de aansluiting op de arbeidsmarkt door samen met regionale partners op te trekken bijvoorbeeld door Human Capital akkoorden en tripartite afspraken. Hierbij richten wij ons in het bijzonder op de tekortsectoren onderwijs, zorg en techniek. Zo is voor de tekortsector onderwijs middels een human capital agenda vorm gegeven aan leven lang ontwikkelen onderwijs gericht op bijscholing en omscholing vanuit zij-instromers. Ook sluiten we verder aan op de behoefte van de werkgevers en studenten om flexibel in deeltijd te studeren en deelcertificaten te behalen in plaats van een volledige opleiding te volgen.



Afbeelding 1 Vacaturegraad Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

## Opgavegericht onderwijs

In 2022 hebben wij stappen gezet in de ontwikkeling van opleidingsoverstijgend onderwijs rondom grote maatschappelijke opgaven, met name in het economisch en technisch domein. De komende jaren breiden we ons aanbod van opgavegericht, opleidingsoverstijgend onderwijs verder uit naar de andere domeinen. Onze nieuwe strategische agenda vraagt opleidingen om samen disciplineoverstijgend onderwijs te ontwikkelen rondom een aantal grote maatschappelijke opgaven. Bij de ontwikkeling daarvan wordt nauw samengewerkt met onze kenniscentra en Centres of Expertises en het werkveld. Uiteraard allemaal met het doel om de optimale aansluiting op de veranderende arbeidsmarkt te realiseren.

## Samenwerking met stad en omgeving

We werken intensief samen met de gemeente Rotterdam en collega-onderwijsinstellingen in de stad. Een voorbeeld van zo'n samenwerking is de Sectorkamer hoger onderwijs: een periodiek bestuurlijk overleg tussen gemeente en Rotterdamse hogeronderwijsinstellingen, met als doel het gezamenlijk vormgeven van het Rotterdamse onderwijsbeleid. Samen met bedrijven en instellingen werken we aan maatschappelijke vraagstukken als kansengelijkheid, inclusie, burgerschap, aansluiting, doorstroom en het lerarentekort. We focussen op actuele thema's als duurzaamheid, artificial intelligence en zorgtechnologie. Wij zijn onder andere vertegenwoordigd in de Economic Board Zuid-Holland en in samenwerkingsverbanden als de City Deal 'Kennis Maken' en we zijn lid van regionale netwerkorganisaties als VNO-NCW.

In november hadden we bij Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) de wethouders van het college van Gemeente Rotterdam te gast. Het college werd daar ontvangen door leden van het bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam, onze hogeschool, Inholland, Codarts en de Thomas More Hogeschool. Met dit bezoek heeft het nieuwe college kennis kunnen maken met de ontwikkelingen in het hoger onderwijs in Rotterdam.

### **Flexibilisering deeltijdonderwijs**

Sinds 2016 hebben we deelgenomen aan het experiment leeruitkomsten, met verschillende deeltijdopleidingen van het Instituut voor Lerarenopleidingen (IvL), het Instituut voor Gezondheidszorg (IvG) en Career Academy. Binnen dit experiment kregen opleidingen de ruimte om het onderwijsprogramma flexibel in te richten, passend bij de doelgroep. Het experiment is in 2022 beëindigd. De flexibele deeltijdopleidingen zijn bezig geweest met de doorontwikkeling van hun onderwijs. Daarnaast hebben we op hogeschoolniveau een kader opgesteld met uitgangspunten en afspraken voor verbreding van het flexibele onderwijsconcept naar andere deeltijdopleidingen. Dat hebben we gedaan in afwachting van de inwerkingtreding van de Wet leeruitkomsten hoger onderwijs, waarin het experiment leeruitkomsten wordt verankerd in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

### **Pilot microcredentials**

Sinds 2021 participeren we in de pilot microcredentials. Microcredentialing is het opdelen van onderwijs in kleinere eenheden, waarvoor de student apart een certificaat kan behalen. De pilot richt zich op de doelgroep professionals. Professionals hebben vaak behoefte aan specifieke bij-, op- of omscholing, voor specifieke vaardigheden en competenties. Zij hebben niet per se behoefte aan een graad zoals bij een volledige opleiding, maar wel aan een erkende waarde, zoals de microcredential. Met de komst van microcredentials wordt het aanbod in het kader van Leven Lang Ontwikkelen aan onze hogeschool vergroot.

IvL heeft zes cursussen samengesteld die leiden tot een microcredential. In september 2021 en 2022 zijn de eerste twee cursussen gestart, te weten de cursus Leerkrachtondersteuner Speciaal Onderwijs-plus en de cursus Hybride Techniek Opleider. In december 2022 zijn de eerste microcredentials uitgereikt voor de cursus Leerkrachtondersteuner Speciaal Onderwijs-plus. De andere vier cursussen zullen in de loop van 2023 starten, waaronder een cursus bij Career Academy.

## **1.2.3 Innovatiegerichte samenwerking:**

### **Programma HRTech**

Wij willen als hogeschool een van de grootste techniekopleiders van Nederland worden en leidend zijn in de vernieuwing van het techniekonderwijs en het daaraan verbonden praktijkgericht onderzoek. Met het programma HRTech werken we aan het realiseren van deze ambities samen met maatschappelijke partners en regionale werkgevers via de City Deals 'Slim Maatwerk', 'Een slimme stad, zo doe je dat' en 'Kennis Maken'.

Vanuit het programma HRTech organiseerden wij in 2022 ontmoetingen die jongeren enthousiast maken voor een studie of baan in de techniek, vond er een specifiek onderwijsprogramma over 'de haven' plaats voor verschillende opleidingen en brachten we vraag en aanbod samen op het gebied van havenstages. Voorbeelden van evenementen zijn TechMission010, Future Flux Festival en Wereldhavendagen.

## Centres of Expertise

Aan de maatschappelijke opgaven rond de energietransitie en de vitale gemeenschap zijn de Centres of Expertise (CoE's) gekoppeld. Hier werken regionale onderwijs- en kennisinstellingen, werkgevers en maatschappelijke partners samen aan Rotterdamse vraagstukken. Die samenwerking levert innovatieve oplossingen voor werkgevers en maatschappelijke partners en een inspirerende leeromgeving voor studenten.

### Centre of Expertise HRTech

In 2022 hebben we vorm gegeven aan een nieuw Centre of Expertise HRTech. Per 1 januari 2023 zijn kenniscentrum Duurzame HavenStad en RDM Centre of Expertise formeel samengevoegd in deze nieuwe organisatievorm. In 2022 werd actief samengewerkt vanaf één locatie, de formele samenvoeging is dan ook de bekrachtiging hiervan. Omdat twee organisatieonderdelen worden samengevoegd, is er formeel sprake van een reorganisatie. Hiervoor hebben we de organisatieprocessen gevolgd, die in 2022 zijn afgerond.

### RDM Centre of Expertise

RDM CoE is onderdeel van het innovatie-ecosysteem van bedrijven, publieke organisaties en kennis- en onderzoeksinstituten op de campus van RDM Rotterdam. Binnen vastgestelde thema's werken studenten, docenten en onderzoekers samen met ondernemers aan innovaties voor haven en stad. Op de campus van RDM Rotterdam is in 2022 een actuele contextrijke leerwerk omgeving gecreëerd, voorzien van werkplaatsen en testfaciliteiten die helpen bij het versneld realiseren van innovaties. De labs en werkplaatsen worden zowel gebruikt door het onderwijs, als door werkgevers en ondernemers.

### Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie - Hogeschool Rotterdam (EMI-HR)

Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie-Hogeschool Rotterdam richt zich op sociale innovatie en maatschappelijke impact in de wijken van Rotterdam Zuid. EMI-HR heeft zich in 2022 gevestigd in bedrijfsverzamelgebouw Hillevliet op Rotterdam-Zuid. In het gebouw zijn 22 maatschappelijke organisaties gevestigd. Deze locatie leidt tot meer betrokkenheid en een groter netwerk in Rotterdam-Zuid. Zo wordt het pand benut door andere onderwijsinstellingen, de gemeente, Nationaal Programma Rotterdam Zuid en Rabobank Rotterdam voor evenementen. Samen met de partners en bewoners van de wijken wordt gewerkt aan verschillende onderzoeksprogramma's. Een van de grootste programma's is het programma Mentoren op Zuid, dat is uitgebreid in 2022 met Studententutoren010 op verzoek en in samenwerking met de gemeente.

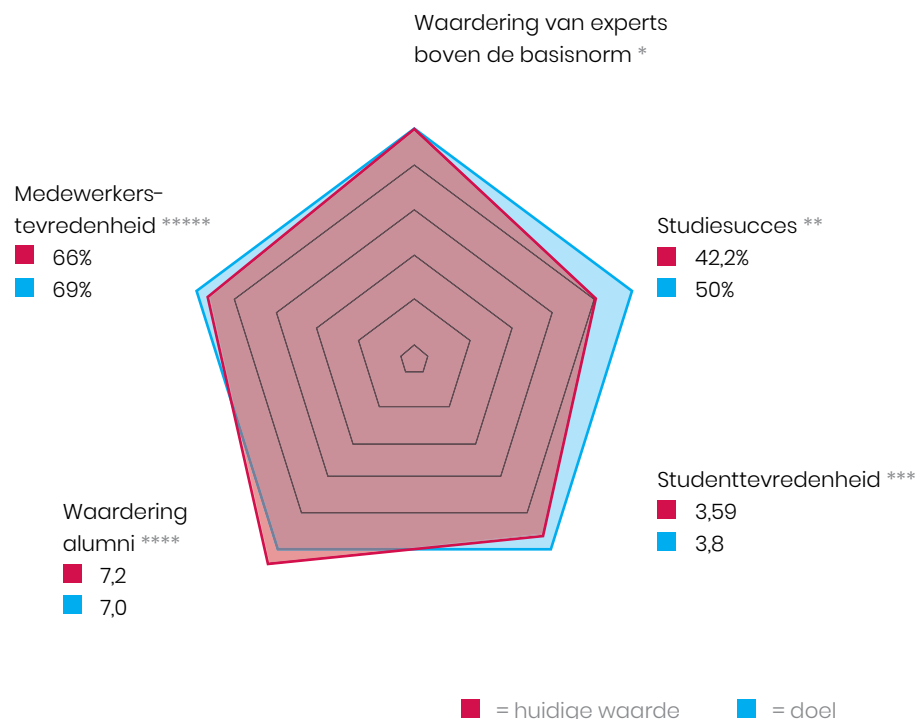
## 1.3 Onderwijs: naar een studentgerichte leeromgeving

De grote maatschappelijke vraagstukken waar we als school voor staan, vereisen dat we onderwijs aanbieden dat aantrekkelijker en studentgerichter wordt. In dit hoofdstuk kijken we naar de verschillende indicatoren die aangeven hoe het is gesteld is met onze onderwijskwaliteit.

### 1.3.1 Ankerpunten voor onderwijskwaliteit

We hanteren vijf ankerpunten als belangrijkste thema's voor de kwaliteit van ons onderwijs: studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid, waardering van alumni, waardering van experts en studiesucces. Ieder thema is geoperationaliseerd in een indicator. Als gevolg van wijzigingen in de manier waarop de indicatoren worden gemeten, ontbraken in 2022 de waarde voor waardering van experts en de specifieke streefwaarde voor medewerkerstevredenheid. Deze worden opnieuw bepaald in 2023 in lijn met de strategische agenda.

De doelstelling voor medewerkerstevredenheid is altijd een hogere tevredenheid te realiseren dan het jaar daarvoor. Om inzicht te geven in de ontwikkeling van het ankerpunt medewerkerstevredenheid is bij het doel de gerealiseerde waarde van vorig jaar opgenomen. In onderstaande figuur is de ontwikkeling van de tevredenheid van medewerkers weergegeven ten opzichte van deze waarde van het jaar 2021.



\* Indicator vervallen m.i.v. Beoordelingskader 2018. Per november 2021 heeft 100% van de opleidingen beoordeeld onder dit kader het eindoordeel 'positief'.

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

\*\*\* gemeten op een 5-puntsschaal

\*\*\*\* gemeten op een 10-puntsschaal

\*\*\*\*\* percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met de kwaliteit van het onderwijsprogramma. Bij doel is gerealiseerde waarde 2021 van de indicator weergegeven.

## ANKERPUNT

### Studenttevredenheid

Het ankerpunt studenttevredenheid betreft de vraag in de Nationale Studenten Enquête (NSE) 'Hoe tevreden ben jij met je opleiding in het algemeen?'. In de NSE 2022 had het ankerpunt de waarde 3,59, dat was iets lager dan in 2021. Deze daling was het gevolg van een lagere tevredenheid bij de bachelor studenten.

Onderwijstype	NSE-score				
	2016	2017	2018	2021	2022
<b>Alle opleidingen</b>	3,82	3,79	3,73	3,61	3,59
<b>Bachelor</b>	3,81	3,79	3,72	3,61	3,58
<b>Associate degree</b>	3,84	3,75	3,77	3,54	3,55
<b>Master</b>	3,86	4,06	3,90	3,79	3,79

De studenten waren, in vergelijking met 2021, meer tevreden over de studiefaciliteiten en de sfeer op hun opleiding. Minder tevreden waren zij met de toetsing en beoordeling. De stijging die de NSE 2021 had laten zien in de tevredenheid over docenten en studiebegeleiding, is in de NSE 2022 gecontinueerd. De antwoorden op de vragen over fysiek en online onderwijs gaven aan dat studenten veeleisender zijn geworden ten aanzien van het geboden onderwijs. Studenten waren zowel kritisch op de inhoudelijke verbinding tussen online en fysiek onderwijs als over de afstemming tussen de twee soorten onderwijs in de roosters. Wel gaven zij aan dat als zij op locatie les hadden, dit zeker meerwaarde had ten opzichte van dezelfde les online. De (nog redelijk nieuwe) thema's 'betrokkenheid en contact' en 'gelijke behandeling' hadden vergelijkbare scores als in 2021, respectievelijk 3,8 en 3,7. Daarmee gaven de studenten aan dat er op onze hogeschool een klimaat heerste waarin het voor hen veilig voelde om zichzelf te zijn, ze hun mening durfden te geven en zich thuis voelden bij hun opleiding.

	HR	G4-hogescholen
<b>Totaal</b>	3,57	3,53
<b>Bachelor</b>	3,56	3,52
<b>Ad</b>	3,54	3,53
<b>Master</b>	3,76	3,82

In de rechterkolom van bovenstaande tabel zijn de gewogen waarden van de vier grote Randstedelijke hogescholen<sup>2</sup> opgenomen van het ankerpunt studenttevredenheid. Uit de vergelijking komt naar voren dat vooral de HR-studenten van de bacheloropleidingen meer tevreden zijn met hun opleiding. Dit is ook terug te zien in de goede positie van Hogeschool Rotterdam ten opzichte van de vier afzonderlijke hogescholen in de keuzegids 2023.

In 2022 behaalde Hogeschool Rotterdam opnieuw de beste resultaten in vergelijking met de andere hogescholen in de randstad. De Keuzegids is een onafhankelijke studievergelijker die de mening van 300.000 hogeschoolstudenten analyseert door heel Nederland. Net als in 2021, ontvingen de opleidingen Medische Hulpverlening, Lerarenopleiding Aardrijkskunde, Lerarenopleiding Natuurkunde en Verloskunde het kwaliteitszegel 'Topleiding'. Daar zijn in 2022 de Lerarenopleiding Technisch Beroepsonderwijs en Associate Degree Arts & Crafts aan toegevoegd.

<sup>2</sup> Hogeschool van Amsterdam, Haagse Hogeschool, Hogeschool Utrecht en InHolland



## ANKERPUNT

### Medewerkerstevredenheid

Het werkbelevingsonderzoek (WBO) is in januari 2022 onder ruim 4.200 medewerkers uitgezet, en 62% van de medewerkers heeft hieraan deelgenomen. Een ankerpunt voor medewerkerstevredenheid is 'het percentage docenten dat (zeer) tevreden is met de kwaliteit van het onderwijsprogramma'. De score is in 2022 met 3% gedaald naar 66% en is daarmee gelijk aan de score van vóór de coronacrisis. Van de medewerkers gaf 83% aan (zeer) tevreden te zijn over het werken bij Hogeschool Rotterdam, in 2021 en 2020 was dit respectievelijk 80% en 85%. Werkplezier blijft een belangrijk onderdeel van deze tevredenheid. Na een daling in 2021 is het rapportcijfer voor werkplezier in 2022 gestegen (met 0,5) naar 7,3. Ook het rapportcijfer voor het algehele welbevinden is gestegen (met 0,4 naar 7,1). Deze verbeteringen weerspiegelden de versoepelingen in de coronamaatregelen van zowel binnen het onderwijs als daarbuiten, gedurende de looptijd van het WBO.

Na de grote stijging van de (veel) te hoog ervaren werkdruk naar 54% in het tussentijdse WBO van juni 2020, lag het percentage (veel) te hoge werkdruk in januari 2021 weer op 40%, wat overeenkwam met de jaren vóór 2020. In 2022 is de ervaren werkdruk nog verder gedaald, naar 31% (veel) te hoog. In totaal gaf 81% van de medewerkers aan goed te kunnen omgaan met de huidige manier van (hybride) werken. Dat was een stijging van 11% ten opzichte van 2021.

## ANKERPUNT

### Waardering alumni

Op de arbeidsmarktpositie van onze alumni zijn vele factoren van invloed, waarbij vooral de economische situatie in de Rotterdamse regio van groot belang is. In de HBO-Monitor en de Kunsten-Monitor (landelijke onderzoeken onder alumni) wordt de alumni gevraagd naar hun positie op de arbeidsmarkt. Voor de monitor in 2021 zijn de alumni bevestigd die afgestudeerd zijn in studiejaar 2019-2020. Het merendeel van deze alumni is dus in de coronacrisis met een hbo-diploma op de arbeidsmarkt gekomen; zij zijn in het najaar van 2021 gevraagd naar hun ervaringen. De indicator van het ankerpunt waardering alumni is een weging van drie vragen uit de landelijke HBO-Monitor over de mate waarin zij door hun opleiding zijn voorbereid: op hun start op de arbeidsmarkt, op hun beroepsloopbaan én op het verder ontwikkelen van hun competenties. De waarde van het ankerpunt van de HBO-Monitor is in 2021 met 7,2 gelijk gebleven aan de waarde in 2020. Ook voor de bacheloropleidingen is het ankerpunt met 7,2 gelijk gebleven. Voor de Ad-opleidingen is de waarde gestegen van 6,9 naar 7,1, voor de masteropleidingen van 7,1 naar 7,4. Alumni van Ad-opleidingen waren vooral meer tevreden over de voorbereiding op de beroepsloopbaan. De alumni van masteropleidingen waardeerden alle drie de aspecten van het ankerpunt hoger dan in 2020.

De kunstopleidingen nemen deel aan de Kunsten-Monitor. Deze monitor stelt dezelfde drie vragen, maar geeft de resultaten niet gewogen weer. De alumni van de kunstopleidingen waren minder positief over het kunnen starten op de arbeidsmarkt en het voorbereid zijn op de beroepsloopbaan. De grote gevolgen van de coronamaatregelen voor de cultuursector zullen hierop zeker van invloed zijn geweest. Wel vonden zij in sterkere mate dat hun opleiding een goede basis was om hun competenties verder te ontwikkelen.

## ANKERPUNT

### Waardering door experts

Bij al onze opleidingen voeren onafhankelijke experts, in het kader van accreditatie door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie-organisatie (NVAO), eens in de zes jaar een audit uit. In 2022 hebben de deskundigen de kwaliteit van al onze gevisiteerde opleidingen positief beoordeeld. In 2022 zijn twintig opleidingen geaccrediteerd: twee Associate degrees (Fiscaal Sociale Dienstverlening en Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs), vijftien bachelors (Vastgoed & Makelaardij, de deeltijd-bachelorvariant in het experiment leeruitkomsten hbo-V en de lerarenopleidingen Aardrijkskunde, Algemene Economie, Bedrijfseconomie, Biologie, Nederlands, Duits,

Engels, Frans, Geschiedenis, Technisch Beroepsonderwijs, Maatschappijleer, Natuurkunde en Wiskunde) en drie masters (River Delta Development – een joint degree met hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Zeeland –, Interior Architecture & Retail Design en Physician Assistant). In de visitaties bij de lerarenopleidingen zijn de deeltijd-bachelorvarianten in het experiment leeruitkomsten voor de bachelors Technisch Beroepsonderwijs, Duits, Engels, Frans, Nederlands en de Associate degree Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs positief beoordeeld.

In 2022 zijn de visitaties van alle opleidingen weer op locatie uitgevoerd. Alle visitaties zijn goed verlopen. Wij hadden voor de NVAO-inleverdatum 1 november 2022 geen opleidingen in het NVAO-visitatierooster staan. In de eerste helft van 2023 worden de visitatierapporten en NVAO-accreditatiebesluiten van verschillende visitaties verwacht. Dit zijn de in het najaar van 2022 (en vroeg in 2023) uitgevoerde visitaties met NVAO-inleverdatum 1 mei 2023: de bachelors Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek, Chemie, Logistics Engineering, Maritiem Officier en Medische Hulpverlening.

Op 1 februari 2019 is de WHW gewijzigd: 'NVAO-beoordelingskader 2016' werd gewijzigd in 'NVAO-beoordelingskader 2018'. Met die wijziging is het gedifferentieerde oordeel met 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' vervangen door het oordeel 'positief', 'positief onder voorwaarden' of 'negatief'. Wanneer de opleiding over de vier NVAO-standaarden het totaaloordeel 'positief' heeft, dan verleent de NVAO een positief besluit tot verlenging van de accreditatie.

Accreditatie van experts	NVAO-kader 2016		NVAO-kader 2018			
	2018	2019		2020	2021	2022
<b>Aantal gevisiteerde opleidingen</b>	20	17		16	14	20
<b>Totaaloordeel</b>						
Goed	5	4	Positief	16	14	20
Voldoende	13	13	Negatief	0	0	0
Positief met herstel	2	0	Positief onder voorwaarden	0	0	0

## Ankerpunt Studiesucces

Het ankerpunt studiesucces gaat over de ontwikkeling van het studiesucces van bachelor- en Ad-studenten. In de tabellen wordt de trend over vier jaar getoond: 2018-2021. Op deze manier kunnen de actuele uitkomsten worden vergeleken met de twee coronajaren (2020 en 2021) én met de situatie vóór corona.

### *Studiesucces in het eerste jaar*

Bij de bachelors behaalde 31,8% van de studenten van cohort 2021 alle 60 EC in het eerste studiejaar. Zij behaalden daarmee hun propedeuse. Bij de Ad's van hetzelfde cohort behaalde 17,6% van de studenten alle 60 EC in het eerste studiejaar. Bij beide groepen betekenden de uitkomsten een daling ten opzichte van de voorgaande cohorten. Bij de Ad's was bij cohort 2020 een sterke verbetering te zien ten opzichte van cohort 2019; de daling in cohort 2021 was daarmee vergeleken groot.

Onderwijsvorm/type	60 EC in eerste jaar <sup>1)</sup>			
	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021
<b>Bachelor (start in propedeusefase)</b>	<b>38,2%</b>	<b>37,1%</b>	<b>38,8%</b>	<b>31,8%</b>
Voltijd (incl. duaal)	37,2%	36,6%	38,4%	31,0%
Deeltijd	49,7%	42,6%	43,0%	41,1%
<b>Associate degree</b>	<b>19,8%</b>	<b>20,0%</b>	<b>30,5%</b>	<b>17,6%</b>
Voltijd	17,8%	19,4%	28,0%	13,5%
Deeltijd	25,0%	21,3%	35,9%	25,2%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Percentage studenten dat minimaal 60 EC (bij bacheloropleidingen alleen punten uit de propedeusefase) heeft behaald in het eerste studiejaar bij deze opleiding. Bachelorstudenten hebben hiermee de propedeutische fase afgerond

Bij de bachelors stopte 28,7% en bij de Ad's 32,3% van de studenten van cohort 2021 in het eerste jaar met de opleiding. Bij beide groepen betekenden de uitkomsten een stijging ten opzichte van de twee jaar ervoor (cohort 2019 en 2020). Bij de Ad's nam de uitval (bijna 9%) sterker toe dan bij de bachelors (ruim 5%

Bij de voltijdopleidingen (zowel bachelor als Ad) was de uitval wel nog steeds lager dan vóór corona (t/m cohort 2018), toen nog een eenjarig bindend studieadvies (bsa) gold.<sup>3</sup> Bij de deeltijd-bachelors was de uitval juist hoger dan vóór corona en bij deeltijd-Ad's ongeveer even hoog.

Onderwijsvorm/type	Uitval eerste jaar <sup>1)</sup>			
	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021
<b>Bachelor (start in propedeusefase)</b>	<b>36,4%</b>	<b>24,3%</b>	<b>23,2%</b>	<b>28,7%</b>
Voltijd (incl. duaal)	37,3%	24,2%	23,0%	28,6%
Deeltijd	26,3%	24,9%	25,3%	29,0%
<b>Associate degree</b>	<b>36,0%</b>	<b>25,7%</b>	<b>23,6%</b>	<b>32,3%</b>
Voltijd	36,6%	25,6%	23,4%	31,5%
Deeltijd	34,3%	26,1%	24,2%	33,9%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Percentage studenten dat binnen één jaar na de start bij een opleiding is uitgeschreven bij deze opleiding

#### Studiesucces na twee jaar

Bij de voltijdopleidingen was het percentage studenten dat na/binnen twee jaar de propedeuse behaalde, in cohort 2019 en 2020 hoger (meer dan 55%) dan in de cohorten vóór corona, toen nog een eenjarig bsa gold. Bij deeltijdopleidingen was er geen verbetering ten opzichte van eerdere cohorten. Daardoor was in cohort 2019 en 2020 het propedeuserendement bij voltijdopleidingen hoger dan bij deeltijdopleidingen; tot en met cohort 2018 was dat nog andersom.

3 Als gevolg van de coronamaatregelen is indertijd besloten om studenten in het studiejaar 2019-2020 geen (negatief) bsa op te leggen. Wij hebben studenten die aan het einde van het eerste jaar van inschrijving voor de propedeutische fase niet voldeden aan de gestelde studievoortgangsnorm, wel een advies gegeven over de voortzetting van de studie, maar we hebben de studenten met een negatief advies niet afgewezen. In studiejaar 2020-2021 en 2021-2022 is het bsa-reglement opnieuw gewijzigd. Voor deze cohorten is besloten om het bsa uit te stellen naar het tweede jaar. Studenten krijgen daardoor twee jaar de tijd om aan de studievoortgangsnorm te voldoen in plaats van één jaar.

Onderwijsvorm/type	Propedeuse na/binnen 2 jaar <sup>1)</sup>			
	Cohort 2017	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020
<b>Totaal bachelor</b>	52,7%	50,4%	56,1%	55,1%
<b>Voltijd (incl. duaal)</b>	52,4%	50,0%	56,2%	55,2%
<b>Deeltijd</b>	56,9%	55,6%	54,9%	54,5%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Percentage studenten dat binnen twee jaar na de start bij een bacheloropleiding het propedeuse heeft behaald bij deze opleiding

Bij de Ad's behaalde iets minder dan één op de drie studenten van cohort 2020 binnen de nominale studieduur van twee jaar een diploma. Bij deeltijdopleidingen was dit percentage hoger (40,7% bij cohort 2020) dan bij voltijdopleidingen (28,1%). De afgelopen jaren was het aandeel voltijdstudenten dat binnen twee jaar slaagde, vrij stabiel op circa 28%. Bij deeltijdstudenten waren meer schommelingen te zien en was er bij cohort 2020 een verbetering te zien ten opzichte van de twee voorgaande cohorten. Deze grotere procentuele verschillen worden mede veroorzaakt doordat de uitkomsten bij deeltijdopleidingen op veel kleinere aantallen studenten zijn gebaseerd dan bij voltijdopleidingen.

Onderwijsvorm/type	Ad-diploma na 2 jaar <sup>1)</sup>			
	Cohort 2017	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020
<b>Totaal Ad</b>	<b>32,2%</b>	<b>31,2%</b>	<b>31,3%</b>	<b>32,2%</b>
Voltijd	27,8%	29,6%	29,0%	28,1%
Deeltijd	43,3%	35,4%	37,3%	40,7%

Bron: AIC - Informatievoorziening

1) Percentage studenten dat twee jaar na de start bij een bacheloropleiding geen propedeuse had behaald bij deze opleiding en nog steeds studeerde bij deze opleiding

#### Studiesucces na vier, vijf en acht jaar (bachelor)

Bij de bachelors behaalde 25,4% van de studenten in cohort 2018 binnen vier jaar het diploma. Dit was in lijn met voorgaande cohorten, waarbij een kwart van de studenten binnen de nominale studieduur van vier jaar het diploma behaalde. Indien ook de groep studenten met één jaar uitloop wordt meegeteld, had bijna 40% van de studenten het diploma op zak (39,2% bij cohort 2017). Gekeken na acht jaar had bijna de helft van alle studenten het diploma behaald (47% bij cohort 2014).

Het vierjaarsdiplomarendement was al vier jaar vrij stabiel (meest recent 25,4%), het vijfjaarsdiplomarendement lag al drie jaar rond de 39%. Het achtjaarsdiplomarendement vertoonde in de voorgaande twee jaar een stijgende trend. De verbetering van het vierjaars- en vijfjaarsdiplomarendement was het sterkst bij deeltijdopleidingen.

Bachelor	Diploma na 4 jaar <sup>1)</sup>			
	Cohort 2015	Cohort 2016	Cohort 2017	Cohort 2018
<b>Totaal</b>	<b>25,9%</b>	<b>25,0%</b>	<b>26,4%</b>	<b>25,4%</b>
Voltijd (incl. duaal)	24,9%	24,2%	25,5%	24,5%
Deeltijd	36,4%	33,8%	36,7%	35,8%
	Diploma na 5 jaar <sup>1)</sup>			
	Cohort 2014	Cohort 2015	Cohort 2016	Cohort 2017
<b>Totaal</b>	<b>36,9%</b>	<b>39,5%</b>	<b>39,6%</b>	<b>39,2%</b>
Voltijd (incl. duaal)	37,0%	38,9%	39,4%	38,7%
Deeltijd	35,2%	45,4%	41,1%	45,1%
	Diploma na 8 jaar <sup>1)</sup>			
	Cohort 2011	Cohort 2012	Cohort 2013	Cohort 2014
<b>Totaal</b>	<b>44,1%</b>	<b>44,2%</b>	<b>46,0%</b>	<b>47,0%</b>
Voltijd (incl. duaal)	44,1%	44,4%	46,4%	47,1%
Deeltijd	43,6%	42,4%	42,3%	45,9%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Percentage studenten dat binnen vier, vijf respectievelijk acht jaar na de start bij een bacheloropleiding het diploma heeft behaald bij deze opleiding

Tot slot

Studiesucces is voor ons een belangrijke indicator in het meten van de kwaliteit van ons onderwijs. Uit de gepresenteerde cijfers blijkt dat we, ondanks de geleverde inspanningen, nog niet tevreden kunnen zijn met de behaalde resultaten op dit punt. Dit is voor ons aanleiding om in de Strategische Agenda 2023–2028 expliciet op te nemen dat we studiesucces naar een hoger niveau willen tillen. Dit zal tot uitdrukking komen in de te formuleren doelstellingen voor studiesucces.



## 1.3.2 Borging van de kwaliteit van het examen en het onderwijs

Een breed systeem van voorzieningen ziet toe op de borging van de kwaliteit en het niveau van het onderwijs. Een belangrijk onderdeel van het borgingssysteem richt zich op de kwaliteit van tentamens en examens. Deze in de WHW verankerde taak is belegd bij de examencommissies. Deze is complementair aan de taak van de opleidingscommissies om de kwaliteit van de opleidingen te bevorderen en waarborgen.

Daarnaast bekijkt het bureau Auditing, Monitoring, Control (AMC) tijdens een audit of de opleiding aan de basisvereisten voor kwaliteit volgens het NVAO-kader voldoet. AMC geeft geen oordeel over de inhoudelijke kwaliteit van de opleiding, zij bekijkt tijdens een monitor de vorderingen van de opleiding op de criteria die bij de audit als risico of als verbeterpunt zijn aangemerkt. Over haar bevindingen bij de audit brengt AMC een rapport uit. Zij heeft voor de vier NVAO-standaarden aandachtspunten geformuleerd en oordeelt per standaard of er risico's zijn.<sup>4</sup>

### Examencommissies

De examencommissies zijn de bewakers van de kwaliteit van diplomaverlening. Zij bepalen of een student voldoet aan de voorwaarden uit de onderwijs- en examenregeling ten aanzien van de eindkwalificaties (kennis, inzicht en vaardigheden) voor het verkrijgen van een graad. Door hun onafhankelijke positie kunnen examencommissies hun taak objectief en deskundig uitvoeren. Voor de kwaliteitsborging van de commissies is er een formele benoemingsprocedure op basis van een profielschets. In 2022 heeft structureel overleg plaatsgevonden tussen het College van Bestuur, de examencommissies, de instituutdirectie en het management om de kwaliteit van het niveau van het onderwijs en examen inclusief gezamenlijke kwaliteitsstandaarden (verder) te waarborgen.

De WHW vereist dat iedere examencommissie een jaarverslag opstelt en dit verstrekt aan het College van Bestuur. Aanvullend op de jaarverslagen per examencommissie wordt er een integraal document opgesteld door het Platform Voorzitters Examencommissie (PVE), met aanbevelingen op grond van een onderzoek waarin de verschillende jaarverslagen worden bekeken. Deze verslagen worden jaarlijks gepubliceerd. Hiermee is Hogeschool Rotterdam een van de eerste onderwijsinstellingen die proactief transparantie biedt in de kwaliteitsborging van examencommissies.

De PVE draagt bij aan het delen van kennis, harmoniseren van werkwijzen en het onderhouden van de professionaliteit en deskundigheid van de commissies. De PVE heeft in 2022 ingezet op verdiepende professionaliseringsactiviteiten ingegeven door vernieuwende vormen van beoordeling, het proces van diplomering, de borging van het eindniveau en de positie van de toets(borgings) commissies. De Commissie Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht heeft in 2022 een bezoek gebracht aan de PVE in reactie op het onderzoeksrapport Jaarverslagen examencommissies 2020–2021 waarin is aanbevolen een jaarlijks bezoek van de commissie Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht toe te voegen aan toezicht op de examencommissies.

### Auditteam

In 2022 heeft het auditteam voor opleidingen veertien audits, vijf monitors en dertien stand-van-zakengesprekken met daaropvolgend een locatiebezoek uitgevoerd. Ook is er een audit en een monitor uitgevoerd bij de kenniscentra en is er een thematische audit uitgevoerd. Naar aanleiding van bevindingen tijdens de audits voor opleidingen in 2020 en 2021 heeft het auditteam in 2022 extra aandacht gegeven aan constructieve alignment (het in lijn brengen van beoogde leerresultaten, leerlijnen, leerdoelen in cursussen en toetsing), externe validatie en Kwaliteitszorg. Het

---

4 NVAO: "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland 2018".

auditteam heeft in 2022 geconstateerd dat op alle speerpunten beweging is binnen de organisatie en zal hier in 2023 blijvend aandacht aan geven. Daarnaast blijft het gedegen en navolgbaar laten doorlopen van het afstudeerproces een uitdaging.

Daarnaast heeft het auditteam invulling gegeven aan maatwerk binnen de gestelde kaders en de opdracht van het College van Bestuur om op de NVAO-standaarden te auditen. Bij audit-intakes krijgen opleidingen de mogelijkheid om thema's aan te dragen waar extra op wordt gefocust. Met de beweging van de auditfunctie van het AMC naar een meer zuivere derdelijns rol in 2023 worden de audits steeds meer risicogericht en op maat ingericht. Daarnaast vinden er in 2023 hogeschoolbrede thematische audits plaats op thema's die randvoorwaardelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs.

### 1.3.3 Onderwijsvernieuwing

WERKplaatsen zijn open netwerken rondom thema's voor onderwijsvernieuwing die in onze uitvoeringsagenda (2017) voor de strategie benoemd zijn. In 2022 is de waarde en opzet van de werkplaatsen geëvalueerd. De resultaten en aanbevelingen vormen input voor de ontwikkeling van de uitvoeringsagenda van de nieuwe strategische agenda. In 2022 hebben drie WERKplaatsen gewerkt aan onderwijsvernieuwing; Taal, Inclusieve Pedagogiek en Didactiek (IPD) en Onderwijsleertechnologie (WOLT).

#### Taal

Meerdere opleidingen hebben gezamenlijk een leerlijn taalvaardigheid ontwikkeld. Deze leerlijn is gestart bij twee opleidingen. Het initiatief 'Heel HR Leest' is er op gericht studenten te stimuleren om te lezen, bijvoorbeeld door de mogelijkheid om een leesconferentie bij te wonen in het bibliotheektheater. Daarnaast is het netwerk taalexpertise gericht op het verbinden van taalbevlogen collega's vanuit verschillende opleidingen. Werkplaats Taal is verbonden met het lectoraat Taalbewust hoger onderwijs.

#### Inclusieve Pedagogiek en Didactiek

Binnen de werkplaats zijn 32 experimenten uitgevoerd in 2022, gericht op de thema's formatief handelen, inclusieve didactiek, inclusieve pedagogiek, inclusieve toetsing, flexibilisering, onboarding, persoonlijke ontwikkeling, professionele leercommunity en studentparticipatie. Deze experimenten worden mede uitgevoerd door studenten. Deze werkplaats is verbonden met het lectoraat Inclusiviteit.

#### Onderwijsleertechnologie

De thema's waar deze werkplaats zich in 2022 op heeft gericht, zijn programmatisch toetsen, portfoliosoftware en online toetssoftware, flexibilisering en online studentbinding. Een technologische toepassing waarmee is geëxperimenteerd, was een virtuele 3D-omgeving (virtual reality in een simulatiestudio). Een onderzoek is uitgevoerd naar de kwaliteit van blended onderwijs. Dit onderzoek wordt afgerond in het eerste kwartaal van 2023. De werkplaats is betrokken bij de oprichting van het lectoraat Blended onderwijs en docentprofessionalisering. Ook is een eerste aanzet ontwikkeld voor het opzetten van een Centre of Teaching and Learning gestimuleerd door de start van het programma Digitaliseringsimpuls Onderwijs.

### 1.3.4 Blended onderwijs

Vanuit het versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT, een nationaal programma dat inspeelt op de kansen van digitalisering voor de kwaliteit van het hoger onderwijs, is in 2022 invulling gegeven aan vier zogenoemde zones; 1) faciliteren en professionaliseren van docenten via het programma BlendHR, 2) flexibilisering van het onderwijs via microcredentials, 3) digitale open leermaterialen en 4) benutten van veilige en betrouwbare studiedata.

Vanuit de eerste zone van het versnellingsplan is gestart met het programma BlendHR gericht op de consequenties van blended onderwijs voor de (onderwijs)organisatie als geheel. Hierbij wordt aandacht besteed aan drie pijlers: professionalisering, organisatie en kennisdeling. Vanuit het programma is een aantal professionele leergemeenschappen gevormd. Een voorbeeld hiervan is een leergemeenschap voor onderwijsmanagers en av-specialisten op het gebied van data en AI. Blended learningadviseurs hebben de verbinding gemaakt tussen instituten en centrale dienstverlening door initiatieven die bij instituten ontstaan te koppelen aan kennis van ICTO-coaches (ICTO staat voor ICT en onderwijs).

In samenwerking met FeedbackFruits, een digitale onderwijstool voor het hoger onderwijs, is invulling gegeven aan het 'Collaborative Trust Framework' met als doel onderwijstechnologie dat wordt ontwikkeld door bedrijven steviger te verbinden met publieke waarden. Hogeschool Rotterdam participeert actief aan de ontwikkeling van 'Learning Design Store', een instrument om digitaal onderwijs kwalitatief en effectief te ontwikkelen. Dit wordt naar verwachting in 2023 gelanceerd.

### 1.3.5 Werven en voorlichten

De toenemende arbeidsmarkttekorten en de daling van nieuwe studenten resulteert in toenemend belang van de wervings- en voorlichtingsaanpak. Deze aanpak is gericht op verbetering en vernieuwing van de digitale en fysieke dienstverlening aan studiekezers. Met name bij studiekezers gericht op de tekortsectoren onderwijs, zorg en techniek. De aanpak is in 2022 verbeterd door intern de verbinding tussen de verschillende vakdisciplines te versterken en extern de aansluiting met de belevingswereld van de huidige generatie studiekezers te vergroten.

In 2022 is de effectiviteit van alle voorlichtingsactiviteiten onderzocht en is bepaald welke activiteiten stoppen, doorgaan of nieuw ontwikkeld gaan worden. Daarmee is een hernieuwd voorlichtingspalet neergezet dat past bij de wensen en behoeften van studiekezers. In 2022 hebben er in totaal 600 online events plaatsgevonden, met ruim 10.000 bezoekers. Daarnaast hebben er op locatie drie open dagen en een open avond plaatsgevonden, met een totale opkomst van ruim 12.000 bezoekers.

### 1.3.6 Instroom en inschrijvingen

De coronapandemie leidde in 2020 tot een hogere instroom in het hoger onderwijs.

Door deze 'boeggolf' was de instroom in 2021 een stuk lager, maar de gemiddelde instroom in 2020 en 2021 was hoger dan in 2019. 2022 liet een daling zien ten opzichte van vorig jaar van -5,5%. Ook vergeleken met 2019 was de instroom lager (-5,1%). De daling was sterker dan het landelijk gemiddelde.

Vanwege de piek in 2020 en de daaropvolgende dip in 2021 kan de instroom in 2022 het beste worden vergeleken met 2019, het jaar voordat de coronapandemie uitbrak.

Hogeschool Rotterdam/ hbo	Aantal nieuwe instromers				Verskil 2022-2021	Verskil 2022-2019
	2019	2020	2021	2022		
Hogeschool Rotterdam	9.405	10.338	9.087	8.543	-6,0%	-7,4%
Gehele hbo	113.386	124.585	113.822	107.559	-5,5%	-5,1%

Bron voor Hogeschool Rotterdam: Studielink, voorlopige instroomcijfers (voor definitieve cijfers van de totale instroom zijn interne cijfers gebruikt)

Bron voor gehele hbo: Vereniging Hogescholen, voorlopige instroomcijfers (definitieve cijfers verschijnen in februari 2023)



De instroom op basis van interne cijfers bestaat uit alle nieuwe studenten die voor het eerst starten met een opleiding in het betreffende onderwijstype (bachelor, Ad of master, exclusief postinitiële masters). Studiewisselaars die overstapten vanuit een andere hogeschool, tellen als 'nieuwe student'. Dat verklaart het verschil tussen het aantal instromers in onderstaande tabel (10.001) en het aantal nieuwe instromers in bovenstaande tabel (8.543).

In 2022 stroomden totaal 10.001 studenten in. Dit cijfer ligt ruim 7% lager dan in 2019 en ruim 4% lager dan in 2021. Niet bij alle studentgroepen was de instroom lager dan in 2019. Zo was er een stijging bij de Ad's (+14,2%) en was de instroom bij de masters ongeveer stabiel (+0,8%). De instroom bij voltijdopleidingen daalde sterker (-8,2%) dan bij deeltijdopleidingen (-1,8%). Niet bij alle opleidingen en studentgroepen was de actuele instroom in 2021 lager dan vorig jaar.

Onderwijstype	Aantal instromers <sup>1)</sup>				Verschil 2022-2021	Verschil 2022-2019
	2019	2020	2021	2022		
Bachelor	9.156	9.687	8.673	8.169	-5,8%	-10,8%
Associate degree	1.277	1.472	1.376	1.458	6,0%	14,2%
Master*	371	336	403	374	-7,2%	0,8%
<b>Totaal</b>	<b>10.804</b>	<b>11.495</b>	<b>10.452</b>	<b>10.001</b>	<b>-4,3%</b>	<b>-7,4%</b>

\* Exclusief postinitiële masters

Onderwijsvorm	Aantal instromers <sup>1)</sup>				Verschil 2020-2021	Verschil 2022-2019
	2019	2020	2021	2022		
Voltijd (incl. duaal)	9.571	10.174	9.120	8.790	-3,6%	-8,2%
Deeltijd	1.233	1.321	1.332	1.211	-9,1%	-1,8%
<b>Totaal</b>	<b>10.804</b>	<b>11.495</b>	<b>10.452</b>	<b>10.001</b>	<b>-4,3%</b>	<b>-7,4%</b>

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Aantal nieuwe studenten dat op peildatum 1 oktober 2022 stond ingeschreven bij de bachelor, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen

## Instromers voltijdbachelor

7.462 Nieuwe voltijdbachelorstudenten zijn gestart, inclusief 35 duale studenten). Dit lag ruim 10% lager dan in 2019. De daling is verdeeld over verschillende studentgroepen, studenten met een Nederlandse nationaliteit (-13,0%), instromers met een mbo-(-14,9%) en havo-vooropleiding (-15,3%). Het aantal vwo'ers (+11,1%) en het aantal studenten met een buitenlandse vooropleiding (+8,6%) stegen juist. Er is een verschil te zien tussen mannen en vrouwen. Het aantal mannelijke studenten nam sterker af (-12,0% ten opzichte van 2019) dan het aantal vrouwen (-9,3%).

Nationaliteitscategorie	Aantal instromers voltijdbachelors <sup>1)</sup>				Verschil 2020-2021	Verschil 2022-2019
	2019	2020	2021	2022		
Nederland	7.702	8.314	7.247	6.701	-7,5%	-13,0%
EER*)	409	391	461	515	11,7%	25,9%
Niet-EER	241	177	219	246	12,3%	2,1%
<b>Totaal</b>	<b>8.352</b>	<b>8.882</b>	<b>7.927</b>	<b>7.462</b>	<b>-5,9%</b>	<b>-10,7%</b>

\*) EER = Europese Economische Ruimte (alle EU-landen plus Liechtenstein, Noorwegen en IJsland)

Vooropleiding	Aantal instromers voltijd bachelor <sup>1)</sup>					
	2019	2020	2021	2022	Vershil 2020-2021	Vershil 2022-2019
Havo	4.418	4.743	3.943	3.758	-4,7%	-14,9%
Vwo	583	658	639	648	1,4%	11,1%
Mbo	2.250	2.518	2.252	1.906	-15,4%	-15,3%
Buitenlands	759	593	753	824	9,4%	8,6%
Overig	342	370	340	326	-4,1%	-4,7%
<b>Totaal</b>	<b>8.352</b>	<b>8.882</b>	<b>7.927</b>	<b>7.462</b>	<b>-5,9%</b>	<b>-10,7%</b>

Geslacht	Aantal instromers voltijd bachelor <sup>1)</sup>					
	2019	2020	2021	2022	Vershil 2020-2021	Vershil 2022-2019
Man	4.352	4.559	4.112	3.829	-6,9%	-12,0%
Vrouw	4.000	4.321	3.813	3.629	-4,8%	-9,3%
Overig		2	2	4		
<b>Totaal</b>	<b>8.352</b>	<b>8.882</b>	<b>7.927</b>	<b>7.462</b>	<b>-5,9%</b>	<b>-10,7%</b>

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Aantal nieuwe studenten dat op peildatum 1 oktober 2022 stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen

## Alle studenten

De instroom was in 2022 lager dan in 2019, maar het totaal aantal studenten lag hoger dan in 2019 (+1,3%); dit komt door relatief veel tweedejaars- en derdejaarsstudenten. Onder hen was de uitval in het eerste jaar laag mede doordat er in het eerste studiejaar geen bsa gold waardoor het aantal doorstromers naar hogere jaren van de studie hoger was. Bij de bachelors lag het aantal studenten in 2022 lager dan in 2019 (-0,4%), maar het aantal studenten bij Ad's (+16,1%) en masters (+18,1%) lag hoger dan in 2019. Het aantal deeltijdstudenten lag 4,6% hoger dan in 2019 en het aantal voltijdstudenten 0,9% hoger.

Onderwijstype	Aantal studenten <sup>1)</sup>					
	2019	2020	2021	2022	Vershil 2020-2021	Vershil 2022-2019
Bachelor	35.179	36.793	36.608	35.045	-4,3%	-0,4%
Associate degree	2.922	3.269	3.461	3.391	-2,0%	16,1%
Master*	883	890	1.023	1.081	5,7%	18,1%
<b>Totaal</b>	<b>38.984</b>	<b>40.952</b>	<b>41.092</b>	<b>39.517</b>	<b>-3,8%</b>	<b>1,3%</b>

\* Exclusief postinitiële masters

Onderwijsvorm	Aantal studenten <sup>1)</sup>					
	2019	2020	2021	2022	Vershil 2020-2021	Vershil 2022-2019
Voltijd (incl. duaal)	34.743	36.460	36.292	34.928	-3,8%	0,9%
Deeltijd	4.241	4.492	4.800	4.589	-4,4%	4,6%
<b>Totaal</b>	<b>38.984</b>	<b>40.952</b>	<b>41.092</b>	<b>39.517</b>	<b>-3,8%</b>	<b>1,3%</b>

Bron: Cockpit Studentpopulatie – AIC Informatievoorziening

1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2022 stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen

## Studenten voltijdbachelor

Bij de voltijdbachelors (inclusief duaal) kwam het aantal studenten in 2022 uit op 31.873. Dat waren er nagenoeg evenveel als in 2019. Eerder zagen we dat de instroom 10% lager was dan in 2019. De totale studentpopulatie bevatte in 2022 dan ook meer hogerejaarsstudenten dan in 2019. Dit komt doordat er in coronatijd weinig studenten zijn uitgevallen in het eerste jaar. Het wegvallen van het bsa in het eerste jaar speelde hierbij een rol.

Het aantal voltijdbachelorstudenten met een Nederlandse nationaliteit was lager (-2,7%) en het aantal studenten met een buitenlandse nationaliteit juist hoger dan in 2019, vooral vanuit EER-landen (+56,8%). Kijkend naar het type vooropleiding was het aantal studenten met een havo- (-2,8%) of mbo-opleiding (-2,7%) lager dan in 2019. Het aantal vwo'ers (+5,3%) en studenten met een buitenlandse vooropleiding (+28,4%) was juist hoger. Er was ook een verschil te zien tussen mannen en vrouwen. Het aantal mannelijke studenten was iets lager dan in 2019 (-1,7%) en het aantal vrouwen juist iets hoger (+1,9%).

Nationaliteitscategorie	Aantal studenten voltijdbachelor (incl. duaal) <sup>1)</sup>					
	2019	2020	2021	2022	Vershil 2020-2021	Vershil 2022-2019
Nederland	30.265	31.533	31.142	29.454	-5,4%	-2,7%
EER*)	1.020	1.202	1.396	1.599	14,5%	56,8%
Niet-EER	581	635	698	820	17,5%	41,1%
<b>Totaal</b>	<b>31.866</b>	<b>33.370</b>	<b>33.236</b>	<b>31.873</b>	<b>-4,1%</b>	<b>0,0%</b>

\*) EER = Europese Economische Ruimte (alle EU-landen plus Liechtenstein, Noorwegen en IJsland)

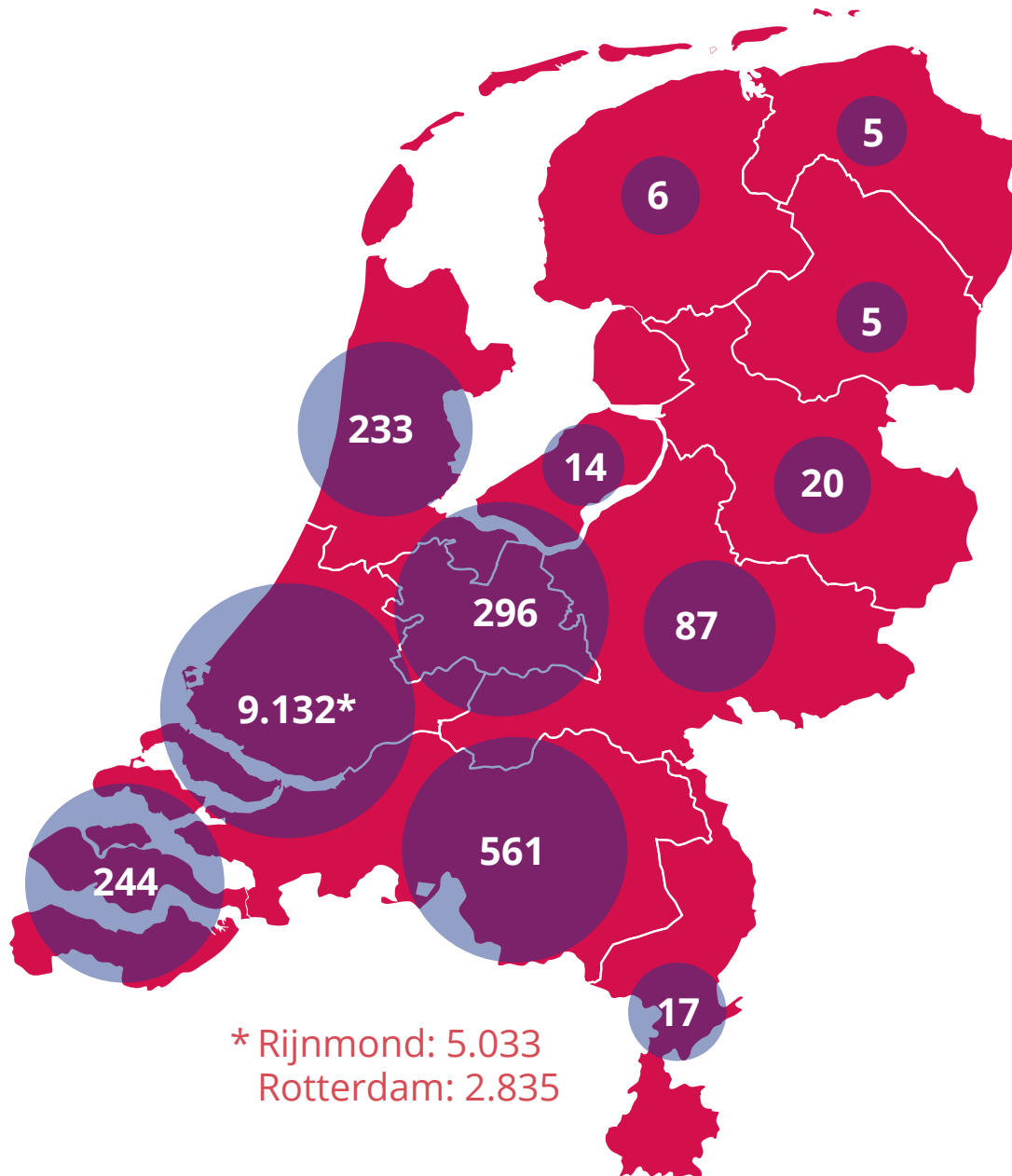
Vooropleiding	Aantal studenten voltijdbachelor (incl. duaal) <sup>1)</sup>					
	2019	2020	2021	2022	Vershil 2020-2021	Vershil 2022-2019
Havo	17.220	18.024	17.674	16.736	-5,3%	-2,8%
Vwo	2.351	2.460	2.484	2.475	-0,4%	5,3%
Mbo	8.362	8.798	8.782	8.134	-7,4%	-2,7%
Buitenlands	2.157	2.300	2.523	2.770	9,8%	28,4%
Overig	1.776	1.788	1.773	1.758	-0,8%	-1,0%
<b>Totaal</b>	<b>31.866</b>	<b>33.370</b>	<b>33.236</b>	<b>31.873</b>	<b>-4,1%</b>	<b>0,0%</b>

Geslacht	Aantal studenten voltijdbachelor (incl. duaal) <sup>1)</sup>					
	2019	2020	2021	2022	Vershil 2020-2021	Vershil 2022-2019
Man	16.889	17.577	17.473	16.604	-5,0%	-1,7%
Vrouw	14.977	15.791	15.759	15.262	-3,2%	1,9%
Overig		2	4	7	75,0%	
<b>Totaal</b>	<b>31.866</b>	<b>33.370</b>	<b>33.236</b>	<b>31.873</b>	<b>-4,1%</b>	<b>0,0%</b>

Bron: Cockpit Studentpopulatie – AIC Informatievoorziening

1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2022 stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen

## Herkomst Nederlandse eerstejaarsstudenten



Eerstejaarsstudenten: aantal nieuwe studenten dat op 1 oktober 2021 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters, naar provincie van herkomst op 1 oktober 2021

Rijnmond: Albrandswaard, Barendrecht, Capelle a/d IJssel, Krimpenerwaard, Maassluis, Midden-Delfland, Nissewaard, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Zuidplas

Bron: AIC Informatievoorziening

### 1.3.7 Doorstroom naar het hbo (vanuit havo en mbo)

Actieve deelname aan het samenwerkingsverband 'Samen werken aan een betere aansluiting vo-ho' is gericht op een soepele overgang van het voortgezet onderwijs naar het hoger onderwijs. Vanuit dit samenwerkingsverband zijn in 2022 activiteiten ontwikkeld gericht op loopbaanontwikkeling en -begeleiding (LOB), hoger onderwijs vaardigheden / profielwerkstuk, vakinhoudelijke aansluiting Nederlands/communicatie, wiskunde, economie en monitoring van doorstroomcijfers.

Op verzoek van de stuurgroep van het samenwerkingsverband is meegeschreven aan de notitie *Opbrengsten vo-ho 2019-2022*. In deze notitie is de focus voor de volgende jaren (2022-2025) beschreven. Het samenwerkingsverband vo-ho draagt bij aan het verminderen van studieuitval en het vergroten van studiesucces. Hierbij zijn de succesfactoren: 1) doorstroomgegevens, 2) een stabiel netwerk, 3) deling van kennis en ervaringen, 4) aanbod van producten en 5) gebruik van producten en diensten bij scholen en instellingen.

#### Van mbo naar hbo

In 2022 is deelgenomen aan het Rotterdams Aansluitingsoverleg mbo-hbo gericht op de onderwerpen: regie op keuzedelen rond de doorstroom naar het hbo en de verdere ontwikkeling van doorstroomprogramma's mbo-hbo; analyse en advies rond studiesucces; doorstroom vanuit het mbo naar de bachelor- en Ad-opleidingen; borging van de aansluiting mbo-hbo; consequenties van wetgeving, actuele (regionale) ontwikkelingen en afspraken met de gemeente vertalen in beleid. Dit jaar is de samenwerking voor de doorstroom mbo-hbo op de volgende aspecten voortgezet:

#### Economisch onderwijs

Vanuit het regionale samenwerkingsverband mhbo (ROC Albeda, ROC Zadkine, STC, Hogeschool Inholland en Hogeschool Rotterdam) is de afgelopen jaren een regionaal doorstroomprogramma ontwikkeld om mbo-studenten te laten kennismaken met studeren aan het hbo. Doel is om mbo-studenten een beter inzicht te geven in de studievaardigheden die nodig zijn voor studeren op het hbo, studiekeuze en samenwerking & cultuur.

#### ROC Albeda College en Rotterdam Academy

Wij zitten samen met ROC Albeda College en ROC Zadkine in het samenwerkingsverband Rotterdam Academy. We zetten in op de ontwikkeling en verbetering van de aansluiting mbo-hbo, voornamelijk voor de opleiding Ad Accountancy.

#### Techniek College Rotterdam en Rotterdam Academy

Techniek College Rotterdam (TCR) en Rotterdam Academy zetten samen in op de ontwikkeling en verbetering van de aansluiting mbo-hbo, met de focus op intensivering van het praktijkonderwijs.

#### STC Group en Rotterdam Mainport Institute

Er is een doorstroomkeuzedeel ontwikkeld bij STC Group, in samenwerking met ROC Albeda College, Zadkine, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Inholland. Dat was in eerste instantie bedoeld om de doorstroom van mbo naar economisch hbo te faciliteren. Maar op initiatief van RMI is er een meer technische variant van het keuzedeel aan toegevoegd, met als primair doel de doorstroom naar de (technische) bacheloropleidingen van RMI en andere technische opleidingen te faciliteren.

### 1.3.8 Inclusief onderwijs

De 'sense of belonging' van een student draagt meetbaar bij aan studentwelzijn en daarmee aan studentsucces. We verwachten daarom van docenten dat zij hun studenten leren kennen en dat docent en student vanuit die verbinding invulling geven aan het leerproces. Inclusief onderwijs biedt niet alleen een plek voor iedereen, maar nodigt studenten en docenten uit om het open maar niet-vrijblijvende gesprek met elkaar aan te gaan, zodat vanuit deze ontmoeting uitdagende en spanningsvolle onderwijssituaties geadresseerd en opgelost kunnen worden. Het stimuleren van Inclusie is onderdeel van onze maatschappelijke opdracht. Iedereen moet zich welkom voelen in ons onderwijs en succesvol mee kunnen doen, ongeacht culturele en/of sociaaleconomische achtergrond, geaardheid, gender, leeftijd en talenten.

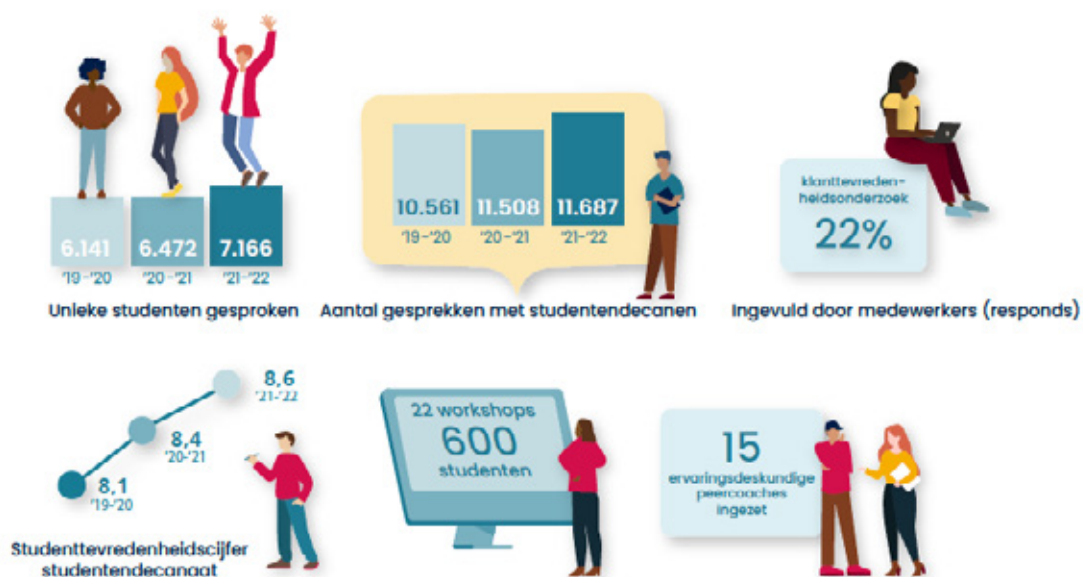


© STC

## 1.3.9 Studentenwelzijn: ondersteuning voor studenten met mentale problemen

Uit intern onderzoek uitgevoerd in 2022 is gebleken dat studenten zich als gevolg van de coronapandemie minder goed voelen. Mentale klachten lijken in de tijd dat de coronapandemie het heftigst was, vooral te zijn verergerd bij kinderen en jongeren die al met mentale problemen te maken hadden. Bovendien lijkt de sluiting van de scholen in de eerste fase van de pandemie ook grote invloed te hebben gehad op het mentaal welbevinden van studenten in het hoger onderwijs. Met name in de leeftijdsgroep 16 tot 22 jaar heeft een deel van de jongeren meer angst- en stemmingsklachten en gevoelens van eenzaamheid ontwikkeld.

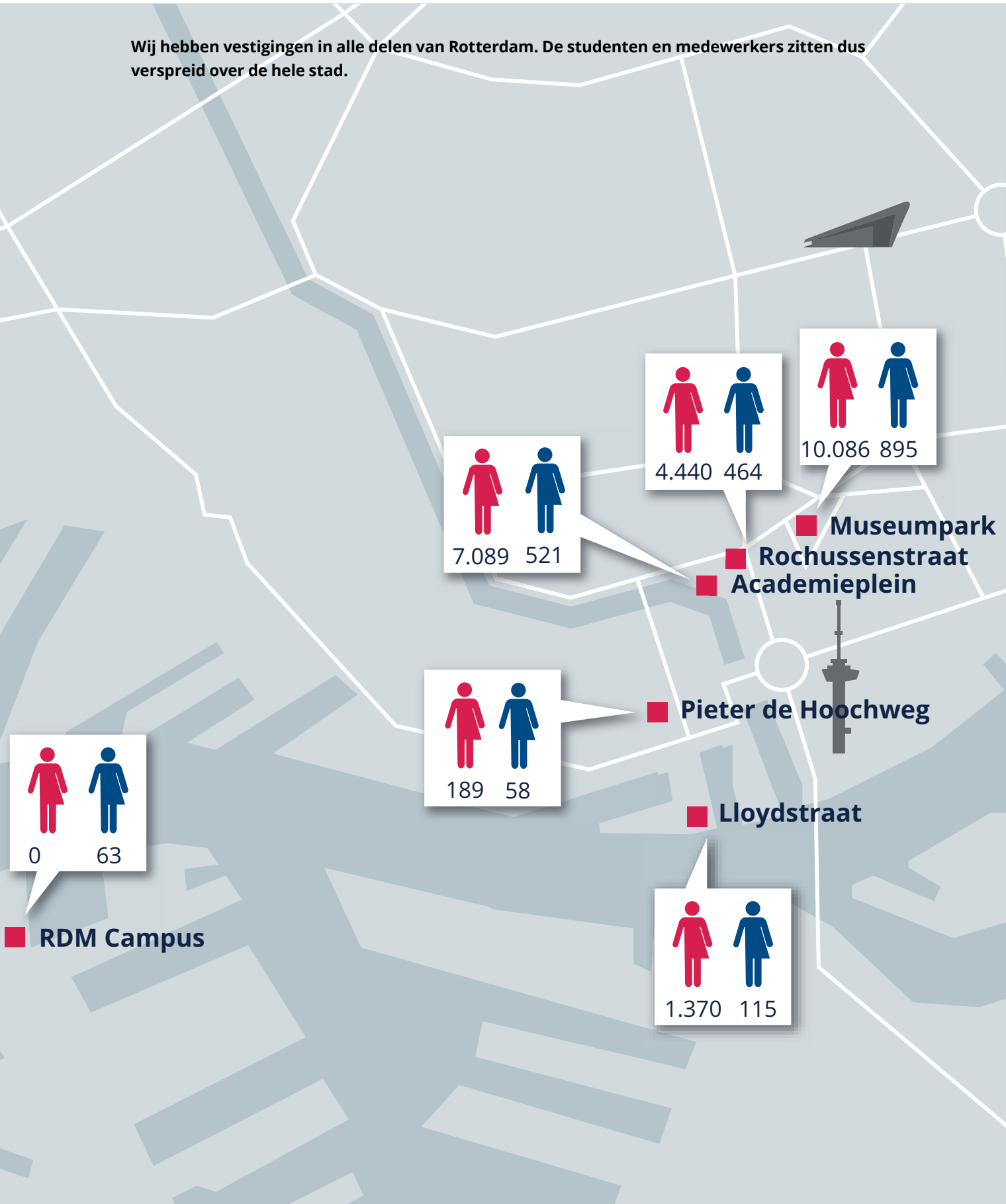
Het aantal ondersteuningsvragen is in 2022 toegenomen: in vergelijking met het collegejaar 2020–2021 meldden zich in 2021–2022 gemiddeld 40,7% meer studenten voor een gesprek met de studentendecaan. Gekeken naar het totaal aantal unieke studenten dat zich meldde ten opzichte van het collegejaar 2020–2021, nam dit met 10,7% toe. Het aantal aanvragen voor gesprekken met studentendecanen was in het collegejaar 2020–2021 met 25% gestegen. De trend in de aanvragen voor gesprekken heeft zich dus voortgezet in het collegejaar 2021–2022, al was de stijging minder groot dan in 2020–2021. Een andere verklaring voor de toename is dat de formatie van het studentendecanaat is uitgebreid. Afgelopen jaar hebben 7.166 studenten een of meerdere gesprekken gevoerd met een studentendecaan. Dit is 16,1% van onze totale studentenpopulatie. In het collegejaar 2020–2021 was dit 14,5%.



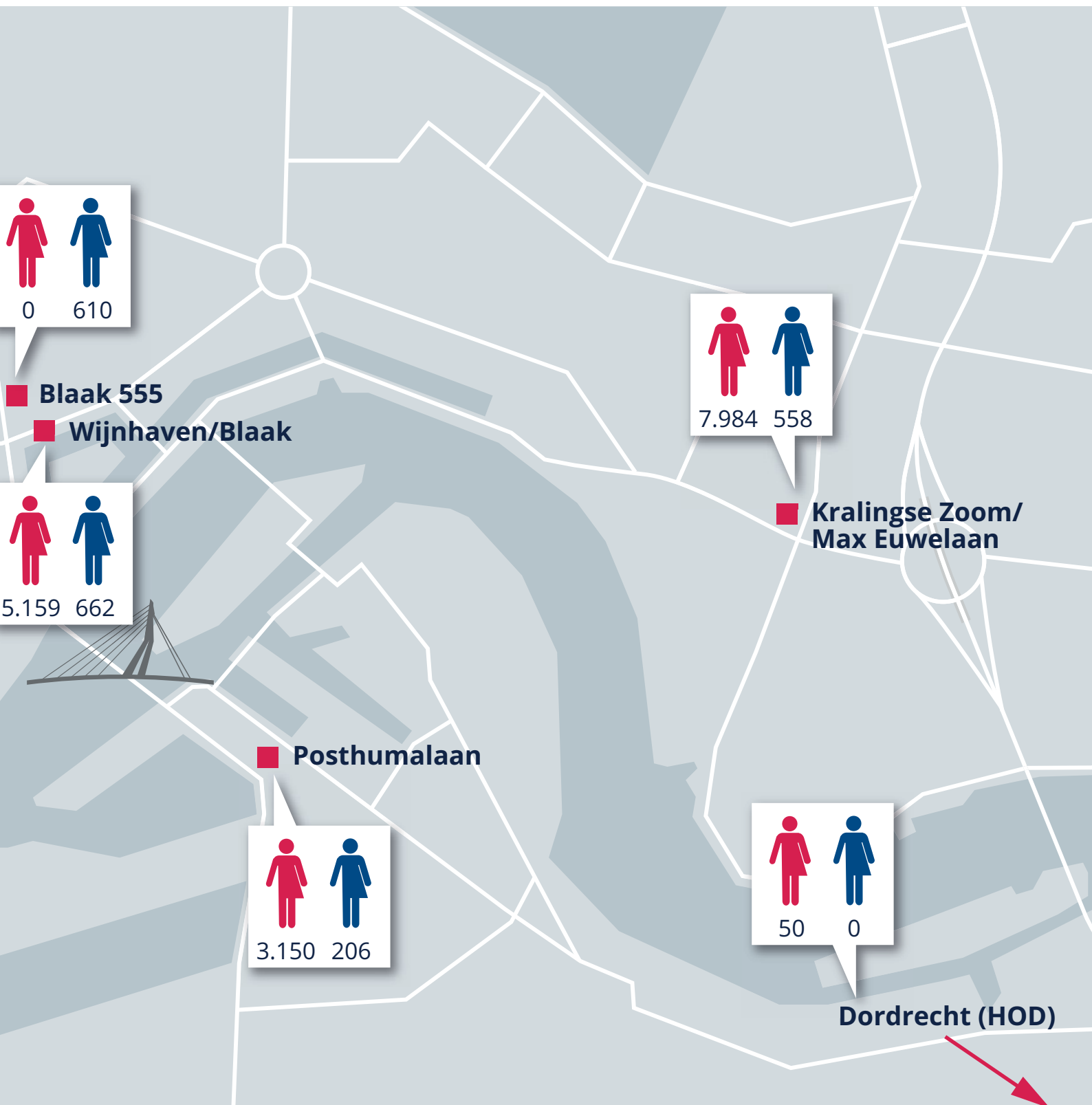
Zie verder bijlage 3 voor een overzicht van onze ondersteuningsactiviteiten op het gebied van studentenwelzijn.

## Verspreid over heel Rotterdam

Wij hebben vestigingen in alle delen van Rotterdam. De studenten en medewerkers zitten dus verspreid over de hele stad.







Studenten: aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2022 stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen Bron: AIC Informatievoorziening/Ccs Beleidsonderzoek niet-bekostigde masters

 = studenten  = medewerkers



HOGESCHOOL ROTTERDAM

## 1.4 Praktijkgericht onderzoek

### 1.4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vatten we een aantal onderwerpen op het gebied van praktijkgericht onderzoek samen. Een uitgebreidere toelichting kunt u in de bijlage vinden en een digitale samenvatting van onze resultaten in 2022 via ons jaarlijks hoogtepuntenmagazine.

### 1.4.2 Strategie en visie

In 2022 was Praktijkgericht Onderzoek georganiseerd in acht onderzoekseenheden, zes kenniscentra en twee Centers of Expertise (CoE's). Bij de invulling van het praktijkgericht onderzoek is gewerkt vanuit de vier maatschappelijke thema's (zie paragraaf 1.2.1). Vanuit deze opgaven was het onderzoek in 2022 verbonden met regionale kennis- en innovatie agenda's, de Nationale Wetenschapsagenda, de Europese innovatieagenda en de agenda's van de gemeente Rotterdam en de regio Rotterdam-Rijnmond. Net zoals het onderwijs was het onderzoek afgelopen jaar ook multidisciplinair vanuit de thema's; gezondheid & zorg(technologie), energie & duurzaamheid, artificial intelligence, maatschappelijk verdienvermogen en studiesucces. Deze thema's zijn programmatisch van opzet, komt in het gehele onderwijs en onderzoek terug en worden gefinancierd buiten de reguliere begrotingen van onze onderwijsinstututen en kenniscentra om. In 2022 is de vernieuwde strategische agenda voor praktijkgericht onderzoek ontwikkeld die in 2023 gepresenteerd wordt en loopt tot 2028.

### 1.4.3 Kenniscentra en Centres of Expertise

Er zijn in 2022 zes kenniscentra: Kenniscentrum Business Innovation, Kenniscentrum Creating 010, Kenniscentrum Duurzame HavenStad, Kenniscentrum Talentontwikkeling, Kenniscentrum Willem de Kooning Academy en Kenniscentrum Zorginnovatie. In totaal voerden deze kenniscentra 174 projecten uit in 2022, waarvan 55 in 2022 opgestart, 39 afgerond en 80 doorlopend. Een overzicht van alle lectoren van onze hogeschool is op onze website te vinden ([www.hogeschool-rotterdam.nl/onderzoek/lectoren](http://www.hogeschool-rotterdam.nl/onderzoek/lectoren)). Ook wordt onderzoek uitgevoerd vanuit de Centres of Expertise (CoE's), hierover lees je meer in paragraaf 1.2.3).

### 1.4.4 Verbinding met de regio en doorwerking

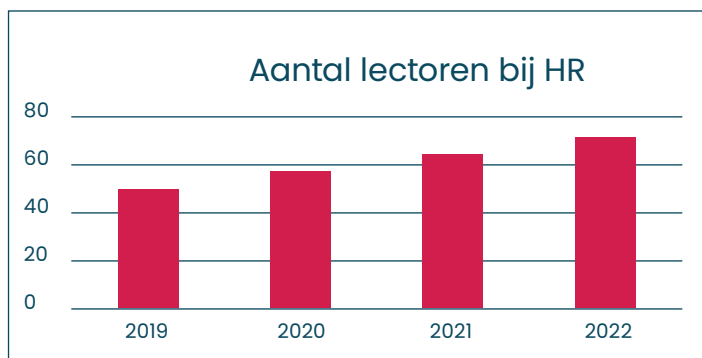
Onze samenwerking met andere stakeholders is in 2022 ingevuld via de kenniscentra en de CoE's. In totaal hadden de kenniscentra 123 overeenkomsten op 31 december. Voorbeelden van onze stakeholders zijn Metropoolregio Rotterdam-Den Haag, de provincie Zuid-Holland, gemeente Rotterdam, de Koninklijke Bibliotheek, Feyenoord, Sofia Kinderziekenhuis, Erasmus Universiteit, TU Delft en diverse andere hogescholen. De kenniscentra hebben in totaal 151 open access publicaties gepubliceerd in 2022 en er zijn 29 bijeenkomsten met minimaal 50 deelnemers georganiseerd.

### 1.4.5 Personele inzet

Ons praktijkgericht onderzoek wordt uitgevoerd door lectoren en overige onderzoekersmedewerkers. Onderstaande tabel toont het aantal lectoren, docent-onderzoekers en andere werknemers werkzaam op het gebied van praktijkgericht onderzoek: het aantal werknemers, het aantal fte en het aantal gepromoveerden, per functiecategorie. Er waren op peildatum 31 december 2022, 660 medewerkers voor onderzoek aangesteld (inclusief stagiairs). Dit maakt dat onderzoek een substantieel deel uitmaakt van het totaal aantal medewerkers (4968, inclusief stagiairs) namelijk 13,3%. Exclusief de stagiairs en daarmee vergelijkbaar met de definitie van VH is het aandeel onderzoek 12,6%. Dit is iets lager dan gemiddeld bij de Nederlandse hogescholen in 2020 (14,1%).

Categorie*	Aantal werknemers (N)	Aantal fte's	Aantal gepromoveerden
Lectoren	72	37,02	68
Docent-onderzoekers (excl. promovendi, postdocs en hoofddocenten)	241	51,08	18
Hoofddocenten	44	15,73	9
Postdocs met HR-voucher	12	4,80	12
Postdocs zonder voucher	3	1,20	0
Promovendi (PhD) met HR-voucher	18	7,40	0
Promovendi (PhD) zonder voucher	17	6,80	0
Management	8	4,91	5
Ondersteuning ivm onderzoek	82	39,27	2
Studentassistenten	68	5,38	0
Overig (instructeur, peer coach)	2	0,14	0
Stagiairs	93	20,03	0
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>	<b>660</b>	<b>193,76</b>	<b>114</b>

De afgelopen jaren is het aantal lectoren gestegen. Zo zijn er 2022 zijn er zes nieuwe lectoren gestart, waarmee het totaal aantal lectoren op 72 komt. Dit is 1,6% van het totaal aantal medewerkers en is hoger dan gemiddeld bij de Nederlandse hogescholen in 2020 (1,4%). Van deze lectoren is 94% gepromoveerd, wat overeenkomt bij het Nederlands gemiddelde in 2020. Het gemiddelde conform 2022 is niet bekend. In onderstaand figuur is het aantal lectoren per jaar aangegeven.



Ruim een derde van de lectoren had een vaste aanstelling. De gemiddelde aanstelling van de lectoren bedroeg ruim drie dagen per week (0,64 fte), wat overeenkomt met het Nederlands gemiddelde in 2020. Verder werkten er in totaal 35 docenten (0,8%) aan hun promotieonderzoek, waaronder 18 docenten met behulp van een promotievoucher. Dit is lager dan het landelijk gemiddelde in 2020 (1,6%). Ook hiervoor geldt dat het gemiddelde van 2022 niet bekend is. Ten slotte blijkt uit het Werkbelevingsonderzoek 2022 onder de medewerkers van de kenniscentra een relatief hoog welbevinden van gemiddeld 7,2.

## 1.5 Ons assortiment

### 1.5.1 Ontwikkelingen in onze opleidingen

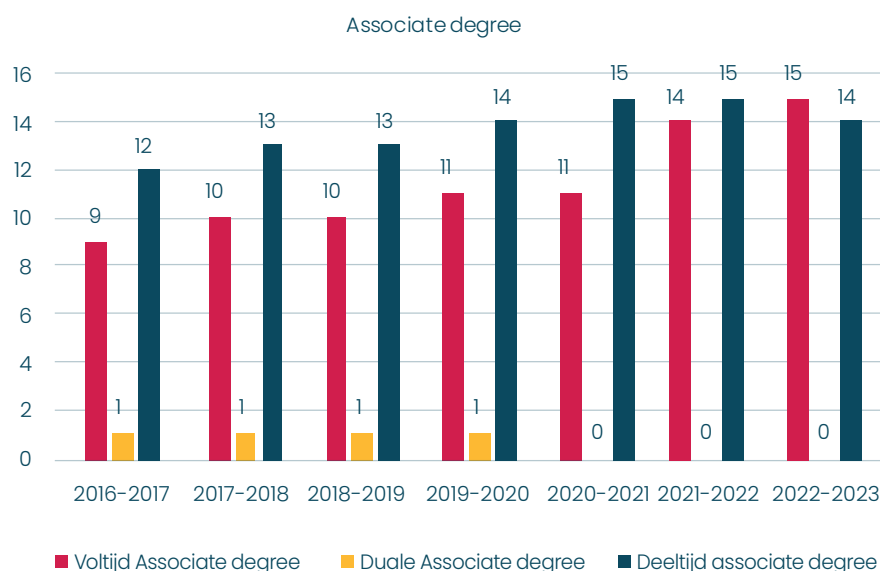
Wij bieden studenten drie categorieën opleidingen aan: Associate degrees (Ad), bachelors en Masters met voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen. De beweging in ons assortiment wordt gevoed door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de vraag naar professionals in specifieke beroepsgroepen gezien de toegenomen complexiteit binnen bepaalde vakgebieden. Het gaat daarbij zowel om verdiepende en verbredende opleidingen met een cross-sectoraal of transdisciplinair karakter, waar relevant in samenwerking met andere kennisinstellingen.

#### Associate degrees

##### Rotterdam Academy

Per september 2022 studeerden er ruim 3.300 studenten bij Rotterdam Academy, verdeeld over 18 Ad's. De totale studentpopulatie is lager dan in collegejaar 2021; de totale instroom van studenten nam met 1.447 studenten toe. De vijf grootste Ad's in aantal studenten waren dit jaar: Crossmediale Communicatie, Logistiek Management, Management, Ondernemen en Pedagogisch Educatief Professional. Dit is vergelijkbaar met 2021. De opleiding Ad Software Management heeft een grote stijging doorgemaakt in aantal studenten. In twee jaar tijd is deze opleiding gegroeid van 28 studenten tot 123 studenten. De instroom is met 70 studenten meer dan verdubbeld ten opzichte van 2021.

Het assortiment voltijd-Ad's van Rotterdam Academy is uitgebreid met de opleiding Data Analytics. Het aantal deeltijdopleidingen is met één gedaald door het stopzetten van het eerste jaar bij de Ad ICT Internet of Things. Ook is gewerkt aan andere nieuwe opleidingen die in het cohort 23-24 starten.

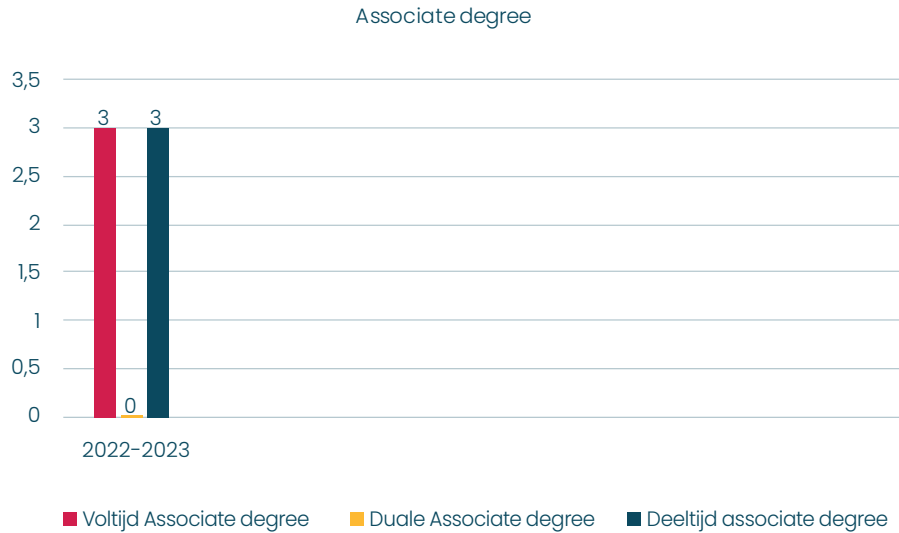


##### Hoger Onderwijs Drechtsteden (HOD)

HOD is een samenwerkingsverband tussen overheid, onderwijs en werkgevers. Sinds januari 2019 ontwikkelen wij samen met Hogeschool Inholland, Christelijke Hogeschool Ede, Avans Hogeschool, Da Vinci College, de gemeente Dordrecht en de Economic Development Board Drechtsteden hoger onderwijs in en voor de Drechtsteden. De onderwijsinstellingen helpen door meer jongeren en werkenden hoger onderwijs te laten volgen en door bedrijven en maatschappelijke instellingen te helpen innoveren. Hoger Onderwijs Drechtsteden bestaat uit twee onderdelen: Dordrecht Academy en Career Boost.

### Dordrecht Academy

In september 2022 is Dordrecht Academy gestart met zes Ad's, waarbij Hogeschool Rotterdam de technisch georiënteerde opleidingen Logistiek Management, Integraal Bouwmanagement en Engineering aanbiedt. Deze drie Ad's worden in voltijd én deeltijd aangeboden. Daarnaast is middels Career Boost in 2022 invulling gegeven aan een maatschappelijke onderneming die streeft naar 'Leven Lang Ontwikkelen en Innoveren' in de Drechtsteden, regionale innovatie helpt versnellen door bedrijven te ondersteunen bij het aantrekken van goed opgeleid personeel en aantrekken van mensen die in de Drechtsteden (gaan) wonen en werken.

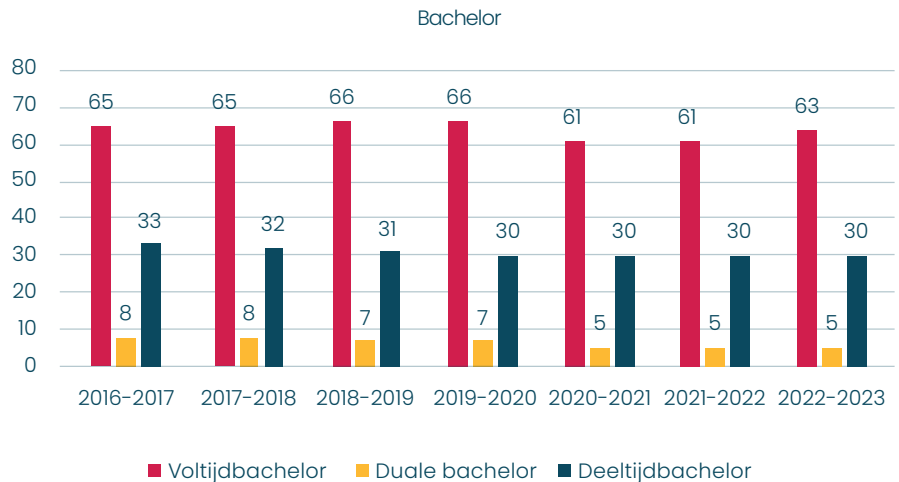


### Bacheloropleidingen

In 2022 zijn er twee voltijdbacheloropleidingen bij gekomen:

- Bachelor Applied Data Science & Artificial Intelligence
- Tweede community van de opleiding Ondernemerschap & Retail Management: Managing New Retail. Studenten kiezen direct bij inschrijving voor een van de twee community's.

In het assortiment van de duale en deeltijdbacheloropleidingen zijn in 2022 geen wijzigingen opgetreden. Het aantal voltijd-, duale en deeltijdbachelors bedroeg op peildatum 31 december 2022 respectievelijk 63, 5 en 30.



In het jaar 2022 is gewerkt aan een nieuwe bachelor opleiding Logistics Management vanuit het instituut Rotterdam Mainport, een samenwerking met het STC. Deze bacheloropleiding start in het cohort 2023-2024. Hiermee is verdere invulling gegeven aan een sterkere positionering van

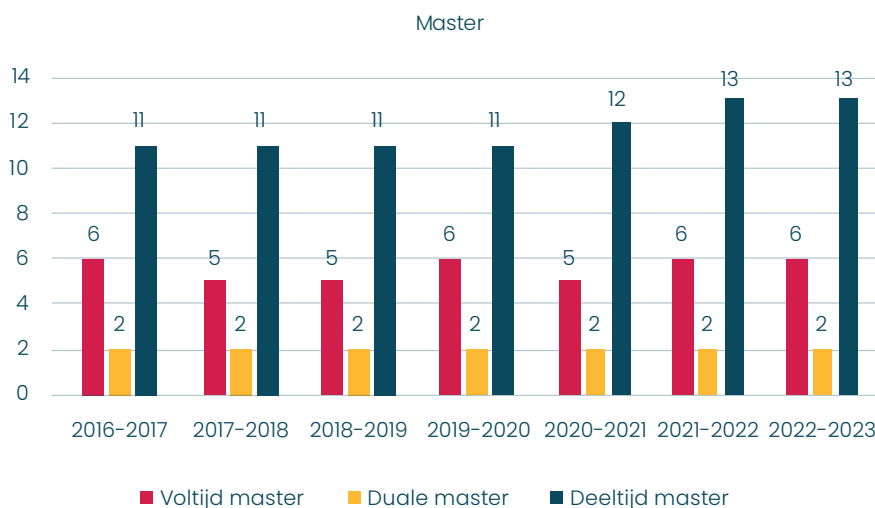
de logistieke bacheloropleidingen in lijn met de regionale arbeidsmarkt. De leslocatie van de bacheloropleiding Chemische Technologie is in 2022 verplaatst naar de RDM Campus waar gebruik wordt gemaakt van de proceshal. Vanuit de havengeoriënteerde bacheloropleidingen is bijgedragen aan onderzoek Maritieme Innovatie in samenwerking met het landelijk lectorenplatform.

## Masteropleidingen

In het assortiment van de masteropleidingen zijn in 2022 geen wijzigingen opgetreden. Afgelopen jaar is bekostiging aangevraagd en toegekend voor de nieuwe masters Het Jonge Kind en Taalbewust Leren en de master Verloskunde (als joint degree met Inholland en Zuyd Hogeschool). Het instituut Willem de Kooning ontwikkelt een nieuwe transdisciplinaire master vanuit het Rotterdam Arts and Sciences Lab (RASL), een samenwerkingsverband tussen drie onderwijsinstellingen: Codarts Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam en Willem de Kooning Academie (Hogeschool Rotterdam).

Ook is bekostiging aangevraagd en toegekend voor de tot dit jaar onbekostigde master Consultancy and Entrepreneurship. Voor de niet-bekostigde masters die zich richten op fysiotherapeuten, zijn we de mogelijkheden gaan onderzoeken voor bekostiging in samenwerking met andere hogescholen. Bij de bekostigde master River Delta Development is het traject gestart om bekostiging voor een verlengde cursusduur aan te vragen. Hierbij geven wij invulling aan de doelstelling om private opleidingen om te zetten naar publieke opleidingen.

In 2022 is actief deelgenomen aan het sectorplan masters van de Vereniging Hogescholen, waarbij de hogescholen die hebben ingetekend, op thema's gezamenlijk werken aan nieuwe cross-sectorale masteropleidingen. Hogeschool Rotterdam neemt deel aan de coalities Managing sustainability transitions, Artificial Intelligence – Translator, Data driven innovation en Kwaliteit van leven in de 21e eeuw.



## Private masteropleidingen

In 2022 zijn standpunten geformuleerd waarmee onze private activiteiten opnieuw zijn beoordeeld op een publiek of privaat karakter en de mate waarin sprake is van een investering met publieke middelen. Bij de investeringen met publieke middelen in activiteiten met een privaat karakter hebben wij nader onderbouwd waarom deze activiteiten met publieke middelen mogen worden gefinancierd.

## 1.5.2 Toekomstig opleidingsassortiment

De komende jaren zetten we als hogeschool in op integrale assortimentsontwikkeling, om beter aan te sluiten bij de nieuwe en veranderende beroepsrollen en om meer mensen succesvol op te kunnen leiden voor tekortberoepen. Waar de beroepspraktijk vraagt om nieuwe en onderscheidende basiskennis en -vaardigheden, ontwikkelen we nieuwe Ad- en bacheloropleidingen. Daarnaast breiden we ons assortiment uit met professionele masteropleidingen om studenten completer, breder en specialistischer op te leiden, met het oog op beroepen die complexer worden en discipline overstijgende beroepsrollen. Ook investeren we in op- en omscholingsprogramma's voor (werkende) volwassenen die zich richten op tekortberoepen (leven lang ontwikkelen). Hiervoor zijn we betrokken bij diverse Groeifondsaanvragen. We verkennen met regionale partners (mbo- en hbo-onderwijsinstellingen) hoe we gezamenlijk een aanbod kunnen vormgeven, in het bijzonder gericht op de maatschappelijke opgave energietransitie.





## INTERVIEW MET LECTOREN **LOTTE WILLEMSSEN EN MAAIKE HARBERS**

# "Niet één, maar ontelbaar veel kunstmatige intelligenties"

Hogeschool Rotterdam organiseerde op donderdag 29 september de Dag van Praktijkgericht Onderzoek met als thema Responsible Applied AI. Artificial Intelligence (AI) is een belangrijk speerpunt van Hogeschool Rotterdam, waarbij opvallend veel vrouwen zijn aangesloten.

Door middel van onderzoek, onderwijs en ondersteuning houden diverse professionals zich binnen onze hogeschool bezig met dit onderwerp. De kansen liggen, zeker voor het onderwijs, voor het oprapen. Tien van deze professionals is vrouw, en dat is bijzonder te noemen in een vakgebied waarin voornamelijk mannen werkzaam zijn. Lectoren Lotte Willemsen en Maaïke Harbers zijn twee van deze tien vrouwelijke professionals en zij kijken kritisch en vanuit verschillende perspectieven naar AI. Welke ethische dilemma's kleven er aan het gebruik van kunstmatige intelligentie? En hoe zit het met diversiteit en inclusiviteit?

Kunstmatige intelligentie of 'artificial intelligence' is overal. Je kunt geen krant open slaan of je leest er wel iets over. Maar wat betekent het nu precies? Dat is – net als 'gewone' intelligentie – vrij lastig te definiëren. De vakliteratuur beschrijft kunstmatige intelligentie als niet één technologie maar een rijk palet aan technologieën die samen tot een vorm van intelligentie leiden. Nog simpeler gezegd: artificial intelligence of kortweg AI is 'het vermogen van computers om taken uit te voeren waarvoor mensen hun intelligentie inzetten' (Openresearch.amsterdam 2021).

**Dat klinkt ontzettend ingewikkeld en technisch. Toch lijkt het voor veel mensen zonder technische achtergrond – zich hoogstwaarschijnlijk niet bewust van de gelaagdheid onder de motorkap – de normaalste zaak van de wereld. Hoe zit dat?**

Willemsen: "Voor AI heb je twee hoofdingrediënten nodig, namelijk algoritmen en data. Een algoritme is een handeling met een set aan

instructies die tot een bepaald resultaat leidt. Om zo'n algoritme in leven te houden, heb je voeding in de vorm van data nodig. Een 'simpel' voorbeeld is Spotify. Vandaag luister je naar het nieuwste album van Florence + The Machine. Gisteren luisterde je via diezelfde dienst naar een oudere plaat van the XX. Met die data gaat Spotify vervolgens aan slag en komt met een algoritme dat jouw luistergedrag voorspelt en op basis daarvan aanbevelingen doet, gebaseerd op je recente luistergedrag."

**Het gebruik van kunstmatige intelligentie, dat klinkt haast als een no-brainer: de toepassingen zijn eindeloos en veelbelovend. Van het analyseren, oplossen en voorspellen van complexe problemen zonder menselijke tussenkomst (de jaarcijfers en forecast van een bedrijf) tot het aangaan van interactie met de omgeving (een app die door middel van 'augmented reality' toont hoe een bepaalde kleur verf op je muur uitkomt). Te mooi om waar te zijn?**

"Lesgeven is heel erg ingewikkeld. Je moet op het moment zelf in nog geen seconde besluiten wat je als docent doet. Stel ik een vraag? Geef ik een aanwijzing? Dat is lastig. Daarom ontwikkelen leraren routines: als A gebeurt, reageer ik zus en als B gebeurt, reageer ik zo. Routine is lastig te doorbreken."

**Hogeschool Rotterdam heeft op dit moment meer dan tien vrouwelijke professionals binnen het vakgebied AI. Is dat belangrijk? Wat zijn jullie eigen ervaringen?**

Harbers: "Dat hoge aantal is waarschijnlijk toeval, maar wel opvallend in een vakgebied

waarin voornamelijk mannen werken. In het algemeen nemen mensen vaak anderen aan binnen een team aannemen die veel op hen lijken. Het is makkelijker om dingen in de ander te herkennen die je kent van jezelf. Omdat er al een aantal vrouwen waren, zou het in ons geval kunnen dat we anders naar kandidaten zijn gaan kijken en meer vrouwen hebben aangetrokken.”

Willemsen: “Andersom geldt dat natuurlijk ook. Als je een kandidaat bent en je ziet dat er al andere vrouwen in een team werken, dan wordt het aantrekkelijker om 'ja' te zeggen tegen zo'n functie. Je gaat dan uit van een cultuur waarin jij als vrouwelijke professional straks op je plek bent. Zo vond ik het zelf heel prettig dat jij, Maaïke, hier al binnen de hogeschool werkte als lector AI en ethiek.”

Harbers: “Ik was juist heel blij dat ik er met Lotte eindelijk een vrouwelijke collega bij kreeg. We zaten in een groep van zeven à acht lectoren, waarvan ik de enige vrouw was. Ik voelde me af en toe de vrouwelijke 'representant'. Als er dan iets gerelateerd aan gender of vrouwen voorbijkwam, keken mensen vrij snel naar mij. Als je team na verloop van tijd wat meer gemengd is, dan zit je er meer als persoon met een bepaalde expertise.”

**We hebben het nu over het belang van meer vrouwelijke professionals, maar ik neem aan dat jullie veel verder kijken. Hoe divers en inclusief is jullie vakgebied op dit moment?**

Willemsen: “Ik krijg nogal eens de vraag: 'We hebben een programma over AI en we hebben nog een vrouw nodig. Heb je interesse?' Dat voelt ongemakkelijk. Toch zeg ik dan 'ja', omdat ik graag bijdraag aan beeldvorming op dit vlak. Zo laat het zien dat je niet per se de witte hoogopgeleide man met een IT-achtergrond voor een bepaalde functie hoeft te kiezen. Er zijn veel meer verschillende mensen actief op het gebied van AI die waardevol werk doen. Daarbij is het niet alleen belangrijk om te kijken naar de representatie van mannen versus vrouwen. Op allerlei assen is meer diversiteit nodig.”

Harbers: “Op dit moment hebben we een grote groep vrouwen die zich binnen Hogeschool Rotterdam bezighoudt met AI. Dat is een belangrijke ontwikkeling. Tegelijkertijd is de dimensie van professionals op dit vakgebied veel breder. Denk aan mensen met verschillende etnische achtergronden, aan de LHBTI+ gemeenschap of mensen met een functiebeperking. Het vakgebied geeft nu nog een veel te magere en niet representatieve afspiegeling van de maatschappij. Het zou niet uit moeten maken wie je bent, waar je vandaan komt of hoe je eruitziet om in deze wereld te kunnen werken of AI-toepassingen te kunnen gebruiken.”

Willemsen: “Wat je bijvoorbeeld steeds meer ziet en waar ik nu met verschillende partijen binnen en buiten het onderwijs mee bezig ben, zijn zogenaamde 'digital humans'. Het is eigenlijk een beetje de nieuwe generatie van 'conversational AI'. Technologie met een menselijke verschijning en manier van communiceren of gedragen. Denk maar aan een door AI-gecreëerde influencer, een 'digital double' zoals een hologram van een bekende overleden zanger of een virtuele gezondheidscoach. Het is fascinerend om te zien hoe die conversatie tussen mens en machine verloopt en bij wat voor toon en boodschap bepaalde mensen zich wel of niet prettig voelen. Ook hier speelt diversiteit een cruciale rol. Het gros van die digital humans wordt nu ontworpen als vrouwelijk personage die gebruikers helpen om in hun wensen of behoeften te voorzien. Vast goed bedoeld, maar het bevestigt of vergroot stereotype gedachten dat vrouwen aardig en dienend moeten zijn en meer geschikt zijn voor deze rol dan mannen. Digital humans van kleur komen dan weer veel minder voor. Dit soort ontwerpen beginnen natuurlijk bij een bron. Een kleine, weinig representatieve groep mensen ontwikkelt een bepaalde toepassing die in hun ogen raciaal agnostisch is en de doelgroep vast en zeker aanspreekt. Bij navraag blijkt die toepassing een stuk minder aantrekkelijk en herkenbaar. Als je wil dat iedereen gebruik kan maken van de toepassingen en zich ermee kan identificeren, dan moet je zorgen dat zoveel mogelijk verschillende mensen – ongeacht hun afkomst,

geloof, overtuiging, seksualiteit of geaardheid – zich mengen in dit vakgebied en het bijbehorende debat.”

Harbers: “Toepassingen zoals gezichts- en spraakherkenning werken beter voor mannen, evenals software voor werving en selectie. Ook automatische vertaaltools zitten vol met 'biases'. Het gebrek aan diversiteit leidt er dus toe dat we technologie ontwikkelingen die vooral past bij één bepaalde groep mensen. Juist omdat er grote machtsverschillen zijn in de maatschappij, zou je ook kunnen zeggen dat je in de wereld van kunstmatige intelligentie meer ruimte moet

creëren voor de mensen die normaal niet of nauwelijks aan bod komen. We trekken ze daarmee niet voor, maar geven ze hun 'fair share.'”

**...en dat brengt ons terug bij onze eerdere, behoorlijk rake definitie van kunstmatige intelligentie: niet één technologie maar een rijk palet aan technologieën die samen tot een vorm van intelligentie leiden. Tot slot: jullie 'final thoughts'...**

Harbers: “Probeer je zoveel mogelijk in AI te verdiepen, je verschillende toepassingen eigen te maken, en een kritische en brede blik te



ontwikkelen door mensen van allerlei achtergronden te betrekken. Zo stellen we onszelf en de wereld om ons heen in staat AI-toepassingen op waarde te schatten en aantrekkelijk en bruikbaar te maken voor iedereen.”

Willemsen: “Binnen veel meer opleidingen en domeinen is aandacht voor AI van belang. Ik maak mij er hard voor om communicatieprofessionals en mediamakers te betrekken, zodat we een nieuwe generatie professionals kunnen verwelkomen die AI kan inzetten met oog voor mens en maatschappij. We zitten in een digitale transformatie die niet meer te stoppen is. De

volgende stop is de metaverse. Wat we hard nodig hebben, zijn bewuste en tech-savvy professionals die werelden kunnen verbinden. Professionals uit alle lagen van de samenleving die weten hoe een bepaalde AI-toepassing werkt, zich bewust zijn van eventuele valkuilen én kunnen inzetten voor hun werk op een manier die ook nog eens betekenisvol is voor de samenleving en de mensen die hier onderdeel van zijn.”



## 1.6 Visie op digitalisering

### 1.6.1 Digitalisering en digitale transformatie

De veranderingen en innovaties op het gebied van digitalisering gaan snel. Vooral in kwantiteit, in complexiteit en in snelheid. Dit leidt tot modernisering en disrupties op de arbeidsmarkt, waar wij als onderwijsinstelling voor opleiden. En dit zorgt voor digitale mogelijkheden voor het aanbieden van hoogwaardig onderwijs. Interne initiatieven zijn ontstaan zoals de ICT-onderwijskundige ondersteuning binnen onderwijsinstututen, de WERKplaats voor experimenten en het platform BlendHR. Digitalisering brengt ook de vraag met zich mee waar we ons onderwijssysteem nog verder moeten aanpassen, bijvoorbeeld voor het borgen van informatieveiligheid, waar sectoraal afspraken over gemaakt zijn.

#### **Sectorale samenwerking op en versnelling van digitalisering**

Dit jaar is het startsein gegeven voor de Digitaliseringsimpuls Onderwijs. Een achtjarig programma om het onderwijs in het mbo, hbo en wo te verbeteren door de kansen van digitalisering beter te benutten. Het programma richt zich op een landelijke kennisinfrastructuur en IT-infrastructuur. Zogenaamde 'transformatiehub's' vormen platforms voor innovatie, waar instellingen samenwerken aan het ontwikkelen van nieuwe concepten, producten en kennis. De eerste transformatiehub's richten zich op digitale leermiddelen en op wendbaar en efficiënt georganiseerd onderwijs. Als onderdeel van de landelijke kennisinfrastructuur zijn wij begonnen met het vormen van een Centre for Teaching and Learning. In deze structuur worden organisatieonderdelen die zich bezighouden met digitalisering, met elkaar verbonden en aangesloten op een landelijk netwerk.

#### **Innovatie en verankering van publieke waarden**

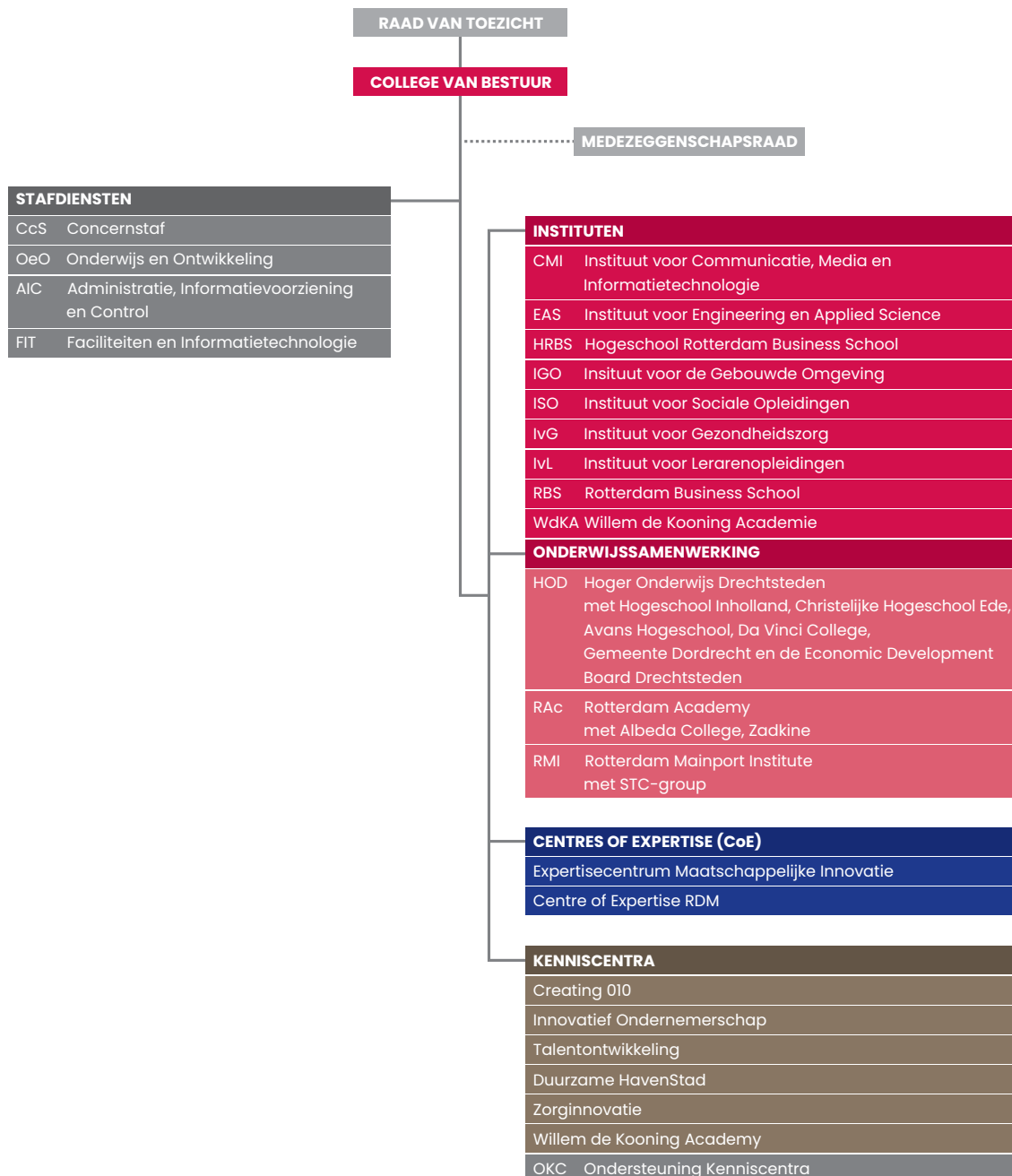
De snelheid waarmee veranderingen plaatsvinden, brengt twee dilemma's met zich mee. Hoe kunnen we onderwijsinnovatie in de publiek-private samenwerking goed stimuleren en versnellen? En hoe kunnen wij als publieke instelling onze afhankelijkheid ten opzichte van commerciële organisaties bewaken en onze publieke waarden borgen? Hiervoor zijn wij als een van de stichtende deelnemers ingestapt in het Trust Framework, een samenwerking tussen publieke onderwijsinstellingen en leveranciers in educatieve technologie. De samenwerking richt zich op het verankeren van een duurzame samenwerking, die in het teken staat van constante verbetering van onderwijs. Daarnaast oriënteren we ons op samenwerking met de stichting Public Spaces; dat is een coalitie van publieke organisaties, voor het verankeren van publieke waarden in het gebruik van digitale oplossingen.

#### **Modernisering van informatievoorziening**

Onder de vlag van de programma's Modernisering Digitale Leeromgeving en Best of Suite Bedrijfsvoering worden onderdelen van onze informatievoorziening gemoderniseerd. In 2022 vond voor de digitale leeromgeving de implementatie plaats van een nieuw leermanagementsysteem (LMS), Brightspace. De ingebruikname in 2023 gaat hand in hand met de implementatie van een nieuwe oplossing voor digitaal toetsen, Ans Exam. Ook zijn we in 2022 een project gestart om het student-informatiesysteem OSIRIS naar de cloud te brengen. In de informatievoorziening voor de bedrijfsvoering is gewerkt aan de implementatie van een nieuw personeelsinformatiesysteem; HR2Day. Dit systeem wordt per januari 2023 in gebruik genomen. Daarnaast zijn we een aanbesteding gestart om te komen tot een nieuw informatiesysteem waarin alle processen rondom financieel management en inkoop samenkomen.

# 1.7 Uitvoering en organisatieontwikkeling

## Organogram



## 1.7.1 Medewerkers en strategisch hrm-beleid

Ons strategisch HRM-beleid heeft zich gericht op de ontwikkeling van onze medewerkers, gekoppeld aan organisatiedoelstellingen.

### Werkdruk en geluk

De cijfers uit het Werkbelevingsonderzoek (WBO) lieten in 2022 een vooruitgang zien in de resultaten van de aanpak vermindering werkdruk. Het aandeel medewerkers dat een (veel) te hoge werkdruk ervaart, is in 2022 gedaald van 40% naar 31%. Bij docenten is dit gedaald van 52% naar 38%. Het oordeel over werkplezier is toegenomen van 6,8 in 2021 naar 7,3 (op een tien-puntschaal) in 2022. Het loslaten van de coronamaatregelen en het gewend zijn geraakt aan hybride werken, zullen hebben bijgedragen aan deze positieve werkbeleving.

Teams die een hoge werkdruk ervaarden, konden in 2022 een beroep doen op de teamaanpak werkdruk. Een aantal begeleiders (collega's uit onze hogeschool) helpt de teams bij het analyseren van de oorzaken van werkdruk en begeleiden hen bij de aanpak. Deze begeleiders werken intensief samen, zorgen voor bekendheid van dit aanbod en voor professionalisering van hun werkwijze.

In oktober 2022 is een longitudinaal onderzoek naar werkdruk gestart. Op zes momenten in studiejaar 2022/2023 wordt 780 medewerkers gevraagd een korte vragenlijst in te vullen over hun werkdruk op dat moment. Deze vrijwilligers geven met hun deelname inzicht in de relatie tussen seizoensinvloeden en werkdruk.

In 2022 is het netwerk werkdruk en werkgeluk gestart. Het doel van het netwerk is het versterken van de samenwerking en het verbinden van de initiatieven die organisatiebreed worden ondernomen. In het netwerk komt een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie samen. Het netwerk wordt voorgezeten door de instituutsdirecteur van Engineering & Applied Science. Werkdruk verlagen en werkgeluk verhogen liggen in elkaars verlengde en krijgen binnen onze hogeschool dus beide de benodigde aandacht.

### Professionalisering

Professionalisering start voor de gemiddeld 300 nieuwe medewerkers per jaar zodra zij in dienst treden. In 2022 is een vast inwerkbeleid geïntroduceerd, dat gericht is op een warm-welkomgevoel en een positieve ervaring. Het inwerken vindt zo dicht mogelijk bij de eigen werkomgeving plaats, met duidelijke rollen voor verschillende collega's die betrokken zijn bij het inwerken. Ook is gestart met het versterken van de professionalisering voor startende docenten, waarbij tijdens de centrale introductiebijeenkomst speciale aandacht gaat naar voor ons belangrijke thema's (o.a. diversiteit en inclusie).

Op het gebied van leiderschapsonwikkeling is een start gemaakt met de ontwikkeling van een leiderschapshuis, waarin een divers aanbod van leiderschapsonwikkelmogelijkheden tot stand komt. Het betreft een nieuw managementdevelopmentprogramma en een aanbod voor nieuw leidinggevendenden. In 2022 is een team samengesteld met docentexperts op het gebied van diversiteit en inclusie om trainingen te ontwikkelen en uit te voeren. In samenwerking met het team van het leiderschapsprogramma is een start gemaakt met het ontwikkelen van een vervolgaanbod op het gebied van inclusief leiderschap. Op het gebied van leiderschap is gekozen om te starten met het College van Bestuur. Vervolgens hebben alle directeuren training gehad vanuit de gedachte dat een inclusieve werkomgeving een randvoorwaarde is voor de inclusieve leeromgeving die we willen realiseren. Ook aan een vervolgaanbod voor directeuren is gewerkt.

### Werving en selectie

Om onze ambities te realiseren, is voldoende en hooggekwalificeerd personeel een belangrijke voorwaarde. Het werven en selecteren van gekwalificeerd personeel is een uitdaging in de huidige krappe arbeidsmarkt. In 2022 is de wervingscommunicatie opnieuw vormgegeven vanuit een



inclusiviteitsdoelstelling. Daarnaast is ingezet op ontwikkeling van collega's betrokken bij werving van objectief selecteren. In het functiehuis zijn twee competenties toegevoegd gericht op inclusie. Ook voor individuele medewerkers en voor teams is gewerkt aan een aanbod op het gebied van inclusief handelen.

### Onderzoek gelijke beloning

In 2022 heeft een onderzoek plaatsgevonden naar gelijkheid van beloning voor mannen en vrouwen. Dit onderzoek vond mede op verzoek van de medezeggenschap plaats. Hoewel verschillen tussen de beloning tussen mannen en vrouwen zijn waar te nemen, zijn deze verschillen over het geheel genomen klein en uitlegbaar. Ook is er een wisselend beeld per functieschaal. Op verzoek van het Collega van Bestuur zullen de uitkomsten van het onderzoek worden vergeleken met het landelijke beloningsonderzoek van Zestor, dat in het laatste kwartaal van 2022 is gepubliceerd. Uit deze uitkomsten blijkt dat de beloningsverschillen binnen onze hogeschool vergelijkbaar zijn met die van de sector.

## 1.7.2 Huisvesting

### Strategisch vastgoedbeleid 2019-2028

In 2022 is verder invulling gegeven aan het Strategisch Vastgoedbeleid 2019-2028. Met dit meerjarenbeleid, en de daarmee samenhangende uitvoeringsagenda, heeft de afdeling Vastgoed & Huisvesting (V&H) invulling gegeven aan de huisvestingsontwikkelingen en -projecten. Naast deze grote opgaven zetten we middels het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en correctief onderhoud in op de instandhouding van het vastgoed en zijn belangrijke stappen gezet tot het formuleren van het energiebeleid in relatie tot de verduurzamingsopgave.

De uitvoeringsagenda voor het strategisch vastgoedbeleid schetst de contouren van de investeringen die in de komende tien jaar nodig zijn om invulling te geven aan de ambities met het vastgoedbeleid. De eerste twee opgaven van de uitvoeringsagenda zijn in 2022 afgerond: de grootschalige renovatie van kernlocatie Academieplein en de kwaliteitsimpuls op locatie Rochussenstraat. Het nieuwbouwproject op de kernlocatie Kralingse Zoom is nog in uitvoering en het nieuwbouwproject voor een nieuwe kernlocatie op Zuid is in voorbereiding. De geplande nieuwbouw op Zuid betreft een unieke samenwerking tussen een vo- en een hbo-instelling, resulterend in breed onderwijscluster.

### Wandschildering locatie Kralingse Zoom

In 2022 is naar aanleiding van de ontmanteling van de wandschildering van Dolf Henkes op de Kralingse Zoom in oktober 2021 en de politieke en maatschappelijke reacties hierop overleg gestart met de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE), onderdeel van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en Stichting Henkes. Er zijn vier voorstellen voorgelegd waaronder drie voorstellen voor te organiseren activiteiten door Hogeschool Rotterdam zelf waarbij het werk van Henkes centraal staat. Het vierde voorstel behelst een mogelijke sponsorbijdrage aan een evenement gerelateerd aan of over Henkes onder voorbehoud dat de sponsoring verantwoord en doelmatig is. Het ministerie van OCW heeft middels een brief in juli laten weten akkoord te zijn met de voorstellen. De staatssecretaris heeft gevraagd haar te informeren over de voortgang van de projecten via de RCE en van de inzet van de middelen melding te maken in het jaarverslag. De voorbereidingen voor de activiteiten van Hogeschool Rotterdam zijn in 2022 opgestart.

### Verduurzaming

Op basis van onze visie op duurzaamheid, het wettelijk kader en de routekaart die we hebben opgesteld voor verduurzaming van de vastgoedportefeuille en ingegeven door de huidige energiecrisis, is het concept-energiebeleid aangescherpt en loopt het bestuurlijk besluitvormingsproces waarmee we een stevige ambitie neerleggen in de verduurzamingsopgave. Deze ambitie

past bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en is in lijn met de focusgebieden vanuit onze strategie. Ondertussen passen we bij onderhoudswerkzaamheden, grote projecten en kleine projecten zoveel mogelijk duurzame oplossingen toe, zoals het isoleren van gevels en het vervangen van de verlichting door ledverlichting, en onderzoeken we de haalbaarheid van een WKO-installatie op locatie Museumpark.



## 1.7.3 Diversiteit en inclusie

Ter continuering van ons actieplan Diversiteit & Inclusie zijn er in 2022 veel initiatieven doorontwikkeld en gestart. We schetsen in hoofdlijnen de projecten, activiteiten en acties binnen de verschillende pijlers van diversiteit en inclusie (D&I), te weten: beleid, onderwijs, communicatie en onderzoek.

### Beleid

#### Community rond Caribische en Surinaamse studenten

We hebben al veel gedaan in het verkennen van ideeën en samenwerkingsmogelijkheden rond de ondersteuning van Caribische en Surinaamse studenten, binnen het onderwijs en in de bredere context van het onderwijs. Daarnaast zijn we ook actief in het internationale project Studiesucces Caribische Studenten en sinds kort ook bij het initiatief van SuConnect, een ondersteunend platform voor Surinaamse studenten. Vanuit D&I wordt gekeken naar de 'student voice', gericht op studentenparticipatie en op de 'sense of belonging' onder deze groep studenten.

#### Samenwerking/allianties buiten de eigen gemeenschap

Om het draagvlak voor D&I binnen de Rotterdamse context te verbreden, lopen er gesprekken met een aantal instituten en externe partners. We willen daarin de veranderingen binnen onze school laten zien. Draagvlakvergroting gebeurt door het delen van best practices en het nastreven van alignment in de grootstedelijke vraagstukken van diversiteit en inclusie. Misschien kunnen wij daar voor andere scholen een rol in spelen of kunnen we partnerships aangaan.

#### D&I-stakeholdersalliantie

In navolging van de plannen en aanpak zoals geschetst in de whitepaper D&I, willen we graag integraal en hogeschoolbreed samenwerken met de verschillende D&I-actoren. Om dit te ondersteunen is er een stakeholdersalliantie in het leven geroepen, die de alignment tussen de verschillende (kennis)instituten, diensten, activiteiten, initiatieven en eenpitters moet faciliteren.

### Onderwijs

#### Gesprekken met (kennis)instituten en diensten

Naar aanleiding van de kennismakingsgesprekken met (kennis)instituten en diensten worden vanuit de pijlers onderwijs en onderzoek vervolgggesprekken gevoerd. Daarin zoeken we aansluiting met de verschillende D&I-actoren binnen onze hogeschool, om vanuit een inductieve, vraaggestuurde benadering per (kennis)instituut of dienst te ontdekken in welke zaken het D&I-team kan ondersteunen.

#### Compaanschap tussen de expertisegroep inclusie en de staffunctionarissen

Via de D&I-stakeholdersalliantie zijn de samenwerking en uitwisseling tussen de expertisegroep inclusie (EGI) en de staffunctionarissen nader gespecificeerd. Gesprekken (en compaanschap) tussen EGI en de D&I-staffunctionarissen CcS borgen de afstemming. De doelstellingen van de EGI zijn zowel overlappend als verschillend aan die van de staffunctionarissen. EGI richt zich op de onderwijsomgeving en de onderwijsprofessionals, de staffunctionarissen handelen vanuit het hogeschoolbrede D&I-kader. Idealiter is de rol van de EGI-coördinator geborgd doordat het compaanschap zorgt voor het voorkomen van parallelle processen en communicatiestromen hogeschoolbreed.

### Communicatie

#### Diversity day

Met als haakje Diversity Day is op 4 oktober 2022 een mailing naar al onze medewerkers gestuurd. De mail informeerde alle ontvangers over de stand van zaken rondom D&I, waaronder het verspreiden van de publieksversie van het D&I-inventarisatierapport en het plan van aanpak D&I. Alsmede de lancering van de nieuwe landingspagina: [Diversiteit en inclusiviteit - Hogeschool Rotterdam](#).

### **Onderzoek Inclusieve informatie**

Naar aanleiding van het actieplan racisme (2021) hebben we het Verwey-Jonker Instituut gevraagd onze communicatie te bekijken op Inclusiviteit, met als doel de communicatie waar nodig aan te passen. Dat heeft geresulteerd in het Rapport Inclusieve Communicatie, dat is gepresenteerd en verspreid. Om de resultaten en adviezen in de praktijk te bestendigen, hebben we extra budget vrijgemaakt. Ook is er een training ontwikkeld met bureau Transcity en Dreamers. Er is een hogeschoolbrede werkgroep van communicatiemedewerkers in de maak, van waaruit we een stijlgids voor inclusieve communicatie gaan ontwikkelen.

### **Studentenplatform INCLUDED**

INCLUDED is een nieuw studentenplatform, gericht op inclusie binnen onze hogeschool. Studentenervaringen die niet vaak worden gehoord, bieden wij via dit platform de ruimte, om meer begrip en bekendheid te geven aan ingewikkelde thematieken. Dit gebeurt online via artikelen en live met events waarin we het gesprek met elkaar aangaan.

Schooljaar 2021-2022 stond in het teken van de voorbereidingen en de lancering van INCLUDED. Op 18 mei 2022 is het platform gelanceerd, en in de maanden juni en juli zijn meerdere events georganiseerd, met de focus op de Pride en Ketu Koti. In schooljaar 2022-2023 is INCLUDED gestart met het creëren van awareness onder onze studenten met de INCLUDED On Tour, langs verschillende locaties van onze hogeschool en het ondersteunen van de pilot 100 dagen thuis in taal (van Kenniscentrum Talentontwikkeling) met 25 potentiële deelnemers via INCLUDED.

## **Onderzoek**

### **Adviescommissie inclusief curriculum**

Twee staffunctionarissen ondersteunen de adviescommissie inclusief curriculum bij het aanleveren van rapport II (de tussenrapportage) en rapport III (de eindrapportage). De doelstelling van de adviescommissie is dat er hulpmiddelen komen voor docenten(teams), waarmee zij een start kunnen maken met het ontwikkelen van een inclusief curriculum. Naast de lopende projecten onder begeleiding van de professionals binnen EGI, en de interventies en projecten vanuit WERKplaats IPD, levert de adviescommissie een handreiking voor het ontwikkelen van een inclusief curriculum, die hogeschoolbreed toegepast kan worden. Het eindrapport is bedoeld als een aanzet tot het bieden van een handelingsperspectief voor docenten(teams), met passende tools, in plaats van een kwaliteitskader of -norm.

### **Samenstelling van het personeelsbestand**

Zestor is een pilot gestart voor het begeleiden van hogeronderwijsinstellingen bij het in kaart brengen van de samenstelling van het personeelsbestand (HRM). In navolging van het actieplan D&I (diversiteit als onderdeel van het strategisch personeelsbeleid) nemen wij deel aan deze pilot.

### **D&I-dashboard**

We laten voor de meerjarige procesimplementatie van het D&I-beleid een dashboard ontwikkelen. Dit dashboard zal een digitale omgeving omvatten waarmee alle D&I-acties, -interventies, -activiteiten, -actoren en -initiatieven gevolgd (gemonitord) zullen worden. Maar ook zullen data en kennis via het dashboard worden gedeeld binnen en tussen onze (kennis)instituten en diensten. In het eerste kwartaal van 2023 wordt een eerste dummy opgeleverd van het D&I-dashboard, dat vervolgens gevuld kan gaan worden met de data die wij voorhanden hebben.

## 1.7.4 Duurzaamheid

In 2022 heeft onze hogeschool breed invulling gegeven aan het programma Samen Duurzaam dat als doelstelling heeft om actieve stappen te zetten in het onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering naar een meer duurzame hogeschool. Zo is afgelopen jaar ingezet op het verhogen van het duurzaamheidsbewustzijn van medewerkers en studenten. De focus van het programma Samen Duurzaam ligt op drie thema's: circulaire economie, maatschappelijke veerkracht en klimaatverandering.

### Sustainable Development Goals en Samen Duurzaam

De basis voor hoe wij duurzaamheid en de Sustainable Development Goals (SDG's) in onderwijs en onderzoek integreren, is vastgelegd in de strategische agenda voor het hbo voor 2019-2023 (*Professionals voor morgen*). In het programma Samen Duurzaam geven wij uitvoering aan het Programmaplan SDG's in het hbo 2020-2023. Wij zoeken hierin samenwerking binnen de SDG-coalitie hogescholen Nederland, die zich richt op de volgende sporen: SDG's in onderwijs/de SDG-kennishub, onderzoek naar SDG-bekwaamheid, SDG's in onderzoek, SDG-accreditatie, studentbeweging & ondernemerschap en communicatie & activatie.

### Programma Samen Duurzaam

Met het programma Samen Duurzaam werken we in de komende jaren gezamenlijk aan onze verduurzaming, via bewustwording, activering, verbinding en innovatie op het gebied van duurzaamheid. De acties worden gewaardeerd in SustainaBul, een landelijk initiatief dat onderwijsinstellingen stimuleert het onderwijs duurzamer te maken. Hogeschool Rotterdam ontving vanuit dit initiatief in 2022 waardering op de ontwikkeling in het onderwijs, onderzoek en best practices. Voorbeelden die werden genoemd zijn het in contact komen van studenten en docenten met onderwerpen als energietransitie en circulaire economie als onderdeel van het curriculum. Op het gebied van sociale duurzaamheid werd ons platform INCLUDED vermeld als vooruitstrevend beleid voor het tegengaan van racisme en discriminatie. In 2022 is Hogeschool Rotterdam negen plekken gestegen in de SustainaBul index naar plek 16.

Andere voorbeelden zijn; de eerste docenttraining in circulair werken, het in kaart brengen van onze impact op klimaatverandering vanuit de master International Supply Chain door inzet van een experiment en onderwijsinnovatieproject waaraan de Comenius Senior Fellow grant is toegekend voor de periode 2022 – 2024 en acties in de bedrijfsvoering gericht op afvalscheiding, recycling van materialen en duurzame energievoorziening.

### Activatie

Het is voor systeemverandering cruciaal dat ook studenten en medewerkers in beweging komen. "Alleen met een krachtige onderstroom en dito bottom-up beweging kantelen systemen", aldus Kees Klomp, lector Betekeniseconomie. Activatie vindt plaats door samenwerking; een voorbeeld daarvan is de ondertekening van de nieuwe Green Deal Samen werken aan duurzame zorg. Daarnaast hebben we in 2022 de GO HR (Green Office) ontwikkeld, een platform voor duurzaamheid, gerund door een team van studenten en medewerkers. GO HR nodigt studenten en medewerkers uit tot duurzaam gedrag op het werk en thuis, door ze bewust te maken van hun eigen kracht om de verandering in gang te zetten.

### Verbinding

Vanuit het programma wordt deelgenomen aan de Community of Practice: aan de slag met Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van MVO Nederland (het grootste duurzame bedrijfvennetwerk van Europa).

# Hogeschool Rotterdam klimt op de duurzaamheidsladder

Hogeschool Rotterdam doet het steeds beter op het gebied van duurzaamheid. Dat blijkt uit de SustainaBul-ranglijst van 2022, waarop de hogeschool maar liefst negen plekken is gestegen naar plek 16. “We zetten mooie stappen, maar er is nog genoeg te doen.

Op de bul (vandaar SustainaBul) die de hogeschool kreeg uitgereikt, staan vier categorieën vermeld: onderwijs, onderzoek, best practices en bedrijfsvoering. Op de eerste drie onderdelen scoort Hogeschool Rotterdam erg goed. Dat betekent dat duurzaamheid steeds beter een plek krijgt in het onderwijs en de onderzoeken die worden gedaan. Daarom scoort de hogeschool ook goed op het gebied van goede voorbeelden uit de praktijk.

## **Bewustwording**

Op het gebied van bedrijfsvoering zijn de scores minder hoog. “Hierin moeten we zeker nog een aantal stappen zetten”, zegt Myrna van de Water, programma manager van Samen Duurzaam. “Verschillende initiatieven voor het verduurzamen van onze bedrijfsvoering zijn in ontwikkeling bij onder meer de dienst Faciliteiten en IT en worden onderdeel van het beleid en meegenomen in alle nieuwe aanbestedingen.



dingen. We zijn bijvoorbeeld bezig met de voorbereidingen van een CO2 Footprint-meting. Daarnaast werken we aan de oprichting van een Green Office om ook de stem van de student structureel te vertegenwoordigen en inzichten van studenten mee te nemen binnen de verschillende duurzaamheidsinitiatieven van de hogeschool. Daarmee hopen we de stijgende lijn door te zetten. Voor nu is het goed om te zien dat duurzaamheid op de agenda staat en dat dit steeds meer is terug te zien in ons onderwijs en onderzoek.”

Bij duurzaamheid denkt men vaak alleen aan zonnepanelen en afvalscheiding, maar het gaat veel verder dan dat. “Hogeschool Rotterdam richt zich op de brede definitie van sustainable development goals”, zegt bestuurslid Wijnand van den Brink. “Dat betekent dus niet alleen afvalverwerking en energiebesparing, maar ook gelijke kansen en armoedebestrijding. Dit doen we door onder andere onze studenten op te leiden tot

aanjagers van de maatschappelijke verandering zodat zij daadwerkelijk impact maken op een duurzame samenleving. Anderzijds verkleinen we onze CO2-footprint door duurzame keuzes te maken in ons handelen. Bijvoorbeeld door vergroening in onze gebouwen en verduurzaming van onze daken.”

### **Steeds duurzamer**

Hogeschool Rotterdam spant zich al meerdere jaren in op het thema duurzaamheid en heeft de afgelopen tien jaar diverse initiatieven genomen. In oktober 2019 is op verzoek van het College van Bestuur een programmteam gestart. De opdracht aan het programmteam was om een gedragen en gezamenlijke visie te ontwikkelen inclusief een aanpak voor de realisatie van deze visie. Hieruit is het activatieprogramma Samen Duurzaam voortgekomen. Het uiteindelijke doel van de opdracht is om in de komende jaren gezamenlijk te werken aan de verduurzaming van Hogeschool Rotterdam.



Het team Samen Duurzaam is samen met de dienst Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC) in 2022 gestart met de voorbereidingen om inzicht te krijgen in wat de nieuwe CSRD betekent voor ons. De CSRD is de vervanger van de Non-Financial Reporting Directive en daarmee de nieuwe standaard voor rapportering en een middel om transparant te zijn over hoe groen en sociaal de activiteiten van onze organisatie zijn. De Europese Raad heeft de CSRD op 28 november 2022 aangenomen en deze kan nu worden opgenomen in nationale wetgeving.

## Programmadoelen

### Onderwijs

Wij bereiden studenten voor op de toekomstige samenleving door de SDG's te integreren in het curriculum en lesmateriaal. Hier zijn docenten voor nodig die actuele kennis hebben van en vaardig zijn met de SDG's. We zijn in 2021 binnen de SDG-coalitie gestart met het ontwikkelen van trainingsmaterialen over duurzame ontwikkeling en zijn daar in 2022 mee verder gegaan. De duurzame ontwikkelingen 2022 in ons onderwijs waren:

- Het aantal studenten dat in aanraking komt met duurzaamheid, is in 2022 gegroeid door ons nieuwe aanbod in (keuze)duurzaamheidsonderwijs. Het aantal minoren met een duurzaamheidsaspect is ten opzichte van collegejaar 2019-2020 gestegen met 25%.
- Op initiatief van EAS en in samenwerking met Samen Duurzaam had Rotterdam Academy in 2022 de eerste docententraining in circulair werken op het programma staan, gegeven door CIRCO (zij stimuleren de ontwikkeling van de circulaire economie, gedreven door design). Voor Rotterdam Academy was de training een primeur; het is de eerste thematische training die ze aanbiedt. Ons streven is om in de toekomst een meer samenhangend aanbod te creëren voor duurzame ontwikkeling via Rotterdam Academy.





- De master International Supply Chain Management (HRBS) heeft het programma Active Collaborative Transition (ACT) gelanceerd. ACT is een experiment en onderwijsinnovatieproject, dat een beurs heeft toegekend gekregen van Comenius Senior Fellow voor de periode 2022-2024.
- Wij geven in ons onderwijs invulling aan de energietransitie via HRTech. Zo is in 2022 de start gemaakt met het Energietransitielab (dat mede is opgezet door HRTech), waarin docenten en studenten met de energietransitie aan de slag kunnen en onderzoek wordt verricht in het kader van de energietransitie.
- Tijdens de Week van het Economieonderwijs in november 2022 kregen de initiatieven van hbo-instellingen om het curriculum van het economieonderwijs inclusiever, duurzamer en toekomstbestendiger te maken, een podium. Goede voorbeelden werden getoond en nieuwe economische principes besproken. Wij lanceerden daar de eerste Purpose Economy E-course.

### Onderzoek

Door samen met studenten en relevante maatschappelijke organisaties onderzoek te doen, ontwikkelen we actueel onderwijs voor onze studenten en dragen we bij aan een inclusieve, veilige, veerkrachtige en duurzame omgeving. Bovendien geven we uitvoering aan de kennis- en innovatieagenda. We hebben meerdere kenniscentra en instituten waar duurzaamheidsonderzoek centraal staat, maar we lichten er een aantal opvallende/interessante ontwikkelingen in 2022 uit:

- Kenniscentrum Duurzame Havenstad en RDM CoE hebben hun krachten gebundeld en gaan vanaf 1 januari 2023 samen verder onder een nieuwe naam. CoE HRTech heet het nieuwe expertisecentrum, dat onderzoeks- en innovatieprojecten gaat uitvoeren rond grote maatschappelijke vraagstukken als klimaatadaptatie, energietransitie, circulaire economie en digitalisering.
- Onderzoeksatelier Urban Cool Islands van EMI-HR heeft een nieuwe methodiek ontwikkeld voor het meten van klimaatadaptatie binnen een wijk en daarmee voor het creëren van klimaatbewustzijn bij de bewoners: de klimaat-scorekaart. De studenten en onderzoekers hebben hun inzichten gedeeld op de tentoonstelling 'Klimaatongelijkheid in beeld – een nieuwe Scorekaart methodiek' in Het Nieuwe Instituut. Binnen het Erasmus+ project Innovative Measurements Towards Urban Environmental Awareness (IMPETUS) is de methodiek verder ontwikkeld en getest in Rotterdam, Groningen, Coimbra (Portugal) en Gdansk (Polen). De methodiek is in 2022 gepresenteerd op de conferentie Ecological and Environmental Engineering in Poznan en op de Water Summit van Technische Universiteit Delft. Uiteindelijk heeft het onderzoek geleid tot een publicatie in het wetenschappelijke journal Sustainability.

### Bedrijfsvoering

In onze bedrijfsvoering en werk- en leeromgeving willen wij een bijdrage leveren aan de verduurzaming van de maatschappij, door onze impact op de omgeving te reduceren en een werk- en leeromgeving te creëren die inclusief en veilig is voor medewerkers en studenten.

Binnen FIT is in 2021 de werkgroep FIT Samen Duurzaam van start gegaan en deze werkgroep heeft in 2022 verschillende resultaten geboekt. De werkgroep gebruikt de indeling in de drie focusgebieden maatschappelijke veerkracht, circulaire economie en klimaatverandering als leidraad.

*Maatschappelijke veerkracht.* Wij willen dat iedereen zich prettig voelt in onze gebouwen. Op verzoek van de centrale medezeggenschapsraad hebben we daarom het aantal genderneutrale toiletten **uitgebreed**. Ook op een heel andere manier dragen we bij aan maatschappelijke veerkracht: via onze koffie. We gebruiken koffiebonen en koffieautomaten van organisaties die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook hebben we in 2022 een nieuw cateringcontract uitgevraagd. Hierbij is extra focus gelegd op gezond en vegetarisch. Tot slot bood

de afdeling Services ook in 2022 'vangnet'-stageplaatsen aan voor studenten die anders vertraging zouden oplopen in de studie.

*Circulaire economie.* 'Afval is grondstof.' Met dat credo hebben we in 2022 een nieuwe afvalverwerker gecontracteerd, waarmee we meer soorten afval apart gaan inzamelen. In 2023 zullen pilots plaatsvinden op de locaties Academieplein en Rochussenstraat. Vooruitlopend op het wettelijke verbod op wegwerpbekers- en bestek in kantoren in 2024, gebruiken we sinds december 2022 geen kartonnen koffiebekers meer op Blaak 555, de locatie waar de diensten zijn gevestigd. Dit is een pilot, die bij goed verloop in 2023 zal worden uitgebreid naar andere locaties. Tot slot hebben we in de aanbesteding van bedrijfskleding extra aandacht gegeven aan duurzaamheid. Werkkleding die is afgedragen of niet meer nodig is, gaat terug naar de leverancier, die zorgdraagt voor hoogwaardige recycling. Ook bestaat nieuwe werkkleding voor een deel uit gerecycled, hergebruikt of duurzaam materiaal.

*Klimaatverandering.* Om onze impact op het klimaat in kaart te brengen, zijn we gestart met de eerste meting van CO<sub>2</sub>-emissies. Deze quick scan moet een eerste beeld geven van de zwaartepunten in onze uitstoot. In 2023 zullen we een tweede meting doen en een nadere analyse maken die de basis zal vormen voor nieuw beleid om de uitstoot terug te dringen. Verder hebben we in 2022 de stooktemperatuur verlaagd naar 19 graden. Daarnaast hebben we de koelinstallaties zodanig afgesteld dat zij pas in werking treden als er een binnentemperatuur van 23 graden is bereikt. Hiermee besparen we niet alleen op energiekosten, maar stoten we ook minder CO<sub>2</sub> uit. De energieneutrale nieuwbouw van Kralingse Zoom, bouwdeel C vordert gestaag. In 2022 zijn de eerste zonnepanelen op het dak aangebracht en zijn de bronnen geboord voor de Warmte Koude Opslag-installatie (WKO). Hiermee hebben we weer een stap gezet in een duurzamere bedrijfsvoering. Verder hebben we het leveringsbeleid voor kantoorartikelen aangescherpt. Om minder logistieke bewegingen te veroorzaken, met bijbehorende emissies, is het aantal levermomenten gehalveerd van twee naar een keer per week. Tevens hebben we een ondergrens gesteld aan het bestelbedrag. In het kader van mobiliteit zijn verschillende diensten en teams gestart met het opstellen van een nieuwe visie op vervoersbeleid 2022-2030 en er is een concept-beleidsvisie opgesteld inzake Travel Green Grant. Het ligt in de verwachting dat beide beleidsstukken in 2023 definitief vastgesteld worden. Ten slotte hebben we in 2022 extra aandacht geschonken aan communicatie met en bewustwording bij studenten en medewerkers. De wegwerpbekeractie op Blaak 555 is hier een voorbeeld van. Maar ook hebben we op alle locaties stickers uitgedeeld met een QR-code die mensen naar een aparte [website](#) leidt.

## 1.7.5 Integrale veiligheid

In de eerste helft van 2022 is de afdeling Integrale Veiligheid erin geslaagd om het team Advies & Beleid weer op sterkte te krijgen. In mei, juni en juli zijn drie nieuwe adviseurs gestart op het gebied van arbeidsomstandigheden & milieu, gebouw- en brandveiligheid respectievelijk integrale veiligheid. Hiermee was de afdeling in staat om een aantal belangrijke onderwerpen weer de aandacht te geven die ze verdienen.

### Crisismanagement

In coronatijd hebben we lange tijd in crisismodus gestaan en daarom zijn in 2022 de crisismanagementteams niet belast met oefeningen. Omdat de samenstelling van deze teams wel aan verandering onderhevig is geweest, is in 2022 een e-learningprogramma gebruikt om alle leden en reserveleden van de crisismanagementteams (nader) kennis te laten maken met onze principes van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Daarnaast hebben de voorzitters van de lokale crisismanagementteams met het volledige centrale crisismanagementteam een walkthrough-sessie gehouden, met als thema een cybercrisis, mede ter voorbereiding op deelname aan de landelijke cybercrisisoefening OZON in 2023.

In 2022 is het centrale crisismanagementplan herijkt en opnieuw vastgesteld. De individueel beschreven taken zijn daarin vervangen door een meer stapsgewijze crisisrespons. Tevens is het nieuwe contract voor ondersteuning bij training en oefening aanbesteed en vergund. In 2023 zal dat onder andere leiden tot een nieuw plan voor opleiden, trainen en oefenen in crisismanagement.

Het centrale crisismanagementteam heeft in 2022 na het afsluiten van de coronacrisis niet meer in actie hoeven komen.

### **Bedrijfshulpverlening**

We hebben het beleidsplan voor bedrijfshulpverlening (BHV) in 2022 herschreven. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor het welslagen van de BHV-organisatie zijn hierin verder geëxpliciteerd. Omdat naar verwachting meer hybride werken ook de BHV-bezetting onder druk zet, is het belangrijk dat zowel onderwijs als diensten onverminderd de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een goede BHV-organisatie blijven voelen. In 2023 zullen zo veel mogelijk ontruimers worden geïnstrueerd, een rol die opnieuw wordt ingevoerd. In navolging van het centrale beleid hebben we ook de lokale bedrijfsnoodplannen aangepast, met ruimte voor maatwerk, rekening houdend met het soort activiteiten dat op de verschillende locaties plaatsvindt. In 2022 is een app aangeschaft voor de monitoring van BHV-aanwezigheid; deze wordt in 2023 in gebruik genomen.

### **Arbeidsomstandigheden en milieu**

Integrale Veiligheid ondersteunt, samen met adviseurs van de dienst Onderwijs en Ontwikkeling, de lokale preventieadviseurs. Met de komst van de nieuwe adviseur Arbo & Milieu bij Integrale Veiligheid is deze samenwerking versterkt en konden adviesaanvragen vanuit de locaties worden opgepakt. Binnen het domein Veilig Werken zijn nieuwe protocollen opgesteld voor de keuring van elektrische apparatuur, het werken op hoogte en het gebruik van 3D-printers. Daarnaast heeft Integrale Veiligheid voor de registratie en het onderzoek van arbeidsongevallen een nieuwe werkwijze ontworpen. Ervaringen uit 2022 leren dat dit niet altijd correct of volledig gebeurde. Deels kan dit verklaard worden omdat ogenschijnlijk relatief eenvoudige ongevalletjes pas achteraf tot grotere letsels bleken te hebben geleid.

Er zijn ook weer milieuaudits uitgevoerd. Hieruit zijn geen opvallende milieuovertredingen naar voren gekomen, wel moeten we blijven letten op het opvolging geven aan aandachtspunten uit de audits, om zo volledig aan wet- en regelgeving te kunnen blijven voldoen.

### **Gebouw- en brandveiligheid**

Met de komst van een adviseur op het gebied van gebouw- en brandveiligheid is Integrale Veiligheid weer in staat om in een vroeg stadium aan te sluiten bij projecten en adviesvragen vanuit de hogeschool te beantwoorden. Daarnaast heeft Integrale Veiligheid een project in gang gezet om medewerkers binnen OeO op het gebied van vergunningen, tekeningen en onderhoudscertificaten efficiënter te laten samenwerken.

### **Sociale veiligheid**

Als uitvloeisel van de [veiligheidsenquête 2021](#) heeft Integrale Veiligheid de betrokken directies nadere duiding gegeven aan de uitkomsten voor vier organisatieonderdelen. In 2022 is mede als vervolg hierop een onafhankelijk onderzoek geïnitieerd bij Willem de Koning Academie, dat in 2023 wordt afgerond.

Met de start van het collegejaar 2022-2023 werd de afdeling Integrale Veiligheid geconfronteerd met enkele casussen waarin het organiseren van een multidisciplinaire aanpak noodzakelijk was. Deze verliepen conform het proces zorgwekkend gedrag, waar zij inmiddels ervaring mee heeft. Belangrijk hierbij is nog steeds de aandacht voor veiligheid van betrokkenen, maar vooral ook het kunnen bieden van de juiste zorg en ondersteuning. Opnieuw heeft de afdeling laten zien dat ketensamenwerking met externe partners van cruciaal belang kan zijn voor het welslagen van die

ondersteuning, ondanks de complexiteit daarvan. We blijven ons daar als hogeschool voor inzetten, omdat we geloven in onze maatschappelijke rol voor álle studenten.

De nieuwe adviseur Integrale Veiligheid is tevens benoemd als aandachtsfunctionaris huiselijk geweld en kindermishandeling. Samen met de collega van CcS zijn er zo weer twee aandachtsfunctionarissen binnen de hogeschool. Zij zijn in 2022 voor een beperkt aantal gevallen geconsulteerd.

Vanwege de expertise op het gebied van veiligheidsenquêtes is een van de adviseurs Integrale Veiligheid vanaf november, samen met de manager Integrale Veiligheid, betrokken bij een projectgroep. De projectgroep ontwerpt in opdracht van het Platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs een landelijke monitor sociale veiligheid. Deze opdracht komt voort uit het bestuursakkoord van de koepels. In het project participeren zowel hogescholen als universiteiten.

## Beveiliging

In dit jaarverslag past een bijzondere vermelding voor het team toezichthouders. Tijdens corona hebben zij onder grote druk gestaan. Deze druk was met name voelbaar in de eerste maanden van 2022. Deze periode werd binnen de samenleving, en daardoor ook binnen onze hogeschool, gekenmerkt door verschillende overgangsmatregelen, waarbij regelmatig situaties ontstonden die weerstand oproepen. Onze toezichthouders hebben, ondanks dat zij ook de maatschappelijke effecten van corona hebben gevoeld in hun werkzaamheden, er mede voor gezorgd dat iedereen zich zo goed mogelijk kon bewegen binnen de hogeschool. Daarvoor is waar nodig de samenwerking gezocht met de afdeling Services en het onderwijs.

In 2022 heeft het hoofd beveiliging een nieuwe visie ontwikkeld op de rol van het team toezichthouders. Het aantal operationele taken is in de praktijk stevig uitgebreid, waardoor de taken binnen de huidige bezetting moeilijk uitvoerbaar zijn. Belangrijk zijn in deze context de toenemende vraag om meer zichtbaarheid op de locaties, het belang van de beveiligingsloge voor coördinatie en de toenemende vraag om een snelle response op beveiligingsincidenten. Dit heeft geleid tot nieuwe ambities voor de toezichthouders, die in 2023 met de stakeholders in het onderwijs worden besproken om keuzes te kunnen maken.

## Nieuwe taken voor Integrale Veiligheid

In een wereld in verandering ontstaan ook voor de afdeling Integrale Veiligheid nieuwe werkzaamheden. Zo participeert de afdeling in het project Kennisveiligheid, waarin wij in 2023 beter in beeld willen hebben welke kwetsbare kennis er bij ons aanwezig is en welke maatregelen we moeten treffen om de daarmee verbonden risico's te beperken. Voor het project is een stuurgroep samengesteld, die later zal overgaan in een permanent adviesteam kennisveiligheid. Met het project geven we invulling aan een opdracht daartoe van de rijksoverheid.

Op initiatief van en in samenwerking met de dienst Concernstaf (CcS) heeft Integrale Veiligheid in 2022 een plan uitgewerkt om structuur te geven aan de coördinatie van integriteitsincidenten, waarbij Integrale Veiligheid vanaf 2023 het coördinatiepunt vormt. Het coördinatiepunt respecteert bestaande regelingen en functionaliteiten, maar zal worden ingezet in die gevallen dat we als hogeschool zélf in de actie moeten schieten. Om die werking te professionaliseren, werkt Integrale Veiligheid samen met een incidententeam, dat adviseert over de aanpak en deze aanpak desgewenst coördineert. Daarnaast zorgt het coördinatiepunt voor de registratie en rapportage en het initieert de evaluatie. In 2022 heeft Integrale Veiligheid de eerste ervaringen opgedaan met deze aanpak en een inrichtingsplan uitgewerkt.

## Beleidsondersteuning

Minder zichtbaar, maar ongelooflijk belangrijk is de beleidsondersteuning op de afdeling. In 2022 zijn alle adviseurs bijgestaan in registratie, procesmanagement, opvolging van actiepunten,

bewaking van de PDCA-cyclus, het opstellen van reviewdocumenten, informatiemanagement, agendering, verslaglegging en het onderhouden van contacten met externe handhavers. Deze inzet van beleidsondersteuning stelde de adviseurs weer in staat goede en waar nodig snelle inzetbaarheid te leveren.

## 1.7.6 Privacy en security

Als gevolg van de coronapandemie is de digitaliseringslag in het onderwijs, het onderzoek en de bedrijfsvoering in een stroomversnelling geraakt. Deze transitie brengt met zich mee dat processen steeds vaker digitaal plaatsvinden. Binnen de verschillende instituten en diensten worden initiatieven ontplooid die privacyrisico's en ethische vraagstukken met zich meebrengen. Wij hechten belang aan de privacy en digitale veiligheid van onze studenten, medewerkers en externen. We gaan daarom zorgvuldig om met persoonsgegevens en houden hierbij rekening met de wet- en regelgeving, waaronder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet AVG. De medewerkers van het team Privacy & Security werken nauw met elkaar samen en hebben regelmatig overleg met de functionaris gegevensbescherming (FG).

### Bewustwording

Het is van groot belang voor de informatieveiligheid in de digitale werk- en leeromgeving dat medewerkers en studenten zich bewust zijn van de veiligheidsrisico's. Dit thema wordt gezamenlijk opgepakt door de teamleden van zowel Security als Privacy. Op basis van onze awarenesskalender worden op gezette tijden activiteiten uitgevoerd, zoals het voeren van een phishing- en datalekcampagne en het plaatsen van nieuwsberichten. Dit draagt bij aan de voortdurende aandacht voor dit thema.

Op 28 januari 2022 is een hogeschoolbrede awarenesscampagne rond privacy en security gestart onder het motto 'Stay Cyber Safe'. Deze campagne heeft als doel om een veilige digitale werk- en leeromgeving te creëren, waarin medewerkers zich bewust zijn van hun rol in en verantwoordelijkheden voor informatiebeveiliging en privacy. Daartoe hebben we een online platform gelanceerd, waarop medewerkers interactieve e-learningmodules kunnen volgen. Aan de hand van korte, deels op de hogeschool gefilmde scènes worden medewerkers in (zelf in te plannen) sessies van gemiddeld enkele minuten per week bevestigd op privacy- en securitythema's. Na afronding van de vragen krijgen zij tips en aandachtspunten om hun eigen digitale veiligheid en die van de hogeschool te vergroten. De medewerkers kunnen in hun eigen tempo de modules volgen, die wekelijks worden opengezet. Het bestuur benadrukt het belang van bewustwording en verkent samen met het team Privacy & Security de mogelijkheden om deelname aan de e-learningmodules te verplichten.

### Self-assessment toetsingskader privacy

SURF bracht op 15 juni 2022 het toetsingskader privacy 2.0 uit en nodigde instellingen uit om, bij wijze van pilot, mee te doen aan een benchmark aan de hand van dit toetsingskader. De uitkomsten geven een beeld van het volwassenheidsniveau van de instelling op het terrein van gegevensbescherming. De benchmark levert een sectorbreed beeld op en geeft inzicht in onze relatieve sterktes en zwaktes ten opzichte van andere hbo-instellingen. Wij hebben meegedaan aan deze benchmark. De uitkomsten hiervan bieden een goede basis voor de teamleden van Privacy voor het opstellen van jaarplannen en het regelmatig (laten) meten van de effectiviteit van die plannen. Het toetsingskader biedt ook aanknopingspunten voor de verschillende organisatiedelen om de eigen voortgang te monitoren, met name op het terrein van risicovolle verwerkingen.

### Informatievoorziening

Met ons privacystatement informeren we studenten, medewerkers en externen als gebruikers van onze website, over welke gegevens van hen verwerkt worden, voor welke doeleinden en hoe zij hun rechten kunnen uitoefenen. Ons privacystatement was toe aan vernieuwing en daarom is een

herschreven statement voorgelegd aan het College van Bestuur. Het nieuwe statement is op 20 juni door het bestuur vastgesteld. De teamleden van Privacy hebben er in samenwerking met de afdeling Communicatie voor gezorgd dat het statement op een toegankelijke manier beschikbaar is gesteld op onze website.

## Informatiebeveiliging

In het eerste kwartaal van 2022 heeft een externe auditor een uitgebreide audit op informatiebeveiliging en cybersecurity uitgevoerd op basis van het SURFaudit Toetsingskader Informatiebeveiliging. De IT-afdeling heeft de bevindingen uit deze audit omgezet in een verbeterplan, ter verhoging van het volwassenheidsniveau. Het verbeterplan beschrijft een duidelijk groeipad met concrete acties en is besproken met en vastgesteld door het College van Bestuur.

Ook in 2022 hebben wij weer actief geparticipeerd in samenwerkingen binnen de sector, door onder andere deelname aan het maandelijkse hbo-CISO-overleg (CISO staat voor: Chief Information Security Officer) en lidmaatschap van de beveiligingscommunity's SCIRT en SCIPR.

## 1.7.7 Reglementen

Er zijn op onze hogeschool verschillende reglementen van kracht, die zijn gepubliceerd op de openbare website en op het intranet. Voor het bestuur en het beheer hanteren we een bestuurs- en beheersreglement. In 2021 hebben we het bestuurs- en beheersreglement inhoudelijk herzien. Na instemming van de centrale medezeggenschapsraad en goedkeuring van de Raad van Toezicht is het herziene reglement op 1 september 2022 in werking getreden. Bij de herziening zijn de uitgangspunten van de Branchecode goed bestuur van november 2019 verwerkt.

In verband met veroudering hebben we verschillende regelingen voor klachten en geschillen herzien. Daarbij hebben we de reglementen op een toegankelijker manier opgesteld en meer met elkaar in lijn gebracht. Het gaat ten eerste om het Reglement klachten studenten en cursisten, dat het Reglement klachten studenten heeft vervangen. Er bestonden eerste twee reglementen: een reglement voor studenten en een reglement voor cursisten; nu is de regeling voor cursisten ondergebracht in de regeling voor studenten. Dit reglement bevat onze procedure voor de behandeling van klachten die worden ingediend door onze studenten en cursisten. De procedure is inhoudelijk voor studenten niet gewijzigd. Verschil tussen studenten en cursisten blijft dat bezwaar en beroep niet openstaan voor cursisten.

Daarnaast hebben we het Reglement klachten medewerkers herzien, waarbij is aangesloten bij de schrijfwijze en opbouw van het Reglement klachten studenten en cursisten. Qua termijnen en werkwijze is aansluiting gezocht bij de reglementen van onze andere (klachten)commissies. Het Reglement Geschillenadviescommissie (GAC) is volledig herzien. Inhoudelijke wijzigingen zien op de samenstelling en benoemingsperiode van de commissie en op de onverenigbaarheid met het voorzitterschap van de examencommissie. Ook zijn enkele procedures verduidelijkt (zoals de voorlopige voorziening en versnelde behandeling).

Tot slot is ook het Reglement College van beroep voor de examens herzien. De wijzigingen zijn inhoudelijk gelijk aan die van het Reglement GAC.

## 1.7.8 Juridische aangelegenheden

Stichting Hogeschool Rotterdam neemt deel aan het rechtsverkeer, waarbij de juridische aangelegenheden binnen deze grote organisatie te bestempelen zijn als pluriform. Wij hebben meerdere juristen in dienst die adviseren bij dergelijke aangelegenheden, maar er kan ook gebruik gemaakt worden van inhuur van externe juridische expertise. In 2022 is de één-loketfunctie ontwikkeld en toegepast.

## Bureau Klachten en Geschillen

In de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) wordt voorgeschreven dat iedere hogeschool en universiteit een toegankelijke en eenduidige faciliteit dient te hebben waar men terecht kan met een klacht, beroep of bezwaar. Bureau Klachten en Geschillen (BKG) fungeert als één loketfunctie m.b.t. die faciliteit voor onze hogeschool. De aard van de klachten, beroepen en bezwaren die binnenkomen bij dit digitale loket, is divers. Ten behoeve van de leesbaarheid wordt in de tekst hieronder gesproken over 'klacht', waarmee ook beroepen en bezwaren worden bedoeld. Bij BKG komen zaken binnen via een klachtenformulier, dat voornamelijk digitaal ingediend wordt. Tevens kan men mondeling informatie vragen over het indienen van klachten en bijbehorende procedures.

Bij BKG wordt gecontroleerd of de klager een voortraject had moeten doorlopen. Het voortraject houdt in dat de klager de klacht eerst aanhangig maakt bij het eigen instituut of bij de eigen dienst. BKG behandelt de klachten inhoudelijk niet zelf, maar dient als een loket waar de klacht ingediend wordt. De klacht wordt vervolgens doorgestuurd naar de betreffende commissie of instantie. In dit verslag zullen eerst de cijfers van het College van beroep voor de examens de revue passeren, alvorens er gekeken wordt naar de cijfers van de Geschillenadviescommissie. Gevolgd door cijfers van de overige commissies en tot slot worden de aanhangig gemaakte zaken bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) kort besproken.

## College van beroep voor de examens

Het College van Beroep voor de examens (CBE) behandelt beroepen tegen besluiten van examencommissies en examinatoren, alsmede besluiten over het geven van een negatief bindend studieadvies (nbsa).

Het aantal beroepen dat aanhangig is gemaakt is in 2022 gestegen met 1,7% ten opzichte van 2021. Er was met name een groei te zien in het aantal klachten dat kennelijk niet-ontvankelijk was verklaard. Dit heeft te maken met het feit dat BKG scherper toetste op de termijn om in beroep te gaan. Deze termijn vloeit voort uit de WHW, en wanneer er buiten de termijn in beroep gegaan is, zijn deze beroepschriften kennelijk niet-ontvankelijk verklaard.

In onderstaande tabel staan de gegevens uit het jaarverslag Bureau Klachten en Geschillen, om zo enkel de cijfers van CBE-zaken, niet-zijnde bsa-zaken, van 2020-2022 naast elkaar te kunnen zien. De lopende zaken (39 stuks) van 2022 betreffen CBE-zaken die in november en december zijn ingediend.

CBE-zaken	2020	2021	2022
Niet-ontvankelijk	2	3	24
Schikking/ingetrokken	142	161	147
Uitspraak ongegrond	26	37	26
Uitspraak gegrond	11	8	6
Nog in behandeling	47	29	39
<b>Totaal</b>	<b>228</b>	<b>238</b>	<b>242</b>

## Geschillenadviescommissie

De Geschillenadviescommissie (GAC) is een onafhankelijke adviescommissie die is ingesteld op basis van de WHW. Zij geeft advies aan het College van Bestuur over alle bezwaren, dus waarbij het oorspronkelijke besluit door (of namens) het College van Bestuur is genomen. Een veel voorkomend voorbeeld is een bezwaar tegen het besluit van de dienst Administratie, Informatievoorziening & Control om aanmelders niet in te schrijven omdat ze niet voldeden aan alle toelatingsvoor-

waarden. Andere zaken kunnen door instituutdirecties opgelegde maatregelen betreffen, zoals schorsing. Het advies dat de GAC geeft, wordt ter besluitvorming voorgelegd aan het College van Bestuur, waarna het College van Bestuur een besluit neemt.

Het jaar 2022 liet een daling zien van 71,1% van het aantal behandelde bezwaarschriften ten opzichte van 2021. Alle ingediende zaken betroffen inschrijfzaken. In totaal zijn er 523 berichten binnengekomen bij BKG en het Studenten Service Center ten aanzien van dit onderwerp, waarvan er 15 berichten zijn aangemerkt als bezwaarschrift.

GAC-zaken	2020	2021	2022
Niet-ontvankelijk	0	0	0
Schikking/ingetrokken	107	36	5
Uitspraak ongegrond	28	9	5
Uitspraak ongegrond –niet overgenomen/hersteld	9	3	4
Uitspraak gegrond	5	4	1
Nog in behandeling	1	0	0
<b>Totaal</b>	<b>152</b>	<b>52</b>	<b>15</b>

### Overige commissies

De overige commissies omvatten de Toelatingscommissie, de Commissie Ongewenst Gedrag, de PTD-adviescommissie en de Algemene klachtencommissie personeel. De Bezwarencommissie beoordelingen valt buiten dit verslag omdat BKG geen betrokkenheid heeft bij deze commissie. Het aantal klachten dat aan de overige commissies wordt voorgelegd is doorgaans beperkt. In 2022 ging het om zeven klachten.

Sinds 2022 behandelt een externe commissie de klachten van ongewenst gedrag binnen onze hogeschool. Door een wijziging in beleid is de drempel om een klacht na het ervaren van ongewenst gedrag, verlaagd. Hierdoor zijn er begin 2022 meer klachten ingediend bij de externe commissie en is hier dus een groei te zien.

Commissie	2020	2021	2022
Toelating	0	0	0
Ongewenst gedrag	2	2	7
Personeel	2	1	0
PTD	0	0	0
Beoordelingen	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

### College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

De student kan beroep instellen bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) tegen een uitspraak van het CBE of een besluit van het College van Bestuur. Tegen uitspraken van het CBHO staat geen hoger beroep open. De termijn voor het indienen van een beroepschrift bedraagt zes weken na bekendmaking van de bestreden beslissing. Het CBHO zetelt in Den Haag. Er zijn in 2021 in totaal zes zaken aanhangig gemaakt bij het CBHO, waarvan drie zaken nog lopen en twee ongegrond en één gegrond is verklaard.



## 1.7.9 Beleid uitkeringen na ontslag

### (B)WW uitkering

In 2022 hebben we wederom fors ingezet op de preventie en het beheer van de (B)WW-lasten. Dit doen we onder meer door de inzet van een expert die zich volledig focust op de begeleiding van (B)WW-gerechtigde (oud-)medewerkers. Deze (oud-)medewerkers worden op regelmatige basis uitgenodigd voor gesprekken over de in te zetten re-integratieactiviteiten. Daarnaast helpt de expert (oud-)medewerkers op concrete wijze, bijvoorbeeld door een (outplacement)traject te faciliteren of door herplaatsing in de eigen organisatie. Hiermee ondersteunt onze hogeschool deze (oud-)medewerkers zowel preventief als curatief.

In 2022 hebben we wederom aandacht geschonken aan preventieve interventies, om werkloosheid en uitkeringskosten te voorkomen. Hiermee geven we invulling aan goed werkgeverschap en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Maar ook kostenbeheersing is een belangrijk aandachtspunt. Het afgelopen jaar hebben we verder gewerkt aan het interne en externe netwerk. Ook is intern mobiliteitsbeleid middels een pilot in het technisch domein getest. Het intern mobiliteitsbeleid is onder andere in te zetten ter preventie van uitstroom, behoud van talenten en kostenreductie.

In 2022 zijn de kosten van de uitkeringen na ontslag gedaald door de tijdige inzet van maatwerk (risicoanalyse per dossier). Ook de ondersteuning van en samenwerking met interne en externe experts, directies en HRMBP van de instituten en diensten droegen bij aan de resultaten.

Kosten WW en BWW (in €)

Jaar	WW	BWW
2022	524.369	260.594
2021	669.551	293.391
2020	610.044	323.599
2019	846.230	343.064
2018	1.112.414	434.153

Bovenstaande tabel geeft aan dat we geslaagd zijn in onze doelstelling om de WW en BWW kosten aanzienlijk terug te dringen. De gezamenlijke kosten zijn in de periode 2018 – 2022 met ruim 49% gedaald.

## 1.8 Corona

### 1.8.1 Maatregelen tegen besmettingen met het coronavirus

#### Sectorplan en instellingsplan

Wij startten 2022 in lockdown, afgekondigd vlak voor de kerstvakantie in 2021 vanwege de zorgen om de omikronvariant van het coronavirus. Op maandag 17 januari 2022 eindigde deze lockdown voor het hoger onderwijs. De eerste maanden van 2022 werden nog wel gekenmerkt door overheidsmaatregelen, die in de maatschappij regelmatig weerstand oproepen. Ook wij hebben die weerstand ervaren, en met name de eigen beveiligers, die zowel studenten als collega's moesten aanspreken op het naleven van de verplichte maatregelen. Daarom werd op locatie Museumpark een proef uitgevoerd, waarin instituten en beveiliging gezamenlijk zorgdroegen voor de handhaving. Deze proef werd als geslaagd ervaren en zou als aanbeveling zijn weg vinden naar het latere instellingsplan voor corona.

In aanloop naar het vervallen van de coronamaatregelen besloot het crisismanagementteam al eind januari om te stoppen met de (anonieme) registratie van besmettingen, voornamelijk omdat de GGD niet meer vroeg om clusters van besmettingen te melden. Vanaf februari hief de overheid alle coronamaatregelen geleidelijk op, met als laatste op 15 maart het thuiswerkadvies. Eind april werd als document over onze hogeschool in coronatijd de documentaire 'Op afstand verbonden' gelanceerd, waarin medewerkers en studenten vertelden hoe zij die periode ervaren hebben.

<https://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/nieuws/bekijk-de-documentaire-over-de-hogeschool-in-tijden-van-corona/>

Het corona-crisismanagementteam heeft zichzelf half februari opgeheven. Besluitvorming rond corona vond vanaf dat moment weer via de reguliere structuren plaats, hoewel het voormalige crisisteam begin juni nog wel één keer bijeenkwam om een regieteam corona te initiëren. Uitkomsten uit de evaluatie van de inzet van het crisisteam zijn verwerkt in ons in 2022 aangepaste crisismanagementplan.



Vanaf het moment dat alle maatregelen werden opgeheven, hebben de hogeronderwijskoepels in samenwerking met het ministerie van OCW gewerkt aan een sectorplan om te anticiperen op

nieuwe ervaringen van het coronavirus. Als uitgangspunt is geformuleerd dat de instellingen open blijven, (praktijk)onderwijs blijven aanbieden en aandacht blijven geven aan het welzijn en welbevinden van studenten en medewerkers. Vlak voor de zomervakantie is het sectorplan bekend gemaakt aan de instellingen. Om onze weerbaarheid te vergroten, is de verantwoordelijkheid voor het invullen van de verschillende coronascenario's uit het sectorplan decentraal (bij het onderwijs zelf dus) belegd. Hiermee is tegemoetgekomen aan de wens om maatwerk te kunnen leveren, passend bij het specifieke onderwijs op de verschillende locaties. Voor coördinatie, regionale afspraken, ondersteuning en interpretatievraagstukken is een hogeschoolbreed regieteam opgericht, met een vertegenwoordiging van College van Bestuur, instituten en diensten. Landelijk te beleggen vraagstukken, handhavingsproblematiek, dreiging van verdere opschaling voorbij het zwaarste scenario en andere niet-voorzien zaken zullen ook vanuit het regieteam worden gecoördineerd. De definitieve invulling van het regieteam vond plaats direct na de zomervakantie. De instellingen is gevraagd een instellingsplan op te stellen. Op basis van de decentrale plannen is het instellingsplan in oktober vastgesteld en aan de centrale medezeggenschapsraad voorgelegd.

### Overzicht van onze maatregelen in 2022

16 januari	Stopzetten registratie besmettingen
7 februari	Vaststelling draaiboek handhaving coronamaatregelen op locatie Museumpark
16 februari	Opheffing corona-crisismanagementteam
21 februari	Herziening crisismanagementplan
7 maart	Vaststelling evaluatie corona- crisismanagementteam
14 maart	Normalisering reisbeleid naar situatie pre-corona
7 juni	Besluit instellen regieteam corona
14 juni	Publicatie sectorplan
11 juli	Uitvraag decentrale invulling coronascenario's
18 oktober	Vaststelling instellingsplan corona

## 1.8.2 Geldstromen coronasteun

In onderstaande tabel zijn de middelen weergegeven die wij hebben en gaan ontvangen met betrekking tot het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). In totaal gaat het om 83,6 miljoen euro, waarvan in 2022 39,6 miljoen is ontvangen. Van deze middelen is in 2021 36,9 miljoen euro in de exploitatie opgenomen; in 2022 was dat 35,0 miljoen euro. Voor het laatste jaar (2023) is nog 11,7 miljoen euro gereserveerd. In paragraaf 1.10 staat een toelichting op het effect van deze middelen op het exploitatieresultaat 2022.

Verder geeft onderstaande tabel weer in welke vorm we deze middelen hebben ontvangen. De normatieve rijksbijdrage moet in het jaar van ontvangst in de exploitatie worden opgenomen, ook als er geen besteding op heeft plaatsgevonden, de niet-normatieve rijksbijdrage komt tot besteding gelijk aan de lasten die gemaakt zijn in het desbetreffende jaar en de subsidies hebben ieder hun specifieke voorwaarden.

De specifieke regelingen ten bate van hogescholen die zijn ingesteld vanwege coronasteun, zijn:

- De regeling 'Compensatie studentaantallen' was van toepassing in 2021 om de onverwachte stijging van het aantal studenten in de studie jaren 2020-2021 en 2021-2022 op te vangen en de hogescholen daar extra middelen voor te geven.
- De regeling 'Compensatie collegegeld' compenseert de hogeschool voor de halvering van het collegegeld, waardoor theoretisch voor iedere student de helft van het collegegeld binnenkomt via de student zelf en de andere helft via het ministerie van OCW. In de praktijk is het een vast bedrag voor de hogeschool.
- Het bestuursakkoord Onderwijs en het bestuursakkoord Onderzoek betreffen het Nationaal Programma Onderwijs. Deze worden uitgebreid uiteengezet in paragraaf 1.8.3.

- De subsidieregeling 'Coronabanen in het hoger onderwijs' liep vooruit op het NPO. Het ging om ondersteunende functies (geen docenten) waarbij de baan werd vervuld tussen 1 januari tot en met 30 juni 2021.
- De subsidieregeling 'Extra hulp voor de klas' liep in het kalenderjaar 2021. Voor het hoger onderwijs waren de middelen beschikbaar vanaf 1 juli 2021. De regeling werd al snel vervangen door het NPO. Het ministerie van OCW heeft aangegeven dat de middelen die over waren bij hogescholen (in ons geval: 0,3 miljoen euro), toegevoegd kunnen worden aan de NPO-middelen.

## Overzicht geldstromen coronasteun

Bedragen \* € 1.000.000

Onderwerp	Ontvangen in vorm van	(Te) ontvangen			Exploitatie- resultaat		Te besteden	
		2021	2022	Totaal	2021	2022	2023	Totaal
Compensatie studentaantallen	Normatieve rijksbijdrage	19,4		19,4	19,4			19,4
Compensatie collegegeld	Normatieve rijksbijdrage	12,4	26,2	38,6	12,4	26,2		38,6
Bestuursakkoord onderwijs	Niet norm. Rijksbijdrage	9,9	13,1	23,0	3,6	8,0	11,4	23,0
Bestuursakkoord onderzoek	Subsidie (SIA)		0,7	0,7		0,7		0,7
Coronabanen	Subsidie	0,8	-0,5	0,3	0,3			0,3
Extra hulp voor de klas	Subsidie	1,5		1,5	1,2		0,3	1,5
<b>Totaal</b>		<b>44,0</b>	<b>39,6</b>	<b>83,6</b>	<b>36,9</b>	<b>35,0</b>	<b>11,7</b>	<b>83,6</b>

## 1.8.3 Corona-enveloppe

### 1.8.3.1 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

#### Inleiding

Om de schade van de coronapandemie voor het onderwijs en onderzoek zoveel mogelijk te beperken heeft het kabinet in 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) opgezet. In het bestuursakkoord NPO heeft de minister met de sectorraden afspraken gemaakt over hoe de mbo-scholen, hogescholen en universiteiten de extra middelen kunnen inzetten om het welzijn van hun studenten te bevorderen en studievertraging als gevolg van corona te voorkomen c.q. in te halen. Voor het hbo is in totaal 284 miljoen euro beschikbaar gesteld. Wij hebben in het kader van het bestuursakkoord onderwijs voor de periode 2021 t/m 2024 in totaal 23 miljoen euro aan extra middelen toegekend gekregen<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> De oorspronkelijke looptijd was 2021 t/m 2023. In de brief aan de Tweede Kamer van 3 juni 2022 heeft de minister van OCW de looptijd van de regeling verlengd, dat wil zeggen dat het geld ook in 2024 uitgegeven en verantwoord kan worden. De middelen zijn door de hogeschool ontvangen in de jaren 2021 en 2022 en worden conform het NPO-plan uitgegeven tussen 2021 en 2023, dus vooralsnog zijn er geen plannen om de middelen in 2024 uit te geven.

Voor een effectieve en doelmatige besteding van deze middelen heeft het ministerie van OCW samen met de instellingen aan de hand van zes thema's een 'keuzelijst met acties'<sup>6</sup> opgesteld. De hogescholen kunnen de middelen inzetten voor de thema's 1) Soepele in- en doorstroom, 2) Studentenwelzijn en sociale binding, 3) Ondersteuning en begeleiding stages en 5) Aanvullende acties voor lerarenopleidingen. Thema 4 en 6 zijn niet bedoeld voor de hogescholen.

In het bestuursakkoord zijn ook afspraken gemaakt over de planvorming, monitoring en verantwoording van de inzet van de NPO-middelen<sup>7</sup>. In dit hoofdstuk wordt eerst het ingerichte proces van planvorming, monitoring en bijstelling op hoofdlijnen toegelicht. Hierbij is uitgebreid aandacht voor de betrokkenheid van de medezeggenschap op decentraal en centraal niveau. Vervolgens worden de oorspronkelijke voornemens, de bijstellingen en de voortgang op de realisatie van deze voornemens per NPO-thema inzichtelijk gemaakt.

## Proces

### Planvorming

Het NPO is in februari 2021 aangekondigd door het ministerie van OCW. In lijn met de decentrale besturingsfilosofie hebben wij besloten het grootste deel van de extra middelen uit het NPO bij de relevante organisatieonderdelen te alloceren. Zodoende kan vanuit de specifieke omstandigheden in het organisatieonderdeel gekozen worden voor een passende inzet van middelen, die zowel optimaal aansluit bij de opleidingen en studentpopulatie als bij de uiteenlopende gevolgen van corona op studentenwelzijn en studievoortgang.

Zodra de uitwerking van het NPO in het bestuursakkoord in mei 2021 gereed was, hebben 15 instituten, relevante diensten en Centres of Expertise op basis van de NPO-thema's in de keuzelijst elk een eigen NPO-plan opgesteld. De inzet van de NPO-middelen, zowel inhoudelijk als financieel, is op organisatieonderdeelniveau besproken met de studenten en andere stakeholders.

De decentrale plannen bevatten onder andere een analyse van de impact van corona op het instituut en een beschrijving van de inzet op de NPO-thema's, uitgewerkt in (type) acties uit de keuzelijst en daarbij behorende concrete activiteiten. Op centraal niveau zijn de NPO-voornemens meerdere malen besproken in het directeurenoverleg, waarna de individuele NPO-plannen op hoofdlijnen besproken zijn tijdens de bilaterale overleggen tussen de instituutdirecteuren en het College van Bestuur. Begin september 2021 zijn de decentrale plannen samen met de relevante coronaonderzoeken, evaluaties en enquêtes verwerkt en is op basis hiervan het hogeschoolbrede NPO-plan opgesteld. Ons concept NPO-plan is op 13 september 2021 vastgesteld door het College van Bestuur.

### Afstemming medezeggenschap

De medezeggenschap op zowel centraal als decentraal niveau is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de NPO-bestedingsplannen. Gezien de decentrale aanpak bij de planvorming hebben de decentrale medezeggenschapsraden instemmingsrecht op de desbetreffende NPO-plannen. Het College van Bestuur heeft de NPO-plannen meerdere malen besproken met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) en om input gevraagd, bijvoorbeeld bij de keuze van prioritaire thema's. In juli 2021 is de CMR geïnformeerd over de hoofdlijnen van de NPO-plannen. Het hogeschoolbrede NPO-plan is, vergezeld van de formele instemming van de decentrale medezeggenschapsraden, na september 2021 voorgelegd aan de CMR. Deze heeft op 20 december 2021 unaniem ingestemd met het NPO-plan.

<sup>6</sup> Bestuursakkoord bijlage 1 (Keuzelijst met acties)

<sup>7</sup> Bestuursakkoord bijlage 3 (Monitoring NP Onderwijs)



De medezeggenschapsraden vervullen daarnaast een cruciale rol bij de uitvoering, monitoring en verantwoording van de NPO-plannen. Op organisatieonderdeel-niveau worden minimaal twee keer per jaar voortgangsgesprekken gevoerd met de medezeggenschapsraden van de instituten en diensten. De decentrale medezeggenschapsraden hebben formeel ingestemd met de doorgevoerde bijstellingen van de NPO-plannen van de organisatieonderdelen.

### **Monitoring, bijstelling en verantwoording**

De monitoring, bijstelling en verantwoording van de inzet van de NPO-middelen sluit zoveel mogelijk aan bij onze bestaande planning- en controlcyclus. De organisatieonderdelen hebben in hun NPO-plannen aangegeven op welke manier de voortgang op de realisatie van de NPO-voornemens gemonitord wordt. De voortgang van de NPO-plannen wordt in ieder geval besproken met het College van Bestuur tijdens de zogenaamde bilorondes<sup>8</sup>. Tijdens de uitvoering van de NPO-plannen kunnen de plannen bijgesteld worden, bijvoorbeeld door veranderde omstandigheden.

Op 3 oktober 2022 is ten slotte in het College van Bestuur een interne voortgangsrapportage besproken om de uitgaven van de eerste vier maanden van 2022 op NPO-actieniveau inzichtelijk te maken. Deze voortgangsrapportage is tevens voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Tijdens biloronde 1 van 2023 zal het College van Bestuur samen met de instituten, diensten en Centres of Expertise de bijgestelde NPO-plannen voor 2023 vaststellen.

### **Plan, realisatie en vooruitblik**

Wij zetten de NPO-middelen in op alle vier de thema's die van toepassing zijn op het hbo, namelijk: thema 1 (*Soepele in- en doorstroom*), thema 2 (*Studentenwelzijn en sociale binding*) thema 3 (*Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages*) en thema 5 (*Specifiek lerarenopleidingen*).

In het plan is aangegeven dat ongeveer de helft van de middelen geïnvesteerd wordt om soepele in- en doorstroom te realiseren, vooral door het aanbieden van extra begeleiding (thema 1). Daarnaast wordt circa een kwart van het budget aangewend om studentenwelzijn en sociale binding met de opleiding te bevorderen (thema 2). Het laatste kwart wordt verdeeld over ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages (thema 3) en de lerarenopleidingen (thema 5). Het grootste deel van de bestedingen vindt plaats in 2022 en 2023.

Uit onderstaande tabel 1 blijkt dat er in 2022 bijna 2 miljoen euro minder is uitgegeven dan opgenomen in het bijgestelde NPO-plan voor 2022. Deze 2 miljoen euro wordt doorgeschoven naar 2023. De uitgaven waren geraamd op afgerond 10,0 miljoen euro; de realisatie bedroeg 8,0 miljoen euro. De oorzaak hiervoor is tweeledig: ten eerste zorgde de gespannen arbeidsmarkt in 2022 ervoor dat het soms moeilijk was om nieuw personeel te vinden. De tweede oorzaak is dat een aantal van de 15 organisatieonderdelen andere keuzes heeft gemaakt, of dat zij de besteding van de beschikbare middelen (deels) hebben uitgesteld naar een later jaar.

Ongeveer de helft van de middelen is in 2022 geïnvesteerd in 'soepele in- en doorstroom' (thema 1). Hieraan is 3,5 miljoen euro besteed. Aan het welzijn van de studenten en de sociale binding met de opleiding (thema 2) is 2,0 miljoen euro besteed. Aan ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages (thema 3) is 0,7 miljoen euro besteed. Ten slotte is aan de ondersteuning van de lerarenopleidingen (thema 5) 1,8 miljoen euro besteed.

<sup>8</sup> Vijf keer per jaar voert het College van Bestuur een bilateraal gesprek met de directeurs van de instituten en diensten (onderdeel van de reguliere P&C-cyclus).

In de rest van deze paragraaf lichten we de bestedingen in 2022 per thema en actie nader toe.

**Tabel 1. Meerjarig overzicht van de besteding van de NPO-middelen toegespitst op thema en daarbij horende acties**

Bestuursakkoord onderwijs	Plan	Realisatie	Bijstel- ling plan	Realisatie	Verschil Realisatie -/- bijstel- ling plan	Bijstel- ling plan be- steding	Totaal
Bedragen * € 1.000	2021	2021	2022	2022	2022	2023	
<b>Totaal Bestuursakkoord onderwijs</b>	<b>4.238</b>	<b>3.607</b>	<b>9.974</b>	<b>8.018</b>	<b>-1.956</b>	<b>11.416</b>	<b>23.041</b>
<b>Totaal Thema 1: Soepele in- en doorstroom</b>	<b>2.128</b>	<b>2.112</b>	<b>4.696</b>	<b>3.540</b>	<b>-1.156</b>	<b>5.313</b>	<b>10.965</b>
Het aanbieden van extra begeleiding	992	1.103	1.994	1.462	-532	2.696	5.260
Het beter laten landen van studenten in het ho	361	156	104	5	-99	134	295
Het versterken van (online) studiekeuze activiteiten	170	177	269	130	-139	284	591
Het aanbieden van extra mogelijkheden om de studievertraging in te lopen	606	676	2.329	1.943	-387	2.199	4.818
<b>Totaal Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding</b>	<b>855</b>	<b>535</b>	<b>2.469</b>	<b>2.041</b>	<b>-428</b>	<b>3.069</b>	<b>5.645</b>
Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten	209	120	1.016	933	-83	1.199	2.252
Het bieden van extra faciliteiten voor studenten	262	178	369	324	-45	432	934
Het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten	292	147	661	546	-115	711	1.403
Pro-actieve benadering bij kwetsbare studenten en studenten met zorgen over het welzijn	93	90	423	238	-185	727	1.055
<b>Totaal Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages</b>	<b>514</b>	<b>278</b>	<b>760</b>	<b>652</b>	<b>-108</b>	<b>781</b>	<b>1.712</b>
Meer stages	60	73	60	35	-25	72	180
Meer flexibiliteit	72	68	158	155	-3	122	344
Meer ondersteuning	383	138	542	462	-80	587	1.187
<b>Totaal Thema 5: Specifiek Lerarenopleidingen</b>	<b>740</b>	<b>682</b>	<b>2.049</b>	<b>1.785</b>	<b>-264</b>	<b>2.254</b>	<b>4.721</b>
Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	374	344	988	891	-97	1.067	2.303
Het bieden van extra onderwijs in de opleiding	366	338	1.061	894	-167	1.186	2.418

## Thema 1: Soepele in- en doorstroom

Wij investeren de NPO-middelen vooral in het voorkomen van (verdere) studieachterstanden, het inhalen van studievertraging en kwalitatieve versterking van het onderwijs. Het merendeel van de organisatieonderdelen zet de NPO-middelen in op *het aanbieden van extra begeleiding* (1,5 miljoen euro) en *het aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen* (1,9 miljoen euro in 2022). Het gereserveerde budget voor thema 1 is voor ongeveer 75% benut.

### Het aanbieden van extra begeleiding (1a)

In lijn met de voornemens in de NPO-plannen is ruim de helft van de middelen binnen thema 1 geïnvesteerd in het aanbieden van extra begeleiding. Er zijn extra docenten (studieloopbaan-coaches (SLC'ers)) en ouderejaars studenten (studentcoaches) ingezet om de eerstejaars studenten te begeleiden en bij te spijkeren. Tevens is ingezet op het inhalen van achterstanden uit



het vo en op extra hulp voor struikelvakken in de hbo-opleiding (bijvoorbeeld wis- en natuurkunde). Sommige opleidingen werkten met kleinere klassen, met name in het praktijkonderwijs, andere hebben ingezet op extra tentamentrainingen of digitaal oefenmateriaal.

### **Het beter laten landen van studenten in het hoger onderwijs (1c)**

Om *studenten beter te laten landen in het hoger onderwijs* zijn vrijwel geen middelen besteed in 2022. In 2021 werden hiervoor nog wel middelen ingezet, maar vanwege het einde van de pandemie was dat in 2022 minder nodig. Tevens werden nog wel activiteiten onder een andere noemer uitgevoerd (bijvoorbeeld via actie 2c, het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten).

### **Het versterken van (online) studiekeuzeactiviteiten (1d)**

Het versterken van online studiekeuzeactiviteiten hebben we vooral ingezet in 2021. Zo is in 2021 gewerkt aan een andere opzet van de open dagen en aan proefstuderen. In 2022 is hiervoor minder aandacht geweest en is nog 130.000 euro uitgegeven.

### **Het aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen (1e)**

In lijn met de NPO-voornemens zijn programma's ontwikkeld om studievertraging in te lopen. Tevens hebben de opleidingen de studenten extra ondersteund bij het afstuderen. Hiervoor zijn bijvoorbeeld langstudeercoördinatoren aangesteld die als aanspreekpunt fungeren voor studenten met vertraging en voor docenten die langstudeerders begeleiden. Het accent is hierbij soms wat breder komen te liggen dan in de plannen was voorzien: niet alleen eerste- en tweedejaars met vertraging hebben extra hulp gekregen, maar ook vierdejaars. Er is ingezet op begeleiding bij de verbetering van pedagogische en didactische vaardigheden in het afstandsonderwijs, zodat de vakdocenten meer ruimte hadden voor de begeleiding van studenten, via zogenaamde ICTO-coaches die de docenten ontzorgen en ondersteunen. Een enkel instituut heeft ten slotte middelen ingezet voor het extra verzorgen van een vak in een andere onderwijsperiode of voor een extra toetsmoment.

## **Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding**

Niet alleen hebben veel studenten door corona achterstanden of vertraging opgelopen, ook hun welzijn kwam in de afgelopen jaren steeds meer onder druk te staan. Dit kwam onder meer door de wijze van onderwijs volgen, door het gebrek aan sociale contacten en door de algehele lockdowns. Daarom hebben de organisatieonderdelen in hun bestedingsvoorstel voor de NPO-middelen niet alleen plannen gemaakt in de sfeer van de kwalificatie van studenten, maar ook voor persoonsvorming en socialisatie.

Het gereserveerde budget voor thema 2 was 2,5 miljoen euro. Dit budget is voor ongeveer 80% benut. De meeste middelen zijn besteed aan extra ondersteuning voor studenten (actie 2a), te weten 933.000 euro.

### **Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten (2a)**

De centrale afdeling Studentenwelzijn heeft in 2021 en 2022 geïnvesteerd in een gedegen manier om meer ondersteuning voor studenten te kunnen verzorgen. Er zijn nieuwe studentendecanen en studentenwelzijnsadviseurs aangenomen om aan de groeiende vraag van studenten te kunnen voldoen. In het collegejaar 2021-2022 zijn in totaal 7.166 studenten geholpen door de studentendecanen, dat zijn er 694 meer dan in 2021 en 1.025 meer dan in 2020. In 2022 zijn 11.687 gesprekken gevoerd. Ten slotte zijn er, mede op initiatief van de CMR, mogelijkheden voor psychologische ondersteuning van onze studenten ingezet in 2022, in de vorm van workshops en een ggz-sprekkuur. Hiervoor zijn psychologen vanuit een externe organisatie, Indigo, ingezet. Verder was er specifieke aandacht van studentenwelzijnsadviseurs voor de groep buitenlandse studenten en statushouders. In 2022 gold dit in het bijzonder voor studenten uit Oekraïne, Rusland en Wit-Rusland vanwege de oorlog.

Ook de instituten hebben de NPO-middelen ingezet voor meer ondersteuning voor studenten. Zo zijn peercoaches en extra SLC'ers ingezet en is een-op-een-begeleiding aan studenten in bijzondere situaties geboden. Het blijft onduidelijk welke gevolgen de coronapandemie op de lange termijn op het welzijn van de studenten zal hebben. In 2023 zullen de uitgaven voor deze actie onverminderd doorlopen.

Voor een uitgebreide toelichting op de gevolgen van de coronapandemie op het studentenwelzijn en de ondernomen acties verwijzen we naar paragraaf 1.3.9. Dit betreft de brede inzet van onze instelling op dit thema, inclusief de hierboven genoemde NPO-middelen.

### **Het bieden van extra faciliteiten voor studenten (2b)**

De coronapandemie heeft het onderwijs in de afgelopen twee jaar in een digitale versnelling gebracht. Niet alleen werden de lessen digitaal verzorgd, maar ook de dienstverlening rondom de onderwijsorganisatie. Naast de directe inzet voor studentenwelzijn wordt middels het programma Studienet met NPO-middelen de online dienstverlening aan studenten verbeterd. Hiermee worden en zijn *extra faciliteiten voor studenten ontwikkeld*, die ertoe leiden dat studenten beter op de hoogte zijn en dat docenten minder tijd kwijt zijn met organisatie en administratie. Doel is de kwaliteit en de bereikbaarheid van de virtuele dienstverleningsbalie te verbeteren, evenals de kwaliteit en de toegankelijkheid van de opleidingsinformatie. Ook hebben verschillende instituten extra mensen geworven voor bijvoorbeeld de afdeling studentenzaken, om studenten beter digitaal en fysiek te kunnen helpen in de periode na corona.

### **Het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten (2c)**

Onze studenten hebben aangegeven enorme behoefte te hebben aan meer contact met elkaar en met de opleiding. Om in die behoefte te voorzien hebben de opleidingen NPO-middelen ingezet om extra contactmomenten te realiseren. In 2022 zijn door een aantal opleidingen, soms samen met de studieverenigingen, middelen ingezet om studenten beter te laten landen in hun opleiding en om de sociale binding van studenten te verbeteren. Ook is een introductieweek georganiseerd door een van de opleidingen, die dat voorheen nog niet deed.

### **Proactieve benadering bij kwetsbare studenten met zorgen over het welzijn (2d)**

Enkele instituten hebben maatregelen genomen gericht op *proactief benaderen van kwetsbare studenten*. Naast hulp bij het zoeken naar oplossingen voor problemen, gaat het vooral om het bieden van een luisterend oor. Ook op centraal niveau zijn extra middelen aan kwetsbare studenten besteed, via de inzet van studentwelzijnsadviseurs en door activiteiten voor buitenlandse studenten, die veel last hadden van de coronaperiode, en voor studenten met schulden.

## **Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages**

Als gevolg van corona zijn, afhankelijk van de studierichting, stagetekorten ontstaan. Deze ontwikkeling is zorgwekkend omdat studenten hierdoor studievertraging oplopen. Daarom hebben wij een deel van toegekende middelen ingezet voor ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages: acties *Meer stages* (3a), *Meer flexibiliteit* (3b) en *Meer ondersteuning* (3c).

Het budget voor dit thema was in 2022 760.000 euro. Hiervan is meer dan 80% benut.

Voor thema 3a, met aanbieden van meer of extra stages, geldt dat hierop vooral in 2021 is ingezet door RDM Centre of Expertise. Vanuit het RDM Atelier en RDM Havenstages zijn in 2021 en 2022 stages gerealiseerd en is ingezet op alternatieve vormen van praktijkleren (ter vervanging van stages). In 2022 ging dit om een kleiner aantal stages dan in 2021, het bedrag dat hiervoor nodig was bedroeg in 2022 nog slechts 35.000 euro.

De inzet op meer ondersteuning bij stages en meer flexibiliteit bij stages is in 2022 geïntensiveerd. Zo zijn studenten extra begeleid bij het zoeken en vinden van een stage, vooral wanneer zij zelf aangaven hier hulp bij nodig te hebben, en zijn extra bedrijven benaderd voor het aanbieden van stages. Dit geldt onder meer bij de lerarenopleidingen, bij de maritieme opleidingen en in de zorgsector.

## Thema 5: Specifiek Lerarenopleidingen

Tijdens de pandemie konden studenten achterstand oplopen bij alle opleidingen op onze hogeschool, vanwege de corona-omstandigheden. Maar specifiek bij de lerarenopleidingen, waaronder de pabo, was het risico van vertraging van studenten en zij-instromers groter dan normaal, door gebrek aan fysiek onderwijs in po, vo en hbo; en door beperkte stagemogelijkheden. Om het lerarentekort niet verder op te laten lopen hebben wij extra middelen voor de lerarenopleidingen ingezet. De analyse die ten grondslag ligt aan deze bestedingen is vergelijkbaar met die voor thema 1 t/m 3, maar spitst zich toe op de lerarenopleidingen. De middelen zijn verdeeld over het bieden van *extra begeleiding aan studenten in de lerarenopleiding en het bieden van extra onderwijs in de lerarenopleiding*. Zo is er 925.000 euro uitgegeven aan het bieden van extra onderwijs in de lerarenopleiding, onder meer in de vorm van een Summer School.

In 2022 was voor thema 5 (de lerarenopleidingen) 2,0 miljoen euro gereserveerd, waarvan bijna 90% is benut. De beperkte afwijking ontstond met name doordat de invulling van vacatures soms moeizaam was, met name in deze sector. Vanuit de lerarenopleidingen wordt 264.000 euro overgeheveld naar 2023.

### 1.8.3.2 Bestuursakkoord NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers

Wij hebben eind 2021 bij Regieorgaan SIA een aanvraag ingediend bij het steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker (NPO). In totaal is een bedrag van 715.000 euro toegekend. Gezien het tijdstip van toekenning eind 2021 hebben we ervoor gekozen om de vertragingskosten 2021 voor te financieren vanuit eigen middelen. Om te borgen dat dit niet ten koste gaat van de bestaande onderzoeksinfrastructuur zijn de toegekende middelen voor 2021 aangewend in 2022.

In onderstaande tabel is weergegeven hoeveel onderzoekers zijn geholpen in 2022 middels het steunprogramma NPO en/of middels inzet van eigen middelen, om te borgen dat vertraagde onderzoeken kunnen worden afgerond.

	NP onderwijsmiddelen	Eigen middelen
Besteed in euro's	€ 715.000	-
Aantal geholpen onderzoekers – unieke personen	32	-

Gezien de verbeterde corona-omstandigheden in 2022 hebben wij alle resterende middelen in 2022 kunnen inzetten, om hiermee de opgelopen achterstanden zoveel als mogelijk in te lopen. Daarnaast hebben we ook eigen middelen geïnvesteerd. De omvang hiervan is echter niet inzichtelijk.

INTERVIEW MET **DANIËL FARBER**

# Economisch domein heeft veel meer nodig dan alleen geld verdienen

## Trage Ruimte slaat meerdere vliegen in één klap

Hoe kan ik als docent in het economisch domein mijn toegevoegde waarde laten zien? Die vraag stelde Daniël Farber zichzelf, toen hij als voormalig ondernemer werd aangenomen bij Hogeschool Rotterdam. Dat mondde uit in het maatschappelijke project Trage Ruimte. Een monoloog.

“Tussen 2013 en 2016 studeerde ik Small Business & Retail Management aan de hogeschool. Tijdens mijn opleiding was ik al aan het ondernemen. Ik ging aan de slag met Ketelbinkie Koffie en stond met deze Rotterdamse koffiebonen op foodtruckfestivals en was te vinden in lokale horeca. Daar ging heel veel werk in zitten. Zaken die ik op school had geleerd kon ik direct in de praktijk toepassen. In 2019 besloten mijn vriendin en ik om alles te verkopen wat we hadden: huis, spullen, zaak. We gingen op wereldreis en wisten niet of we ooit weer terug zouden keren naar Nederland. Toen we in 2020 aan de andere kant van de wereld in Nieuw-Zeeland zaten, begon de coronacrisis. Gedwongen gingen we terug naar huis.. Een droomwerkelijkheid spatte uiteen, een andere realiteit begon.

En nu? Weer gaan ondernemen? Dat ging heel moeizaam. Iemand in mijn omgeving vroeg of het onderwijs niet iets voor mij was. Vroeger was ik tenslotte studentbegeleider geweest. Ik stuurde een open sollicitatiebrief naar de hogeschool. Dit ben ik, dit is mijn cv en dit is mijn doel: economen wereldbewuster maken. Ik kreeg een contract voor een half jaar bij de opleiding Creative Marketing & Sales en wist dat ik me moest gaan bewijzen. Hoe kon ik in het economisch domein mijn toegevoegde waarde laten zien? Business heeft iets anders nodig dan alleen de focus op geld en winst maken. Maar hoe kon ik dat in mijn docentschap gieten?

Er bleek een gat van twee weken in het leerjaar te zitten dat ik nog kon opvullen. Dit zag ik als dé kans om mijn waarde te laten blijken. Toen ik in mijn netwerk zocht naar mogelijke richtingen en ideeën, zoals ik dat als ondernemer ook altijd deed, kwam ik uit bij Elma Oosthoek van Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI). Zij was op dat moment al bekend met het werken met grote groepen studenten en deze te koppelen aan wijkinitiatieven. Doel was altijd het bewust maken van de direct te realiseren impact en het estafetteleren. De volgende groep gaat verder waar de ander is gebleven. Klinkt goed, dat is binnen. Mooi, die had ik wel... maar hoe nu verder?

Ik zag het als een kleine start-up: 150 studenten van Creative Marketing & Sales & Marketing of Social Business die in twee weken aan de slag





gingen in de wijk Hillesluis. Niet om omzet te genereren, maar om iets over zichzelf te leren en klaar te staan voor de ander. Subjectwording, als dus onderwijsfilosoof Gert Biesta. Met andere woorden; wie ben ik ten opzichte van de ander?

Studenten gingen bijvoorbeeld aan de slag met een sportspeeltuin. Het clubhuis kon wel een opknabbeurt gebruiken, maar er was geen subsidie beschikbaar. Wel was er een groot dak, dus we zouden energie kunnen opwekken. Was dat technisch mogelijk? En wat zouden de mensen uit Hillesluis ervan vinden als er ineens 16.000 euro geïnvesteerd zou worden in zonnepanelen in de speeltuin? Hoe konden we de bewoners onderdeel uit laten maken van dit plan?

Met die onderzoeksvragen gingen de studenten aan de slag. Even op de rem trappen, afstand nemen en goed kijken: de Trage Ruimte. Op die manier leren ze zichzelf ook goed kennen. Ben ik iemand die een leuk plan bedenkt en verder zal het allemaal wel? Of ben ik iemand die samen met anderen een mooi plan bedenkt, zorgt dat het uitgevoerd kan worden en borgt dat het ook zonder mijn aanwezigheid uitgevoerd kan worden? Dat zegt heel veel over het karakter van iemand.

Aan het eind van het project moesten de studenten een bijdrage leveren aan het sluitstuk van het project in de vorm van een heuse Talkshow, die ook door studenten werd geproduceerd, van begin tot eind.

Tot slot was de opdracht om studenten te laten vertellen wat ze de afgelopen twee weken hadden geleerd. Hiervoor gebruikten we het 'first reaction format'. Dit is nu super populair op Youtube. Kijken hoe anderen reageren op een

gebeurtenis en daarmee jezelf verhouden tot die ander. Prachtig om de kwetsbaarheid van de studenten op zo'n moment te zien. De een zei dat hij had geleerd dat hij beseftte dat hij een veilige en rijke jeugd had gehad en dat dat voor anderen niet vanzelfsprekend is. Een andere student zei dat ze zich als vrijwilliger wil gaan inzetten voor maatschappelijke projecten. Weer iemand anders zei veel te commercieel te zijn voor dit soort projecten. En iemand anders vertelde erachter te zijn gekomen dat Gemeente Rotterdam een marketingafdeling heeft en daar wil komen te werken.

Met zo veel verschillende inzichten kunnen we gerust stellen dat het project tot nu toe is geslaagd. Trage Ruimte slaat meerdere vliegen in één klap. We zorgen niet alleen dat studenten op een andere manier bezig zijn dan alleen met geld verdienen, maar we dragen ook bij aan verbeteringen in de wijk waar de burger woont, leeft en zijn bestaan opbouwt. Studenten maken direct impact, terwijl ze op een mooie manier bezig zijn met hun opleiding. Beter kan het in mijn ogen bijna niet."





Network  
Data & AI

Network  
Data & AI

Network  
Data & AI

## 1.9 Kwaliteitsafspraken

### 1.9.1 Inleiding

In het Sectorakkoord *hbo 2019-2022* is vastgesteld dat elke instelling voor hoger onderwijs Kwaliteitsafspraken (KA) maakt voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Het plan Kwaliteitsafspraken van Hogeschool Rotterdam, bestaande uit een hogeschoolbreed plan en twaalf plannen van onze instituten en diensten, is in 2020 goedgekeurd door de NVAO. In dit hoofdstuk beschrijven we op geaggregeerd niveau de voortgang op de realisatie van de voornemens uit deze plannen.

De verantwoording van onze KA-plannen doen wij op basis van de informatie die in het Sectorakkoord staat beschreven. Onze plannen die in 2020 door de NVAO goedgekeurd zijn, vormen in dit hoofdstuk het vertrekpunt voor de verantwoording. In 2022 is de voortgang van de kwaliteitsafspraken bij de tussentijdse beoordeling door de NVAO positief beoordeeld.

### 1.9.2 Voortgang Kwaliteitsafspraken

Wij hebben ervoor gekozen de studievoorschotmiddelen te besteden aan vijf van de zes landelijk vastgestelde thema's: 1) intensiever en kleinschalig onderwijs, 2) professionalisering van docenten, 3) studiesucces, 4) onderwijsfaciliteiten en 5) meer en betere begeleiding van studenten. De instituten hebben in hun KA-plan voornemens geformuleerd op het thema Intensiever en Kleinschalig onderwijs. Activiteiten op het gebied van Docentprofessionalisering zijn zowel door instituten als bij de diensten in uitvoering genomen. De drie overige thema's zijn uitsluitend bij de diensten belegd. Net als in voorgaande jaren is het ons in 2022 gelukt om op alle vijf de gekozen landelijke KA-thema's de beoogde voortgang te boeken in de realisatie van de plannen.

Uit het overzicht van de realisatie per thema (tabel 1) blijkt dat we de begrote middelen grotendeels hebben benut in lijn met de bijgestelde plannen. In de volgende paragrafen beschrijven we per thema de belangrijkste voortgang, gevolgd door een samenvattende conclusie en financiële toelichting.

**Tabellen 1 & 2: Realisatie studievoorschotmiddelen per thema 2019 t/m 2022 & budgetten 2022 -2024**

Landelijk vastgestelde thema's	Realisatie				Plan	Bijstel- ling Plan 2022	Verschil Realisatie -/- bijstel- ling Plan	Cumula- tieve realisatie 2019-2022
	2019	2020	2021	2022				
(bedragen * €1.000)								
Intensiever en kleinschalig onderwijs	5.370	5.661	10.083	12.133	10.753	11.818	1.380	33.247
Docentprofessionalisering	2.637	2.738	4.125	5.801	5.233	6.051	568	15.301
Studiesucces	772	2.206	2.520	2.648	3.588	3.511	-940	8.146
Onderwijsfaciliteiten	250	353	2.235	2.674	1.950	2.725	724	5.512
Meer en betere begeleiding van studenten	110	240	300	542	300	420	242	1.192
	9.139	11.198	19.263	23.798	21.824	24.525	1.974	63.398

Landelijk vastgestelde thema's	Cumulatieve realisatie	Bijstelling	Bijstelling	Totaal middelen
	2019-2022	2023	2024	2019 - 2024
(bedragen * € 1.000)				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	33.247	12.485	14.286	60.018
Docentprofessionalisering	15.301	7.258	7.962	30.521
Studiesucces	8.146	4.590	4.509	17.245
Onderwijsfaciliteiten	5.512	3.085	3.499	12.096
Meer en betere begeleiding van studenten	1.192	327	341	1.860
	63.398	27.745	30.597	121.740

In tabel 1 en 2 zijn de realisatie en geplande bestedingen opgenomen. Als gevolg van de stijging van de loon- en prijspeilen en het gewijzigde marktaandeel is het totaal aan studievoorschotmiddelen dat aan ons is toegekend, jaarlijks gestegen. Zoals uit de tabellen blijkt, worden de middelen nagenoeg volledig benut. Waar een onderbesteding was, zullen die middelen in 2023 alsnog worden ingezet.

### 1.9.3 Intensiever en kleinschalig onderwijs

Intensivering van contact tussen onze docenten en studenten is een belangrijk uitgangspunt van de onderwijsstrategie van de hogeschool. Om het mogelijk te maken ons onderwijs kleinschalig in te richten met meer ruimte voor persoonlijke begeleiding was een aanzienlijke uitbreiding van ons docentencorps noodzakelijk. We hebben onszelf tot doel gesteld om in 2024 een toename te realiseren van 200 fte aan docenten ten opzichte van het aantal dat op 1 januari 2018 bij ons in dienst was. Ons streven hierbij is om op 1 oktober 2024 de student-docentratio (S/D ratio) hogeschoolbreed te hebben verlaagd naar 21:1. Daar de studentenpopulatie na een piek in 2021 in de komende jaren een licht dalende trend laat zien, zal het streefgetal van 200 fte extra aan docenten dienovereenkomstig dalen.

In tabel 3 wordt de ontwikkeling van de student-docent (S/D) ratio sinds 2014 inzichtelijk gemaakt. Hieruit blijkt dat in 2019 door succesvolle werving van nieuwe docenten en stabiel aantal studenten de S/D ratio verlaagd was naar 21,3:1. In 2020 was de S/D ratio weer gestegen onder meer vanwege de onverwacht sterk stijgende studentaantallen en het groter aantal studenten dat als gevolg van de opschorting van het bindend studieadvies bsa bij de opleidingen zijn gebleven. In het afgelopen jaar is het aantal studenten gestabiliseerd en hebben we ruim 140 extra fte docerend personeel aangenomen. Dit heeft geleid tot een verlaging van de S/D ratio naar 21:1. Deze uitbreiding werd naast de studievoorschotmiddelen ook mogelijk gemaakt door de extra impuls van de NPO-middelen. Door al deze extra investeringen komt de ratio in het verslagjaar zelfs eenmalig uit op 19,7:1. Voor de resterende periode van de Kwaliteitsafspraken '23-'24 is onze ambitie om de S/D ratio stabiel op 21:1 te houden.

**Tabel 3: Ontwikkeling student-docent ratio**

Ontwikkeling Student-Docent ratio 2014-2022*									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FTE Docerend	1367,1	1460,7	1526,6	1539,5	1604,7	1785,8	1769,2	1910,4	1946,9
Aantal studenten	33813	34713	36349	37710	38098	38120	40045	40058	38446
Student/docent	24,7	23,8	23,8	24,5	23,7	21,3	22,6	21,0	19,7

\* Peildatum 1 oktober



Alle instituten hebben de afgelopen jaren studievoorschotmiddelen ingezet om het docentencorps uit te breiden. Dit maakte het mogelijk om stappen te zetten in het intensiever en kleinschaliger organiseren van het onderwijs. Binnen instituten werd op uiteenlopende wijze gewerkt aan de uitbreiding en intensivering van de begeleiding en aan het kleinschaliger inrichten van het onderwijs.

In onderstaande tabel (4) zijn samenvattend de activiteiten weergegeven die in het kader van het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs in uitvoering zijn bij de elf instituten.

**Tabel 4: Overzicht van de inzet op het thema intensiever en kleinschalig onderwijs, per instituut**

<b>ISO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleinere groepen in het eerste jaar</li> <li>- Leerwerkgemeenschap /meer intensieve begeleiding (vanaf het tweede jaar)</li> </ul>
<b>IvL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensivering van de samenwerking met het werkveld door Samen Opleiden</li> <li>- Meer stagebegeleiding</li> <li>- Aanpak langstudeerders</li> </ul>
<b>IvG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleinere studentgroepen en intensivering van het onderwijs</li> <li>- Ontwikkelen van nieuwe contextrijke curricula</li> <li>- Intensievere begeleiding langstudeerders</li> </ul>
<b>WdKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleinere groepen en intensievere begeleiding van studenten</li> <li>- Extra begeleiding studenten dual degree</li> <li>- Flexibel studietraject DBKV</li> <li>- Inzetten van een speciale studieloopbaancoach ter ondersteuning van kwetsbare studenten</li> <li>- Inzetten van een vitality coach</li> <li>- Inclusief kunstonderwijs</li> </ul>
<b>HRBS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen gepersonaliseerde leerlijn en aandacht voor portfoliogericht leren</li> <li>- Intensiveren contextrijk onderwijs door verstevigen relaties werkveld en alumni</li> <li>- Ontwikkelen hybride onderwijs (met vanaf 2022 een verschuiving naar de ontwikkeling van multidisciplinair onderwijs)</li> <li>- Instroomprogramma's mbo-hbo</li> <li>- Doorstroomprogramma's hbo-wo (o.a. in samenwerking met EUR)</li> </ul>
<b>RBS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleinere klassen &amp; groepen</li> <li>- Intensivering onderwijs buiten de klas door specifieke leertechnologieën (geen prioriteit in 2021)</li> <li>- Intensievere begeleiding langstudeerders (extra inzet in 2021)</li> <li>- Begeleiden van vertraagde studenten (extra inzet in 2021)</li> </ul>
<b>EAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensievere begeleiding voor langstudeerders en (potentiële) studievertragers</li> </ul>
<b>RMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleinere klassen &amp; groepen</li> <li>- Terugdringen langstudeerders</li> <li>- Verbeteren doorstroom mbo-hbo</li> </ul>
<b>CMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inrichten kleinschalig onderwijs</li> <li>- Digitale leeromgevingen inrichten</li> <li>- Opzetten co-op programma bij de opleiding Informatica (voornemen bijgesteld halverwege 2021)</li> <li>- Aanstellen van jaarcoördinatoren bij opleiding Informatica</li> </ul>
<b>IGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensieve begeleiding van eerste- en tweedejaars studenten</li> <li>- Intensieve begeleiding van langstudeerders</li> <li>- Kleinere klassen</li> <li>- Doorontwikkelen van leerbedrijven (geen prioriteit in 2021)</li> </ul>
<b>RAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbieden van studiesucces keuzevakken</li> <li>- Studenten uit mbo beter voorbereiden op Ad-opleiding</li> <li>- Begeleiding langstudeerders en vertraagde studenten</li> </ul>



## Samenvattend en financiële toelichting

Alles overziend liggen wij op koers met de uitvoering van activiteiten op het gebied van het intensiever en kleinschalig onderwijs. De streefwaarden die de instituten bij de activiteiten hebben opgesteld zijn voor het grootste deel behaald. Of wij onze ambities (doelen) m.b.t. S/D ratio en extra docerend personeel behalen, hangt af van een aantal factoren. Enerzijds hebben de studentenaantallen onder invloed van de pandemie de afgelopen jaren grote schommelingen doorgemaakt en lijkt er momenteel sprake te zijn van een lichte trend naar beneden waardoor de populatie op termijn in omvang ongeveer gelijk zal zijn aan die in de jaren voor Corona. Anderzijds blijft er sprake van een overspannen arbeidsmarkt, waarbij het voor diverse docentfuncties moeilijk is om geschikte kandidaten te vinden en is er bij een aantal opleidingen sprake van krimp van het docentenkorps. Alle plussen en minnen afwegend, is de verwachting dat de ratio redelijk stabiel blijft rond de 21:1.

### 1.9.4 Docentprofessionalisering

Om onze doelen van intensief, kwalitatief hoogwaardig en inclusief onderwijs te realiseren, hebben we een substantieel deel van de toegekende middelen geïnvesteerd in het professionaliseren van onze (nieuwe) docenten en opleidingsteams. In zowel de instituutplannen als het centrale dienstenplan zijn voornemens op dit thema benoemd. We hebben ons tot doel gesteld om in 2024 substantieel boven de CAO-norm voor professionalisering van 6% (docentenuren inzet) uit te komen.

In het dienstenplan zijn ten aanzien van het thema Docentprofessionalisering voornemens geformuleerd op twee terreinen: uitbreiding van het aanbod van onze HR Academie en deskundige begeleiding voor teamontwikkeling, strategische personeelsplanning en werkdrukverlaging.

In onderstaande tabel (5) is samenvattend toegelicht welke activiteiten in het kader van het thema Docentprofessionalisering in uitvoering zijn bij de elf instituten en dienst Onderwijs en Ontwikkeling.

**Tabel 5: Overzicht van de inzet op het thema docentprofessionalisering, per instituut en diensten**

<b>ISO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe docenten de BKE/SKE training aanbieden</li> <li>- Pedagogisch-didactische training voor docenten</li> </ul>
<b>IvL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teams binnen IvL meenemen in trajecten didactisch coachen</li> <li>- Aanbieden van een intensief teamontwikkelingstraject aan één opleiding</li> <li>- Docenten trainen op gebied van digitale didactiek</li> </ul>
<b>IvG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docenten uit alle IvG-opleidingen gefaseerd betrekken bij trajecten didactisch coachen, door certificeringstrajecten beeldcoaches aan te bieden</li> <li>- Docenten laten participeren in onderzoek van het kenniscentrum Zorginnovatie</li> </ul>
<b>WdKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbieden van intensieve training BDB aan docenten</li> <li>- Taal-intensieve scholing voor docenten en studenten</li> </ul>
<b>HRBS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbieden van BKE/SKE trajecten aan docenten</li> <li>- Teamontwikkeling en leiderschapontwikkeling (mede in het kader van de strategische ambities)</li> </ul>
<b>RBS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omscholen van docenten in het kader van nieuwe curricula</li> <li>- Docenten trainen in het gebruik van nieuwe leertechnologieën t.b.v. blended leren</li> </ul>
<b>EAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitzoeken specifieke BKE-SKE-scholing</li> <li>- Aanbieden coaching on-the-job</li> <li>- Participatie van docenten in onderzoek</li> </ul>
<b>RMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle docenten een training aanbieden op het gebied van didactisch coachen (Didatech)</li> <li>- Enkele docenten opleiden tot beeldcoach ten behoeve van de uitrol van Didatech</li> <li>- Nieuwe werkwijze op het gebied van toetsing ontwikkelen</li> </ul>

<b>CMI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vanuit het Stadslab trainingen aanbieden op het gebied van Virtual Reality en Big Data</li><li>- Nieuwe docenten BKE/SKE scholing aanbieden</li><li>- CMI-kennissessies organiseren op diverse onderwerpen die binnen CMI actueel zijn</li><li>- Docenten Ondersteunen aanbieden in het organiseren van blended leren</li></ul>
<b>IGO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nieuwe docenten BKE/SKE/BDB certificering</li><li>- Docenten een masteropleiding laten volgen</li><li>- Docenten laten participeren in onderzoek van het kenniscentrum Duurzame HavenStad</li><li>- Docenten ondersteunen in de toepassing van digitale leertechnologieën in het onderwijs</li></ul>
<b>Diensten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aanbod HR Academie uitbreiden (inwerkprogramma's, informatievaardigheden en onderzoekvaardigheden, ontwikkelen en gebruiken van digitale leermiddelen)</li><li>- Deskundige begeleiding voor teamontwikkeling, strategische personeelsplanning en werkdrukverlaging</li></ul>

Bij het Instituut voor Lerarenopleidingen volgen docententeams en managers het meerjarige traject 'didactisch coachen vanuit hoge verwachtingen'. Door zowel docenten, docententeams als het management aan deze cursus te laten deelnemen, ontstaat alignment in het gehele instituut. De interventies bestaan uit teamtrainingen en individuele- en groepsinteractie. Daarnaast wordt gewerkt met opgenomen beelden van de deelnemers en is er training on the job waarbij een trainer in de klas meedoet met de docent.

### Samenvattend en financiële toelichting

De instituten hebben de meeste voornemens op het gebied van professionalisering in uitvoering genomen. Sommige instituten hebben een verschuiving in prioriteitstelling doorgevoerd of extra geïnvesteerd, waarbij het speerpunt is komen te liggen op docenten professionaliseren in het gebruik van nieuwe leertechnologieën en digitale didactiek. In financieel opzicht ligt de realisatie van de voornemens op dit thema op koers. Of we op koers liggen met onze hogeschoolbrede ambitie om in 2024 ruim boven de norm te komen van 6% inzet van docenturen is op dit moment (geaggregeerd) moeilijk vast te stellen met de beschikbare informatie.

## 1.9.5 Studiesucces

Wij hebben heeft het landelijke thema Studiesucces uit de Kwaliteitsafspraken ingevuld met een drietal activiteiten. Naast de kleinere thema's van Goalsetting en de Werkplaats Taal, vormt het programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces de belangrijkste activiteit. In de bijlage bij dit jaarverslag is de voortgang op deze drie activiteiten nader toegelicht.

### Programma Grip op Onderwijskwaliteit & Studiesucces

Het verhogen van studiesucces staat hoog op onze agenda. In het voorjaar van 2019 constateerde een adviescommissie die bestond uit in- en externe deskundigen dat binnen HR veel tijd en aandacht wordt besteed aan het thema studiesucces, maar dat de activiteiten erg divers en op zichzelf staand zijn. De belangrijkste aanbeveling van de commissie was dan ook het studiesucces en studierendement te verhogen door binnen opleidingen een integrale aanpak te ontwikkelen van onderwijsverbetering. Om de opleidingen onderwijskundig en veranderkundig te begeleiden en in de gelegenheid te stellen van elkaar te leren, heeft het College van Bestuur gekozen voor de inrichting van een hogeschoolbreed programma: Grip op Onderwijskwaliteit & Studiesucces (GOS). Dit programma hebben we, in nauwe afstemming met de CMR, ondergebracht bij onze Kwaliteitsafspraken.

In 2022 participeerden eenentwintig opleidingen uit negen instituten in het GOS-programma. Elke opleiding heeft een eigen projectplan dat jaarlijks wordt bijgesteld. Het programma richt, in nauw overleg met de deelnemende teams, een breed scala aan lerende activiteiten in.

GOS heeft in 2020 twee doelstellingen geformuleerd. De eerste doelstelling is de totstandkoming van een collectief urgentiebesef en een collectief leerproces rond onderwijskwaliteit en studieresultaten binnen onze hogeschool. De tweede doelstelling is dat deelnemende opleidingen op integrale wijze werken aan onderwijskwaliteit en dat zij gezamenlijk een hogeschool brede beweging op gang brengen op dit thema.

In 2022 zijn geen nieuwe opleidingen aangesloten en is prioriteit gegeven aan verdieping met de opleidingen die in de corona-periode hun deelname op een lager pitje hadden moeten zetten. In het voorjaar van 2022 heeft elke opleiding in een sessie gereflecteerd op de vraag waar de opleiding staat ten opzichte van de oorspronkelijke voornemens. Daarnaast is in de jaarlijkse gespreksronde op managementniveau stilgestaan bij de vraag 'Wat heeft het GOS-programma betekend voor de opleiding?' De leden van het programmateam hebben zelf ook stilgestaan bij de werkwijze en opbrengsten van het programma. Op basis van deze informatie is in november 2022 de Tussenevaluatie van het GOS programma opgesteld. De belangrijkste bevindingen zijn samengevat:

1. Uit de tussenevaluaties bij de opleidingen komt naar voren dat een collectief urgentiebesef ontstaat. Urgentiebesef dat onderwijskwaliteit een van de belangrijkste factoren is om studieresultaten te verhogen en dat daarom de docent een uiterst belangrijke rol speelt in het succes van studenten. Bij de meeste deelnemende opleidingen is dit urgentiebesef zichtbaar.
2. De (middel)lange doelstellingen van GOS zijn grotendeels bereikt. Duidelijk is ook op welke onderdelen dit voor opleidingen nog lastig is: het betrekken van studenten bij het ontwerpen van verbeteracties, het toewerken naar een integrale aanpak met daarin *evidence-based* interventies, het onderzoeken van effecten, het vasthouden van een heldere koers.
3. Voor het programmateam is het soms lastig de juiste verbindingen tot stand te brengen tussen initiatieven die elders binnen HR geïnitieerd worden. Dit komt mede door het ontbreken van een hogeschool brede gerichtheid op de thema's onderwijskwaliteit en studieresultaten, door het niet altijd eenduidig belegde eigenaarschap van het GOS-project / activiteitenplan binnen opleidingen en door parallelle projecten en processen die binnen HR of binnen opleidingen belemmerend kunnen werken.
4. De aanpak van GOS met de focus op het (opleidings)team en waarin projectmatig werken, teamsaamhorigheid en samen leren de bouwstenen vormen, wordt gewaardeerd. De meerderheid van de opleidingen waardeert de diverse vormen van ondersteuning die GOS aanbiedt. Een opleiding geeft aan dat GOS wel bijdraagt, maar dat men bovenal de meekomende middelen apprecieert.

Voor 2023 heeft een zestal nieuwe opleidingen uit drie instituten aangegeven zich te willen aansluiten bij GOS. Het totaal aantal deelnemende opleidingen komt dan uit op zevententwintig. Het programma heeft een looptijd tot eind 2024. Het voornemen is om de komende twee jaar vanuit een programmatische aanpak toe te werken naar een nieuwe, duurzame wijze van advisering, scholing en onderzoek op het gebied van onderwijskwaliteit binnen HR. Hiertoe zijn in nauwe samenwerking met het KCTO expertisegruppen ingericht die onder leiding van een lector het *evidence-based* werken en het opleiden van meer experts bevorderen. Met directeuren en College van Bestuur wordt het gesprek gevoerd hoe het weerbarstige thema studieresultaten en het belang van onderwijskwaliteit binnen HR hoog op de agenda blijft, en hoe de resterende twee jaar opleidingen ondersteund worden toe te werken naar zichtbare effecten.

### **Goalsetting**

Vanaf 2020 is een gerichte ondersteuning aangeboden aan acht opleidingen die de methode Goalsetting aan hun eerstejaars willen aanbieden. Deze methode helpt studenten bij de start van de opleiding voor zichzelf realistische doelen te stellen en deze gedurende het eerste studiejaar vast te houden. Voor docenten die studenten ondersteunen bij het invullen en monitoren van het goalsettingsinstrument, zijn workshops georganiseerd. In 2022 is deze ondersteuning gecontinueerd.



## WERKplaats Taal

Ons voornemen was om vanuit de WERKplaats Taal een bijdrage te leveren aan het thema Studietoets door opleidingen te ondersteunen bij het verbeteren van de taalvaardigheid van hun studenten. In 2022 zijn de taalgerichte activiteiten vanuit deze WERKplaats voortgezet binnen het thema Studietoets en zijn zestien experimenten begeleid bij verschillende opleidingen.

## Samenvattend en financiële toelichting

Onze voornemens op het thema Studietoets zijn in uitvoering. We hebben gekozen om onze ambitie op het terrein van uitbreiding van deelnemende opleidingen aan het programma GOS in 2022 te temporiseren. We willen in 2022 eerst met de huidige 21 opleidingen tot een verdieping in aanpak komen, voor we verdere verbreding nastreven. We werken hard om de doelstellingen van het programma te realiseren en verwachten daar het komende jaar verder naartoe te kunnen werken. De impact van corona op ons onderwijs doet ons twijfelen of we onze ambitie van een verhoogd propedeuserendement in 2024 zullen halen. Dit nog los van de vraag of mogelijke ontwikkelingen in studietoets in deze roerige tijd te herleiden zijn tot verbeteringen op het gebied van onderwijskwaliteit.

De afgelopen twee jaar hebben we het budget dat we voor dit thema hadden begroot niet geheel uitgeput. In de bijlage is de toelichting hierop gegeven. Door onze keuze om in 2022 deelname niet uit te breiden, heeft er ook een kleine neerwaartse bijstelling plaatsgevonden van het budget dat in 2022 voor het thema Studietoets is gereserveerd.

## 1.9.6 Onderwijsfaciliteiten

Binnen dit thema hebben we de ambitie om toekomstbestendige onderwijsfaciliteiten te realiseren die passen bij intensief, kleinschalig, contextrijk en inclusief onderwijs. Studenten, docenten en medewerkers moeten daarbij toegang hebben tot hoogwaardige ICT-voorzieningen. Wij hebben heeft ambitieuze, meerjarige huisvesting- en ICT-programma's lopen die worden gefinancierd uit de reguliere middelen. Mede op verzoek van de CMR hebben we ook Kwaliteitsafspraken gemaakt om extra te investeren in passende onderwijsfaciliteiten. De belangrijkste voornemens op dit thema zijn uitbreiding van stiltewerkplekken en satellietlocaties, betere openingstijden, betere benutting van ruimtes en een modernisering van de digitale leer- en werkomgeving. Eind 2020 is eveneens besloten om het programma Studienet vanaf 2021 onderdeel te maken van de Kwaliteitsafspraken.

Als gevolg van coronamaatregelen is in overleg met de CMR de keuze gemaakt om geen extra stiltewerkplekken te realiseren, maar te investeren in kwalitatief betere werk- en studieplekken als onderdeel van het traject Toekomstgerichte Leer- en Werkomgeving (TLWO). Het traject is van start gegaan in 2020.

In 2021 zijn vier nieuwe satellietlocaties geopend. De satellietlocaties zijn tijdelijke en flexibele leerwerkomgevingen die het mogelijk maken om kleinschalig onderwijs aan te bieden dat aansluit bij de grootstedelijke context van de (haven)stad Rotterdam. In 2022 heeft er geen uitbreiding van de satellietlocaties plaatsgevonden.

De voorgenomen verruiming van de openingstijden (zaterdag openstelling) kon door coronamaatregelen in 2021 pas na de zomer worden gerealiseerd. Aan het einde van het schooljaar 21/22 is de opkomst op zaterdagen geëvalueerd en bleek deze uiterst laag. In overleg met CMR is eind '22 besloten om te stoppen met de zaterdagopenstelling en voor de KA middelen andere activiteiten te zoeken. Hierover vindt in februari 2023 overleg plaats.

Het meerjarig project *optimalisering bezetting en benutting*, wat een bijdrage moest leveren aan betere benutting van ruimtes, is stopgezet nadat er geen passende partij is voortgekomen uit de

aanbesteding van dit project. Binnen de afdelingen *IT* en *Vastgoed en Huisvesting* wordt onderzoek gedaan naar alternatieve middelen en instrumenten.

Het online- en hybride onderwijs is vanaf maart 2020 in een versnelling gekomen waardoor in een hoger tempo dan voorzien in het KA-plan onze digitale leer- en werkomgeving gemoderniseerd moest worden. Dit hield een versnelde uitrol in om de ICT-voorzieningen (denk bijvoorbeeld aan het mobiele werkplekconcept, audiovisuele middelen in de klas) in een hoger tempo aan studenten en medewerkers beschikbaar te stellen. Ook is actiever ingezet op het digitale toetsstelsel, het Leer Management Systeem en op het moderniseren van het student informatiesysteem.

### **StudieNet**

Het meerjarenprogramma Studienet richt zich op het verbeteren van de digitale dienstverlening aan studenten waarbij het de ambitie is om iedere student op het juiste moment te voorzien van betekenisvolle informatie rondom zijn of haar studie. Door de digitale dienstverlening online in te richten halen we onnodige stress weg en stellen we studenten beter in staat eigen verantwoordelijkheid te nemen voor de voortgang van hun studie.

In 2022 is besloten om per 1 jan 2023 het programmateam van Studienet samen te voegen met de afdeling Marketing & Communicatie. Dit is een grote stap voorwaarts om de binnen Studienet opgebouwde *Student Experience expertise* onder te brengen in de basisdienstverlening. Het samenbrengen van de inhoudelijke doelstellingen en de professionele expertise verstevigen de impact op de gehele *journey* van studenten. Deze versterking wordt direct zichtbaar op de waarde die wij creëren voor de toekomstige en huidige student.

Daarnaast zijn de digitale platformen MijnHR en hr.nl weer verder doorontwikkeld, onder meer op het gebied van het kiezen van een minor en het starten met de studie. Ook is er een actieve student community en is het continue ophalen van student insights verstevigd.

## **Samenvatting en financiële toelichting**

De afgelopen jaren heeft er een flinke opschaling plaatsgevonden van activiteiten op het gebied van Onderwijsfaciliteiten. De voornemens die wij hebben geformuleerd, zijn in 2022 op onderdelen bijgesteld. In algemene zin voorzien wij dat alle activiteiten de komende jaren overeenkomstig onze (bijgestelde) plannen zullen worden uitgevoerd en dat de bijbehorende doelen behaald zullen worden. Als gevolg van de veranderende prioriteiten heeft in 2021 binnen het thema Onderwijsfaciliteiten een verschuiving plaatsgevonden in de uitgaven van de middelen. Er is minder gerealiseerd op het gebied van (fysieke) huisvestingsvoornemens zoals stiltewerkplekken maar juist aanzienlijk meer op het terrein van digitale leer- en werkomgeving. Het programma Studienet is in 2021 toegevoegd nadat er door de bijstelling van prijspeil en marktaandeel er meer middelen beschikbaar kwamen voor dit thema. Het begrote budget is vrijwel volledig uitgenut (zie tabel 1 onder 1.9.2).

## **1.9.7 Meer en betere begeleiding van studenten**

In het kader van dit thema willen we dat al onze studenten zich op de hogeschool welkom voelen en goed worden begeleid en ondersteund in het onderwijs, ongeacht hun achtergrond, herkomst en vooropleiding. Op verzoek van onze studenten en de CMR hebben we Kwaliteitsafspraken gemaakt die zich richten op verhoging van het studentenwelzijn.

In de periode 2020-2022 is overeenkomstig ons voornemen het decanaat uitgebreid. Deze uitbreiding komt tegemoet aan de groeiende vraag van studenten naar een gesprek over persoonlijke omstandigheden of voor de beantwoording van specifieke vragen op het gebied van bijvoorbeeld financiële regelingen, klachtenprocedures en/of studiefinanciering. Ook in 2022 is gebleken dat de vraag naar ondersteuning onverminderd groot is en sterk groeit. De problematiek van vereen-



zaming en isolatie van studenten door de coronamaatregelen en de nasleep hiervan heeft mede geleid tot deze toegenomen vraag. Door de uitbreiding hebben de studentdecanen direct en indirect meer studenten kunnen helpen. Om de groeiende vraag te kunnen bijbenen zal de formatie ook voor volgend jaar worden uitgebreid.

Daarnaast is het aanbod van workshops vergroot en meer toegesneden op specifieke vragen van studenten.

### **Samenvatting en financiële toelichting**

Onze voornemens om extra studentdecanen in te zetten zijn overeenkomstig ons plan gerealiseerd.

## **1.9.8 Monitoring en jaarlijkse bijstelling**

De monitoring en de jaarlijkse bijstelling van de Kwaliteitsafspraken sluit aan bij de bestaande Planning & Control cyclus op zowel centraal als decentraal niveau. Tijdens de zogenaamde bilorondes tussen het College van Bestuur en de directeuren van de instituten en diensten wordt de voortgang van de uitvoering van de KA-plannen besproken. Op basis van de uitkomsten van de bilorondes wordt een intern voortgangsverslag opgesteld waarmee de voortgang in beeld wordt gebracht. In het najaar worden de plannen waar nodig inhoudelijk en financieel bijgesteld, bijvoorbeeld als gevolg van veranderende omstandigheden en prijspeil/marktaandeel aanpassen.

## **1.9.9 Afstemming met medezeggenschap en**

### **Raad van Toezicht**

De medezeggenschap binnen onze hogeschool is vanaf de start van de Kwaliteitsafspraken intensief betrokken bij het opstellen en de uitvoering van het hogeschoolbrede plan Kwaliteitsafspraken. Op centraal niveau heeft de CMR in 2020 instemming gegeven op het dienstenplan en het hogeschoolbrede plan Kwaliteitsafspraken. Eind 2022 heeft de CMR ingestemd met de actualisatie van het dienstenplan voor het jaar 2023. Op verschillende momenten is met de CMR-overleg gevoerd over de bijstelling in de prioriteitstelling van het dienstenplan. Gespreksonderwerpen waren onder meer de noodzaak om onze voornemens ten aanzien van de openstelling gebouwen en de inrichting van stiltewerkplekken te temporiseren ten gunste van aangescherpte voornemens op het gebied van hybride onderwijs (aanschaf ICT-middelen). In 2020 is in onderling goed overleg besloten het programma Studienet integraal op te nemen in het Dienstenplan. Met de CMR evalueren wij periodiek het gebruik van de zelfhulpmodules op de website Hulp bij Studie en bespreken wij wensen van studenten op het gebied van studentenwelzijn. De voortgang van het programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces is eveneens diverse keren besproken met de CMR. In de zomer van 2022 heeft het College van Bestuur een voortgangsrapportage Kwaliteitsafspraken aan de CMR aangeboden.

Onze bestuurlijke inrichting vraagt om een goedkeuring door de Instituutsmedezeggenschap (IMR) van het instituutplan Kwaliteitsafspraken. De elf IMR'en hebben in 2020, 2021 en 2022 instemming betuigd op het (bijgestelde) plan Kwaliteitsafspraken van het instituut.

De onderwijscommissie van de Raad van Toezicht ontvangt elk kwartaal een korte toelichting op de voortgang van de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken. In hoofdstuk 3 reflecteert de RvT op zijn werkzaamheden in het verslagjaar 2022, met inbegrip van de Kwaliteitsafspraken.



## 1.10 Financieel beleid

### 1.10.1 Introductie

Onze hogeschool heeft boekjaar 2022 afgesloten met een financieel resultaat van 11,1 miljoen euro positief (2021: 20,6 miljoen euro positief). Dit is ten opzichte van het begrote resultaat van 3,9 miljoen euro negatief een verschil van 15,0 miljoen euro positief. Van het resultaat over boekjaar 2022 heeft 89 duizend euro positief betrekking op de private activiteiten (2021: 110 duizend euro positief). Het aantal bekostigde studenten in 2022 is met 1.824 gestegen naar 29.987 (2021: 28.163). Het aantal behaalde bekostigde diploma's in 2022 is met 250 gestegen naar 5.417 (2021: 5.167)<sup>9</sup>.

### 1.10.2 Kengetallen per 31 december 2022

Het Financieel Sturingskader van de hogeschool omvat de door de Inspectie van het Onderwijs opgelegde financiële ratio's. De uitkomsten in 2022 op de ratio's zijn als volgt:

A1: Ratio's financieel toezicht Inspectie van het Onderwijs					
Omschrijving	Definitie	Signale- rings- waarde IvHO	Streef- waarde HR	Norm HR	Realisatie 2022
Liquiditeit	$(\text{Vorderingen} + \text{liquide middelen}) / \text{kortlopende schulden}$	< 0,75	$\geq 0,8$	$\geq 0,75$	0,87
Solvabiliteit II	$(\text{Eigen vermogen} + \text{voorzieningen}) / \text{totale vermogen} \times 100\%$	< 30%	$\geq 32\%$	$\geq 30\%$	42,3%
Liquide middelen	Absolute omvang liquide middelen in € x 1.000	< 2.000	$\geq 23.000$	$\geq 23.000$	96.454
A2: Overige ratio's Inspectie van het Onderwijs					
Omschrijving	Definitie	Signale- rings- waarde IvHO	Streef- waarde HR	Norm HR	Realisatie 2022
Weerstandsvermogen	$\text{Eigen vermogen} / \text{totale baten} \times 100\%$	< 5%	$\geq 10\%$	$\geq 5\%$	25,2%
Huisvestingsratio	$(\text{Huisvestingslasten} + \text{afschrijvingen gebouwen en terreinen}) / \text{totale lasten} \times 100\%$	> 15%	$\leq 12\%$	$\leq 15\%$	8,5%
Rentabiliteit (1-jarig)	$\text{Resultaat jaar } t / \text{totale baten jaar } t \times 100\%$	< -10%	$\geq -5\%$	$\geq -10\%$	2,6%
Rentabiliteit (2-jarig) (retrospectief)	$\Sigma (\text{Resultaat jaar } t-1; \text{resultaat jaar } t) / \Sigma (\text{totale baten jaar } t-1; \text{totale baten jaar } t) \times 100\%$	< -5%	$\geq -3\%$	$\geq -5\%$	3,8%
Rentabiliteit (2-jarig) (prospectief)	$\Sigma (\text{Resultaat jaar } t; \text{resultaat jaar } t+1) / \Sigma (\text{totale baten jaar } t; \text{totale baten jaar } t+1) \times 100\%$	< -5%	$\geq -3\%$	$\geq -5\%$	0,8%
Rentabiliteit (3-jarig) (retrospectief)	$\Sigma (\text{Resultaat jaar } t-2; \text{resultaat jaar } t-1; \text{resultaat jaar } t) / \Sigma (\text{totale baten jaar } t-2; \text{totale baten jaar } t-1; \text{totale baten jaar } t) \times 100\%$	< 0%	$\geq 2\%$	$\geq 0\%$	2,4%
Rentabiliteit (3-jarig) (prospectief)	$\Sigma (\text{Resultaat jaar } t; \text{resultaat jaar } t+1; \text{resultaat jaar } t+2) / \Sigma (\text{totale baten jaar } t; \text{totale baten jaar } t+1; \text{totale baten jaar } t+2) \times 100\%$	< 0%	$\geq 2\%$	$\geq 0\%$	0,2%
Intern vastgestelde ratio in verband met ANBI-status Hogeschool Rotterdam					
Omschrijving	Definitie		Streef- waarde HR		Realisatie 2021
Solvabiliteit	$\text{Eigen vermogen} / \text{totale vermogen} \times 100\%$		$\leq 40\%$		35,7%

<sup>9</sup> Het aantal bekostigde studenten en behaalde diploma's is per peildatum 1 oktober t-2.

De scores op de kengetallen in 2022 voldoen alle aan de intern vastgestelde streefwaarden (die alle scherper zijn dan de externe norm), met uitzondering van de driejarige prospectieve rentabiliteit. Dit wordt veroorzaakt door de negatieve resultaten voor 2023 en 2024, zoals opgenomen in de meerjarenbegroting (zie Continuïteitsparagraaf, A3). De driejarige prospectieve rentabiliteit voldoet overigens wel aan de norm van de Inspectie van het Onderwijs.

### 1.10.3 Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

Het feitelijk (publiek deel) van het eigen vermogen van de hogeschool bedraagt ultimo boekjaar 2022 109,1 miljoen euro. Op basis van de rekenmethode van de Inspectie van het Onderwijs bedraagt het normatief eigen vermogen voor de hogeschool ultimo boekjaar 2022 277,3 miljoen euro. Het publiek eigen vermogen komt daarmee niet boven de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen.

### 1.10.4 Beschouwing financiële positie

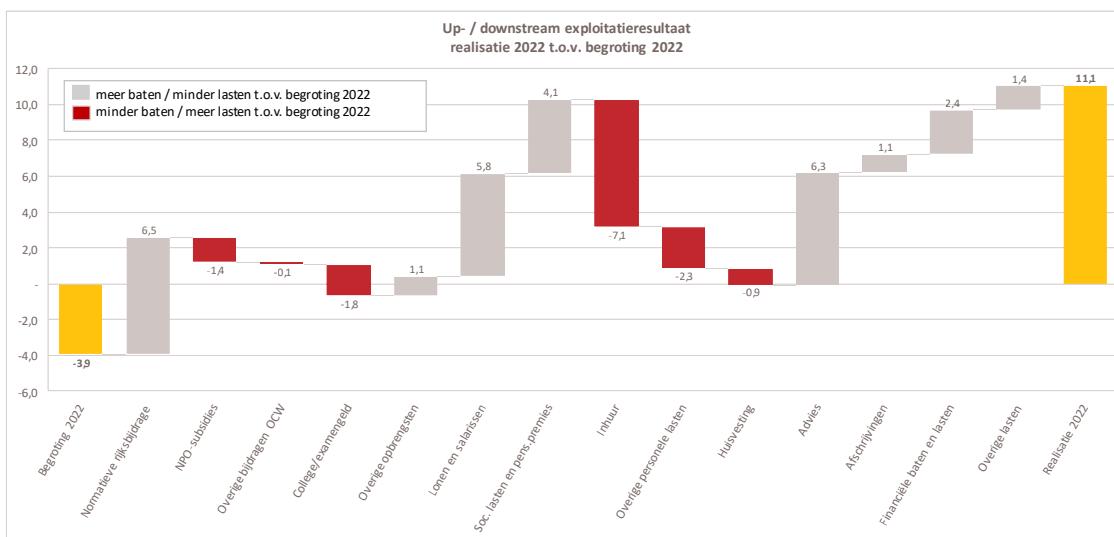
#### Baten en lasten

##### Vergelijking met begroting 2022:

Het financiële resultaat over 2022 is 11,1 miljoen euro bij een begroting over 2022 van 3,9 miljoen euro negatief. Het verschil van 15,0 miljoen euro positief ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door:

- De stijging van de totale baten met 4,3 miljoen euro naar 430,3 miljoen euro (begroting: 426,0 miljoen euro) door:
  - Hogere rijksbijdragen inclusief de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs en de Kwaliteitsafspraken (5,2 miljoen euro) door met name volume-, loon- en prijscompensatie door het Ministerie van OCW (4,4 miljoen euro), Bestuursakkoord Onderzoek (2,3 miljoen euro), hogere middelen Kwaliteitsafspraken (0,4 miljoen euro). Verder zijn extra middelen ontvangen voor Regiegroep studiesucces Caribische studenten, Comenius-beurzen, steun crisis Oekraïne, versterking van de Medezeggenschap en versnellingsplan Surf. Daar staat tegenover dat de middelen uit het NPO-bestuursakkoord 1,4 miljoen euro lager waren dan begroot.
  - Lagere opbrengst college en examengelden (1,8 miljoen euro), hetgeen met name veroorzaakt wordt door lagere studentaantallen en de bijbehorende mix van tarieven (2,1 miljoen euro), waar lagere restitutie collegegelden tegenover staat (0,4 miljoen euro).
  - Lagere opbrengst werk in opdracht van derden (0,2 miljoen euro) onder andere veroorzaakt door hogere opbrengsten contractonderwijs (0,5 miljoen euro) en lagere overige opbrengsten (0,7 miljoen euro).
  - Hogere overige baten (1,3 miljoen euro) onder andere te verklaren door hogere opbrengsten vrijwillige studentenbijdrage (0,3 miljoen euro).
- De daling van de totale personeelslasten met 0,5 miljoen euro naar 333,8 miljoen euro (begroting: 334,3 miljoen euro) door:
  - Lagere lonen en salarissen, inclusief sociale lasten en pensioenlasten (9,9 miljoen euro) voornamelijk door de afname in het aantal fte's DOP en AOP met gemiddeld 46 fte ten opzichte van de begroting, lagere sociale lasten en pensioenlasten (4,1 miljoen euro) en de cao-gerelateerde uitkering in juni 2022 van 600 euro per fte waar een uitkering van 400 euro per fte in november 2022 was begroot.

- Hogere lasten voor personeel niet in loondienst (7,1 miljoen euro) met name door het niet invullen van vacatures.
  - Hogere lasten voor dotatie personele voorzieningen (3,9 miljoen euro).
  - Lagere scholingslasten dan begroot (1,7 miljoen euro).
- De daling van de afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten met 7,8 miljoen euro naar 87,5 miljoen euro (begroting: 95,2 miljoen euro) wordt grotendeels verklaard door de maatregelen die zijn getroffen in verband met de pandemie. Categorieën die achterblijven op begroting zijn advieskosten (6,3 miljoen euro), reis- en verblijfkosten (0,7 miljoen euro) en licentievergoedingen voor software (1,0 miljoen euro), gecompenseerd door hoger dan begrote advertentie- en wervingskosten (1,6 miljoen euro). De afschrijvingskosten liggen 1,1 miljoen euro onder het begrote niveau.



### Vergelijking met realisatie 2021:

Het financiële resultaat over 2022 is met 9,4 miljoen euro gedaald naar 11,1 miljoen euro (2021: 20,6 miljoen euro). De daling in het resultaat wordt veroorzaakt door een toename van de totale baten met 27,9 miljoen euro en eveneens een toename van de totale lasten inclusief financiële baten en lasten met 37,4 miljoen euro.

- De totale baten stijgen met 27,9 miljoen euro naar 430,4 miljoen euro (2021: 402,4 miljoen euro). Dit wordt veroorzaakt door:
  - Hogere rijksbijdragen (34,2 miljoen euro) door, compensatie korting collegegeld (13,8 miljoen euro), meer bekostigde inschrijvingen en graden (15,5 miljoen euro) en de volume-, loon- en prijscompensatie en middelen Kwaliteitsafspraken vanuit het Ministerie van OCW (12,8 miljoen euro) en lager door geen compensatie verhoogde instroom in studiejaar 2022 (19,4 miljoen euro). Daarnaast zijn de toegekende middelen uit het NPO-bestuursakkoord toegenomen met 4,4 miljoen euro tot 8,0 miljoen euro in 2022. Ten slotte is de toekenning aan KA-middelen in 2022 met 5,7 miljoen euro verhoogd naar 24,9 miljoen euro (2021: 19,2 miljoen euro).
  - Daling van de collegegelden met 9,7 miljoen euro naar 52,4 miljoen euro vooral door de korting op het collegegeld in verband met het Nationaal Programma Onderwijs.
  - De baten werk in opdracht van derden zijn in 2022 toegenomen met 1,9 miljoen euro naar 16,3 miljoen euro. De overige opbrengsten zijn met 1,5 miljoen euro toegenomen.

De totale lasten inclusief financiële baten en lasten stijgen met 37,4 miljoen euro naar 419,2 miljoen euro (2021: 381,8 miljoen euro) en wordt veroorzaakt door:

- De totale personeelslasten zijn in 2022 toegenomen met 29,4 miljoen euro. Dit wordt vooral veroorzaakt door:
  - Een toename in de salarislasten van personeel in dienst met 18,1 miljoen euro door een stijging van de gemiddelde formatie met 6,0% (DOP met 4,8%, AOP met 8,1%), een cao-gerelateerde salarisstijging per 1 juni 2022 van 4,0% (effect 2021: 2,75%) en een eenmalige uitkering van 600 euro per fte in juni 2022. De thuiswerkvergoeding en internetvergoeding voor medewerkers, welke is verantwoord in de lonen en salarissen, bedraagt in 2022 2,0 miljoen euro.
  - De stijging in de sociale lasten van 2,1 miljoen euro en de stijging in de pensioenlasten van 2,0 miljoen euro welke in lijn is met de stijging in de salarislasten van personeel in dienst en de gestegen werkgeverspremies voor sociale verzekeringen en pensioenen.
  - Een stijging in de dotaties personele voorzieningen ten opzichte van vorig boekjaar met 0,9 miljoen euro naar 6,3 miljoen euro. Dit wordt vooral veroorzaakt door toename van het aantal langdurig zieken (1,2 miljoen euro).
  - Stijging in de lasten voor personeel niet in loondienst met 3,8 miljoen euro naar 18,8 miljoen euro (2021: 15,0 miljoen euro) door meer inzet in verband met inzet NPO middelen en niet kunnen vervullen van vacatures met personeel in loondienst.
  - De scholingskosten zijn in 2022 met 1,0 miljoen euro toegenomen tot 4,1 miljoen euro (2021: 3,1 miljoen euro).
- De toename in afschrijvingen met 2,6 miljoen euro naar 21,4 miljoen euro (2021: 18,8 miljoen euro) welke het gevolg zijn van de investeringen gedurende 2022 van 52,1 miljoen euro. Dit uit zich in hogere afschrijvingslasten voor onder andere onroerend goed (1,7 miljoen euro).
- In verband met een toenemende huisvestingsvraag vanuit studenten is sprake van uitbreiding van de vastgoedportefeuille. Dit leidt tot een toename in de huisvestingslasten met 3,6 miljoen euro naar 23,5 miljoen in 2022 (2021: 19,9 miljoen euro).
- De toename in de overige lasten met 4,1 miljoen euro naar 42,6 miljoen euro wordt vooral veroorzaakt door hogere advertentie- en wervingskosten (1,6 miljoen euro), hogere lasten voor leermiddelen (1,6 miljoen euro), lagere lasten voor studentvoorzieningen (1,0 miljoen euro), lagere advieskosten (0,6 miljoen euro), hogere representatie- en kantinekosten (1,1 miljoen euro) en hogere reis- en verblijfkosten (1,3 miljoen euro).

## Balans en kasstromen

Het balanstotaal 2022 is ten opzichte van 2021 met 76,2 miljoen euro gestegen naar 304,2 miljoen euro (2021: 228,0 miljoen euro).

### Activa:

- De investeringen gedurende 2022 van 55,4 miljoen euro en de verantwoorde afschrijvingen van 21,4 miljoen euro leiden tot een toename van de (im)materiële vaste activa met 34,0 miljoen euro naar 196,3 miljoen euro (2021: 162,2 miljoen euro);
- De liquide middelen zijn in 2022 ten opzichte van 2021 met 38,5 miljoen euro toegenomen naar 96,5 miljoen euro (2021: 58,0 miljoen euro). Deze stijging wordt veroorzaakt door de positieve kasstroom uit operationele activiteiten (65,5 miljoen euro) en de positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten (28,4 miljoen euro), met name door het aangaan van een lening van 30 miljoen euro bij de Schatkist. Tegenover deze positieve kasstromen staat de negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten (55,4 miljoen euro);

- Het werkkapitaal (vlottende activa minus kortlopende schulden) is met 3,6 miljoen euro toegenomen naar 16,6 miljoen euro negatief (2021: 20,2 miljoen euro negatief). Dit wordt veroorzaakt door toename van elk van de samenstellende delen; de toenames zijn als volgt: liquide middelen 38,5 miljoen euro, vorderingen 3,7 miljoen euro, kortlopende schulden 38,5 miljoen euro.

#### **Passiva:**

- Het eigen vermogen neemt toe met het gerealiseerde resultaat over 2022 van 11,1 miljoen euro positief tot 108,5 miljoen euro (2021: 97,3 miljoen euro);
- De bestemmingsreserve voor private activiteiten is ultimo 2022 separaat opgenomen voor een bedrag van 0,6 miljoen euro negatief (2021: 0,7 miljoen euro negatief);
- De voorzieningen nemen ten opzichte van 2021 af met 0,4 miljoen euro naar 20,3 miljoen euro (2021: 20,7 miljoen euro). Dit wordt met name veroorzaakt door de daling in de voorziening M2 werktijdvermindering (0,9 miljoen euro) en een stijging van de voorziening langdurig zieken (0,5 miljoen euro). De langlopende schulden nemen toe door een nieuw afgesloten lening van 30 miljoen euro en door de jaarlijkse aflossingen naar 50,9 miljoen euro;
- De kortlopende schulden stijgen met 38,5 miljoen euro naar 124,5 miljoen euro (2021: 86,0 miljoen euro). Dit wordt veroorzaakt door een toename van vooruitontvangen NPO-middelen (4,8 miljoen euro). Het bestuursakkoord NPO is door het ministerie van OCW als niet normatieve rijksbijdrage aangemerkt waarmee deze middelen overeenkomstig RJ 660 worden verantwoord in de periode waarin de bestedingen worden gedaan. Vanuit het bestuursakkoord NPO is in 2022 aan de hogeschool 13,1 miljoen euro toegekend, waarvan 8,0 miljoen euro dit jaar is besteed en het resterende bedrag van 4,8 miljoen euro zal in komend boekjaar worden besteed. Daarnaast is sprake van een toename van de kortlopende aflossingsverplichting van de schulden (1,5 miljoen euro), van de te betalen pensioenpremie (4,5 miljoen euro) en van de te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen (7,3 miljoen euro). Ook is sprake van een stijging van de ontvangen borgsommen (1,8 miljoen euro), van een toename van de vooruitontvangen collegegelden (12,0 miljoen euro) vanwege beëindiging van de korting op het collegegeld in het bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs (NPO) en door een toename van de vooruitontvangen baten (inclusief privaat) en subsidies met 0,8 miljoen euro. De vooruitontvangen subsidies stijgen met 1,1 miljoen euro, de te betalen huisvestingslasten nemen toe met 2,7 miljoen euro en de crediteuren stijgen met 1,4 miljoen euro.

#### **Ontwikkeling solvabiliteit:**

Het eigen vermogen van de hogeschool neemt toe met het positieve resultaat over 2022. De solvabiliteit (eigen vermogen vermeerderd met de voorzieningen gedeeld door het balanstotaal) komt hierdoor ultimo 2022 uit op 42,3%. Deze uitkomst is lager in vergelijking met de solvabiliteit in 2021 (51,8%) en voldoet zowel aan de norm die is opgelegd door de Inspectie van het Onderwijs ( $\geq 30\%$ ) als aan de interne streefwaarde van de hogeschool ( $\geq 32\%$ ).

#### **Ontwikkeling liquiditeit:**

De liquiditeit bedraagt ultimo 2022 0,87 (2021: 0,77) en voldoet daarmee aan de externe eis ( $> 0,75$ ) en aan de interne streefwaarde ( $\geq 0,8$ ).

## **1.10.5 Majeure zaken**

Gedurende boekjaar 2022 hebben de volgende majeure besluiten zoals gedefinieerd in artikel 164 lid 1 boek 2 BW, plaats gevonden:

In 2022 heeft de hogeschool aangegeven een fusie te onderzoeken van de Willem de Kooning Academie met Hogeschool voor de Kunsten Codarts. Het doel van de gefuseerde instelling is om samen met de hogeschool en de Erasmus Universiteit Rotterdam op één centrale locatie vernieuwend kunstonderwijs aan te bieden. Dit moet leiden tot een kwaliteitsimpuls voor het kunstonder-

wijs en uiteindelijk tot een nieuwe hogeschool voor de kunsten, waar kunst gecombineerd wordt met wetenschap. Het ligt in de bedoeling dat de nieuwe kunstinstelling naast bachelor- en masteronderwijs ruimte gaat bieden aan gezamenlijke onderwijsprogramma's en combinaties van opleidingen in het hbo en wo. In januari 2022 hebben de hogeschool, de Willem de Kooning Academie, Codarts, de Erasmus Universiteit Rotterdam en de gemeente Rotterdam een intentieverklaring ondertekend om over te gaan tot verkenning van een fusie.

De beoogde centrale locatie van de gefuseerde kunstonderwijsinstelling is een nog te bouwen cultuurcampus in Rotterdam-Zuid, waarover de opleidingsinstellingen in gesprek zijn met de gemeente Rotterdam. De campus moet de plaats zijn waar onderwijs, onderzoek en maatschappelijke functies samenkomen en biedt op grote schaal ruimte voor kunstbeoefening en kunst- en cultuurbeschouwing. De locatie geeft de onderwijsinstellingen de mogelijkheid tot een grotere verbinding met elkaar en met de stad.

## 1.10.6 Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten

Het treasurybeleid van de hogeschool is gericht op het optimaliseren van de financieringsstructuur en het beperken van financiële risico's. De hogeschool kwalificeert als een niet-professionele belegger. De kaders voor het treasurybeleid zijn opgenomen in het Treasurystatuut 2022 welke is vastgesteld door het College van Bestuur op 12 september 2022 en op 12 december 2022 is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De financiële middelen van de hogeschool zijn sinds 2015 in het kader van schatkistbankieren ondergebracht bij de Staat der Nederlanden. Hiermee voldoet de hogeschool aan de regeling beleggen, lenen en derivaten van OCW.

Voor de lange termijn tonen de geprojecteerde langlopende schulden een toename naar ruim 109 miljoen euro in 2027. Dit wordt veroorzaakt doordat in de komende jaren aanvullende financiering zal worden aangetrokken voor het investeringsprogramma vastgoed op Rotterdam-Zuid; uitgangspunt hierbij is financiering bij de Staat der Nederlanden (schatkistbankieren). De bestaande langlopende schuld bij de Staat der Nederlanden wordt afgelost conform het overeengekomen aflossingsschema.

In 2022 zijn geen deposito's en/of beleggingen afgesloten of van toepassing geweest. In verband met het lange termijn investeringsprogramma vastgoed en IT gecombineerd met het huidige lage rentepercentage voor deposito's bij schatkistbankieren, worden voor de middellange termijn geen deposito's afgesloten. Alle huidige overtollige middelen worden daarom als liquide middelen aangehouden bij de Staat der Nederlanden. De liquide middelen ultimo 2022 bedragen ruim 96 miljoen euro. Deze middelen staan ter vrije beschikking van de hogeschool. De rekening-courant faciliteit van de hogeschool bij de Schatkist bedraagt 25 miljoen euro. Indien gebruik wordt gemaakt van deze kredietfaciliteit, dient een variabele rente te worden betaald. Deze kredietfaciliteit wordt alleen aangewend bij onvoorziene omstandigheden. De meerjarige projectie van de liquide middelen (zie de Continuïteitsparagraaf) laat zien dat de hogeschool naar verwachting over de gehele tijdreeks voldoet aan de interne eis van een minimaal niveau aan liquide middelen van 23 miljoen euro.

## 1.10.7 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf gaat in op de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, zoals de verwachte exploitatieresultaten en ontwikkeling van de vermogenspositie in de komende jaren. De paragraaf is opgebouwd uit de Gegevens set (A) en Overige Rapportages (B). De cijfers voor de jaren na 2022 zijn ontleend aan Begroting 2023, inclusief de meerjarenbegroting 2024-2027. Op 12 december 2022 heeft de Raad van Toezicht de begroting voor boekjaar 2023



inclusief de meerjarenbegroting over de jaren 2024 – 2027 goedgekeurd. Begroting 2023 en de meerjarencijfers zijn ten tijde van de opstelling daarvan gebaseerd op geprognosticeerde eindcijfers 2022 (positief resultaat van 4,6 miljoen euro). De begrote balanscijfers voor de jaren 2023 en verder zijn in deze continuïteitsparagraaf van een update voorzien op basis van de realisatie ultimo boekjaar 2022 (resultaat van 11,1 miljoen euro positief).

## Majeure investeringen

Het totaal van de begrote investeringen gedurende boekjaar 2023 tot en met boekjaar 2027 bedraagt circa 197 miljoen euro. De gemiddelde begrote jaarlijkse baten over de boekjaren 2023 tot en met 2027 bedragen 417 miljoen euro. Om de financiële effecten van deze investering voor de meerjarenbegroting goed inzichtelijk te maken, bevat de meerjarenbegroting de cijfers van het verslagjaar en de vijf jaren volgend op het verslagjaar.

### AI. Kengetallen

Kengetal	R 2022	B 2023	B 2024	B 2025	B 2026	B 2027
Personele bezetting in FTE:	3.391	3.438	3.259	3.212	3.178	3.178
Management/directie	188	194	188	185	183	183
Onderwijzend personeel	2.136	2.100	1.948	1.919	1.902	1.902
Wetenschappelijk personeel	41	46	44	44	44	44
Overige medewerkers	1.026	1.098	1.079	1.064	1.049	1.049
Studentaantallen	41.116	39.411	39.118	39.098	38.930	38.748
Onderwijzend personeel/Totaal	63,0%	61,1%	59,8%	59,7%	59,8%	59,8%
Student/docentratio	19,2	18,8	20,1	20,4	20,5	20,4

\* Gemiddeld aantal werknemers op basis van volledig dienstverband over boekjaar 2022, exclusief 42 fte stagiaires en exclusief fte in M2-regeling en ouderschapsverlof.

\*\* Peildatum 1 oktober t-1, inclusief nieuwe instroom, exclusief 'septemberstakers'.

\*\*\* In de berekening van de ratio student / docent zijn in het docerend personeel de volgende functies opgenomen: docent, hogeschooldocent, kerndocent, hoofddocent, instructeur 7 t/m 10, student-assistent, peercoach en trainee. De stagiaires zijn hierin buiten beschouwing gelaten. Deze binnen de hogeschool gehanteerde ratio wijkt af van de student / docent ratio zoals gehanteerd voor de verantwoording inzake KA-middelen

### Toelichting op de meerjarige kengetallen

- Studentaantallen: de daling van de studentenaantallen in 2023 met 1.705 naar 39.411 wordt veroorzaakt door een daling in de prognose nieuwe instroom studenten (11.398 in 2022 naar 11.041 in 2023) en met name de daling van tweede en derdejaars studenten. Na 2023 zien we jaarlijks een lichte daling in de studentenaantallen. Hierin zit de aanname verwerkt dat het aantal afgestudeerde studenten gecombineerd met de uitval van studenten de nieuwe instroom overstijgt. Een daling van de bekostigde inschrijvingen in 2026 wordt voorzien door het niet toepassen van de bsa normering voor studenten uit instroomcohort 2020. Deze ontwikkeling van afnemende studentaantallen vindt haar weerslag in de meerjarenbegroting over periode 2023 – 2027.
- Ratio docerend personeel / totaal: de hogeschool heeft in 2022 ook geïnvesteerd in de uitbreiding van het aantal fte's docerend personeel (2021: 2.036 fte) in vergelijking met het niet-onderwijzende deel van het totale personeelsbestand. Door de coronacrisis en de RIVM richtlijnen is sprake geweest van intensiever onderwijs en is daardoor meer personeel ingezet. In meerjarig opzicht beweegt de inzet van docerend personeel mee met de verwachte daling in het aantal studenten waarmee het kengetal docerend personeel / totaal stabiliseert.

- Ratio student / docent: de stijging van de student/docentratio vanaf 2024 bij een dalend studentenaantal wordt verklaard door een procentueel sterker dalend docentenaantal. Met ingang van 2024 zijn de eenmalige middelen uit NPO niet meer beschikbaar. Daarnaast is in de meerjarenbegroting sprake van een verschuiving van middelen van onderwijs naar IT en huisvesting.

## A2. Balans

### Jaarverslag 2022

#### Balansprognose

in € 1.000	Realisatie					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Activa</b>						
Vaste Activa						
- (Im) Materiële vaste activa	196.253	226.461	243.003	260.127	261.688	252.802
Vlottende activa						
- Ov. vorderingen en overl.activa	11.494	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200
Liquide middelen	96.454	54.628	53.885	47.312	51.250	64.085
<b>Totaal activa</b>	<b>304.201</b>	<b>290.289</b>	<b>306.089</b>	<b>316.638</b>	<b>322.138</b>	<b>326.088</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen Vermogen						
- Algemene reserve	105.972	102.391	97.704	92.613	93.522	94.431
- Wettelijke reserve immateriële vaste activa	354	354	354	354	354	354
- Bestemmingreserves private opleidingen	-621	-496	-275	-55	166	386
- Bestemmingreserves schoolfonds	66	66	66	66	66	66
- Bestemmingreserves kennisinnovatie	1.367	1.237	1.107	977	847	717
- Bestemmingreserves promotievoucher	252	252	252	252	252	252
- Bestemmingreserves centre of expertise	1.073	669	265	265	265	265
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>108.463</b>	<b>104.473</b>	<b>99.473</b>	<b>94.472</b>	<b>95.472</b>	<b>96.472</b>
Voorzieningen						
- Wachtgelden	2.707	2.707	2.707	2.707	2.707	2.707
- ERD WGA	2.638	2.638	2.638	2.638	2.638	2.638
- M2 werktijdvermindering	9.393	9.393	9.393	9.393	9.393	9.393
- Gratificatie ambtsjubileum	3.413	3.413	3.413	3.413	3.413	3.413
- Langdurig zieken	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005
- Overig	824	824	824	824	824	824
- Asbestverwijdering	166	166	166	166	166	166
- Profileringsfonds	170	170	170	170	170	170
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>20.316</b>	<b>20.316</b>	<b>20.316</b>	<b>20.316</b>	<b>20.316</b>	<b>20.316</b>
Langlopende schulden	50.900	68.700	88.250	102.750	106.700	109.150
Kortlopende schulden	124.522	96.800	98.050	99.100	99.650	100.150
<b>Totaal passiva</b>	<b>304.201</b>	<b>290.289</b>	<b>306.089</b>	<b>316.638</b>	<b>322.138</b>	<b>326.088</b>

### Toelichting op de meerjarige balansprojectie

Op basis van de cijfers in de meerjarenbegroting over de boekjaren 2023 tot en met 2027 en het verloop van de investeringen, langlopende leningen en bestemmingsreserves, is een prognose gemaakt van de ontwikkelingen van de diverse balansposten. Daar waar op basis van de exploitatierekening geen uitspraak kan worden gedaan over de richting van de ontwikkeling van de betreffende balansposten, zijn deze balansposten ongewijzigd gelaten.

- De stijging in de vaste activa is het gevolg van de gedurende de jaren 2023 tot en met 2027 voorgenomen investeringen van 197 miljoen euro in met name huisvesting (143 miljoen euro) en informatie- en communicatietechnologie (34 miljoen euro) minus de afschrijvingen en eventuele desinvesteringen.
- De kasstroom uit investeringsactiviteiten is groter dan de kasstroom uit financieringsactiviteiten én operationele activiteiten gezamenlijk, waardoor het saldo aan liquide middelen gedurende de periode 2023 tot en met 2027 daalt naar een saldo van 64 miljoen euro ultimo 2027.
- De current ratio over de boekjaren 2023 tot en met 2027 schommelt tussen 0,66 in 2023 en 0,73 in 2027 met als laagste niveau 0,57 in 2025. De signaleringswaarde OCW bedraagt 0,75.
- Het eigen vermogen muteert met de hoogte van het exploitatieresultaat. Voor de jaren 2023 tot met 2027 bedraagt het cumulatieve exploitatieresultaat 12,0 miljoen euro negatief, vooral veroorzaakt door de daling van de totale baten in verband met het wegvallen van middelen uit NPO en daling van de studentaantallen. Daarnaast is sprake van toenemende afschrijvingslasten in verband met investeringen in huisvesting en IT. Dit negatieve cumulatieve exploitatieresultaat wordt opgevangen met de algemene reserve en de bestemmingsreserves welke ultimo boekjaar 2022 108,1 miljoen euro bedragen (exclusief de wettelijke reserve).
- Alle voorzieningen zijn in de meerjarenbegroting stabiel verondersteld.
- Voor de investeringen in huisvesting en informatie- en communicatietechnologie is in de langlopende schulden voor de jaren 2023 tot en met 2027 een bedrag opgenomen van 89 miljoen euro aan nieuw af te sluiten leningen. De bestaande langlopende schuld bij de Staat der Nederlanden wordt afgelost conform het overeengekomen aflossingsschema.
- De grootste posten binnen de schulden op korte termijn zijn de vooruitontvangen collegegelden, vooruitontvangen rijksbijdragen, vooruitontvangen subsidies, kortlopende deel aflossingsverplichting langlopende schulden, crediteuren, te betalen vakantiegeld en –dagen en de nog te betalen loonheffing, sociale premies, pensioenpremie en huisvestingslasten. In de meerjarige balansprojectie wijzigt alleen het kortlopende deel van de aflossingsverplichting inzake langlopende schulden.

### A3. Staat/Raming van Baten en Lasten

#### Meerjarenbegroting 2023 - 2027

(in € 1.000 en prijspeil 2023)	Realisatie					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Baten</b>						
Rijksbijdrage	284.478	297.477	267.202	257.561	254.095	254.095
NPO (Bestuursakkoord)	8.018	10.048	0	0	0	0
NPO (compensatie studentaantallen en collegegeld)	31.779	0	0	0	0	0
Bestuursakkoord tekortsectoren en onderzoek	2.290	9.393	9.393	9.393	9.393	9.393
KA middelen	24.875	27.043	30.597	32.994	34.874	34.874
Totaal Rijksbijdrage	351.440	343.961	307.192	299.948	298.361	298.361
College- en examengelden	52.392	74.994	76.894	81.832	81.854	81.854
Opbrengsten werk voor derden	11.743	11.182	14.410	14.410	14.961	14.961
Opbrengst private activiteiten	4.549	4.144	4.120	4.120	4.120	4.120
Overige opbrengsten	10.241	10.003	10.169	10.375	9.392	9.392
<b>Totaal baten</b>	<b>430.364</b>	<b>444.284</b>	<b>412.785</b>	<b>410.685</b>	<b>408.689</b>	<b>408.689</b>
<b>Lasten</b>						
DOP - lasten	203.096	211.809	188.964	185.340	177.105	175.405
AOP - lasten	98.984	110.532	107.618	106.188	103.215	102.582
Personeel niet in loondienst	18.807	14.682	13.103	16.026	17.941	17.941
Scholingslasten	4.071	4.658	4.134	4.068	4.045	4.045
Overige personele lasten	8.816	5.375	5.299	5.377	5.306	5.306
Totaal personele lasten	333.774	347.056	319.118	316.999	307.612	305.279
Huisvestingslasten	23.479	28.627	25.235	25.443	25.960	25.852
Beheerslasten	36.141	42.114	37.212	36.376	35.445	34.945
Overige lasten	6.439	5.231	7.414	7.622	8.069	8.069
Afschrijvingen	21.401	24.465	27.657	27.683	28.731	31.672
<b>Totaal lasten</b>	<b>421.235</b>	<b>447.493</b>	<b>416.636</b>	<b>414.123</b>	<b>405.816</b>	<b>405.816</b>
<b>Exploitatieresultaat voor financiële en bijzondere baten en lasten</b>	<b>9.129</b>	<b>-3.209</b>	<b>-3.851</b>	<b>-3.438</b>	<b>2.873</b>	<b>2.873</b>
Financiële baten en lasten	2.044	-781	-1.149	-1.563	-1.873	-1.873
<b>Exploitatieresultaat na financiële en bijzondere baten en lasten</b>	<b>11.173</b>	<b>-3.990</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>Resultaatbestemming</b>						
Algemene reserve	11.357	-3.581	-4.687	-5.091	909	909
Wettelijke reserve IVA						
Bestemmingsreserve privaat	89	125	221	221	221	221
Bestemmingsreserve schoolfonds	-21					
Bestemmingsreserve kennisinnovatie middelen	-426	-130	-130	-130	-130	-130
Bestemmingsreserve promotievoucher middelen	-35					
Bestemmingsreserve centre of expertise middelen	209	-404	-404			
<b>Totaal resultaatbestemming</b>	<b>11.173</b>	<b>-3.990</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

### Toelichting op de meerjarige raming van baten en lasten

De meerjarenbegroting gaat uit van bekende wet- en regelgeving en is gebaseerd op (de financiële effecten van) een bestendige gedragslijn ten aanzien van het beleid zoals dat door het college van bestuur wordt gevoerd. Voor de meerjarenbegroting is niet gewerkt met scenario's; de meerjarenbegroting is niet door een accountant getoetst.

De meerjarenbegroting is onderdeel van de Planning & Control-cyclus van Hogeschool Rotterdam.

#### *Invloeden op de meerjarenbegroting*

De hogeschool heeft ervoor gekozen om met betrekking tot vastgoed en huisvesting het scenario voor nieuwbouw in Rotterdam Zuid verder uit te werken, wat van significante invloed is op de meerjarenbegroting. Dit heeft tot gevolg dat de huisvestingsratio tot en met 2027 oploopt naar 11,6% (2022: 8,2%). Om zowel aan de externe normen van OCW als aan het intern opgestelde financieel sturingskader te voldoen, is in de meerjarenbegroting voor de periode 2024 tot en met 2027 een bezuinigingsopdracht opgenomen voor een totaalbedrag van 95,4 miljoen euro. Om deze bezuinigingsopdracht concreet vorm te geven is begin 2023 een proces opgestart. De oplossing wordt gezocht in het in lijn brengen van de lasten met de gewijzigde omvang van het aantal studenten.

- De baten stijgen in 2023 conform de meerjarenbegroting met 13,9 miljoen euro naar 444,3 miljoen euro en dalen vervolgens weer in de daaropvolgende jaren naar uiteindelijk 408,7 miljoen euro 2027. Deze daling ten opzichte van 2023 met 35,6 miljoen euro wordt veroorzaakt door:
  - De daling in de rijksbijdrage met 45,6 miljoen euro. De rijksbijdrage is onder meer afhankelijk van het aantal bekostigde inschrijvingen en graden, de conjunctuur en het regeringsbeleid. De rijksbijdrage neemt af met 43,4 miljoen euro door een daling in het aantal bekostigde inschrijvingen tot en met 2027. De middelen uit NPO (bestuursakkoord, ) komen met ingang van 2024 te vervallen (2023: 10,0 miljoen euro). Dit wordt gecompenseerd door een verwachte toename in de KA-middelen met 7,8 miljoen euro.
  - De baten in opdracht van derden zoals begroot in 2023 (11,2 miljoen euro) zijn iets lager dan de realisatie over 2022 (11,7 miljoen euro). Over de jaren 2024 tot en met 2027 loopt de inschatting van deze baten op van 14,4 miljoen euro naar 15,0 miljoen euro per jaar.
- De personele lasten stijgen in 2023 met 13,3 miljoen euro naar 347,1 miljoen euro (2022: 333,8 miljoen euro). Dit wordt mede veroorzaakt door toepassing van het prijspeil 2023 voor de jaren 2023 e.v.. In de jaren daarna dalen de personeelslasten van 319,1 miljoen euro in 2024 naar 305,3 miljoen euro in 2027, met name door een daling in DOP-lasten vanaf 2024. Dit is gerelateerd aan de verwachte daling in studentaantallen en doordat er geen NPO middelen meer beschikbaar zijn.
- De huisvestingslasten stijgen in de meerjarenbegroting naar 25,9 miljoen euro in 2027, 2,8 miljoen euro onder het lastenniveau in 2023. De huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale lasten) blijft onder de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs van 15%. In reactie op de daling van de studentaantallen beoordeelt de hogeschool of de omvang van de huisvesting gereduceerd kan worden, bijvoorbeeld door het afstoten van huurlocaties.
- De verwachte afschrijvingslasten vertonen een toename naar 24,5 miljoen euro in 2023 en stijgen door naar 31,7 miljoen euro in 2027. Dit is het gevolg van het verwerken van het voorgenomen besluit om op de lange termijn te investeren in vastgoed en huisvesting, zoals opgenomen in de meerjarenbegroting.

- Voor de investeringen in huisvesting en informatie- en communicatietechnologie is in de langlopende schulden voor de jaren 2023 tot en met 2027 een bedrag opgenomen van 89 miljoen euro aan nieuw af te sluiten leningen. Dit leidt tot een toename in de financiële lasten met 1,1 miljoen euro van 0,8 miljoen euro in 2023 naar 1,9 miljoen euro in 2027.

### B1. Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Het College van Bestuur bespreekt minimaal eens per kwartaal de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting met de directies van de hogeschool. Daarnaast komen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht eens per kwartaal samen om onder andere de financiële gang van zaken te bespreken. De risk manager monitort vanuit de tweede lijn het risicomanagement-proces binnen de eerste lijn en adviseert het lijnmanagement daaromtrent. De hogeschool blijft werken aan haar ambitie een Risk & Control Framework op te zetten conform COSO ERM 2017.

Waar het de omgang met geldmiddelen en activa betreft wordt een risicoaverse houding gehanteerd. Relevante financiële ratio's worden door de hogeschool periodiek gemonitord middels het hiervoor ontwikkelde lange termijn financieel model. Op het gebied van onderwijs- vernieuwing wordt met enige regelmaat gezocht naar nieuwe werkmethode waarbij, binnen de gestelde kaders, sprake kan zijn van een gematigd risicozoekende houding.



### B2. Risico's en onzekerheden

Ook in 2022 werd de hogeschool nog geconfronteerd met de gevolgen van de coronacrisis. Uitkomsten uit de evaluatie van de inzet van het Corona Crisismanagementteam zijn verwerkt in het crisismanagementplan van de hogeschool. Inmiddels is een instellingsplan corona vastgesteld. Uitgangspunten zijn het open blijven van de hogeschool en het aandacht blijven geven aan welzijn en welbevinden van studenten en medewerkers.

De belangrijkste hogeschoolbrede risico's worden hieronder weergegeven. Gezien de aard van de risico's is niet in alle gevallen een betrouwbare inschatting te maken van de kans van optreden en het gevolg van deze risico's.

## 1 CYBERRISICO'S

- Dreiging cyberaanvallen
- Inbreuk op databeveiliging en -veiligheid
- Verstoring van continuïteit processen

Het risico met betrekking tot de informatieveiligheid en -beveiliging blijft hoog. Een mogelijk gevolg is dat de continuïteit van processen in gevaar komt. In 2022 is een audit op informatiebeveiliging en cybersecurity uitgevoerd, op basis van het SURFaudit normenkader. De bevindingen uit deze audit zijn omgezet in een verbeterplan voor verhoging van het volwassenheidsniveau. Tevens is zwaar ingezet op verhogen van het bewustzijn op het gebied van security. Hiertoe is de bewustzijns-campagne uitgebreid met een e-learning platform waarin medewerkers op een interactieve manier meer kunnen leren over privacy en security.

## 2 INSTROOM EN DOORSTROOM STUDENTEN

- Demografische ontwikkeling
- Concurrentiepositie
- Langstudeerderproblematiek door versoepelingen BSA
- Beperking actieve werving buitenlandse studenten

Op de lange termijn bestaat het risico op dalende studentaantallen door demografische ontwikkelingen en verzwakking van de concurrentiepositie van het hoger beroepsonderwijs, mede door een te diffuse rol van de waarde van het hoger beroepsonderwijs voor student, werkveld en samenleving. Op korte termijn bestaat het risico van stijging in het aantal langstudeerders, mede door de versoepelingen van het Bindend Studie Advies (bsa) tijdens de coronacrisis. Het mogelijk gevolg hiervan is het achterblijven van de rijksbijdrage voor de inschrijvingen.

Als beheersmaatregel op de doorstroom van studenten zijn diverse programma's in werking die zich richten op studentsucces. Bij de instituten worden beheersmaatregelen in gang gezet met als doel de kosten in lijn te brengen met de dalende baten. Dit geldt ook voor de hogeschool als geheel door capaciteitsvraagstukken uit te werken met betrekking tot personeel, overhead, IT en vastgoed.

## 3 ONDERWIJS EN ONDERZOEK

- Toekomstbestendigheid onderwijs
- Verlies aansluiting beroepspraktijk
- Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

De hogeschool moet te allen tijde studenten blijven afleveren die de kennis en kunde hebben om aan de wijzigende eisen van de arbeidsmarkt te voldoen. Hierbij bestaat het risico dat de hogeschool niet inspeelt op belangrijke vraagstukken met grote impact op onze maatschappelijke opdracht. Als beheersmaatregel treedt met ingang van 2023 een nieuwe strategische agenda in werking. De doelstellingen van deze agenda worden uitgewerkt in een uitvoeringsagenda die zich richt op de vernieuwing van ons onderwijsmodel, vergroting van studentsucces, de aansluiting op de arbeidsmarkt en de uitwerking van onze visie op digitalisering. Tevens wordt ingezet op het bundelen van de kracht van onderwijs en onderzoek teneinde nieuwe thema's betekenisvol te integreren in het onderwijs.

#### 4 DIVERSITEIT EN INCLUSIE

- Onvoldoende representatie van diversiteit in personeelsbestand
- Niet benutten van de meerwaarde van diverse en inclusieve teams
- Geen aansluiting bij de mondiale context van de leer- en werkomgeving

De Rotterdamse context is een mondiale context, waarbinnen de rijkdom aan diversiteit aan de orde van de dag is in het toekomstige werkdomein van de student. Het risico bestaat dat studenten en docenten onvoldoende binding ervaren met de hogeschool als werk- en leeromgeving. De hogeschool heeft als beheersmaatregel diverse initiatieven opgestart vanuit het actieplan Diversiteit & Inclusie (D&I), gericht op de pijlers beleid, onderwijs, communicatie en onderzoek. De voortgang hiervan zal worden gemonitord via een daartoe te ontwikkelen D&I dashboard.

#### 5 PERSONEEL

- Niet kunnen invullen vacatures (kwantitatief en kwalitatief)
- Uitval door werkdruk
- Flexibiliteit dienstverbanden

Ten aanzien van personeel bestaat het risico van het niet kunnen vervullen van vacatures en uitval van personeel door hoge werkdruk. Het aantrekken van voldoende en gekwalificeerde docenten en overige personeelsleden is cruciaal in het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en de ontwikkeling van nieuwe onderwijsconcepten. Het hogeschoolbrede beleid bevat concrete uitgangspunten voor maatregelen om dit risico te beheersen: ontwikkeling van teams, ontwikkeling van haar professionele identiteit, goede werving en selectie en het creëren van diversiteit.

#### 6 HUISVESTING

- Druk op financiële ratio's door kosten vastgoed
- Duurzaamheidsdoelstellingen nieuwbouw
- Evenwicht vastgoedkeuzes (koop/huur)
- Flexibiliteit gebouwen

De komende jaren staan in het teken van de afronding van nieuwbouw van diverse onderwijslokalities. Het risico bestaat dat een hoger percentage van de totale baten wordt toegekend aan vastgoed waardoor verhoudingsgewijs minder besteedbare middelen beschikbaar zijn voor onderwijzend en ondersteunend personeel en beheerlasten. Dit risico wordt beheerst door de relevante ratio's periodiek te monitoren middels het hiervoor ontwikkelde lange termijn financieel model. Ook worden indien noodzakelijk keuzes gemaakt ten aanzien van de aanpassing van de kostenstructuur teneinde de bedrijfsvoering aan te passen aan de wijzigende omstandigheden.

#### 7 DUURZAAMHEID

- Niet voldoen aan duurzaamheidsdoelstellingen
- Onvoldoende integreren van Sustainable Development Goals in curriculum

Ten aanzien van gestelde duurzaamheidsdoelstellingen bestaat het risico dat gemaakte afspraken via convenanten met diverse stakeholders niet worden gehaald. Als beheersmaatregel wordt via het programma Samen Duurzaam gewerkt aan bewustwording, activering, verbinding



en innovatie op het gebied van duurzaamheid. Tevens worden de Sustainable Development Goals geïntegreerd in het curriculum. Bij gemaakte keuzes voor huisvesting staat duurzaamheid dan ook centraal. Hierbij wordt het risico op hogere kosten geaccepteerd.

## 8 SAMENWERKINGSVERBANDEN

- Verschillende organisaties met eigen richtlijnen, processen en systemen
- Waarborgen van kwaliteitssystemen
- Diplomering
- Accreditatie

Op het gebied van onderwijs en onderzoek is de hogeschool diverse samenwerkingsverbanden aangegaan. Samenwerkingsverbanden vereisen goede afspraken op het gebied van onder andere personeel, huisvesting, bedrijfsvoering en ICT. Dit brengt in de kern risico's met zich mee omdat sprake is van organisaties met eigen richtlijnen, processen en systemen. Het interne kwaliteitssysteem van de hogeschool moet waarborgen dat dit risico afdoende beheerst blijft.

## 9 KABINETSBELEID

- Bekostiging
- Flexibilisering onderwijs
- Toegang tot hoger onderwijs

De hogeschool is voor een groot deel van haar baten afhankelijk van OCW. Door wijzigingen in de economische situatie kunnen OCW en de politiek keuzes maken die een negatief effect hebben op de omvang van de rijksbijdrage van de hogeschool. Het is lastig concrete beheersmaatregelen ten aanzien van deze risico's te formuleren door de onzekerheid rondom toekomstige keuzes van de overheid en het wisselende kabinetsbeleid.

## 10 COMPLIANCE WET- EN REGELGEVING

- Toename regeldruk
- Toenemende complexiteit
- Druk op verantwoordingsorganisatie

Zoals elke organisatie is de hogeschool gehouden haar activiteiten te ontplooiën binnen de ruimte van wet- en regelgeving. Voor de hogeschool is naast de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) diverse wet- en regelgeving van toepassing, zoals onder andere de Branchecode goed bestuur hogescholen, de Europese aanbestedingswet, de beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten, de Wet Normering Topinkomens (WNT) en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Toenemende complexiteit van wet- en regelgeving legt een steeds grotere druk op de organisatie en haar medewerkers. De hogeschool investeert daarom in haar control-afdelingen om hieraan het hoofd te bieden.

### B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

De notitie Besturing en Financieel Beleid Hogeschool Rotterdam bevat een beschrijving van de belangrijkste principes, uitgangspunten en doelstellingen met betrekking tot financiële bedrijfsvoering en -sturing. Dit omvat onder andere een beschrijving van de Planning & Control-cyclus van de hogeschool en een weergave van de belangrijkste financiële en niet financiële kengetallen. De rol van de Raad van Toezicht ten aanzien van begroting, financiële rapportage en het jaarverslag is ook hierin opgenomen.

De Raad van Toezicht wordt voor iedere vergadering voorzien van de meest recente financiële jaarprognose met een vergelijking met de begroting, zodat, na voorbereidend overleg in de auditcommissie, zij in staat is de financiële gang van zaken te volgen. De rapportage van de Raad van Toezicht is opgenomen in hoofdstuk 3 waarin verder wordt toegelicht op welke wijze zij toezicht houdt op het bestuur en haar ondersteunt en/of adviseert over financiële- en beleidsmatige vraagstukken. In de bijlage Governance en de branchecode goed bestuur hogescholen wordt gerapporteerd over het voldoen aan de branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen. Uit deze bijlage blijkt dat de hogeschool voldoet aan de branchecode.

## 1.10.8 Verantwoording bestuurskosten en declaraties

Onderstaand zijn de bestuurskosten en declaraties weergegeven van de leden van het College van Bestuur van de hogeschool conform hetgeen is bepaald in RJO artikel 4 lid 3. Declaraties vinden plaats conform het in juni 2021 door het College van Bestuur vastgestelde declaratiereglement 'Declaratiereglement werknemers Hogeschool Rotterdam (versie juni 2021)'. Dit declaratiereglement is in lijn met de Regeling declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse Hogescholen. De voorzitter van de Raad van Toezicht tekent voor de declaraties van de voorzitter van het College van Bestuur. De voorzitter van het College van Bestuur tekent voor de declaraties van de overige bestuursleden.

Afgerond in €	M.J.G. Bormans	W.E. van den Brink	Z. Guernina	CvB Gezamenlijk	Totaal
1 Reiskosten binnenland	16629,43	15099,98	15976,77	-	<b>47706,18</b>
2 Reiskosten buitenland**	6123,99	-	-	-	<b>6123,99</b>
3 Representatie (buiten onkostenvergoeding)	338,75	-	-	-	<b>338,75</b>
4 Overige kosten*	2400,00	2475,00	2400,00	649,75	<b>7924,75</b>
5 Totaal	<b>25492,17</b>	<b>17574,98</b>	<b>18376,77</b>	<b>649,75</b>	<b>62093,67</b>

\* Volledige bedrag betreft onbelaste onkostenvergoeding per jaar.

\*\* De volledige kosten zijn 7.564,88 waarvan dhr Bormans €1.440,89 via het salaris heeft terugbetaald.

Dit vanwege dagen zonder zakelijk programma, waardoor het doel uitsluitend privé werd.

Aan het College van Bestuur wordt een onbelaste onkostenvergoeding van € 2.400 per jaar verstrekt, welke de mogelijkheid vervangt van het afzonderlijk declareren van:

- Kleine persoonlijke uitgaven (bijvoorbeeld consumpties zoals koffie, broodje, snacks, kranten, tijdschriften);
- Parkeer-, veer-, tol-, waskosten et cetera van de leaseauto;
- Gebruik privételefoon, computer en randapparatuur;
- Vakliteratuur.

Bij 'reiskosten binnenland' zijn alle binnenlandse reiskosten van het College van Bestuur opgenomen, waaronder de leasekosten. Alle CvB-leden beschikken over een leaseauto. De leasekosten zijn eveneens opgenomen in de WNT-verantwoording. Met ingang van 1 januari 2021 worden alleen elektrische leaseauto's ter beschikking gesteld aan het College van Bestuur tot een leasebedrag van maximaal € 1.400 per maand (inclusief BTW) (100% voor de CvB-voorzitter en 91% voor een CvB-lid). In 2022 is dit voor 2 van de leden van toepassing geweest, terwijl één CvB-lid nog over een oud contract beschikt. Deze gaat tot augustus 2023 nog uit van een maximale consumentenwaarde van € 60.000 (incl btw en bpm).

## 1.10.9 Verslaggeving Helderheid

In de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' uit 2003 en de aanvullende notitie uit 2004 staat informatie over de interpretatie en het toepassen van de bekostigingsregels. Het gaat daarbij om regels voor de tellingen van de bekostigingsparameters van 1 oktober 2003 en volgende jaren.

In 2004 is een 'Bekostigingsoverleg' met het hoger onderwijs gevoerd. Het overleg moest duidelijkheid geven over ongewenste neveneffecten en administratieve lasten van de maatregelen. De notitie 'Helderheid' behandelt hoe de bestaande onhelderheid in de bekostiging kan verdwijnen. Deze notitie vult de notitie uit 2003 aan. De notities behandelen deze thema's waar bij de bekostigingscontrole aandacht aan dient te worden besteed:

1. Uitbesteding van onderwijs
2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten
3. Het verlenen van vrijstellingen
4. Bekostiging van buitenlandse studenten
5. Collegegeld niet betaald door student zelf
6. Studenten volgen modules van opleidingen
7. De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven
8. Bekostiging van maatwerktrajecten
9. Bekostiging van het kunstonderwijs
10. Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten

Onderstaand volgt een uiteenzetting van de thema's, toegespitst op de situatie bij onze hogeschool ultimo 2022.

### 1. Uitbesteding van onderwijs

Uitbesteding van onderwijs aan een niet bekostigde instelling, vindt niet plaats. Onder eigen verantwoordelijkheid van de hogeschool vindt verregaande samenwerking plaats met o.a. het Scheepvaart en Transport College (STC) respectievelijk de ROC's Albeda College en Zadkine. De samenwerking met het STC bijvoorbeeld betreft specifiek op de haven gerichte opleidingen en valt in het publieke gedeelte van de activiteiten van STC. Met betrekking tot de opleidingen ondergebracht bij het Rotterdam Mainport Institute (RMI) wordt de rijksbijdrage ontvangen door de hogeschool. Kosten van het STC betreffen personele lasten, huisvestingslasten, beheerslasten en afschrijvingen welke worden doorbelast aan de hogeschool. Het onderwijscurriculum wordt vastgesteld door de directeur met instemming van de IMR waarbij de directeur verantwoording aflegt aan de stuurgroep. In deze stuurgroep is een voorzitter/ lid van elk college van bestuur opgenomen. De verzorging van de kern van het onderwijs is de taak van deze stuurgroep. Derhalve kan worden geconcludeerd dat wij de kern van het onderwijs verzorgen. De student schrijft zich in bij Hogeschool Rotterdam.

Het Instituut voor Lerarenopleidingen werkt samen met de Erasmus Universiteit aan de Academische PABO. De hogeschool ontvangt de totale baat en compenseert de Erasmus Universiteit voor haar aandeel in de opleiding. Voorts werkt de hogeschool samen met de ROC's Albeda College en Zadkine met betrekking tot de Ad-opleidingen. Er is hier geen sprake van uitbesteding.

Tot slot is er een samenwerkingsverband opgericht m.b.t. onderwijs in Drechtsteden (Hoger Onderwijs Drechtsteden). Hiertoe is in 2021 een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen Hogeschool Inholland, Christelijke Hogeschool Ede, Avans Hogeschool, Da Vinci College, Economic Development Board Drechtsteden en de gemeente Dordrecht. Hogeschool Rotterdam treedt op als penvoerder.

## 2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Met ingang van 15 april 2021 is de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten (hierna: de beleidsregel) in werking getreden. Deze bevat voorwaarden waaronder bekostigde HO- en MBO-instellingen met publieke middelen mogen investeren in private activiteiten. Deze beleidsregel vervangt de volgende notities en handreikingen:

- Thema 2 van de Notities Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneducatie en Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs (2004)
- Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen (2011).

Gedurende 2022 heeft de hogeschool op basis van de beleidsregel standpunten geformuleerd en haar activiteiten opnieuw beoordeeld op een publiek of privaat karakter en in welke mate sprake is van investering van publieke middelen. Investerings van publieke middelen in activiteiten welke overeenkomstig de beleidsregel een privaat karakter hebben, zijn nader onderbouwd waarom deze activiteiten volgens de hogeschool met publieke middelen mogen worden gefinancierd. Deze nadere onderbouwing geschiedt aan de hand van de voorwaarden zoals opgenomen in artikel 3 van de beleidsregel.

Door onduidelijkheden over de interpretatie en toepassing van de beleidsregel bij onderwijsinstellingen en externe accountants, heeft het OCW de toepassing van de verantwoordingsvereisten in de beleidsregel nogmaals met een jaar uitgesteld. De hogeschool legt daarom over de private activiteiten verantwoording af conform thema 2 van de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs.

Uit 2022 bestaan de private activiteiten van de hogeschool voornamelijk uit het aanbieden van onbekostigde masteropleidingen. Deze activiteiten worden verricht in lijn met de bekostigde wettelijke taak van de hogeschool (het geven van onderwijs) en hebben daarmee een semi-publiek karakter. Commerciële activiteiten met enkel een winstoogmerk zijn dus niet aan de orde. Naast de private onbekostigde masteropleidingen bestaan de private activiteiten voor circa 20% uit maatwerk, kleine opdrachten, coachtrajecten en dergelijke. De hogeschool werkt met en binnen het vastgestelde kader privaat. Hiermee wordt zeker gesteld dat alle kosten en investeringen die voor private activiteiten worden gemaakt volledig aan die activiteiten worden toegerekend. Registratie van private cursisten vindt plaats buiten de publieke studentenregistratie, in een aparte cursistenadministratie.

Het uitgangspunt is dat private activiteiten zichzelf moeten kunnen financieren, zodoende dienen de (onbekostigde) masteropleidingen op de lange termijn positieve resultaten te genereren. Binnen het eigen vermogen is naast de algemene reserve een bestemmingsreserve publiek en een bestemmingsreserve privaat opgenomen. Op laatstgenoemde bestemmingsreserve worden de gecumuleerde resultaten zichtbaar die gerealiseerd zijn met private activiteiten.

Om de resterende onduidelijkheden over de interpretatie en toepassing van de beleidsregel bij zowel de onderwijsinstellingen als de externe accountants weg te nemen, organiseert het OCW in 2023 een werkconferentie. Op basis van nadere duiding in deze werkconferentie, continueert de hogeschool gedurende 2023 de implementatie van de beleidsregel.

## 3. Het verlenen van vrijstellingen

De student vraagt vrijstellingen zelf aan. De examencommissie van de opleiding is verantwoordelijk voor het toetsen van de aanvraag en het toekennen hiervan.

## 4. Bekostiging van buitenlandse studenten

Bekostiging van buitenlandse studenten vindt slechts plaats binnen de daartoe bestemde regels. Er zijn uitwisselingsovereenkomsten met buitenlandse instellingen gesloten voor Nederlandse studenten die op uitwisseling gaan en vice versa. De hogeschool bemiddelt voor buitenlandse studenten in de huisvesting. Indien een buitenlandse student bij Hogeschool Rotterdam studeert in het kader van een uitwisselingsprogramma, wordt hij ingeschreven in de aparte cursisten-

administratie. In februari 2023 zijn vanuit de overheid maatregelen getroffen ten aanzien van de actieve werving van internationale studenten door Hogescholen en Universiteiten met uitzondering van de tekortsectoren en de krimpregio's.

## 5. Collegegeld niet betaald door student zelf

Hogeschool Rotterdam beschikt over een profileringsfonds. Het profileringsfonds biedt studenten die door bijzondere omstandigheden, zoals lidmaatschap van het bestuur van een studentenorganisatie, ziekte, zwangerschap, bijzondere familieomstandigheden etc., langer studeren of verwachten te studeren dan de cursusduur minus de eerder ingeschreven maanden in het Hoger Onderwijs financiële ondersteuning. Aanvraag en uitkering vinden plaats conform de Uitvoeringsregeling Profileringsfonds Financiële Ondersteuning Studenten. Artikel 1.4 van de Uitvoeringsregeling zegt het volgende over de omvang van de financiële ondersteuning: "De omvang van de financiële ondersteuning in geval van de prestatiebeurs dan wel in het geval de student gebruik maakt van het leenstelsel, is gelijk aan een basisbedrag vastgesteld door het instellingsbestuur, de aanvullende beurs die betrokkene geniet uit hoofde van de Wet studiefinanciering 2000, dan wel zou hebben genoten, indien hij daarop aanspraak zou maken of zou hebben mogen maken en indien van toepassing de officieel vastgestelde tegenwaarde van de OV-kaart.

Op grond van artikel 7.51g van de WHW heeft het instellingsbestuur – bij Hogeschool Rotterdam namens dit bestuur derhalve de Beheerscommissie Profileringsfonds – de mogelijkheid om in uitzonderlijke gevallen te bepalen dat de hoogte van de toe te kennen financiële ondersteuning, door een aanvullende ondersteuning toe te kennen, hoger wordt dan de normen van de studiefinanciering aangeven. Van deze mogelijkheid kan alleen gebruik worden gemaakt in zeer uitzonderlijke omstandigheden, waarbij een belangrijke overweging dient te zijn of het achterwege laten van een aanvullende ondersteuning tot niet acceptabele situaties zou leiden." Er is dus geen sprake van het betalen van collegegeld.

De coronaperikelen in voorgaande jaren kregen een duidelijke nasleep in 2022. Zoals vorig jaar al aangegeven hebben de effecten van de coronacrisis ook in de toekomst nog effect op het aantal aanvragen voor een bijdrage uit het Profileringsfonds. Voor nog lopende uitkeringen betekenden de beperkingen die de epidemie met zich meebracht dat de studenten een langer beroep op een uitkering moesten doen. Dit werd met name veroorzaakt door het moeilijker bemachtigen van een afstudeerstage, het verlenen van mantelzorg aan familie of het verergeren van bestaande (psychische) klachten. Dit jaar werden de aanvragen voor bestuurders van studie- of studentenverenigingen actief ondersteund vanuit de afdeling Studentenwelzijn. Dit heeft een verdere toename in het aantal aanvragen ten opzichte van 2020 veroorzaakt.

In 2022 heeft het profileringsfonds 93 aanvragen ontvangen (2021: 89), waarvan 91 zijn toegekend (2021: 89). Van de 91 toegekende aanvragen hebben 89 aanvragen geleid tot uitkering (2021: 89). Het hiermee gemoeide bedrag bedroeg 311 duizend euro voor de gehele (meerjarige) looptijd (2021: 292 duizend euro). Voor de overige 2 toegekende aanvragen geldt dat deze hebben geleid tot erkenning zonder uitkering. Alle 91 toegekende aanvragen hadden betrekking op EER-studenten. De financiële ondersteuning voor studenten wordt onderverdeeld in drie categorieën, te weten overmacht, bestuur en overige. De gemiddelde hoogte en duur per categorie van de aanvragen in 2022 die tot uitkering hebben geleid, was als volgt:

Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van toekenningen	Gemiddelde hoogte van toekenningen	Gemiddelde duur van toekenningen
	Aanvragen	Toewijzingen			
"Ho-studenten in overmachtssituaties: Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen"	72	70	€ 264.000	€ 3.882	10,8
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	16	16	€ 29.234	€ 1.827	7,1
Overige categorieën: Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	5	5	€ 18.376	€ 3.675	11,8
<b>Totaal</b>	<b>93</b>	<b>91</b>	<b>€ 311.610</b>	<b>€ 9.384</b>	<b>29,7</b>

In 2022 is een totaalbedrag van 291 duizend euro uitgekeerd. Dit bedrag omvat ook de in 2022 uitgevoerde betalingen op toegekende aanvragen uit voorgaande boekjaren.

#### 6. Studenten volgen modules van opleidingen

Studenten van buiten Hogeschool Rotterdam die het traject Kies op Maat volgen, kunnen binnen de hogeschool modules volgen (minoren). Indien dit het geval is, vindt inschrijving plaats in de cursistenadministratie.

#### 7. De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Het risico hierop is zeer klein, de student schrijft zich immers in via Studielink en daarnaast kan de studievoortgang van een student alleen worden geregistreerd voor de opleiding waarvoor een student is ingeschreven.

#### 8. Bekostiging van maatwerktrajecten

Voor zover sprake is van bekostiging van maatwerktrajecten vindt dit plaats binnen de private activiteiten.

Binnen de uitvoering van de publiek bekostigde opleidingen worden geen maatwerktrajecten uitgevoerd.

#### 9. Bekostiging van het kunstonderwijs

Dit punt uit de notitie helderheid is niet meer van toepassing, de bekostiging van het kunstonderwijs is niet anders dan de bekostiging van het overige onderwijs.

#### 10. Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten

Hogeschool Rotterdam registreert een student die voldoet aan alle inschrijvingsvoorwaarden en waarbij tevens aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan als bekostigd student in BRONHO. Een met goed gevolg afgelegd examen wordt eveneens als bekostigd geregistreerd in BRONHO indien aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

## 1.10.10 Maatschappelijke aspecten

Op verschillende terreinen vervullen wij vanuit onze onderwijsstaak een belangrijke maatschappelijke functie. De maatschappelijke aspecten komen uit de doelstellingen van de hogeschool naar voren. De hogeschool streeft naar het geven van kwalitatief hoogwaardig, inclusief en contextrijk onderwijs. Daarnaast is duurzaamheid een belangrijk thema binnen de hogeschool.

### Onderwijs

#### Kwalitatief hoogwaardig onderwijs

Met een aanbod van honderd opleidingen verspreid over meerdere vakgebieden (onderwijs, bètatechniek, kunst, gezondheidszorg, sociale studies en economie) richt de hogeschool zich op het leveren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Daarmee wordt de mogelijkheid geboden aan een groot aantal (potentiële) studenten zich te ontwikkelen tot individuen die hun kennis en vaardigheden op professionele wijze inzetten voor de samenleving.

#### Inclusief onderwijs

De hogeschool wil dat de diversiteit die zichtbaar is in de bevolkingssamenstelling van de stad Rotterdam een afspiegeling is van de samenstelling van zowel het personeels- als het studentenbestand. Daarbij geldt de onderwijsvisie van de hogeschool als uitgangspunt: iedereen voelt zich welkom in ons onderwijs, ongeacht culturele en sociaal-economische achtergrond, geaardheid, gender, leeftijd, talenten, mogelijkheden, etc. In ons onderwijs erkennen we de aanwezigheid van verschillen en proberen we deze diversiteit aan te wenden als kracht.

#### Contextrijk onderwijs

De hogeschool biedt onderwijs aan in de specifieke context van de beroepspraktijk en van de stad Rotterdam. Dit impliceert dat de hogeschool op verschillende manieren specifieke Rotterdamse aspecten integreert in de manier waarop het onderwijs wordt vormgegeven. Daarmee wordt ernaar gestreefd de studenten niet alleen in staat te stellen kennis en vaardigheden op te doen, maar hen ook – in de bredere samenhang met de beroepspraktijk en andere disciplines – een opstap te geven naar de Rotterdamse arbeidsmarkt.

In het Sociaal Jaarverslag van 2022, welke afzonderlijk beschikbaar is op de openbare website van de hogeschool, wordt zichtbaar gemaakt hoe de hogeschool gedurende 2022 haar hrm-beleid heeft uitgevoerd. Het hrm-beleid ondersteunt de doelstellingen van de hogeschool: kwalitatief hoogwaardig en inclusief onderwijs waarbij de invulling van de onderwijsvisie in handen is van docententeams.

#### Duurzaamheid

Wij zijn bezig onze duurzaamheidsdoelstellingen uit te werken en te koppelen aan concrete initiatieven. Binnen de hogeschool loopt het programma 'Samen Duurzaam'. Het thema duurzaamheid is verweven in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. In de duurzaamheidsaanpak van de hogeschool staan drie focusgebieden centraal: maatschappelijke veerkracht, klimaatverandering en circulaire economie. Deze thema's zijn verbonden met een aantal van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Voorbeelden van duurzaamheidsinitiatieven van de hogeschool zijn het betrekken van studenten bij de voorgenomen duurzame renovatie van één van de onderwijspanden en onderzoek door studenten naar de afvalstromen van de hogeschool als input voor het afvalbeleid voor de komende jaren. Ook de bedrijfsvoering wordt meer op duurzame leest geschoeid, bijvoorbeeld door aanpassingen in het afvalmanagement, duurzamere inkoop, inclusief personeelsbeleid en energiebesparing.

**Strategische agenda**

De hogeschool is doende een nieuwe strategische agenda vast te stellen. Deze nieuwe agenda zal leidend zijn voor de activiteiten die de hogeschool de komende jaren zal ontplooiën. In de nieuwe strategische agenda wordt aansluiting gevonden met de maatschappelijke ontwikkelingen die met name voor het hbo-onderwijs in het algemeen en voor onze hogeschool in het bijzonder relevant zijn.





## 2. Verslag van de Centrale Medezeggenschapsraad

---

### Inleiding

Voor de centrale medezeggenschapsraad (CMR) is 2022 een dynamisch jaar geweest. In januari is de CMR gestart met een vrijwel nieuwe studentengeleding en enkele nieuwe leden in de personeelsgeleding. In 2022 waren er opvallend veel studenten die niet of moeilijk vrij geroosterd konden worden op de maandag en daardoor was de CMR niet altijd voltallig. Dit heeft een negatieve impact gehad op het functioneren van de CMR en geleid tot een onevenredige verdeling van het werk. Een van de achterliggende oorzaken is dat studenten en medewerkers die nieuw binnenkomen (en dat waren er in 2022 veel), onvoldoende informatie hebben over wat het werk in de CMR inhoudt. Dit heeft ertoe geleid dat de CMR meer tijd nodig had om haar taken te vervullen. De coronapandemie was net voorbij en de raad is hybride gaan werken. De CMR-kamer op het Museumpark is aangepast, waardoor er hybride vergaderd kon worden. De impact van hybride vergaderen en bijeenkomen was groot voor de raadsleden. Het kostte meer tijd om elkaar goed te leren kennen, te wennen aan alle hybride mogelijkheden en om tot heldere afspraken te komen.

Behalve aan de jaarlijkse terugkerende dossiers zoals de kaderbrief (die op hoofdlijnen de financiële contouren weergeeft voor de voorliggende vier jaren), de begroting, de kwaliteitsafspraken en de Hogeschoolgids 2022, heeft de CMR gewerkt aan een uitgebreidere adviesaanvraag inzake de bsa. Verder heeft de CMR gewerkt aan de advisering over onder andere de bsa lange termijn (de doorstroomnorm), waarbij bachelorstudenten in twee jaar tijd alle 60 EC van het eerste jaar gehaald moeten hebben en AD-studenten 48 EC van het eerste jaar, om te mogen doorstromen naar het tweede jaar. De CMR heeft ook gewerkt aan de toekomstbestendige medezeggenschap (dit onderwerp krijgt een vervolg in 2023), de strategische agenda, de adviesaanvraag over HRTech en de fusie met andere instellingen voor het kunstvakonderwijs. De CMR heeft zich ook gebogen over de initiatieven betreffende informatieaanvraag over LMS, duurzaamheid, een advies-welzijnsloket, genderneutrale toiletten en menstruatieverlof.

De personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad (PGMR) heeft samen met het College van Bestuur gewerkt aan het verlagen van de werkdruk voor de medewerkers. Er is een checklist gemaakt, waarmee de decentrale raden jaarlijks in gesprek kunnen gaan met de instituutsdirecteuren over het werkbelevingsonderzoek (WBO). De PGMR heeft het College van Bestuur geadviseerd over een duurzaam vervoersbeleid, waarbij de duurzaamste keuze gestimuleerd zou moeten worden, rekening houdend met de (on)bereikbaarheid van bepaalde woonplekken. Daarnaast heeft de PGMR ingestemd met onder andere de werktijden- en verlofregeling en het inwerkbeleid. Het PGMR heeft vragen gesteld over de planning en taaktoedeling (ptd) van medewerkers.

Studeren tijdens de coronapandemie heeft een grote impact gehad op de studenten. De studentengeleding van de medezeggenschapsraad (SGMR) heeft zorgen geuit over het welzijn van studenten en gepleit voor studentenpsychologen. Verder heeft de SGMR ingestemd met de numerus fixus voor de bachelor Verloskunde en advies uitgebracht over het collegegeld 2023-2024.

De CMR is er voor studenten en medewerkers en wil graag zichtbaar zijn. Vanaf augustus is er geïnvesteerd in de communicatie door het aantrekken van een communicatieadviseur. De HINT-pagina is vernieuwd en de instagrampagina is aangepast.

## Vergaderingen en bijeenkomsten

Alle overlegvergaderingen met het College van Bestuur hebben fysiek plaatsgevonden. In het voorjaar is er een themabijeenkomst strategische agenda geweest, waarin het College van Bestuur en de CMR gesproken hebben over waarden, visie en consequenties voor de hogeschool. De CMR heeft het eerste halfjaar op de maandag wisselend online en fysiek vergaderd. In september was de raad uitgedund. Er kwamen wel zes nieuwe leden, maar de raad heeft tot aan het einde van het jaar gefunctioneerd met vijftien (normaal twintig leden) leden.

In het raadsjaar heeft er een wisseling plaatsgevonden van het dagelijks bestuur (DB) van de CMR. Gemiddeld heeft het DB één keer per maand overleg gehad met het College van Bestuur.

De CMR heeft twee fysieke bijeenkomsten gehad met de Raad van Toezicht. Tijdens deze bijeenkomsten is constructief gesproken over de strategische agenda en visie, IT en personeelsbeleid.

## Dossiers

### Werkdruk

De CMR heeft zich ingezet om een bijdrage te leveren aan het verminderen van de werkdruk voor de medewerkers. Het initiatief werkdruk (CMR, december 2020) beschrijft concrete voorstellen om de organisatorische regelruimte aan te pakken, naast de persoonlijke regelruimte. De CMR heeft een checklist gemaakt die decentrale raden helpt om hun rol als procesbewaker te ondersteunen. De gezamenlijke inspanning van het College van Bestuur, de CMR en betrokken projectleiders heeft het tot doel om de uitkomsten van het WBO in april/mei 2023 aan de hand van deze checklist bij alle teams en instituten te bespreken. Rotterdam Academy heeft samen met de CMR nagedacht over trainingen voor het professionaliseren van de medezeggenschap en wil met de zeggenschap in gesprek gaan over de uitkomsten van het WBO.

### Begroting

Het gevolgde begrotingsproces heeft ervoor gezorgd dat de CMR vroeg is meegenomen in het proces. De gezamenlijke inspanning van het College van Bestuur, de betrokken projectleiders en de CMR heeft zijn vruchten afgeworpen. Bijzonder aandachtspunt is dat terugloop van studentenaantallen consequenties heeft voor de begroting.

### Kwaliteitszorg

Twee CMR-leden (medewerker en student) hebben deelgenomen aan de Midterm Instellingstoets kwaliteitszorg (Midterm ITK) en aan de tussentijdse beoordeling van de interne kwaliteitszorg door het NVAO-panel.

INTERVIEW MET **PETER TROXLER**

# 10-jarig jubileum voor het Stadslab

In de zomer van 2010 gaf Peter Troxler z'n visitekaartje aan toenmalig manager externe betrekkingen van Hogeschool Rotterdam, Léon Gommans. Die wilde namelijk heel graag een fablab openen. "Bel me als ik kan beginnen", zei Peter. Twaalf jaar later viert hij het tienjarige jubileum van zijn Stadslab en kijkt hij voldaan terug op een decennium van makers.

"Toen Léon een subsidieaanvraag indiende moesten we ook de haalbaarheid aantonen", zegt Peter. "Hoe laat je dat beter zien, dan het gewoon te doen? We begonnen aan de Pieter de Hoochweg waar ik eerst een team samenstelde. Dat ging vrij snel, want een hoop mensen zagen dit idee wel zitten. Ik had dus al snel de mensen en het geld, alleen was er geen ruimte. Gelukkig zag de gemeente ook de meerwaarde van een fablab in de stad. Niet alleen voor onderwijs, maar ook de praktijk. We kregen de beschikking over een leegstaand pand in de Calandstraat. Dat was heel statig met veel kleine ruimtes. Erg onpraktisch voor een fablab, maar het gaf ons ook de kans om in de stilte te groeien."

**Fablabs**

FabLabs zijn werkplaatsen die laagdrempelige toegang bieden tot een aantal computergestuurde prototyping machines, waarmee

gebruikers hun ideeën kunnen omzetten naar tastbare producten. "Het concept van fablabs ontstond vanuit het onderwijs bij MIT", zegt Peter. "Het originele onderzoek van Neil Gershenfeld ging over de manipulatie van materie zoals we data manipuleren. Hij noemde z'n eerste cursus: How to make almost anything. Hij verwachtte natuurkundigen en wetenschappers te ontvangen, maar die kwamen nauwelijks. In plaats daarvan ontving hij allemaal kunstenaars die veel sneller de potentie zagen van zo'n makersplek."

**Een bescheiden begin**

"Alle locaties van HR bereik je vrij makkelijk", zegt docent Manon Mostert- van der Sar. "Maar die van ons toen niet. Het lag midden in een ambassadewijk en het kwam met regelmaat voor dat we op maandagochtend een dakloze tegenkwamen die in één van de kamers sliep. Het voordeel daarentegen zat in de vrijheid. We





mochten het zelf inrichten en kregen de ruimte om te experimenteren. We hadden bijvoorbeeld een slot op de deur die je openmaakte met je telefoon. Dat klinkt nu heel normaal, maar tien jaar geleden bestond dat eigenlijk niet. Via een open source bouwden we dat systeem na en dat deden we met veel meer dingen. Daar ontstond eigenlijk heel organisch de kernwaarde van ons lab: kennisoverdracht. Er ontstond een gemeenschap van studenten die leerden van open source en van elkaar. Die houding vind je nog steeds terug in onze oude en nieuwe studenten. Inmiddels zitten we aan de Wijnhaven.”

### **Van digitaal naar fysiek**

“Een harde eis toen we hieraan begonnen was het werken met sensoren”, zegt Manon. “Dat kwam goed uit want het onderwijs was digitaal georiënteerd. Sensoren zorgen ervoor dat je de digitale wereld verbindt met de fysieke. Als ik iets invoer, beweegt er iets. Daarmee creëer je enthousiasme. Alleen kwamen we toen bij het volgende vraagstuk: Hoe stop je dat in het onderwijs? Als je iemand een taal leert, heb je daar een manier voor. Maar als je met sensoren werkt, heb je miljoenen mogelijkheden. Dat past niet in vier jaar, dus moet je keuzes maken. Je kan niet tegen studenten zeggen: zo meet je bewegingen. Want dat doe je met twintig verschillende sensoren, technieken en protocollen. We begonnen met keuzevakken die ook evolueerden. Daarna probeerden we het met een minor, maar die paste niet bij de rest van het onderwijs. Nu gebruiken we modules en dat werkt. Je merkt dat ons lab een deel van het onderwijs heeft hervormd. De successen zitten vooral in de verhalen van studenten en wat docenten uit andere onderwijsinstellingen ze leren.”

### **De volgende tien jaar**

3D printers en lasersnijders worden steeds ‘gewoner.’ Hoe blijft het Stadslab innovatief? “We richten ons nu op immersive tech”, zegt docent Elise van Beurden. “Daarmee bedoel ik artificial intelligence en virtual reality. Eigenlijk is dat vreemd want we besteedden heel veel tijd aan digitaal naar fysiek. Nu gaan we de andere kant op. Je moet VR echt ervaren om je in te leven. Daarom brengen we het naar de studenten via workshops en andere manieren. Het instituut van Gezondheidszorg heeft bijvoorbeeld een immersive room waar ze interactieve video’s projecteren op de muren. Met een windturbine, geurmachine en geluid creëren ze realistische omgeving voor de studenten om te trainen. Die ervaring leert ze impulsief en correct te handelen.”

### **Nalatenschap**

“Het belangrijkste dat we willen behouden is het klimaat van creëren en ontmoeten, toevallig en ongepland” zegt Peter. “Dat stimuleren we ook bij onze studenten. Vraag wat de ander maakt. Bij big tech vind je weinig ruimte voor innovatie. Zij bouwen iets dat wij gebruiken zoals zij het willen. Hier werken we andersom. Daar krijg je de ruimte voor. Dus help elkaar en wie weet wat we samen kunnen maken.”

### **Iets maken in het Stadslab**

Het Stadslab vind je op Wijnhaven 99 en is voor iedere student van HR open. Niet-studenten zijn welkom op dinsdag en donderdag en betalen daarvoor met hun kennis. Ken jij de beste instellingen om glas te graveren? Laat het achter voor de volgende.

## 3. Verslag Raad van Toezicht (RvT)

---

De Raad van Toezicht is ons hoogste orgaan. De raad ziet erop toe dat de hogeschool goed wordt bestuurd en controleert of het College van Bestuur het beleid naar behoren uitvoert.

### 3.1 Samenstelling en bezoldiging

#### Leden Raad van Toezicht

In onderstaand overzicht zijn hoofd- en nevenfuncties opgenomen van de leden van de Raad van Toezicht op peildatum 31 december 2022. De nevenfuncties zijn opgenomen voor zover het functies betreft die relevant zijn voor de vervulling van de taak in de Raad van Toezicht, waaronder in ieder geval eventuele bestuursfuncties in het onderwijs en andere toezichthoudende taken.

#### **De heer J.C. Beerman, MBA**

Voorzitter, 67 jaar, 1 september 2015–1 september 2023 (niet herbenoembaar)

#### **Hoofdfuncties en relevante nevenfuncties**

- President-commissaris Zwanenberg Food Group
- Lid Raad van Toezicht Nationaal Warmtefonds

#### **Mevrouw C.M. Insinger, MBA**

Lid, 57 jaar, 1 september 2015–31 oktober 2022 (niet herbenoembaar)

#### **Hoofdfuncties en relevante nevenfuncties**

- Chair Blackrock Nederland BV
- Voorzitter Raad van Toezicht Staatsbosbeheer
- Voorzitter Raad van Commissarissen RET NV
- Lid Raad van Commissarissen Van Oord NV
- Lid Raad van Advies CBS

#### **De heer H. Karakus**

Lid, 56 jaar, 1 januari 2017–1 januari 2025 (niet herbenoembaar)

#### **Hoofdfuncties en relevante nevenfuncties**

- Lid Eerste Kamer der Staten-Generaal
- Strategisch consultant Socium31 BV vanaf 1 maart 2022
- Voorzitter commissie Politie-eenheid Rotterdam
- Lid bestuur Stichting Wijkverbetering Rotterdam Zuid
- Lid Raad van Toezicht Stichting Nederlands Register Vastgoed Taxateur
- Lid Raad van Commissarissen Woningstichting Eigen Haard
- Lid algemeen bestuur Stichting BOOR
- Lid Raad van Advies Stichting Timpaan
- Voorzitter Feijenoord XL
- Lid Raad van Commissarissen Woningcorporatie Wooncompas
- Programmadirecteur Nationaal Programma Vlaardingen-Westwijk

**Mevrouw prof. mr. A. Oskamp**

Lid, 65 jaar, 1 januari 2020–1 januari 2024 (herbenoembaar)

**Hoofdfuncties en relevante nevenfuncties**

- Emeritus Hoogleraar IT en Recht Open Universiteit
- Voorzitter Wetenschappelijk Technologische Raad SURF
- Vicevoorzitter commissie Sectorplan Social Sciences and Humanities (OCW)
- Lid expert panel European University Association
- Lid Raad van Toezicht Koning Willem I college 's-Hertogenbosch
- Lid advisory board Open University Portugal
- Voorzitter klachtencommissie Wetenschappelijke Integriteit Onderzoek van Zuyd Hogeschool

**De heer prof. dr. E.A.P. Steegers**

Lid, 61 jaar, 1 januari 2020–1 januari 2024 (herbenoembaar)

**Hoofdfuncties en relevante nevenfuncties**

- Hoogleraar en afdelingshoofd Verloskunde en Gynaecologie Erasmus MC
- Lid bestuur Nederlands Centrum Jeugdgezondheid

**Mevrouw drs. C. Steenmeijer RA**

Lid, 53 jaar, 1 november 2022–30 oktober 2026 (herbenoembaar)

**Hoofdfuncties en relevante nevenfuncties**

- Onafhankelijk risk consultant
- Bestuurder risicomanagement Algemeen Pensioenfonds KLM
- Bestuurder risicocommissie Stichting Bedrijfstak Pensioenfonds voor de Bouwnijverheid
- Lid Raad van Advies Holland Financial Network
- Lid expert council Endymion Cooperative
- Lid expert group Galan Groep

**Rooster van aftreden**

- 1 september 2023: de heer J.C. Beerman MBA (niet herbenoembaar)
- 1 januari 2024: mevrouw prof. Mr. A. Oskamp (herbenoembaar)
- 1 januari 2024: de heer E.A.P. Steegers (herbenoembaar)
- 1 januari 2025: de heer H. Karakus (niet herbenoembaar)
- 31 oktober 2026: mevrouw drs. C. Steenmeijer RA (herbenoembaar)

De heer Beerman is met ingang van 1 januari 2016 benoemd tot voorzitter van de raad. Mevrouw Insinger is op 31 oktober 2022 afgetreden als lid van de raad en mevrouw Steenmeijer is op 1 november 2022 toegetreden als lid van de raad.

## Bezoldiging

In 2022 zijn aan de leden van de Raad van Toezicht de vergoedingen verstrekt als in de tabel.

Raad van Toezicht	Vergoedingen 2022	
	Bruto vergoeding	WNT-norm 2022 naar rato (excl. btw)
Dhr. J.C. Beerman MBA	32.400	32.400
Mw. mr. C.M. Insinger MBA	16.200	17.990
Dhr. H. Karakus	21.600	21.600
Dhr. prof. dr. E.A.P. Steegers	21.600	21.600
Mw. prof. mr. A. Oskamp	21.600	21.600
Mw. drs. C. Steenmeijer	3.600	3.610

De maximale beloning voor leden van de Raad van Toezicht is met ingang van 1 januari 2015 maximaal 10% van de voor de sector geldende maximale beloning (WNT € 216.000). Voor voorzitters is dit maximaal 15%. Deze vergoeding is exclusief btw. In de RvT-vergadering van 11 maart 2019 is besloten dat per 1 januari 2019 de wettelijke normering wordt gehanteerd en dat deze de jaarlijkse indexatie volgt.

## Profielschets

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

- hebben een voor ons relevant netwerk en binding met de stad Rotterdam;
- hebben een zodanige affiniteit met het (hoger) onderwijs dat zij onze visieontwikkeling kritisch kunnen volgen;
- beschikken over langdurige bestuurservaring bij grote professionele organisaties, kennis van financiën en kennis van de inhoud van onze focus;
- hebben communicatieve vaardigheden en houden toezicht vanuit verbinding met de hogeschool en haar bestuur, in directe samenhang met een kritische distantie en rolvast handelen;
- hebben regionale/landelijke bekendheid;
- zijn juridisch goed onderlegd en hebben bij voorkeur ruime ervaring in het openbaar bestuur.

We streven naar een mix van actieven en niet-actieven (dat wil zeggen: werkzaam in een maatschappelijke functie respectievelijk werkzaam geweest in een maatschappelijke functie). Ook wordt er gestreefd naar een mix van mannen en vrouwen en naar een samenstelling die de diversiteit van de stad Rotterdam reflecteert.

De volgende relaties zijn onverenigbaar met de gewenste onafhankelijkheid:

- dienstbetrekking bij andere hogescholen;
- dienstbetrekking bij een van de externe toezichthouders (zoals de accountant) van de hogeschool;
- leidinggevende functie bij een van de belangrijkste formele partners van de hogeschool.

## Onafhankelijkheid

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



Geen lid van de Raad van Toezicht, dan wel diens/dier echtgenoot/echtgenote, geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad...

- ... is in de vijf jaar voorafgaand 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 een aan haar gelieerde vennootschap ontvangen, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de Raad van Toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen;
- ... was recentelijk 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 recentelijk werkzaam bij het ministerie van OCW, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie of het ministerie van Economische Zaken;
- ... hield een aandelenpakket van ten minste tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap.

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

## 3.2 College van Bestuur; samenstelling en remuneratie

Ons College van Bestuur bestond in 2022 uit:

- de heer drs. M.J.G. Bormans (voorzitter)
- de heer W.E. van den Brink MA
- mevrouw drs. Z. Guernina

Wij hanteren de uitgangspunten van de Wet normering Topinkomens. Indien de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur wordt afgezet tegen de geldende normen ontstaat het overzicht als in de tabel.

College van Bestuur	Bezoldiging 2022			Totaal	WNT-Norm 2022	Interne norm
	Beloning	Fiscale bijtelling auto	Pensioen premies (wg-deel)			
<b>Dhr. drs. M.J.G. Bormans</b>	184.209	7.764	23.973	215.946	216.000	216.000
<b>Dhr. W.E. van den Brink MA</b>	172.885	-	23.623	196.508	216.000	196.560
<b>Mw. drs. Z. Guernina</b>	160.425	12.858	23.221	196.504	216.000	196.560

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

In 2022 was er geen sprake van herbenoemingen van leden van de Raad van Toezicht. Wel was sprake van het aftreden van mevrouw Insinger, en in haar plaats is een nieuw lid benoemd: mevrouw C. Steenmeijer. De CMR is betrokken geweest bij de wervings- en aanstellingsprocedure: de CMR heeft geadviseerd over het profiel en de procedure, en twee leden van de CMR hebben zitting gehad in de selectiecommissie.

In 2022 heeft de Raad van Toezicht onder onafhankelijke, externe begeleiding een zelfevaluatie uitgevoerd. De verbeterpunten die hieruit voortkwamen, heeft de raad besproken met het College van Bestuur. In 2023 zullen de verbeterpunten omgezet worden in acties en uitgevoerd worden in de verschillende commissies van de raad.

Het Reglement Raad van Toezicht ligt ten grondslag aan de beoordelingsprocedure voor leden van ons College van Bestuur. In het kader van haar verantwoordelijkheid als werkgever heeft de raad in 2016 besloten de beoordelingsprocedure vorm te geven in de Regeling Gesprekscyclus CvB. In 2020 is deze regeling herzien. Deze regeling betreft het individueel functioneren van de leden van het College van Bestuur.

De gesprekscyclus wordt in twee jaar doorlopen en bestaat uit een functioneringsgesprek (eerste jaar), een beoordelingsgesprek (tweede jaar) en een planningsgesprek (tweede jaar). Indien er sprake is van herbenoeming, bestaat de mogelijkheid om een separaat herbenoemingsgesprek te voeren. De herbenoeming kan ook onderdeel uitmaken van het functionerings- of beoordelingsgesprek. De gesprekken vinden plaats tussen de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht en de afzonderlijke leden van het College van Bestuur.

De leden van het College van Bestuur bereiden zich voor op het functionerings- en beoordelingsgesprek door het schrijven van een zelfreflectie. Daarbij reflecteren zij op hun persoonlijk functioneren, beroepsmatig handelen, samenwerking met de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, en de realisatie van de gestelde doelen. Daarnaast besteden zij aandacht aan hun persoonlijke ontwikkeling.

De remuneratiecommissie spreekt ter voorbereiding op het beoordelingsgesprek met de vertrouwenscommissie. Voor de vertrouwenscommissie worden door de directeur van dienst Onderwijs en Ontwikkeling twee functionarissen aangezocht. Tevens zijn op voordracht van de CMR een student en een medewerker lid van de vertrouwenscommissie.

In 2022 is met alle leden van het College van Bestuur en functioneringsgesprek gevoerd. In 2022 was geen sprake van (her)benoemingen van leden van het College van Bestuur.

De remuneratiecommissie verzorgt de verslaglegging van de gevoerde gesprekken.

### 3.3 Toetsingskader Raad van Toezicht

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

De basis voor het toetsingskader bestaat uit het kwaliteitsprofiel, dat inzicht geeft in de prestaties van de hogeschool op de belangrijkste kwaliteitsindicatoren (ankerpunten): waardering experts, studiesucces, studenttevredenheid, waardering alumni en medewerkerstevredenheid. Het toetsingskader bestaat verder uit de volgende onderdelen:

- overleggen met het College van Bestuur (minimaal vier keer in het jaar);
- deelname aan commissies;
- strategische en thematische bijeenkomsten;
- bezoeken aan instituten en afdelingen van Hogeschool Rotterdam;
- overleggen met de CMR (twee keer in het jaar);

- overleg met bureau AMC (Auditing, Monitoring en Control);
- overleggen met de compliance officer en de risk manager.

### Overleggen Raad van Toezicht met College van Bestuur

De raad vergaderde in 2022 zes keer: op 7 maart, 25 april, 12 mei, 17 juni, 31 oktober en 12 december. Tijdens deze overleggen kwam een aantal vaste onderdelen en een aantal actuele onderwerpen aan de orde.

Vaste onderwerpen zijn de verslagen van de commissies van de Raad van Toezicht, rapportages over vastgoed, financiën en de kwaliteitsafspraken en de rapportage van bureau AMC. Ook wordt standaard het kwaliteitsprofiel besproken, waarin de stand van zaken van de ankerpunten opgenomen is. In 2022 waren daarnaast de strategische agenda, instroomontwikkeling en diversiteit en inclusie onderwerp van gesprek tussen Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Jaarlijks worden de begroting, de managementletter, de jaarrekening en het accountantsverslag besproken. De verschillende ankerpunten komen niet alleen terug in het kwaliteitsprofiel, maar worden jaarlijks ook diepgaand besproken aan de hand van de uitslag van het WOB, de Nationale Studentenenquête en HBO-Monitor en een duiding van de uitkomsten.

### Deelname aan commissies

De Raad van Toezicht heeft het besluit uit 2013 om een commissiestructuur in te voeren, gecontinueerd. Sinds het najaar van 2020 is, in aanvulling op de oorspronkelijk ingestelde commissies, ook een huisvestingscommissie ingesteld.

#### Auditcommissie

Samenstelling: mevrouw Insinger (tot 31 oktober), mevrouw Steenmeijer (vanaf 1 november) en de heer Beerman (vanuit de Raad van Toezicht); de heer Van den Brink (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde vier keer (7 april, 15 juni, 15 juni, 29 november).

Onderwerpen die in 2022 in de auditcommissie besproken zijn:

- jaarrekening 2021
- accountantsverslag 2021
- auditplan van de accountant 2022
- managementletter van de accountant
- kaderbrief en begroting 2023
- projectmanagement
- verzekeringsportefeuille
- kwaliteitsafspraken en NPO-middelen
- audit van personeelsbeoordelingen
- spendanalyse
- jaarplan, kwartaalrapportages en jaarverslag van bureau AMC
- jaarplan en jaarverslag van de functionaris gegevensbescherming
- werkplan van de risk manager
- treasury-statuut
- inkoopbeleid
- inhuurdesk
- integrated reporting
- registratie van nevenfuncties
- actuele prognoses voor financiën
- letters of representation
- subsidie voor Hoger Onderwijs Drechtsteden
- VOG-beleid

### **Remuneratiecommissie**

Samenstelling: de heer Beerman (tot 7 maart), mevrouw Oskamp (vanaf 7 maart) en de heer Karakus (vanuit de Raad van Toezicht); de heer Bormans (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde twee keer (3 februari en 21 september).

Onderwerpen die in de remuneratiecommissie besproken zijn:

- remuneratierapport 2021
- concept-remuneratierapport 2022
- vaststelling van de complexiteitsindeling ten behoeve van WNT
- gesprekscyclus College van Bestuur
- werving van nieuw lid voor de Raad van Toezicht
- werving van nieuwe voorzitter voor het College van Bestuur
- benoemingen van directeuren

### **Commissie onderwijs en onderzoek**

Samenstelling: mevrouw Oskamp, de heer Karakus en de heer Steegers (vanuit de Raad van Toezicht); de heer Bormans en mevrouw Guernina (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde vier keer (6 april, 15 juni, 5 oktober en 7 december).

Onderwerpen die in de onderwijscommissie besproken zijn:

- gevolgen van de situatie in Oekraïne voor onderwijs en onderzoek
- instroomontwikkeling
- studiesucces
- microcredentials en Leven Lang Ontwikkelen
- inclusiviteit van curricula
- praktijkgericht onderzoek (kwaliteit en beleid)
- uitkomsten van de visitaties voor onderwijs en onderzoek
- veiligheidsenquête
- HBO-Monitor
- Nationale studentenenquête
- kwartaalrapportage van bureau AMC
- bindend studieadvies (beleid)
- kwaliteitsafspraken
- Midterm review Instellingstoets kwaliteitszorg
- ontwikkelingen in kunstvakonderwijs
- jaarverslagen van examencommissies
- kwaliteitsprofiel
- strategische agenda
- inhoudsdeel van begroting 2023
- jaarverslag van studentenwelzijn

### **Huisvestingscommissie**

Samenstelling: de heer Beerman en de heer Karakus (vanuit de Raad van Toezicht); de heer Bormans en de heer Van den Brink (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde twee keer (26 januari, 12 oktober).

Onderwerpen die in de huisvestingscommissie besproken zijn:

- lopende projecten en ontwikkelingen op het gebied van vastgoed en huisvesting
- evaluatie van de prijsvorming van het nieuwbouwproject Kralingse Zoom
- opzeggen van huurlocaties
- verduurzaming van de vastgoedportefeuille
- proces voor herijking van de uitvoeringsagenda voor vastgoed

## Overleggen met de centrale medezeggenschapsraad

De Raad van Toezicht en de CMR kwamen twee keer samen, een keer onder voorzitterschap van de CMR en een keer onder voorzitterschap van de Raad van Toezicht. Een van de samenkomsten vond plaats in aanwezigheid van het College van Bestuur en de andere zonder het college. De bijeenkomsten vonden plaats op 25 april 2022 (met het College van Bestuur) en op 31 oktober (zonder het College van Bestuur).

Met de CMR werd onder andere gesproken over de strategische agenda, ontwikkelingen op het gebied van IT en strategisch personeelsbeleid.

## Overleg met bureau Auditing, Monitoring en Control

In 2022 heeft de Raad van Toezicht voorafgaand aan de vergadering met het College van Bestuur op 7 maart gesproken met bureau AMC. Het jaarverslag en jaarplan van bureau AMC, het jaarverslag van de functionaris gegevensbescherming en de werkplannen van audit, de functionaris gegevensbescherming, de compliance officer en de risk manager zijn toen besproken.

In de reglementen is vastgelegd dat bureau AMC over zijn rapporten en bevindingen, desgewenst, direct rapporteert aan de Raad van Toezicht, zonder tussenkomst van het College van Bestuur, daarmee zijn onafhankelijkheid waarborgend.

## Overleggen met de compliance officer, risk manager en functionaris gegevensbescherming

Voorafgaand aan de RvT-vergadering op 12 december heeft de Raad van Toezicht gesproken met de compliance officer, de risk manager en de functionaris gegevensbescherming. Deze functionarissen hebben reglementair dezelfde ruimte als bureau AMC in het rechtstreeks rapporteren aan de Raad van Toezicht. Gesproken is over governance, aansturing, databeheer en bewaartermijnen.

## Overleg inzake veiligheid

Ook in 2022 is de voorzitter van de Raad van Toezicht door de voorzitter van het College van Bestuur, conform afspraak, regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen op het gebied van veiligheid binnen de hogeschool. In voorkomende gevallen heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht, in goed overleg met de voorzitter van het College van Bestuur, de voltallige raad geïnformeerd. Incidenten worden bijgehouden in een incidentenregister dat periodiek met de raad wordt besproken.

## Jaaropening en verdiepingsactiviteiten

Leden van de raad waren in september aanwezig bij de opening van het studiejaar 2022-2023.

Op 17 juni heeft een off-site dag plaatsgevonden met de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Tijdens deze bijeenkomst is verdiepend gesproken over de speerpunten van de strategische agenda (waaronder rolopvatting, profilering van het onderwijs en onderzoek, en organisatieontwikkeling) en over integrale veiligheid.

## Risicomanagement

De planning-en-controlcyclus met betrekking tot risicomanagement ziet er globaal als volgt uit:

- Uitgangspunt is het vastgestelde risicoregister van het voorafgaande jaar.
- Op basis van een hogeschoolbrede inventarisatie van risico's volgt jaarlijks een update van het risicoregister. Aan deze risico's worden eigenaren gekoppeld, die beheersmaatregelen formuleren om niet of onvoldoende gemitigeerde risico's af te dekken. Tevens worden voor significante risico's scenarioberekeningen van de financiële consequenties gemaakt.
- Het opvolgen van de beheersmaatregelen is de verantwoordelijkheid van de individuele directies.

- Periodiek monitort het College van Bestuur in de bilaterale overleggen met de directies of zij de aanbevelingen en maatregelen adequaat opvolgen.
- Periodiek beoordeelt de Raad van Toezicht (een update van) ons risicoregister.

In 2022 heeft een extra bijeenkomst van de raad plaatsgevonden over het thema cybersecurity.

## Financiën

Voor toetsing van ons financiële beleid maakt de Raad van Toezicht gebruik van de interne notitie Besturing en financieel beleid. Deze is in 2021 herijkt en bevat onder andere de financiële normen die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. Voorbeelden daarvan zijn de normen voor solvabiliteit en current ratio. Daarnaast formuleren we als hogeschool zelf aanvullende financiële normen, zoals het minimaal noodzakelijke niveau van direct beschikbare liquiditeiten en de maximaal toegestane omvang van de huisvestingslasten in relatie tot bepaalde categorieën baten.

De Raad van Toezicht heeft in zijn vergadering van 25 april ons jaarverslag over 2021 goedgekeurd. Ook de jaarrekening voor 2021 en het accountantsverslag voor 2021 van accountant Deloitte werden in die vergadering besproken. De bespreking van de jaarrekening vond plaats in aanwezigheid van de accountants van Deloitte. Deloitte heeft bij de jaarrekening een goedkeurende verklaring afgegeven. Tijdens de overleggen met de raad is regelmatig de prognose voor het hele jaar afgezet tegen de begroting, zodat de raad, na voorbereidend overleg in de auditcommissie, in staat was de financiële gang van zaken te volgen. De raad heeft in zijn vergadering van 12 december goedkeuring verleend aan de begroting voor 2023.

## Externe accountant

De Raad van Toezicht benoemt de externe accountant, waarbij de branchecode voorschrijft dat deze voor ten hoogste acht jaar mag worden aangesteld. Verdere regelgeving schrijft voor dat de accountantsdiensten iedere zeven jaar opnieuw moeten worden aanbesteed. Deze aanbesteding heeft plaatsgevonden, waarbij een beoordelingscommissie de verschillende inschrijvingen heeft beoordeeld. Op basis hiervan is Deloitte geselecteerd. Op 15 februari 2021 heeft de Raad van Toezicht formeel besloten de opdracht voor accountantsdiensten aan Deloitte te gunnen.

## Kwaliteitsafspraken

De voortgang met de kwaliteitsafspraken is een terugkerend thema geweest voor de Raad van Toezicht. In de commissie onderwijs en onderzoek is gesproken over de voortgangsrapportage. In de auditcommissie is de verantwoording van de kwaliteitsafspraken besproken als onderdeel van de AMC-rapportages. In de voltallige Raad van Toezicht zijn de voortgangsrapportage en de verantwoording besproken.

## Instroom, onderwijs en kwaliteit

De raad is gedurende het jaar door het College van Bestuur geïnformeerd over de ontwikkelingen in de instroom van nieuwe studenten, gerelateerd aan de instroom bij de andere grote hogescholen in Nederland. Ook zijn met het College van Bestuur analyses besproken van belangrijke indicatoren rond studiesucces, zoals het propedeuserendement na één jaar, de uitval in het eerste jaar, het aantal diploma's na vijf en acht jaar en de langstudeerders. Hierbij is ook ingegaan op de effecten van het – vanwege de coronasituatie – niet-uitbrengen van een bsa in studiejaar 2019-2020 en de aanpassing in de toepassing van de studievoortgangsnorm in studiejaar 2020-2021. Ten slotte is meerdere keren gesproken over het beleid omtrent het bsa voor studiejaar 2022-2023 en verder.

Het kwaliteitsprofiel, waarvan de ankerpunten als kwaliteitsindicatoren deel uitmaken, wordt besproken in elke vergadering van het College van Bestuur met de Raad van Toezicht:

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

De kwaliteitsindicatoren worden in 2023 herzien in de op handen zijnde herijking van de strategische agenda.

### **Personeelsbeleid en organisatie**

De raad is op 27 juni geïnformeerd over de uitkomsten van het Werkbelevingsonderzoek 2022. Gedurende het jaar is de raad, wanneer aan de orde, geïnformeerd over de stand van zaken rondom personeelwisselingen en/of verschuivingen op directieniveau.

### **Huisvesting**

Via de huisvestingscommissie is de Raad van Toezicht periodiek geïnformeerd over de ontwikkelingen in vastgoed en huisvesting.

### **Praktijkgericht onderzoek**

In 2022 was praktijkgericht onderzoek een regelmatig terugkomend gespreksonderwerp tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, zowel in de commissie onderwijs en onderzoek als in de voltallige Raad van Toezicht. Er is onder meer gesproken over het beleidsplan praktijkgericht onderzoek en de ambities voor onderzoek in de strategische agenda.

### **Tot slot**

De Raad van Toezicht spreekt waardering uit voor de inzet en toewijding waarmee de docenten, de medewerkers, het management en het College van Bestuur hun taken uitoefenen. De raad constateert dat studenten een leerzame en inspirerende tijd doorbrengen op de hogeschool en na het afstuderen met een degelijke startkwalificatie in de hand de hogeschool verlaten. De raad vertrouwt erop dat de implementatie van een nieuwe strategische agenda in 2023 zal bijdragen aan het vormgeven van het onderwijs en de hogeschool van de toekomst.



INTERVIEW MET **LORENZO CIVILE**

# Wij blijven werken aan een stad met gelijke kansen voor iedereen

Kansengelijkheid blijft een grote uitdaging, zeker ook in Rotterdam. “Kansenongelijkheid is een eeuwenoud probleem, maar we zullen niet opgeven”, aldus Lorenzo Civile, voorzitter van het College van Bestuur van LMC Voortgezet Onderwijs en bestuurslid van Stichting Studentmentoren Rotterdam.



Lorenzo Civile is een echte Zuiderling. Als kind maakte hij zelf mee hoe de kansengelijkheid in Rotterdam-Zuid zijn weerslag had op de maatschappij. Ondanks dat die verschillen nog altijd bestaan, en zelfs toe lijken te nemen, probeert hij het zware onderwerp vanuit een positieve hoek te benaderen.

“In mijn jeugd was kansengelijkheid ook volop aanwezig, zoals er altijd al een gebrek aan gelijke kansen is geweest in de maatschappij. Het werd voorheen echter meer voor lief genomen. Maar het mooie is dat er nu een collectief bewustzijn is dat dit een probleem is en dat we dit vraagstuk alleen met z’n allen moeten aanpakken.”

Zelf draagt hij zijn steentje bij vanuit zijn rollen als bestuursvoorzitter van LMC Voortgezet Onderwijs en als bestuurslid van Playing for Success Rotterdam en bestuurslid van Stichting Studentmentoren Rotterdam, waaronder het Hogeschool Rotterdam-programma Mentoren op Zuid onder valt. “Tussen de 1000 en 1200 studenten van voornamelijk jullie hogeschool begeleiden jongeren bij het maken van huiswerk, loopbaanoriëntatie, het creëren van zelfvertrouwen en zelfbewustzijn. Dat is erg fijn voor de leerlingen, maar het is ook prachtig om te zien hoe jullie studenten dankbaar zijn dat ze kunnen helpen. Het geeft hen vreugde en voldoening. Dit project is een mooi voorbeeld van hoe je met een complex probleem als kansengelijkheid kunt omgaan.”

## **Duurzame manier**

Dus moet dat blijven gebeuren. Het mag niet zo zijn, zegt Lorenzo Civile, dat dergelijke initiatieven om wat voor reden dan ook stop worden gezet. “Bijvoorbeeld als er een nieuwe bestuurder wordt aangesteld, als er (interne) organisatorische issues zijn of er een nieuwe coalitie wordt samengesteld. Nee, we moeten dit op een structurele en duurzame manier aanpakken. Wij als onderwijsinstellingen moeten hierin gezamenlijk duurzaam met de gemeente en bijvoorbeeld grote zorgaanbieders het voortouw nemen.”

Er zijn genoeg schrijnende gevallen te noemen van kansengelijkheid in de maatschappij. Armoede, taalachterstand en onveilige thuissituaties zijn voorbeelden van factoren die zorgen voor verschillende startposities van en kansen voor kinderen. Maar ook zijn er inmiddels bekende systemische factoren; neem het advies dat leerlingen krijgen aan het eind van de basisschool. Kinderen met hoger opgeleide ouders kregen een hoger advies dan kinderen zonder hoger opgeleide ouders, terwijl ze dezelfde scores behaalden.

Het heeft lange tijd nodig, wil dat soort mechanismen volledig doorbroken worden. Als dat al gebeurt. Lorenzo Civile: “Kansenongelijkheid is een taai en complex probleem. Maar ik merk dat er heel veel mensen de intrinsieke motivatie hebben om dit vraagstuk écht aan te pakken. Wij geven niet op en blijven knokken en samenwerken, en dat zullen volgende generaties ook blijven doen. Daarom heb ik ondanks alle maatschappelijke ontwikkelingen hoop op verbetering.”





## 4. Jaarrekening 2022

### 4.1 Balans per 31 december 2022

(na resultaatbestemming)

#### Activa

(x € 1.000)

		<u>31 december 2022</u>	<u>31 december 2021</u>
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1.	3.545	321
Materiële vaste activa	2.	<u>192.708</u>	<u>161.912</u>
		196.253	162.233
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	3.	11.494	7.798
Liquide middelen	4.	<u>96.454</u>	<u>58.000</u>
		107.948	65.798
<b>Totaal activa</b>		<b><u>304.201</u></b>	<b><u>228.031</u></b>

#### Passiva

(x € 1.000)

		<u>31 december 2022</u>	<u>31 december 2021</u>
Eigen Vermogen	5.	108.463	97.290
Voorzieningen	6.	20.316	20.748
Langlopende schulden	7.	50.900	24.000
Kortlopende schulden	8.	<u>124.522</u>	<u>85.993</u>
		304.201	228.031

## 4.2 Staat van baten en lasten over 2022

### Baten

(x € 1.000)

		<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Rijksbijdragen	9.	351.440	346.269	317.193
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10.	4.485	4.635	4.528
College-, cursus-, les- en examengelden	11.	52.392	54.157	62.059
Baten werk in opdracht van derden	12.	16.291	16.471	14.395
Overige baten	13.	5.756	4.472	4.243
<b>Totaal baten</b>		<b>430.364</b>	<b>426.004</b>	<b>402.418</b>

### Lasten

(x € 1.000)

		<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Personeelslasten	14.	333.774	334.309	304.359
Afschrijvingen	15.	21.401	22.457	18.846
Huisvestingslasten	16.	23.479	22.535	19.921
Overige lasten	17.	42.581	50.243	38.456
<b>Totaal lasten</b>		<b>421.235</b>	<b>429.544</b>	<b>381.582</b>
Saldo baten en lasten		9.129	-3.540	20.836
Financiële baten en lasten	18.	2.044	-394	-250
<b>Totaal resultaat</b>		<b>11.173</b>	<b>-3.934</b>	<b>20.586</b>

## 4.3 Kasstroomoverzicht over 2022

(x € 1.000)

<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>2022</b>	<b>2021</b>
Saldo baten en lasten		9.129	20.836
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	15.	21.401	18.846
Mutaties voorzieningen	6.	1.581	268
		22.982	19.114
Verandering in werkkapitaal:			
Vorderingen	3.	-3.696	1.350
Kortlopende schulden	8.	37.300	3.723
		33.604	5.073
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties		65.715	45.023
Ontvangen interest	18.	30	22
Betaalde interest	18.	-271	-272
		-240	-250
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>65.475</b>	<b>44.773</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in immateriële vaste activa	1.	-3.342	-321
Investerings in materiële vaste activa	2.	-52.079	-36.145
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-55.421</b>	<b>-36.466</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen	7.	30.000	-
Aflossing schulden	7.	-1.600	-3.789
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>28.400</b>	<b>-3.789</b>
<b>Toename/(afname) geldmiddelen</b>		<b>38.454</b>	<b>4.518</b>
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:			
<b>Stand per 1 januari</b>		<b>58.000</b>	<b>53.482</b>
Toename (-afname) liquide middelen		38.454	4.518
<b>Stand per 31 december</b>		<b>96.454</b>	<b>58.000</b>

## 4.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening

### Algemene toelichting

De activiteiten van Stichting Hogeschool Rotterdam (verder: de hogeschool) bestaan uit het verzorgen van hoger onderwijs. Deze jaarrekening betreft de jaarrekening van de hogeschool.

Stichting Hogeschool Rotterdam is statutair gevestigd te Rotterdam, op het adres Museumpark 40 en is ingeschreven bij het Handelsregister Kamer van Koophandel onder nummer 41129830.

### Regelgeving

De jaarrekening van de hogeschool is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO), Titel 9 Boek 2 BW, RJ 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

De in de toelichting op de staat van baten en lasten ter vergelijking opgenomen begrote cijfers zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht van Hogeschool Rotterdam goedgekeurde begroting 2022 d.d. 13 december 2021.

### Continuïteit van de activiteiten

De jaarrekening 2022 is door het College van Bestuur opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Een nadere uiteenzetting is opgenomen in het bestuursverslag bij de continuïteitsparagraaf.

### Verslagleggingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op 31 december 2022.

### Oordelen en schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het College van Bestuur van de hogeschool over verschillende zaken zich een oordeel vormt en schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening verantwoorde bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen worden daarom voortdurend beoordeeld. Aanpassingen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en de toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

**Vergelijking met voorgaand jaar**

De gehanteerde grondslagen van waardering, resultaatbepaling en presentatie zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaand jaar.

**Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden zijn verbonden partijen.

Er zijn in 2022 geen transacties van betekenis met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden aangegaan.

Verbonden partijen waarbij sprake is van een overheersende zeggenschap, maar op basis van omvang in relatie tot Hogeschool Rotterdam van te verwaarlozen betekenis is, worden op basis van artikel 2:407 BW lid 1a niet geconsolideerd. Voor 2022 is dit van toepassing voor de Willem de Kooning Stichting en Stichting Studentmentoren Rotterdam.

**Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten investeringen in handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Alle in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa (IMVA) betreffen ontwikkelkosten van informatiesystemen. De eerste waardering van immateriële vaste activa gebeurt tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien de immateriële vaste activa van derden is aangekocht, bestaat de verkrijgings- of vervaardigingsprijs uit de aankoopprijs inclusief alle direct toe te rekenen uitgaven om het actief voor gebruik geschikt te maken. De vervaardigingsprijs van een intern vervaardigd actief omvat alle uitgaven die direct kunnen worden toegerekend om het actief te creëren, te produceren en geschikt te maken voor het voorgenomen gebruik.

Afschrijvingen van immateriële vaste activa dienen stelselmatig te geschieden op basis van de geschatte economische levensduur. Afschrijving dient te geschieden op het moment dat het actief gereed is voor ingebruikname, rekening houdend met bijzondere waardeverminderingen. Om vast te stellen of er bij een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

De ontwikkelingskosten worden, met uitzondering van de inzet van eigen personeel, geactiveerd als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De afschrijvingstermijn voor informatiesystemen bedraagt 4 jaar. Jaarlijks onderhoud en kosten van releases worden ten laste van de exploitatie gebracht.

De volgende lineaire afschrijvingstermijn wordt momenteel gehanteerd:

- Automated feedback checking 4 jaar

Bij activering van kosten van ontwikkeling wordt, indien het activum zelf vervaardigd is, ter hoogte van het geactiveerde bedrag een wettelijke reserve gevormd. De te vormen wettelijke reserve komt hetzij uit de vrije reserves, hetzij ten laste van de winstbestemming. Vrijval van deze wettelijke reserve gebeurt naarmate de geactiveerde kosten worden afgeschreven, afgewaardeerd of verkocht en geschiedt op dezelfde wijze als de vorming heeft plaats gevonden.

### Software in the cloud ('SAAS')

Indien sprake is van Software as a Service blijft de software op de hardware van de leverancier draaien (in "the cloud") en heeft de organisatie toegang tot de software en infrastructuur via een internetverbinding. Deze software wordt niet geactiveerd aangezien de leverancier de eigenaar is van de software of infrastructuur en de hogeschool daarmee niet de beschikkingsmacht heeft over de geïdentificeerde activa. Implementatiekosten welke een nauw verband hebben met het gereed maken van de software voor gebruik, worden als vooruitbetaalde bedragen verantwoord onder de immateriële vaste activa en worden na ingebruikname verspreid over de duur van de SAAS-contractperiode in de exploitatierekening verantwoord.

### Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor een uiteenzetting ten einde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar 'bijzondere waardevermindering van vaste activa'.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingstermijnen worden hierbij gehanteerd:

- Gebouwen:
- casco 60 jaar
- afbouw 30 jaar
- bedrijfsaanpassingen / onderhoudsinvestering 2, 5, 10, 15, 20 en 30 jaar

Automatisering en inventarissen:

- Werkplekken: persoonlijke mobiele werkplek 3 jaar
- Werkplekken: vast (student of medewerker) 5 jaar
- Communicatie: Mobiele telefoons 3 jaar
- Communicatie: Vaste telefoons 5 jaar
- Infrastructuur en audiovisuele middelen 5 jaar
- Inventaris 5 en 10 jaar

Voor zover een materieel vast actief omvangrijke bestanddelen bevat welke in economische levensduur uiteenlopen, worden deze als afzonderlijke materiële vaste activa verantwoord. Hogeschool Rotterdam past voor de afschrijving van haar gebouwen en terreinen vanaf 2000 de componentenmethode toe.

Gebouwen van voor 2000:

- gebouwen 30 jaar
- gebouwen, niet oorspronkelijk voor onderwijs bestemd  
inclusief oud pand HES 20 jaar

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Indien een actief wordt vervangen, dan wordt de boekwaarde van de te vervangen bestanddelen als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Groot onderhoud wordt als separate component verwerkt vanaf het moment van verwerving van het actief.

Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

### **Bijzondere waardevermindering van vaste activa**

De hogeschool beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de directe opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een



bijzonder waardevermindering verlies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/ de kasstroom genererende eenheid, vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de hogeschool op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de hogeschool de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardevermindering verlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

### **Voorraden**

De hogeschool waardeert de voorraad op nihil. Kosten voor aanschaf van reproductiemateriaal en leer- en hulpmiddelen worden direct in de kosten geboekt. Er zijn geen handelsvoorraden.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

### **Overige vorderingen**

Overige vorderingen, die geen deel uitmaken van een handelsportefeuille, worden gewaardeerd tegen (geamortiseerde) kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindering verliezen.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit tegoeden bij de schatkist met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### **Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit een wettelijke reserve, een algemene reserve en bestemmings-reserves.

De wettelijke reserve wordt aangehouden ter hoogte van het geactiveerde bedrag aan ontwikkelkosten voor immateriële vaste activa.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht. In de toelichting op het eigen vermogen is aangegeven welke bestedingsmogelijkheden en/of beperkingen zijn aangebracht op de bestemmingsreserves.

### **Vorzieningen**

Vorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

De toegepaste disconteringsvoet, gebaseerd op hoogwaardige staatsobligaties, is op balansdatum 2,82%.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een apart actief in de balans opgenomen.

#### *Wachtgelden*

De voorziening wachtgelden betreft een voorziening voor toekomstige wachtgelduitkeringen. De voorziening wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling hbo (BWRHBO). Hierbij wordt een schatting gemaakt van het bedrag dat noodzakelijk is om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Rekening houdend met de kans op werkhervatting is hierop een afslagpercentage toegepast. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 2,82%, (2021: 0%)

#### *WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA*

Sinds 2005 is Hogeschool Rotterdam eigenrisicodragers voor de WGA. Dit betekent dat de betaling van de WGA-uitkering en de kosten van de re-integratie voor rekening komen van Hogeschool Rotterdam. De voorziening WGA wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit het eigenrisicodragerschap. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 2,82%, (2021: 0%).

#### *M2 werktijdvermindering*

De voorziening M2 werktijdvermindering is in het kader van de cao-hbo 2016-2017, 2018-2021, 2021-2022 en 2022-2023 gevormd voor personeel, inclusief opbouw toekomstige rechten, dat deelneemt aan de 'regeling werktijdverkorting senioren' volgend uit de duurzame inzetbaarheidsparagraaf in de cao. Volgens deze paragraaf kan een werknemer die de AOW-gerechtigde leeftijd min tien jaar heeft bereikt kiezen voor de mogelijkheid om zijn/haar werktijd, gedurende een periode van maximaal vijf jaar, te verminderen met maximaal 20%. Hiervoor wordt gedeeltelijk salaris voor ingeleverd (eigen bijdrage). Voor de werknemers die gebruikmaken van deze regeling zijn de kosten voor de volledige periode in de voorziening opgenomen.

Voor werknemers die geen gebruik maken van de regeling, maar voldoen aan de criteria en zodoende op elk moment kunnen gaan deelnemen, wordt op basis van deelnemerspercentages en een blijfkans een voorziening verantwoord. Voor werknemers die tussen nu en vijf jaar in aanmerking komen voor deze regeling, wordt ook gebruik gemaakt van een deelnemerspercentage en een blijfkans. Voor deze toekomstige instroom wordt de voorziening in vijf jaar opgebouwd. Werknemers die over meer dan vijf jaar in aanmerking komen voor deze regeling zijn niet

meegenomen bij de bepaling van de voorziening. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 2,82% (2021: 0%).

#### *Gratificatie ambtsjubilea*

Deze voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren kosten van gratificaties vanwege ambtsjubilea. De cao bepaalt dat de werkgever de werknemer bij het bereiken van een 25-jarig, 40-jarig en 50-jarig jubileum een gratificatie toekent ter grootte van 50%, 100% en 100% van het inkomen per maand. Voor het bereiken van een ambtsjubileum is het aantal voor ABP-pensioen geldige dienstjaren bepalend. Voor het onbekende gedeelte aan ABP-jaren wordt bij de totstandkoming van de voorziening rekening gehouden met een correctiefactor.

De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 2,82% (2021: 0%).

#### *Langdurig zieken*

Deze voorziening ziet toe op de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte en arbeidsongeschiktheid voor werknemers met een contract voor onbepaalde én bepaalde tijd. Het betreft hier werknemers die langer dan 1 jaar ziek zijn en meer dan 50% arbeidsongeschikt waarvan de verwachting bestaat dat deze werknemers op balansdatum geheel of gedeeltelijk niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. De looptijd beperkt zich tot 1 jaar, i.v.m. een overgang na het 2e ziektejaar naar de WIA, en wordt zodoende tegen nominale waarde gewaardeerd.

#### *Transitievergoeding*

In het kader van de Wet Arbeidsmarkt in Balans wordt middels deze voorziening rekening gehouden met de transitievergoeding waarop werknemers recht hebben op het moment dat hun contract niet wordt verlengd. De voorziening is berekend op basis van de wettelijke transitievergoeding. Daarbij worden alleen de D4-contracten in acht genomen aangezien deze in beginsel niet leiden tot een vast contract. Gezien het kortlopende karakter van de voorziening wordt deze tegen nominale waarde gewaardeerd.

#### *Profileringsfonds*

Deze voorziening is gevormd ter financiële ondersteuning van studenten die niet voldoen aan de normen voor tempo- prestatiebeurs, dan wel studenten die buiten hun schuld vertraagd afstuderen (een en ander conform hetgeen bepaald is in de WHW, artikel 7.51) binnen Hogeschool Rotterdam. Gezien de beperkte looptijd van de verplichtingen wordt deze voorziening tegen nominale waarde gewaardeerd.

#### *Asbestverwijdering*

Deze voorziening is gevormd ter dekking van het verwijderen van asbest met betrekking tot op termijn uit te voeren renovatie- en verbouwingswerkzaamheden van gebouwen. Gezien de beperkte looptijd van de voorziening wordt deze tegen nominale waarde gewaardeerd.

### **Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

Langlopende en kortlopende schulden en financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

De langlopende schulden zijn aangegaan bij de Staat der Nederlanden via schatkistbankieren, zodoende is de marktwaarde van de lening niet relevant.

### **Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde

het ontvangen of te betalen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

**Operational leasing**

De hogeschool heeft alleen leaseovereenkomsten die kwalificeren als operational leasing. Kenmerkend voor deze contracten is dat een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de hogeschool liggen. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

Binnen een aantal leasecontracten bestaat de mogelijkheid tot een (tijdelijke) verlenging. In generieke zin is geen sprake van koopopties.

## Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

### Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

### Rijksbijdragen

Normatieve Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. Dit ziet toe op de structurele rijksbijdrage die op basis van sector- en bekostigingsregelgeving van het ministerie van OCW ten minste jaarlijks beschikbaar wordt gesteld aan onderwijsinstellingen. De omvang van de bijdrage wordt op basis van een voor de sector geldend bekostigingsmodel jaarlijks vastgesteld. De aanwending van deze bijdrage is behoudens de wettelijke kaders niet nader voorgeschreven.

Vanaf boekjaar 2021 kan het ministerie van OCW naast de normatieve Rijksbijdrage tevens aanvullende middelen aanmerken als een niet-normatieve Rijksbijdrage die bestemd zijn voor een specifiek doel. Dit betreft een niet-structurele toevoeging aan de Rijksbijdrage van onderwijsinstellingen. In de toekenningsbeschikking (en indien van toepassing, de onderliggende regeling) wordt specifiek vermeld dat sprake is van een niet-normatieve Rijksbijdrage en is het bestedingsdoel van deze Rijksbijdrage opgenomen.

Niet-normatieve Rijksbijdrage worden afhankelijk van hun aard verwerkt als exploitatiesubsidie of als investeringssubsidies. Daarbij worden baten in de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de kosten zijn gemaakt.

### Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de hogeschool de condities voor ontvangst kan aantonen.

### College-, cursus-, les- en examengelden

De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn verspreid. De vooruit ontvangen bedragen worden onder de overlopende passiva opgenomen.

### Opbrengst werk voor derden

Onder opbrengst werk voor derden worden de opbrengsten verantwoord die voortvloeien uit (private) contractactiviteiten en worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Deze activiteiten vallen buiten de primaire bekostiging.

### Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, sponsoring en overige baten. Deze baten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de geleverde prestaties.

### Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Overige personele lasten, spaarverlof en jubilea etc. worden verwerkt of opgebouwd vanaf het moment dat de verplichting ontstaat.

### **Pensioenen**

De hogeschool heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling bij Stichting Pensioenfonds ABP. De hoogte van de pensioenuitkering is afhankelijk van leeftijd, salaris en aantal dienstjaren. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. De beleidsdekkingsgraad van het ABP per 31 december 2022 is 118,6% (31 december 2021: 102,8%). De beleidsdekkingsgraad geeft aan of het ABP voldoende geld heeft om alle pensioenen in de toekomst te betalen en in de toekomst te indexeren. Het risico van een te lage dekkingsgraad kan voor de hogeschool alleen leiden tot mogelijk hogere premies in de toekomst die dan als periodelast worden verwerkt.

De beleidsdekkingsgraad van ABP moest conform de wet eind 2020 hoger zijn dan 125,8%. Aangezien dit niet was gerealiseerd is een nieuw herstelplan berekend, welke in maart 2021 is goedgekeurd door de DNB. Het herstelplan wordt gebruikt om te beslissen of de pensioenpremies verhoogd moeten worden, of dat de pensioenen mee kunnen stijgen met de prijsstijgingen.

In de berekening van het herstelplan bereikt onder het reguliere beleid de beleidsdekkingsgraad vanaf eind 2021 binnen 10 jaar het vereiste niveau van 126,3%. Daarom hoefde ABP in 2022 geen verlaging door te voeren.

Eind 2022 is besloten om de pensioen per 1 januari 2023 met 11,96% te verhogen.

De pensioenregeling bij het ABP is in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De pensioenpremies worden verantwoord als personeelskosten wanneer deze zijn verschuldigd. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

ABP heeft in 2021 aangegeven dat het pensioenstelsel gaat veranderen, zodat het beter aansluit bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen op de financiële markten. In het nieuwe pensioenstelsel is de pensioenpremie het uitgangspunt. Werkgevers en werknemers leggen gezamenlijk een pensioenpremie in. Deze pensioenpremies worden belegd en het uiteindelijke pensioenresultaat hangt af van de beleggingsresultaten. Het nieuwe pensioenstelsel gaat uiterlijk op 1 januari 2027 in, waarbij de mogelijk bestaat dat deze met één jaar wordt vervroegd.

#### *Afschrijvingen op materiele en immateriële vaste activa*

Materiële en immateriële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen in eigendom wordt niet afgeschreven. Boekwinsten bij verkoop worden verantwoord als overige opbrengsten. Indien sprake is van een boekverlies wordt deze verantwoord onder de overige lasten.

#### *Rentebaten en rentelasten*

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

#### *Belastingen*

De "Wet modernisering vennootschapsbelasting (vpb) plicht overheidsondernemingen" is in werking getreden per 1 januari 2016. Deze wet leidt ertoe dat onderwijsinstellingen in beginsel vpb-plichtig zijn. In de Wet is een specifieke vrijstelling opgenomen voor onderwijsinstellingen die

bekostigd onderwijs verrichten en voldoen aan de in de wet opgenomen voorwaarden. De hogeschool heeft vastgesteld dat zij voldoet aan de voorwaarden om een beroep te kunnen doen op de onderwijsvrijstelling en is derhalve vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bestaat uitsluitend uit de in het boekjaar gedane betalingen voor de verwerving van immateriële en materiële vaste activa. De kasstroom uit financieringsactiviteiten heeft uitsluitend betrekking op het aangaan en aflossen van langlopende financieringen die zijn afgesloten bij de Staat der Nederlanden.

## Financiële instrumenten en risicobeheersing

De hogeschool maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de organisatie blootstellen aan renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Ter beheersing van deze risico's heeft de hogeschool beleid opgesteld met als doel het optimaliseren van de financieringsstructuur en het beperken van deze financiële risico's. Dit beleid is vastgelegd in het treasury statuut.

### Marktrisico

- Valutarisico

De hogeschool is alleen werkzaam in de eurozone. Buitenlandse studenten betalen in euro's. Derhalve is geen sprake van een valutarisico.

- Prijsrisico

De hogeschool beschikt niet over effecten en loopt derhalve geen prijsrisico.

- Rente, kasstroom- en liquiditeitsrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De hogeschool heeft op 31 december 2022 twee rentedragende schulden bij de Staat der Nederlanden. Bij beide schulden is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Naast deze leningen beschikt de hogeschool over een rekeningcourantkrediet faciliteit met variabele rente bij de Staat der Nederlanden ter hoogte van 25 miljoen euro. Hiervan is in 2022 geen gebruik gemaakt.

Het overige renterisico in 2022 is zeer beperkt en heeft alleen betrekking op de liquide middelen. Gedurende het jaar 2022 heeft de hogeschool alle liquide middelen aangehouden bij de Staat der Nederlanden via het schatkistbankieren. De hogeschool heeft geen materiële rentedragende vorderingen.

### Kredietrisico

De vorderingen inzake collegegelden van studenten van de hogeschool vormen het belangrijkste kredietrisico. Door een actief debiteurenbeheer wordt dit risico beheerst. De hogeschool heeft geen significante concentraties van kredietrisico.



## 4.5 Toelichting op de balans

(x € 1.000)

### (1) Immateriële vaste activa

	Kosten van ontwikkeling	Vooruit- betalingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>			
Verkrijgingsprijs	321	-	321
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-	-	-
Boekwaarden	321	-	321
<b>Mutaties</b>			
Investerings	151	3.191	3.342
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-118	-	-118
Afschrijving op desinvesteringen	-	-	-
Mutaties gedurende de periode	33	3.191	3.224
<b>Stand per 31 december 2022</b>			
Verkrijgingsprijs	472	3.191	3.663
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-118	-	-118
Boekwaarden	354	3.191	3.545
	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>	
Kosten van ontwikkeling	354	321	
Vooruitbetalingen	3.191	-	
Totaal	3.545	321	

De kosten van ontwikkeling hebben betrekking op een intern ontwikkeld software programma. Hiervoor is een wettelijke reserve gevormd. Daarnaast is gedurende 2022 voor de ondersteuning van het onderwijs en voor de bedrijfsvoering in vier SAAS-applicaties geïnvesteerd. Aangezien deze vier SAAS-applicaties per 31 december 2022 nog niet in gebruik zijn genomen, zijn de implementatiekosten als vooruitbetaalde bedragen in de immateriële vaste activa verantwoord. Vanaf het moment van in gebruik name worden deze kosten verspreid over de contractperiode (variërend tussen 5 tot 8 jaar) in de exploitatierekening verantwoord.

## (2) Materiële vaste activa

De kostprijs van de gebouwen en terreinen welke in het kader van de OKF-operatie aan de hogeschool zijn overgedragen, zijn opgenomen tegen de door het ministerie van OCW berekende bruto deelnamesommen. De investeringen vanaf 1 januari 1994 zijn opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

De samenstelling van de post materiële vaste activa is als volgt:

	31-12-2022	31-12-2021
Gebouwen en terreinen	131.349	124.162
Inventaris en apparatuur	27.138	25.302
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	34.221	12.448
<b>Totaal</b>	<b>192.708</b>	<b>161.912</b>

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit- betalingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>				
Verkrijgingsprijs	297.801	66.007	12.448	376.256
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-173.639	-40.705	-	-214.344
Boekwaarden	124.162	25.302	12.448	161.912
<b>Mutaties</b>				
Investeringen	19.815	10.491	21.773	52.079
Desinvesteringen	-11.484	-7.298	-	-18.782
Afschrijvingen	-12.628	-8.655	-	-21.283
Afschrijving op desinvesteringen	11.484	7.298	-	18.782
Mutaties gedurende de periode	7.187	1.836	21.773	30.796
<b>Stand per 31 december 2022</b>				
Verkrijgingsprijs	306.132	69.200	34.221	409.553
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-174.783	-42.062	-	-216.845
Boekwaarden	131.349	27.138	34.221	192.708

De hogeschool heeft in 2022 52,1 miljoen euro uitgegeven aan investeringen in materiële vaste activa. Grote investeringen in 2022 betroffen met name de renovatie van de locaties Academieplein, Museumpark en RDM, het onderwijs gereed maken van de locatie Rochussenstraat, voorbereidingen voor de nieuwbouw Kralingse Zoom, persoonlijke mobiele- en studentwerkplek apparatuur, IT netwerk infrastructuur, kantoorinventaris en gepland bouwkundig- en installatie onderhoud. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen betreffen onderhanden werk inzake renovaties Academieplein en nieuwbouw Kralingse Zoom (21,8 miljoen euro).

De afschrijving op terreinen betreft de afschrijving op het gebruiksrecht van de grond (erfpacht) voor de locaties Kralingse Zoom, Museumpark en Wijnhaven. De erfpacht is afgekocht tot en met respectievelijk 2083, 2089 en 2047 en wordt lineair over de duur van het gebruiksrecht afgeschreven.

De verkrijgingsprijs en cumulatieve afschrijving van inventaris en automatiseringsapparatuur en verbouwingen aan de gebouwen zijn in boekjaar 2022 met een bedrag van 18,8 miljoen euro door desinvesteringen verminderd.

De eigen panden op de locaties Kralingse Zoom en Museumpark dienen als zekerheid voor de hypothecaire lening van 70,2 miljoen euro zoals die is verstrekt door de Staat der Nederlanden.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedraagt 145,7 miljoen euro (peildatum 1 januari 2022). De verzekerde waarde van de gebouwen per 1 januari 2022 bedraagt 349,8 miljoen euro.

De hogeschool verhuurt een deel van de locatie RDM aan het Albeda College.

### (3) Vorderingen

	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
Debiteuren/Studenten/deelnemers/cursisten	3.864	2.715
Overige vorderingen	293	260
Overlopende activa	7.337	4.823
	<u>11.494</u>	<u>7.798</u>
Debiteuren	796	453
Studenten/deelnemers/cursisten	4.087	3.359
Voorzieningen wegens oninbaarheid	-1.019	-1.097
	<u>3.864</u>	<u>2.715</u>
Personeel	83	13
Overige	210	247
	<u>293</u>	<u>260</u>
Overlopende activa		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	400	-
Vooruitbetaalde kosten	840	1.103
Overige overlopende activa	6.097	3.720
	<u>7.337</u>	<u>4.823</u>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. De voorzieningen wegens oninbaarheid hebben betrekking op debiteuren en vorderingen studenten/deelnemers/cursisten.

De stijging in de vorderingen wordt met name veroorzaakt door de toename van de vordering op studenten in verband met het wegvallen van de halvering van collegegelden (1,1 miljoen euro) en de stijging in overlopende activa van 1,7 miljoen euro door vooruitbetaalde licentiekosten.

### (4) Liquide middelen

	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
Schatkistbankieren	<u>96.454</u>	<u>58.000</u>

De hogeschool maakt gebruik van schatkistbankieren. Alle tegoeden worden aangehouden bij de Staat der Nederlanden en zijn vrij opneembaar. De toename komt o.a. door nieuw opgenomen leningen.

## (5) Eigen vermogen

Het eigen vermogen is verdeeld in de volgende componenten:

	Stand per 01-01-2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2022
Wettelijke reserve voor geactiveerde kosten van ontwikkeling	-	-	321	321	-	33	354
Algemene reserve	74.853	20.116	-321	94.648	11.357	-33	105.972
Bestemmingsreserve (publiek)	2.671	360	-	3.031	-273	-	2.758
Bestemmingsreserve (privaat)	-820	110	-	-710	89	-	-621
	<u>76.704</u>	<u>20.586</u>	<u>-</u>	<u>97.290</u>	<u>11.173</u>	<u>-</u>	<u>108.463</u>

	Stand per 01-01-2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2022
Bestemmingsreserve (publiek)							
Schoolfonds	87	-	-	87	-21	-	66
Kennisinnovatie middelen	1.600	193	-	1.793	-426	-	1.367
Promotievoucher middelen	393	-106	-	287	-35	-	252
Centre of Expertise middelen	591	273	-	864	209	-	1.073
	<u>2.671</u>	<u>360</u>	<u>-</u>	<u>3.031</u>	<u>-273</u>	<u>-</u>	<u>2.758</u>

De bestemmingsreserve ziet toe op een reserve waaraan door het bestuur een bepaalde bestemming (doelstelling) is gegeven en derhalve voor het realiseren van die doelstelling geormerkt is. Hierna volgt een korte beschrijving van de bestemmingsreserves:

### Studenten noodfonds

Aan studenten uit Oekraïne, Rusland en Belarus zijn in verband met de oorlog in Oekraïne gedurende februari tot en met augustus 2022 giften verstrekt. Voor de periode juni tot en met augustus 2022 geldt geen financiële tegemoetkoming vanuit OCW aan hogescholen voor het verlenen van financiële ondersteuning aan deze studenten. De verstrekte giften over die maanden zijn gefinancierd vanuit het studenten noodfonds. Het studenten noodfonds is niet gevormd vanuit de rijksbijdragen en staat in principe vrij ter beschikking van de hogeschool.

### Middelen voor kennisinnovatie, promotievouchers en Centres of Expertise

In het verleden heeft de hogeschool in de rijksbijdrage middelen voor kennisinnovatie, promotievouchers en Centres of Expertise ontvangen. Deze zijn opgegaan in de lumpsum rijksbijdrage. De niet bestede middelen vormen de bestemmingsreserve. Onze hogeschool heeft het beleid om deze niet bestede middelen alsnog aan deze activiteiten te besteden en reserveert hiervoor middelen in haar begroting conform eerdere jaren.

### Privaat

Op de Bestemmingsreserve Privaat worden de gecumuleerde resultaten zichtbaar die gerealiseerd zijn met private activiteiten (in lijn met Notitie Helderheid thema 2). Ultimo 2022 bestaan de private activiteiten bij de hogeschool primair uit het aanbieden van onbekostigde masteropleidingen en hebben deze activiteiten derhalve een niet-commercieel, semi-publiek karakter.

### Resultaatbestemming

Het college van bestuur stelt voor het resultaat van het boekjaar te verantwoorden over de algemene en bestemmingsreserves. Daarbij wordt het positieve resultaat 2022 van 11,2 miljoen euro voor 11,4 miljoen euro ten gunste van de algemene reserve en voor 0,1 miljoen ten gunste van de private bestemmingsreserve gebracht.

Tot slot wordt voor 0,3 miljoen euro onttrokken aan de publieke bestemmingsreserves.

## (6) Voorzieningen

Het verloop van deze post in het boekjaar is:

	Stand per 01-01-2022	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Oprenting en/of verandering disconte- ringsvoet	Stand per 31-12-2022
<u>Personeelsvoorzieningen</u>						
Wachtgelden	2.898	925	934	-	-182	2.707
WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA	2.495	1.006	562	-	-301	2.638
Voorziening M2 werktijdvermindering	10.298	2.125	2.220	-	-810	9.393
Gratificatie ambtsjubileum	3.956	523	144	-	-922	3.413
Langdurig zieken	497	1.474	966	-	-	1.005
Transitievergoedingen	297	271	-	-	-	568
	<u>20.441</u>	<u>6.324</u>	<u>4.826</u>	<u>-</u>	<u>-2.215</u>	<u>19.724</u>
<u>Overige voorzieningen</u>						
Profileringsfonds	157	304	291	-	-	170
Asbestverwijdering	150	342	326	-	-	166
Overige	-	256	-	-	-	256
	<u>307</u>	<u>902</u>	<u>617</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>592</u>
	<u>20.748</u>	<u>7.226</u>	<u>5.443</u>	<u>-</u>	<u>-2.215</u>	<u>20.316</u>
	Stand per 31-12-2022	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 tot en met 5 jaar	Looptijd > 5 jaar		
<u>Personeelsvoorzieningen</u>						
Wachtgelden	2.707	994	1.632	81		
WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA	2.638	538	1.405	695		
Voorziening M2 werktijdvermindering	9.393	2.736	5.732	925		
Gratificatie ambtsjubileum	3.413	145	849	2.419		
Langdurig zieken	1.005	1.005	-	-		
Transitievergoedingen	568	568	-	-		
	<u>19.724</u>	<u>5.986</u>	<u>9.618</u>	<u>4.120</u>		
<u>Overige voorzieningen</u>						
Profileringsfonds	170	149	21	-		
Asbestverwijdering	166	166	-	-		
Overige	256	256	-	-		
	<u>592</u>	<u>571</u>	<u>21</u>	<u>-</u>		
	<u>20.316</u>	<u>6.557</u>	<u>9.639</u>	<u>4.120</u>		

De personele voorzieningen worden met uitzondering van langdurig zieken en transitievergoedingen gewaardeerd tegen contante waarde. De toegepaste disconteringsvoet is cf. RJ 252.306 gebaseerd op de rente op hoogwaardige staatsobligaties en is vastgesteld op 2,82%. (2021: 0%)

### **Wachtgelden**

De voorziening wachtgelden betreft een voorziening voor toekomstige wachtgelduitkeringen. De voorziening wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling hbo (BWRHBO). Hierbij wordt een schatting gemaakt van het bedrag dat noodzakelijk is om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Rekening houdend met de kans op werkhervatting is hierop een afslagpercentage toegepast. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 2,82%, (2021: 0%). Aanpassing van de disconteringsvoet leidt tot een daling van de voorziening in 2022 t.o.v. 2021.

### **WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA**

Sinds 2005 is Hogeschool Rotterdam eigenrisicodragers voor de WGA. Dit betekent dat de betaling van de WGA-uitkering en de kosten van de re-integratie voor rekening komen van Hogeschool Rotterdam. De voorziening WGA wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit het eigenrisicodragerschap. De voorziening is t.o.v. 2021 licht gestegen (6% inclusief verdiscontering) door een toename van het aantal uitkeringsgerechtigden in de WGA. De totale dotatie van 1,0 miljoen euro komt hoofdzakelijk door een stijging van de populatie in 2022 met 4 werknemers (0,5 miljoen euro) in de voorziening en een verfijning van de berekening van de vervolgitkering waarbij een opslag wordt meegenomen voor het vakantiegeld en de werkgeverslasten (0,4 miljoen euro).

### **M2 werktijdvermindering**

In het kader van de cao-hbo 2016-2017, 2018-2021, 2021-2022 en 2022-2023 is een voorziening gevormd voor personeel, inclusief opbouw toekomstige rechten, dat deelneemt aan de 'regeling werktijdverkorting senioren' volgend uit de duurzame inzetbaarheidsparagraaf in de cao. De voorziening is afgenomen met 0,9 miljoen euro. De afname wordt veroorzaakt door de stijging van de disconteringsvoet van 2,82% (2021: 0%). Deze voorziening bestaat ultimo 2022 uit een bedrag van 4,5 miljoen euro welke toeziet op de berekende verplichting voor de huidige deelnemers. Een bedrag van 3,9 miljoen euro heeft betrekking op werknemers die voldoen aan de criteria voor toepassing van werktijdvermindering, maar hier nog geen gebruik van maken. Tot slot is 0,9 miljoen euro verantwoord voor potentiële deelnemers die tussen nu en 5 jaar naar verwachting aanspraak kunnen maken op deze regeling.

### **Gratificatie ambtsjubilea**

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van gratificaties vanwege ambtsjubilea. De cao bepaalt dat de werkgever de werknemer bij het bereiken van een 25-jarig, 40-jarig en 50-jarig jubileum een gratificatie toekent ter grootte van respectievelijk 50%, 100% en 100% van het inkomen per maand. Voor het bereiken van een ambtsjubileum is het aantal voor ABP-pensioen geldige dienstjaren bepalend. De daling in de voorziening met 0,5 miljoen euro wordt veroorzaakt door de stijging in het disconteringspercentage van 0% naar 2,82% (effect 0,9 miljoen euro). Dit wordt gecompenseerd door de toename van de nominale voorziening gratificatie ambtsjubileum met 0,5 miljoen euro veroorzaakt door salarisstijgingen, stijging van het aantal dienstjaren en een toename in de correctiefactor die wordt toegepast voor de onbekende ABP dienstjaren van de hogeschool werknemers. De benutting van de voorziening bedroeg gedurende boekjaar 2022 0,1 miljoen euro.

### **Langdurig zieken**

Deze voorziening ziet toe op de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte en arbeidsongeschiktheid voor werknemers met een contract voor onbepaalde én bepaalde tijd. Het betreft hier werknemers die langer dan 1 jaar ziek zijn en meer dan 50% arbeidsongeschikt en waarvan de verwachting op balansdatum bestaat dat deze werknemers niet geheel of gedeeltelijk zullen terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is in 2022 met 102% (0,5 miljoen euro) gestegen vanwege een toename van de populatie met 9 werknemers (75%).

### Transitievergoeding

De voorziening transitievergoeding heeft betrekking op de Wet Arbeidsmarkt in Balans (2020). Werknemers hebben recht op een transitievergoeding op het moment dat hun contract wordt beëindigd of niet verlengd (i.g.v. tijdelijke contracten). De voorziening is berekend op basis van de wettelijke transitievergoeding. Daarbij worden alleen de D4-contracten in acht genomen, aangezien dit voor de werknemers met een vast contract niet betrouwbaar in te schatten is. De voorziening is in 2022 gestegen t.o.v. 2021 door een aanscherping in de voorzieningsberekening.

### Profileringfonds

Deze voorziening is gevormd ter financiële ondersteuning van studenten die niet voldoen aan de normen voor tempo- prestatiebeurs, dan wel studenten die buiten hun schuld vertraagd afstuderen (een en ander conform hetgeen bepaald is in de WHW, artikel 7.51) binnen Hogeschool Rotterdam.

### Asbestverwijdering

Deze voorziening is gevormd ter dekking van het verwijderen van asbest met betrekking tot uit te voeren renovatie- en verbouwingswerkzaamheden van gebouwen. Gedurende 2022 zijn aanvullende asbestposities verwijderd naar aanleiding van verbouwing Academieplein. De verbouwing van Academieplein is ultimo 2022 afgerond. In 2023 zal een integrale controle worden uitgevoerd op asbest bij de overige panden. De looptijd is naar verwachting korter dan 1 jaar.

## (7) Langlopende schulden

De samenstelling van de post langlopende schulden is als volgt:

	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
Lening I	22.400	24.000
Lening II	28.500	-
Totaal	<u>50.900</u>	<u>24.000</u>

### Verloopoverzicht

	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
Beginstand 1 januari	25.600	29.389
Nieuwe lening	30.000	-
Aflossing	1.600	3.789
Stand per 31 december	54.000	25.600
aflossingsverplichting komend boekjaar	3.100	1.600
Langlopend deel 31 december	<u>50.900</u>	<u>24.000</u>

	Stand per 31-12-2022	Aflossings- verplichting	resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd >5 jaar	Rente- percentage
Lening I	24.000	1.600	22.400	16.000	1,05%
Lening II	30.000	1.500	28.500	22.500	1,80%
	<u>54.000</u>	<u>3.100</u>	<u>50.900</u>	<u>38.500</u>	

In 2015 is de hogeschool een vastrentende leningen (32,0 miljoen euro, looptijd 21 jaar, rente 1,05%) aangegaan bij de Staat der Nederlanden. In 2022 is een nieuw vastrentende lening (30,0 miljoen euro, looptijd 30 jaar, rente 1,80%) aangegaan bij de Staat der Nederlanden Als zekerheid is het recht van eerste hypotheek ten behoeve van de Staat der Nederlanden verleend tot een bedrag van 70,2 miljoen euro op de in eigendom zijnde panden op de locaties Kralingse Zoom en Museumpark. Van de langlopende schulden is 3,1 miljoen euro opgenomen onder de kortlopende schulden in verband met aflossingen binnen één jaar.

## (8) Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt.

	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
Crediteuren	5.531	4.162
Belastingen en premies sociale verzekeringen	21.818	14.549
Schulden ter zake van pensioenen	8.777	4.267
Leningen korte termijn	3.100	1.600
Overlopende passiva	85.296	61.415
	<u>124.522</u>	<u>85.993</u>
<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>		
Loonheffing	15.843	10.794
Omzetbelasting	-	246
Premies sociale verzekeringen	5.975	3.509
	<u>21.818</u>	<u>14.549</u>
Vooruitgefactureerde college- en les gelden	28.900	16.927
Vooruitontvangen subsidies OCW	13.126	8.301
Vooruitontvangen baten privaat	3.838	3.895
Vooruitontvangen baten en subsidies	6.592	5.702
Vakantiegeld en -dagen	14.017	12.568
DI-uren	298	1.182
Huisvestingslasten	5.163	2.451
Overige	13.362	10.389
	<u>85.296</u>	<u>61.415</u>

De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van minder dan één jaar, met uitzondering van een bedrag van 4,9 miljoen euro vooruit ontvangen huurbonus voor de panden Rochussenstraat en Posthumalaan, welke is opgenomen bij de huisvestingslasten. Tot en met 2026 valt hiervan jaarlijks 0,9 miljoen euro vrij als minderlast op de huurlasten, vanaf 2026 0,4 miljoen euro.

De toename van de kortlopende schulden wordt onder andere veroorzaakt doordat de verschuldigde loonheffing, premies sociale verzekeringen met 7,3 miljoen euro en de pensioenen met 4,5 miljoen euro. Deze zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar door de toename van het aantal personeelsleden en het feit dat ultimo 2022 twee maanden verschuldigd waren. De post leningen korte termijn is gestegen door het aangaan van een nieuwe hypothecaire lening II gedurende 2022 van 30 miljoen euro.

De stijging in de overlopende passiva met 23,4 miljoen euro wordt met name veroorzaakt door de stijging in vooruit gefactureerde college- en les gelden als gevolg van het wegvallen van de halvering van collegegelden in 2021 (12 miljoen euro). De toename van 4,8 miljoen euro van de vooruit ontvangen subsidies OCW hangt samen met de in 2022 ontvangen NPO middelen die als niet-normatieve Rijksbijdragen zijn geclassificeerd en waarvan het onbestede gedeelte op de balans moet worden verantwoord. Deze baten moeten namelijk worden verantwoord in het jaar waarin de kosten zijn gemaakt.

De DI-uren betreffen een reservering die is ontstaan door de introductie van de duurzame inzetbaarheid (DI) in de cao hbo 2015-2016. Het betreft een reservering voor niet opgenomen duurzame inzetbaarheidsuren en opgebouwde aanspraken. Op basis van de nieuwe CAO kon tot eind 2021 worden gespaard met een afbouw in 3 jaar. Deze afbouw is in 2022 zichtbaar door een afname van de verplichting met 0,9 miljoen euro. Daarentegen leidt dit ook tot een toename van de vakantiedagen verplichting.



## Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW (model G)

**G1 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt**

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
AOS BOSS po	OS-2016-C-023	29-11-2016	N
AOS3R	OS-2020-C-008	30-11-2020	J
Extra Hulp voor de Klas	COHO21-20021	7-10-2021	J
Online Pedagogische Prioriteitenspel	0021-20	28-04-2021	N
Lerarenbeurs 2021/2022	1166090-1	23-08-2021	J
Lerarenbeurs 2021/2022	1177461-1	22-09-2021	J
Lerarenbeurs 2021/2022	1179263-1	21-10-2021	J
Lerarenbeurs 2021/2022	1183485-1	23-11-2021	J
Lerarenbeurs 2021/2022	1191119-1	22-12-2021	J
Lerarenbeurs 2022/2023	1278547-1	22-08-2022	N

**G2A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar**

(x € 1.000)

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Coronabanen in het Hoger Onderwijs	COHO210010	13-04-2021	768	768	310	457	-	-	457
<b>Totaal</b>			<b>768</b>	<b>768</b>	<b>310</b>	<b>457</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>457</b>

**G2B Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar**

(x € 1.000)

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Flex HO voor Volwassenen	HO/560031280	26-06-2017	1.819	1.819	1.595	224	-	10	214
<b>Totaal</b>			<b>1.819</b>	<b>1.819</b>	<b>1.595</b>	<b>224</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>214</b>

## 4.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Niet verwerkte rechten

De hogeschool verhuurt een deel van de locatie RDM aan het Albeda College. Het contract loopt tot 30 april 2024. Het totale recht betreft 0,7 miljoen (prijspeildatum 2022), waarvan 0,2 miljoen euro korter dan één jaar.

### Erfpacht

De stichting heeft zes erfpachtovereenkomsten. Hiervan zijn vijf erfpachtovereenkomsten afgekocht, waarvan vier betrekking hebben op de Kralingse Zoom en één op Wijnhaven 61. De bedragen zijn geactiveerd, waarbij jaarlijks een bedrag vrijvalt.

Voor het Museumpark is dit recht, met als einddatum april 2089, gekocht voor een bedrag van 2,6 miljoen euro. Betaling vindt op jaarlijkse basis plaats. Eind 2022 resteert nog een totale verplichting van 1,9 miljoen euro. Het totale erfpachtbedrag dat na één jaar verschuldigd is, bedraagt 29.700 euro.

De erfpachtbedragen die tussen één jaar en vijf jaar verschuldigd zijn, bedragen gezamenlijk 0,1 miljoen euro. De verschuldigde bedragen langer dan vijf jaar bedragen 1,8 miljoen euro. Voor mogelijke herstelkosten aan het einde van de erfpachtperiode is geen voorziening getroffen.

### Niet verwerkte borgstellingen

Hogeschool Rotterdam heeft via het ministerie van financiën voor een bedrag van 2,9 miljoen euro aan borgstellingen afgegeven. De borgstellingen zijn met name gerelateerd aan huurovereenkomsten voor de locaties Rochussenstraat, Blaak en Posthumalaan. Daarnaast is op 16 december 2022 door het ministerie van financiën bevestigd dat een additionele borgstelling van 0,1 miljoen euro is verleend met als ingangsdatum 1 januari 2023. Tevens heeft Hogeschool Rotterdam een borgstelling ontvangen van 1,6 miljoen euro inzake bouwactiviteiten locatie Kralingse Zoom.

### Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

#### Overige contracten

Voor huurcontracten, leaseauto's en printers zijn de volgende meerjarige verplichtingen aangegaan. De jaarbedragen zijn als volgt:

- huurcontracten huisvesting korter dan één jaar 7,8 miljoen euro, één tot vijf jaar 23,1 miljoen euro en meer dan vijf jaar 26,0 miljoen euro. In 2022 is voor drie van de panden een allonge ondertekend, waarmee de totale huurverplichting met 32,6 miljoen euro toeneemt;
- voor leaseauto's bedragen de verplichtingen korter dan een jaar 0,1 miljoen euro, één tot vijf jaar 0,1 miljoen euro en langer dan vijf jaar nihil;
- Voor printers bedraagt de verplichting korter dan een jaar 0,3 miljoen euro, één tot vijf jaar en langer dan vijf jaar nihil.

Voor licenties en schoonmaak zijn raamcontracten afgesloten. De toekomstige verplichtingen op basis van de begroting zijn als volgt:

- voor licentielasten kan de verplichting in 2023 8,5 miljoen euro bedragen;
- voor schoonmaaklasten bedraagt de verplichting korter dan een jaar 3,7 miljoen euro, één tot vijf jaar 3,0 miljoen euro en langer dan vijf jaar nihil.

Ook voor onderhoud zijn raamcontracten afgesloten. De toekomstige verplichting kan per jaar op afroep 2,1 miljoen euro bedragen.

Ultimo 2022 zijn meerdere overeenkomsten gesloten m.b.t. meerjarige investeringsprojecten (MIP) en meerjarige onderhoudsprojecten (MOP). De restant verplichting bedraagt per einde balansdatum 15,2 miljoen euro.

## 4.7 Toelichting op de staat van baten en lasten

x € 1.000

### BATEN

#### (9) Rijksbijdragen

De baten uit rijksbijdragen zijn gebaseerd op het rijksbijdragenbestand d.d. 20 december 2022 van het ministerie van OCW.

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Normatieve Rijksbijdragen OCW	342.610	336.082	311.250
Niet normatieve Rijksbijdrage OCW	8.018	9.423	3.607
Overige subsidies OCW	812	764	2.336
	<u>351.440</u>	<u>346.269</u>	<u>317.193</u>

De normatieve rijksbijdrage is ten opzichte van 2021 gestegen met 31,4 miljoen euro door meer bekostigde studenten en graden (15,5 miljoen euro), NPO compensatie voor korting collegegelden (13,8 miljoen euro), door een positieve volumecompensatie, loon-prijscompensatie en middelen Kwaliteitsafspraken (18,5 miljoen euro), Bestuursakkoord Onderzoek 2,3 miljoen euro en 0,7 miljoen euro voor opslag in bedragen. In 2022 is geen NPO studentencompensatie ontvangen zoals in 2021 (19,4 miljoen euro).

Voor de niet-normatieve Rijksbijdrage is door toekenning op basis van het gesloten bestuursakkoord voor het Nationaal Onderwijs Programma 8,0 miljoen euro gerealiseerd in 2022, dat is 4,4 miljoen meer dan in 2021.

De daling van de Overige subsidies OCW met 1,5 miljoen euro wordt veroorzaakt doordat in 2021 de NPO subsidies Coronabanen en Extra hulp in de klas voor 1,5 miljoen euro zijn ontvangen.

#### (10) Overige overheidsbijdragen en –subsidies

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Overige overheidsbijdragen	4.485	4.635	4.528
	<u>4.485</u>	<u>4.635</u>	<u>4.528</u>

Onder de overige overheidsbijdragen zijn de gelden opgenomen die zijn verkregen van het ministerie van VWS voor werkgevers van de studenten van de masteropleidingen van het Instituut voor Gezondheidszorg. Deze subsidies zijn structureel van aard.

## (11) College-, cursus-, les- en examengelden

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Collegegelden sector HO	52.392	54.157	62.059
	<u>52.392</u>	<u>54.157</u>	<u>62.059</u>

Het collegegeld laat t.o.v. 2021 een daling zien van 9,7 miljoen euro. Dit wordt met name veroorzaakt door een halvering van het collegegeld voor het studiejaar 2021/2022. In februari 2021 presenteerde de overheid een Steunpakket voor het hbo. Onderdeel daarvan was het plan om een groot deel van de studenten in het studiejaar 2021/2022 maar de helft van het collegegeld te laten betalen.

Verder heeft een dotatie aan de voorziening dubieuze debiteuren plaatsgevonden van 0,1 miljoen euro.

## (12) Baten werk in opdracht van derden

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Contractonderwijs	7.831	7.319	7.423
Overige baten werk in opdracht van derden	8.460	9.152	6.972
	<u>16.291</u>	<u>16.471</u>	<u>14.395</u>

De bate contractonderwijs ligt 0,4 miljoen euro hoger t.o.v. 2021 als gevolg van meer activiteiten na de daling vanwege de Coronacrisis.

### Toelichting op de overige baten werk in opdracht van derden

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Internationale organisaties	1.091	721
Nationale overheden	3.164	2.783
NWO	3.443	2.347
Overige non-profitorganisaties	749	1.109
Bedrijven	13	12
Totaal	<u>8.460</u>	<u>6.972</u>

Gezien de aard van de subsidies die ingezet worden ten behoeve van onderzoeksactiviteiten zijn de subsidies niet structureel van aard.

De stijging van de subsidieopbrengsten met 1,5 miljoen euro is voor een deel te verklaren door een bijdrage 0,7 miljoen euro vanwege NPO compensatie onderzoekers. Daarnaast is de toename te verklaren door meer subsidies na corona.

**(13) Overige baten**

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Verhuur	939	860	780
Detachering personeel	888	758	1.003
Sponsoring	22	2	6
Donaties en giften	-	-	10
Overige	3.907	2.852	2.444
	<u>5.756</u>	<u>4.472</u>	<u>4.243</u>

Het totaal aan overige baten is ten opzichte van 2021 met 1,5 miljoen euro gestegen. Dit wordt met name veroorzaakt door de stijging in de vrijwillige studentenbijdragen van 0,4 miljoen euro en overige opbrengsten van 1,0 miljoen euro. De toename van de overige opbrengsten ziet onder andere toe op een nog te ontvangen bijdrage van de samenwerkingspartners van Dordrecht Academy (0,4 miljoen euro).

**(14) Personeelslasten**

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Lonen en salarissen	233.465	239.321	215.332
Sociale lasten	30.004	31.010	27.917
Pensioenpremies	38.270	41.379	36.254
Overige personeelskosten	32.035	22.600	24.856
	<u>333.774</u>	<u>334.309</u>	<u>304.359</u>
Overige personeelskosten			
Dotaties personele voorzieningen	6.324	2.400	5.406
Uitkeringen	-1.866	-713	-1.751
Personeel niet in loondienst	18.807	11.661	15.040
Overig	8.770	9.251	6.161
	<u>32.035</u>	<u>22.600</u>	<u>24.856</u>
Gemiddeld aantal fte	3.391	3.437	3.200
Gemiddeld aantal personeelsleden	4.916	4.720	4.653

De personeelslasten zijn ten opzichte van 2021 met 29,4 miljoen euro gestegen naar 333,8 miljoen euro. De salarislasteren van personeel in dienst zijn toegenomen met 18,1 miljoen euro door een stijging van de gemiddelde formatie met 6,0% (DOP met 4,8%, AOP met 8,1%), een cao-gerelateerde salarisstijging per 1 februari 2022 van 2% en per 1 juni 2022 van 4,0% (salarisstijging per 1 juli 2021 van 2,75%) en een eenmalige uitkering van 600 euro per fte in juni 2022 (880 euro in 2021). De stijging in de sociale lasten van 2,1 miljoen euro en de stijging in de pensioenlasten van 2,0 miljoen euro is in lijn met de stijging in de salarislasteren van personeel in dienst en de ontwikkelingen in werkgeverspremies voor sociale verzekeringen en pensioenen.

De dotaties personele voorzieningen zijn ten opzichte van vorig boekjaar met 0,9 miljoen euro gestegen naar 6,3 miljoen euro. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat het aantal langdurig zieken is toegenomen (effect 1,2 miljoen euro).

De lasten voor personeel niet in loondienst zijn ten opzichte van 2021 gestegen met 3,8 miljoen euro, door meer inzet in verband met inzet NPO middelen en niet kunnen vervullen van vacatures met personeel in loondienst. Dit wordt opgevangen met uitzendkrachten en externe deskundigen voor specifieke opdrachten.

De overige personeelslasten zijn ten opzichte van 2021 met 2,6 miljoen euro gestegen naar 8,8 miljoen euro. Door versoepeling van de Coronaregels in 2022 ten opzichte van 2021 is de vergoeding woon-werk met 1,2 miljoen euro toegenomen. De thuiswerkvergoeding zoals verantwoord in de overige personeelslasten bedraagt in 2022 0,4 miljoen euro. In 2021 was de thuiswerkvergoeding nog onderdeel van de lonen en salarissen (1,2 miljoen euro).

Op basis van de CAO HBO is het sinds twee jaar niet meer mogelijk om DI-uren te sparen wat leidt tot een vrijval in de verplichting DI-uren met 0,9 miljoen euro (2021: vrijval 1,1 miljoen euro). Ten aanzien van de reservering vakantiedagen heeft een verfijning van de berekening plaatsgevonden wat leidt tot een dotatie van 0,6 miljoen euro (2021: dotatie 0,6 miljoen euro). De vrijval aan de verplichting DI-uren respectievelijk vakantiedagen bedraagt daarmee in 2022 per saldo 0,3 miljoen euro en daalt daardoor per saldo met 0,2 miljoen euro ten opzichte van 2021. Ten slotte zijn de scholingskosten in 2022 met 1,0 miljoen euro toegenomen tot 4,1 miljoen euro (2021: 3,1 miljoen euro).

De gemiddelde formatie over 2022 bedroeg 3.391 fte (2021: 3.200 fte). De formatie is inclusief studentassistenten en peercoaches, maar exclusief stagiaires (42 fte) en exclusief fte in verlofregelingen zoals M2-regeling en regeling ouderschapsverlof (66 fte). Het gemiddeld aantal werknemers in 2022 exclusief stagiaires bedroeg 4.916 (2021: 4.653). Hiervan zijn 45 werknemers werkzaam in het buitenland (2021: 43 werknemers).

De verdeling van het personeel is als volgt:

	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Management/ directie	188	186
Onderwijzend personeel	2.136	2.036
Wetenschappelijk personeel	41	38
Overige werknemers	1.026	940
Gemiddeld aantal werknemers op basis van volledig dienstverband	3.391	3.200

## Wet normering topinkomens (WNT)

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de voor de sector hbo van toepassing zijnde regelgeving. Het voor Hogeschool Rotterdam algemeen bezoldigingsmaximum is in 2022 € 216.000,-.

Het voor Hogeschool Rotterdam toepasselijke bezoldigingsmaximum in 2022 is 216.000 euro op basis van de klasseindeling G die is vastgesteld door de Raad van Toezicht.

Deze klasseindeling was tot vorig jaar gebaseerd op het driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar en het driejaarsgemiddelde van het aantal bekostigde studenten. Sinds dit verslagjaar is dit gewijzigd naar toerekening op basis van T-2. Het aantal complexiteitspunten op basis van deze berekening (10 punten >200 miljoen), (5 punten >20.000) en het gewogen aantal onderwijssectoren (5 punten >5) komt voor de Hogeschool Rotterdam tot een score van 20 complexiteitspunten.

Met uitzondering van de voorzitter van het College van Bestuur wordt door Hogeschool Rotterdam 91% van de WNT-bezoldigingsmaximum aangehouden voor de leden van het bestuur. Toepassing van de WNT wordt binnen de hogeschool getoetst door de manager Internal Control & Accounting en gerapporteerd aan de riskmanager.

Het WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van de functie.

Het overzicht van de beloningen van de topfunctionarissen is onderstaand opgenomen.

<b>Gegevens 2022</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>M.J.G. Bormans</b>	<b>W.E. vdn Brink</b>	<b>Z.Guernina</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter CvB</b>	<b>Lid CvB</b>	<b>Lid CvB</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.974	172.885	173.283
Beloningen betaalbaar op termijn	23.973	23.623	23.221
Subtotaal	215.947	196.508	196.504
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
<b>Bezoldiging</b>	<b>215.947</b>	<b>196.508</b>	<b>196.504</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

<b>Gegevens 2021</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>M.J.G. Bormans</b>	<b>W.E. vdn Brink</b>	<b>Z.Guernina</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter CvB</b>	<b>Lid CvB</b>	<b>Lid CvB</b>
aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	185.476	167.100	167.538
Beloningen betaalbaar op termijn	23.483	23.037	22.595
Subtotaal	208.959	190.137	190.133
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	209.000
<b>Totale Bezoldiging</b>	<b>208.959</b>	<b>190.137</b>	<b>190.133</b>

Het overzicht van de beloningen van de toezichthouders is onderstaand opgenomen.

<b>Gegevens 2022</b>						
<b>bedragen x € 1</b>	<b>H Karakus</b>	<b>C.M. Insinger</b>	<b>A Oskamp</b>	<b>E.A.P. Steegers</b>	<b>C. Steenmeijer</b>	<b>J.C. Beerman</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Voorzitter Rvt</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/10	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/11 - 31/12	1/1 - 31/12

<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	21.600	16.200	21.600	21.600	3.600	32.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	17.990	21.600	21.600	3.610	32.400
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0	0
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

<b>Gegevens 2021</b>						
<b>bedragen x € 1</b>	<b>H Karakus</b>	<b>C.M. Insinger</b>	<b>A Oskamp</b>	<b>E.A.P. Steegers</b>	<b>J.C. Beerman</b>	
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Voorzitter Rvt</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	

<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	20.900	20.900	20.900	20.900	31.350	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	20.900	20.900	31.350	

### **Bezoldiging niet-topfunctionarissen**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.



## (15) Afschrijvingen

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Afschrijvingen gebouwen, verbouwingen en gebruiksrecht terreinen	12.628	12.724	10.943
Afschrijvingen inventarissen en apparatuur	8.655	9.733	7.903
Afschrijvingen immateriële vaste activa	118	-	-
	<u>21.401</u>	<u>22.457</u>	<u>18.846</u>

De afschrijvingen zijn in 2022 toegenomen met 2,6 miljoen euro naar 21,4 miljoen euro (2021: 18,8 miljoen euro) welke het gevolg zijn van de investeringen gedurende 2022 van 52,1 miljoen euro. Dit uit zich in hogere afschrijvingslasten voor onder andere onroerend goed (1,7 miljoen euro) en inventarissen en apparatuur 0,8 miljoen euro.

## (16) Huisvestingslasten

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Huur	8.821	8.586	7.611
Verzekeringen	291	246	232
Onderhoud	3.025	4.132	3.165
Schoonmaakkosten	3.873	4.275	4.051
Energie en water	5.087	3.500	2.775
Belastingen en heffingen	1.332	1.300	1.099
Dotatie/Vrijval voorziening asbestverwijdering	342	-	110
Overige	708	496	878
	<u>23.479</u>	<u>22.535</u>	<u>19.921</u>

De huisvestingslasten nemen met 3,6 miljoen euro toe naar 23,5 miljoen euro in 2022 (2021: 19,9 miljoen euro). De huurkosten zijn met 1,2 miljoen euro gestegen door met name het huurpand aan de Blaak 555. De kosten voor energie en water zijn door de gestegen marktprijzen toegenomen met 2,3 miljoen euro tot 5,1 miljoen euro. De kosten voor schoonmaak, verzekering, beveiliging en verhuizing zijn ten opzichte van 2021 afgenomen met 0,3 miljoen. Ten slotte heeft op de voorziening asbestverwijdering in 2022 een dotatie plaats gevonden van 0,3 miljoen euro (2021: 0,1 miljoen euro).

De stijging van de huisvestingslasten in de realisatie 2022 ten opzichte van begroot met 0,9 miljoen is vooral het gevolg van de hogere energielasten 1,8 miljoen euro en lagere kosten voor onderhoud 1,1 miljoen euro.

## (17) Overige lasten

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Administratie- en beheerslasten	22.374	27.459	18.982
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	13.767	14.918	11.678
Overige	6.440	7.867	7.796
	<u>42.581</u>	<u>50.243</u>	<u>38.456</u>
<i>Administratie- en beheerslasten</i>	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Advertentie en werving studenten	3.653	2.096	2.003
Studentenvoorzieningen	1.725	1.543	2.772
Kantoorkosten	2.590	3.110	2.477
Advies	5.691	11.982	6.329
Representatie	366	693	376
Kantine	1.947	1.741	874
Reis en verblijf	2.077	2.729	735
Bank- en incassokosten	407	132	140
Overige beheerslasten	3.918	3.434	3.276
	<u>22.374</u>	<u>27.459</u>	<u>18.982</u>
<i>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</i>	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Leermiddelen	3.766	4.074	2.167
Aanschaf apparatuur en inventarissen	536	425	417
Reparatie en onderhoud inventarissen en licenties	9.409	10.379	9.069
Verzekering inventarissen	56	40	25
	<u>13.767</u>	<u>14.918</u>	<u>11.678</u>
<i>Overige overige lasten</i>	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Uitbesteed onderwijs	1.546	1.362	1.794
Stagelasten	885	1.186	958
Overig	4.009	5.319	5.044
	<u>6.440</u>	<u>7.867</u>	<u>7.796</u>

De overige lasten zijn in 2022 4,1 miljoen euro hoger dan in 2021. Een groot deel van deze stijging komt voort uit de corona omstandigheden in 2021, waardoor in 2022 er een stijging is in de kosten voor de kantine (1,0 miljoen euro), de leermiddelen (1,6 miljoen euro) en de reis- en verblijfskosten (1,3 miljoen euro). Daarnaast komt de stijging door hogere kosten voor advertentie en werving studenten (1,6 miljoen euro) en inventarissen en licenties (1,0 miljoen euro).

Ten opzichte van de begroting zijn de lasten 7,7 miljoen euro lager dan realisatie. Dit kan verklaard worden doordat met name de advieslasten 6,3 miljoen euro achter zijn gebleven. Een deel van de uitgaven met betrekking tot SaaS (software in de Cloud) zijn doorgeschoven naar 2023 en 3,2 miljoen euro aan SaaS lasten zijn als vooruitbetaling immateriële vaste activa verantwoord. Deze kosten waren in de begroting als exploitatielast verantwoord.

## Toelichting accountantskosten

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria ten laste van het resultaat gebracht:

### Accountants honoraria Deloitte Accountants B.V.

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Accountants honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	184	170
Accountants honoraria voor andere controleopdrachten	38	12
Accountants honoraria voor andere niet-controlediensten	-	-
	<u>222</u>	<u>182</u>

### Accountants honoraria PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

	<b>Realisatie 2021</b>
Accountants honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	9
Accountants honoraria voor andere controleopdrachten	20
Accountants honoraria voor andere niet-controlediensten	9
	<u>38</u>

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2022, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de hogeschool zijn uitgevoerd door externe onafhankelijke accountants, zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

## (18) Financiële baten en lasten

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
Rentebaten	2.569	-	22
Rentelasten (-/-)	-525	-394	-272
	<u>2.044</u>	<u>-394</u>	<u>-250</u>

De rentebaten zijn vooral het gevolg van de toepassing van een verdisconteringsrente van 2,82% bij het contant maken van de personele voorzieningen (2,2 miljoen euro). De gerealiseerde rentelasten zijn hoger dan begroot door de extra lening van 30 miljoen euro die de hogeschool bij de Schatkist is aangegaan.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die andere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

## 4.8 Opgave verbonden partijen (model E)

Een opgave van verbonden partijen is hieronder weergegeven.

### Opgave verbonden partijen

x € 1.000

naam	Juridische vorm	Statu-taire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12	Resultaat jaar	Art. 2:403 BW	Deel-name	Consoli-datie
Willem de Kooning Stichting (*)	Stichting	Rotterdam	4	189	0	n.v.t.	n.v.t.	(3*)
Stichting Studentmentoren Rotterdam (*2)	Stichting	Rotterdam	4	24	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

(\*) Boekjaar 2021 betreft de laatst vastgestelde jaarrekening van deze stichting.

(\*2) De statuten van de stichting zijn per 1-1-2021 gewijzigd, waardoor de bestuurlijke invloed per die datum vanuit Hogeschool Rotterdam is toegenomen.

De stichting wordt vanaf dat moment als verbonden partij geclassificeerd.

Boekjaar 2021 betreft de laatst vastgestelde jaarrekening van deze stichting.

(\*3) De stichting wordt op basis van artikel 2:407 BW lid 1a niet geconsolideerd

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

## 4.9 Ondertekening van de jaarrekening

### **Bevestiging College van Bestuur**

Het College van Bestuur van de hogeschool verklaart dat alle bij het College van Bestuur bekende informatie die van belang is voor de in dit hoofdstuk opgenomen accountantsverklaring is verstrekt aan de instellingsaccountant. Voorts verklaart het College van Bestuur niet betrokken te zijn geweest bij onregelmatigheden in de bedrijfsvoering van de hogeschool.

Rotterdam, 24 april 2023

Stichting Hogeschool Rotterdam

### **Het College van Bestuur**

Drs. M.J.G. Bormans

Drs. Z. Guernina

W.E. van den Brink MA

### **De Raad van Toezicht**

J.C. Beerman MBA

C. Steenmeijer

H. Karakus

Prof. dr. E.A.P. Steegers

Prof. mr. A. Oskamp

## 4.10 Overige gegevens

### **Statutaire resultaatbestemming**

In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Hogeschool Rotterdam

### A. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2022

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting Hogeschool Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Rotterdam op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2022;
2. de staat van baten en lasten over 2022; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Rotterdam zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

#### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### **Controle-aanpak frauderisico's**

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de Hogeschool Rotterdam en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingproces en de wijze waarop het college van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht, toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan zoals opgenomen op pagina's 100 tot en met 104 van het bestuursverslag.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedrags- en integriteitscode en de klokkenluidersregeling. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Het door ons geïdentificeerde frauderisico en de uitgevoerde specifieke werkzaamheden luiden als volgt:

- Op basis van onze werkzaamheden en het in de controlestandaarden veronderstelde risico, hebben wij het veronderstelde frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het financieel management, waaronder de leden van het college van bestuur.
- Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van het frauderisico zijn gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne beheersingsmaatregelen om het risico te beperken.
- Daarnaast hebben wij aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalboekingen, de onderbouwing van significante transacties buiten de normale bedrijfsvoering, het beoordelen van schattingen op tendenties (inclusief een retrospectieve beoordeling van significante schattingen uit het vorige boekjaar en de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de jaarrekening aangebrachte aanpassingen).
- In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.
- Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het college van bestuur, de afdeling juridische zaken en de raad van toezicht.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

### **Controle-aanpak continuïteit**

Onze verantwoordelijkheden, evenals de verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht, met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling wordt beschreven in het hoofdstuk "Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening".

Het college van bestuur heeft de jaarrekening opgesteld onder de veronderstelling dat de continuïteit van de onderwijsinstelling gehandhaafd blijft en dat zij haar activiteiten in de komende 12 maanden na vaststelling van de jaarrekening 2022 zal voortzetten. Wij hebben de beoordeling door het college van bestuur met betrekking tot de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven, geëvalueerd. Hiertoe hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:



- Wij hebben risico-inschattingswerkzaamheden verricht, waarbij wij hebben overwogen of er sprake is van gebeurtenissen of omstandigheden die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven;
- Wij hebben om inlichtingen verzocht bij de manager IC&A, de directeur AIC, leden van het college van bestuur en de raad van toezicht of zij gebeurtenissen of omstandigheden hebben geïdentificeerd, die afzonderlijk of collectief, gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven;
- Wij hebben geëvalueerd of de beoordeling door het college van bestuur alle relevante informatie bevat, waarvan wij naar aanleiding van de controle kennis hebben verkregen;
- Wij hebben op basis van de jaarrekening 2022 en de meerjarenprognose 2023 t/m 2027 zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag 2022 de ontwikkeling van de kengetallen over 2023 tot en met 2027 beoordeeld in relatie tot de continuïteitsveronderstelling. Daarbij hebben wij de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert in het kader van haar financieel continuïteitstoezicht in acht genomen.

Op basis van deze procedures hebben we geen rapporteerbare bevindingen met betrekking tot het vermogen van Stichting Hogeschool Rotterdam om haar continuïteit te handhaven.

### **Materialiteit**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 8,5 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 12,3 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling Controleprotocol WNT 2022. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 400.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

#### *Naleving Europese aanbestedingswetgeving*

In het kader van onze controle op de financiële rechtmatigheid hebben wij, overeenkomstig hetgeen hierover in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is opgenomen, werkzaamheden verricht om vast te stellen dat Stichting Hogeschool Rotterdam voldoet aan de Europese aanbestedingswetgeving. Als gevolg van het inkoopvolume van Stichting Hogeschool Rotterdam in relatie tot de grensbedragen voor Europese aanbesteding en bevindingen in voorgaande jaren onderkennen wij een verhoogd risico op afwijkingen van materieel belang en hebben wij de naleving van Europese aanbestedingswetgeving als kernpunt in onze controle 2022 beschouwd. In deze afweging hebben wij tevens onze bevindingen op het gebied van interne beheersing en de complexiteit van Europese aanbestedingswetgeving meegenomen.

Wij hebben kennis genomen van de door Stichting Hogeschool Rotterdam opgestelde inkoopanalyse waarin Hogeschool Rotterdam heeft geanalyseerd of inkopen/investeringen tot stand zijn gekomen binnen de kaders van de Europese aanbestedingsregels. Door middel van steekproeven op onderliggende brondocumentatie, zoals bijvoorbeeld inkoopcontracten, TenderNed, aanbestedingsdossiers, offertes, zijn wij nagegaan of de inkopen/investeringen tot stand zijn gekomen binnen de kaders van de Europese aanbestedingswetgeving. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan inkopen/investeringen die de grensbedragen overschrijden maar waaraan geen (Europees) aanbesteed contract ten grondslag ligt.

De afwijkingen, die zijn geconstateerd op basis van de fout definitie zoals voorgeschreven in bijlage III van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022, blijven onder de materialiteit voor de financiële rechtmatigheid en rapporteringstolerantie zoals voorgeschreven in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

### **Benoeming**

Wij zijn door de raad van toezicht op 15 december 2020 benoemd als accountant van Stichting Hogeschool Rotterdam, vanaf de controle van het boekjaar 2021 en zijn sinds dat boekjaar tot nu de externe accountant.

### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## **B. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de Centrale Medezeggenschapsraad
- het verslag van de Raad van Toezicht
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

## **C. BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING**

### **Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.3.1. Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol 2022.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's:
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 24 april 2023

Was getekend: G.J. Straatman RA

## 4.11 Gegevens over de rechtspersoon

Stichting Hogeschool Rotterdam  
Museumpark 40  
Postbus 25035  
3001 HA Rotterdam

Bezoekadres  
Blaak 555  
3011 GB Rotterdam

Internet: [www.hogeschoolrotterdam.nl](http://www.hogeschoolrotterdam.nl)  
KvK-nummer: 41129830 0000  
RSIN: 007162868  
BRIN-nummer: 220J

Contactpersoon: R.E.G.A. van Kints MSc RC  
directeur Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC)  
E-Mail: [r.e.g.a.van.kints@hr.nl](mailto:r.e.g.a.van.kints@hr.nl)

### **College van Bestuur per 31 december 2022**

Drs. M.J.G. (Ron) Bormans, voorzitter  
Drs. Z. (Zakia) Guernina, lid  
W.E. (Wijnand) van den Brink, MA, lid

### **Informatie**

Meer informatie over Hogeschool Rotterdam vindt u op onze website: [www.hogeschoolrotterdam.nl](http://www.hogeschoolrotterdam.nl)  
of neem contact op met een van onze persvoorlichters via [pers@hr.nl](mailto:pers@hr.nl).

## INTERVIEW MET **YOURI BLOM**

# “Wees zelf de verandering”, studenten helpen de circulaire economie vooruit Circular Harvest laat zien: goede start, maar nog een weg te gaan

“Kijk, deze hamburger die je kunt bestellen in een Rotterdams restaurant, zorgt voor net zoveel CO<sub>2</sub>-uitstoot als een ritje met de auto naar Scheveningen. Wij willen toe naar producten op het menu die duurzamer zijn”, zegt student Youri Blom bij zijn presentatie tijdens het event ‘Circular Harvest’, een dag vol inspiratie over hoe de circulaire economie ervoor staat.

Uiteindelijk willen Youri en zijn team bijdragen aan de doelstelling van een 49% lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 voor Rotterdam. Ze deden onderzoek naar hoe restaurants duurzamere keuzes kunnen maken. Door een camera op te hangen bij de afvalbakken in een aantal restaurants, analyseerden ze wat er op een dag zoal werd weggegooid. Teamgenoot César Langius vult aan: “Die hamburger is één van de meest bestelde items. Als je daar bijvoorbeeld jonge kaas op doet in plaats van oude kaas die langer heeft moeten rijpen, scheelt dat alweer een beetje.”

Youri: “Wat vooral veel werd weggegooid was saus. En brood. We adviseerden onder meer om kleinere porties saus te serveren en het brood in te zamelen zodat er biogas van gemaakt kan worden.” Bedrijfsleider Richard Messelink van Dudok, één van de onderzochte restaurants, laat zich graag inspireren: “De studenten hebben ons zeker geholpen om inzichtelijk te maken waar het beter kan, erg leerzaam. Ik werk al lang in restaurants en heb spijtig genoeg vaak genoeg voedsel zien weggooiden dat nog best gebruikt had kunnen worden. We gaan de aanbevelingen zéker opvolgen. Camembert – ook een product dat vaak werd weggegooid – komt bij ons niet meer op de kaart.”

### **Circular Harvest Innovation Awards**

Met hun project over het alternatieve menu sleepten César en Youri de tweede prijs in de wacht van de Circular Harvest Innovation Award, een cadeaubon voor een diner in het Aloha Low Waste Foodcafé, niet toevallig gevestigd in de circulaire hub Blue City waar ook het event werd gehouden. Hun presentatie maakte deel uit van het ‘Impact Café’, een maandelijks event over duurzaamheid dat samenwerkingspartners Blue City en Hogeschool Rotterdam samen organiseren, en onderdeel van het dagprogramma. Daarnaast waren er keynotes en workshops. Maar tijdens Circular Harvest staan vooral de studenten centraal, in totaal presenteerden 15 projecten zich.

De eerste prijs was voor ‘Schie-district goes circular’, waarin een andere groep studenten onderzocht wat nodig is om een circulair ambachtscentrum op te zetten in Schiedam, waar een kringloopwinkel, reparatiewerkplaats, de milieustraat en onderwijsinstellingen met elkaar samenwerken, zodat het financieel onafhankelijk kan opereren.

Verder mocht Jannick Waleska met zijn workshop ‘Hoe begin ik een circulaire start-up’ de eerste prijs voor individuele deelnemers in ontvangst nemen en het onderzoek naar de

uitstoot van ons gebruik van digitale data van Beatrix Tanner de tweede prijs. De uitreiking door HR-collegelid Wijnand van den Brink was de afsluiting van een dag met een vol programma, met lezingen, workshops en netwerktafels rondom de circulaire economie. Van den Brink: "Ik ben trots als ik alle creativiteit zie in deze studentprojecten, en zoveel diversiteit in onderwerpen, zoveel goed denkwerk. Het laat mooi zien hoe je met kleine stappen impact kunt hebben op verandering."

### Studenten als aanjagers van verandering

Circular Harvest wordt al sinds 2014 gehouden als slot van de minor Circular Economy & Business Innovation. Blue City is sinds 2019 gastlocatie. Het event is populair en is elk jaar uitgebreider. Was het eerst voornamelijk georiënteerd op circulaire economie, inmiddels is de focus breder en is bijvoorbeeld ook de minor Circulair Bouwen aangesloten. Organisator Mirella Soyer: "Volgend jaar hopen we met nóg meer studenten van nog meer opleidingen en andere minoren fysiek in Blue City te kunnen presenteren. Want ja, de verandering naar een circulaire economie en maatschappij moet van ons komen. Onze studenten zullen de aanjagers zijn van de maatschappelijke verandering die wij nu in het klein hebben ingezet."

*"Met de titel 'Green swans with black feathers' verwijzen we naar enorme veranderingen die aankomen in de transitie naar een groenere economie, maar er zijn ook bedreigingen die we eerst moeten tackelen"*

Mirella Soyer organisator Circular Harvest

### Circulariteit moet in alle opleidingen

Die verandering is nodig, en het gaat niet snel genoeg, vindt Zakia Guernina, die ook namens het college van bestuur van de hogeschool aanwezig was bij een ander programmaonderdeel, de paneldiscussie. "Ik ben een ongeduldig collegelid", grapt ze, maar de boodschap is ook

serieus. "Op dit moment is circulariteit ingebed in slechts 10% van onze opleidingen en minoren. Circulariteit zal straks alle beroepen raken, met onze partners in het onderwijsveld moeten we hier topprioriteit van maken, het moet daarom terugkomen in onze strategie en in al onze opleidingsprogramma's, bij al onze instituten en ook in het mbo, op de universiteit, de hele kolom. We moeten daar dus samen in optrekken."

Hoe gaan we dat dan doen, vraagt gespreksleider Arjen van Klink, lector Next Strategy, waarbij hij ook wethouder Arno Bonte (Duurzaamheid, Luchtkwaliteit en Energietransitie) en Sabine Biesheuvel (Klimaattafel consumentengoederen Rotterdam Climate Agreement) aankijkt.

Biesheuvel: "We hebben meer pilots en cases nodig waarbij studenten, bedrijven en het onderwijs samen, met elkaar leren, met elkaar de kennis en skills ontwikkelen die nodig zijn." "We werken hierin al samen", beaamt Bonte "maar er zit een gat tussen wat er nu geleerd wordt op de opleidingen en voor wat nodig is in de circulaire economie. Daar moeten we snel wat aan doen, want anders zijn er straks geen banen voor de studenten én geen werknemers zoals bedrijven ze nodig hebben. We zijn de pioniersfase voorbij, de volgende fase is aangebroken. Van individuele projecten moeten we gaan naar strategische keuzes. En meer dan 200 bedrijven en organisaties in Rotterdam zijn hierbij al aangesloten, in het Rotterdamse klimaatakkoord."

"Wees zelf de verandering", vult Marnix Kluiters van de podcast Ecosophy aan "Wij kunnen allemaal wat doen om het in gang te zetten. Op zijn Rotterdams. Geen woorden, maar daden". Als het aan alle betrokkenen van Circular Harvest ligt, is dat de spijker op zijn kop.



# Bijlagen

## Bijlage 1

### Overzicht opleidingen

Peildatum 31-12-2022

#### Bachelors en Associate degrees

Aardrijkskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Academische pabo	voltijd
Accountancy	voltijd
Ad Accountancy	voltijd, deeltijd
Ad Arts & Crafts	voltijd
Ad Educatief Professioneel Beroepsonderwijs	deeltijd
Ad Crossmediale Communicatie	voltijd, deeltijd
Ad Data Analytics	voltijd
Ad Engineering	voltijd, deeltijd
Ad ICT Internet of Things	voltijd, deeltijd
Ad ICT Service Management	voltijd, deeltijd
Ad Integraal Bouwmanagement	voltijd (alleen Dordrecht), deeltijd
Ad Logistiek Management	voltijd, deeltijd
Ad Maintenance & Mechanics	voltijd, deeltijd
Ad Management in de Zorg	deeltijd
Ad Management	voltijd, deeltijd
Ad Ondernemen	voltijd
Ad Pedagogisch Educatief Professioneel	voltijd, deeltijd
Ad Sales & Accountmanagement	voltijd, deeltijd
Ad Smart Technology	voltijd, deeltijd
Ad Sociaal-Financiële Dienstverlening	deeltijd
Ad Software Development	voltijd
Applied Data Science & Artificial Intelligence	voltijd
Automotive	voltijd, dual
Autonome Beeldende Kunst	voltijd
Bedrijfskunde	voltijd, deeltijd
Biologie (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	voltijd
Bouwkunde	voltijd, deeltijd, dual
Business IT & Management	voltijd, deeltijd
Chemie	voltijd
Chemische Technologie	voltijd, deeltijd
Civiele Techniek	voltijd, deeltijd, dual
Commerciële Economie   Creative Marketing & Sales	voltijd
Commerciële Economie   Global Marketing & Sales	voltijd
Commerciële Economie   Marketing of Social Business	voltijd
Commerciële Economie   SportMarketing & Management	voltijd



Commerciële Economie	deeltijd
Communicatie	voltijd, deeltijd
Communication and Multimedia Design	voltijd
Creative Media and Game Technologies	voltijd
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	voltijd, deeltijd
Duits (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Economie (Algemene Economie en Bedrijfseconomie - lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Elektrotechniek	voltijd
Engels (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Facility Management	voltijd
Finance & Control	voltijd, deeltijd
Finance, Tax and Advice	voltijd
Frans (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Geschiedenis (lerarenopleiding)	voltijd
Gezondheidszorg en Welzijn (lerarenopleiding)	deeltijd
Human Resource Management	voltijd, deeltijd
Industrieel Product Ontwerpen	voltijd
Informatica	voltijd, deeltijd
International Business	voltijd
Leisure & Events Management	voltijd
Lerarenopleiding Basisonderwijs (pabo)	voltijd, deeltijd
Logistics Engineering	voltijd
Logistics Management	voltijd, deeltijd
Maatschappijleer (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Maritiem Officier	voltijd
Maritieme Techniek	voltijd
Medische Hulpverlening	voltijd
Mens en Techniek   Gezondheidszorg Technologie	voltijd
Natuurkunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Nederlands (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Ondernemerschap & Retail Management   Entrepreneurship	voltijd
Ondernemerschap & Retail Management   Managing New Retail	voltijd
Opleiding tot Fysiotherapeut	voltijd
Opleiding tot Verpleegkundige	voltijd, deeltijd, duaal
Opleiding voor Ergotherapie	voltijd
Opleiding voor Logopedie	voltijd
Ruimtelijke Ontwikkeling   Ruimtelijke Ordening en Planologie	voltijd
Social Work	voltijd, deeltijd
Technisch Beroepsonderwijs (lerarenopleiding)	deeltijd

Technische Bedrijfskunde	voltijd, deeltijd
Technische Informatica	voltijd
Vastgoed en Makelaardij	voltijd
Verloskunde	voltijd
Vormgeving	voltijd
Watermanagement	voltijd
Werktuigbouwkunde	voltijd, deeltijd, duaal
Wiskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd

## Masters

<b>Economie</b>	
Master in Consultancy and Entrepreneurship	Voltijd Engelstalig 1 jaar
Master in International Supply Chain Management	Voltijd, deeltijd Engelstalig 1 jaar (voltijd), 2 jaar (deeltijd)
<b>Gedrag en maatschappij</b>	
Master Begeleidingskunde	Deeltijd Nederlandstalig 2,5 jaar
Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Pedagogiek	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
<b>Gezondheidszorg</b>	
Master Advanced Nursing Practice	Duaal Nederlandstalig 2 jaar
Master Physician Assistant	Duaal Nederlandstalig 2,5 jaar
Master Kinderfysiotherapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Master Manuele Therapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Master Sportfysiotherapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
<b>Kunst, media en ICT</b>	
Master Design	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Education in Arts	Deeltijd Engelstalig 2 jaar
Master of Arts in Fine Art and Design	Voltijd Engelstalig 2 jaar
Master Interior Architecture	Voltijd Engelstalig 2 jaar
<b>Onderwijs</b>	
Master Leren & Innoveren	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
<b>Techniek</b>	
Master Architectuur	Deeltijd Nederlandstalig 4 jaar
Master River Delta Development	Voltijd Engelstalig 2 jaar
Master Shipping and Transport	Voltijd, deeltijd Engelstalig 1 jaar (voltijd), 2 jaar (deeltijd)
Master Stedenbouw	Deeltijd Nederlandstalig 4 jaar

## Bijlage 2

### Studentenaantallen

Inschrijvingen naar vorm	
	Aantal nieuwe studenten <sup>1)</sup>
Studentschappen <sup>2)</sup>	39.517
Unieke studenten <sup>3)</sup>	39.465

- 1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2022 stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen
- 2) Aantal studenten, waarbij studenten die meerdere opleidingen volgden, bij ieder van deze opleidingen zijn meegeteld
- 3) Aantal studenten, waarbij studenten die meerdere opleidingen volgden (ongeacht onderwijstype), slechts één keer zijn meegeteld

Instituut	Totaal aantal studenten <sup>1)</sup>	Aantal nieuwe studenten <sup>2)</sup>	Aantal afgestudeerden <sup>3)</sup>	Aantal stakers <sup>4)</sup>
CMI	2.686	693	387	532
EAS	3.080	750	416	485
HRBS	7.984	1.910	1.335	1.492
HOD	50	50	0	0
IGO	4.735	1.057	583	807
ISO	2.448	548	349	546
IvG	4.440	1.094	703	713
IvL	4.321	973	573	829
RAc	3.317	1.400	742	831
RBS	3.150	755	504	524
RMI	833	182	139	131
WDK	2.473	589	457	263
<b>Totaal</b>	<b>39.517</b>	<b>10.001</b>	<b>6.188</b>	<b>7.153</b>

- 1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2022 stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen
- 3) Aantal studenten dat een diploma heeft behaald tussen 2 oktober 2021 en 1 oktober 2022
- 4) Aantal studenten dat een studie heeft beëindigd tussen 1 september 2021 en 1 september 2022 zonder een graad behaald te hebben

## Bijlage 3

### Studentenwelzijn ondersteuningsactiviteiten

- Fysieke en online gesprekken met studentendecanen en studentenwelzijnsadviseurs op afspraak of tijdens het inloopspreekuur.
- Online en offline Keuzevakken en workshops gericht op studentenwelzijn
- Online portaal Hulp bij Studie
- Studentenwelzijnsadviseur voor buitenlandse studenten die tijdens de Oekraïne-crisis ondersteuning aan studenten heeft geboden.
- Het Kennisnetwerk Studentenwelzijn, opgericht om interne en externe kennis, onderzoeksgegevens en ervaring op dit gebied op één plek te verzamelen en beschikbaar te maken.
- Pilotsamenwerking met een externe GGZ-partij, Indigo. Deze partij verzorgt spreekuren op de locaties (een dag in de week per locatie) en groepstrainingen gericht op specifieke problemen, angst en veerkracht.
- Verbreding van de inzet van studentwelzijnadviseurs om de toegankelijkheid voor studenten te verhogen.



## Bijlage 4

### Jaarverslag onderzoek

#### Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

Met ingang van het jaarverslag 2022 stelt de Vereniging Hogescholen (VH) nieuwe eisen aan het jaarlijks op te leveren bestuursverslag wat betreft het deel over het praktijkgericht onderzoek. Deze bijlage is ingevuld volgens het voorgeschreven format van de VH. Het onderzoek van onze hogeschool was in 2022 georganiseerd in acht onderzoekseenheden, namelijk zes kenniscentra en twee Centers of Expertise (CoE's). Daarom wordt in onderstaande tekst ook regelmatig verwezen naar één of meerdere van deze onderzoekseenheden. In paragraaf 1.2 zijn de kenniscentra toegelicht en in 2.1 de CoE's. Een digitale samenvatting van onze resultaten vindt u via ons jaarlijks [hoogtepuntenmagazine](#).

#### Strategie en visie

Steeds vaker wordt in het onderzoek- en innovatiebeleid, op regionaal, nationaal en internationaal niveau, gewerkt vanuit een missie. In plaats van sectoren worden maatschappelijke uitdagingen als uitgangspunt genomen voor innovatie- en kennisagenda's. Wij volgen deze trend in onze strategische positionering. We kiezen er in ons onderzoek weloverwogen voor om aan te sluiten bij de kennis- en innovatieagenda, de Nationale Wetenschapsagenda, de Europese innovatieagenda en de agenda's van de gemeente Rotterdam en de regio Rotterdam-Rijnmond. Hiermee raken we onderwerpen die maatschappelijk relevant en disciplineoverstijgend zijn. Deze onderwerpen hebben we vertaald in de volgende thema's: gezondheid & zorg(technologie), energie & duurzaamheid, artificial intelligence, maatschappelijk verdienvermogen en studiesucces. Deze thema's zijn programmatisch van opzet, komen in de hele hogeschool terug en worden gefinancierd buiten de reguliere begrotingen van onze onderwijsinstututen en kenniscentra om. In 2023 presenteren we onze nieuwe strategische agenda die tot 2028 zal lopen. De vernieuwde visie, ambitie en positionering van het praktijkgericht onderzoek vormen de centrale bouwstenen

#### Onderzoek en thema's

##### kenniscentra

Onze kenniscentra zijn betrokken bij het creëren van innovaties, bij het doen van praktijkonderzoek en bij het toepassen van de verkregen resultaten in de praktijk, in het onderwijs en bij andere kennispartners. Binnen een kenniscentrum doen meerdere lectoren onderzoek, samen met studenten, docent-onderzoekers, promovendi en postdocs. De kenniscentra werken nauw samen met organisaties en bedrijven uit het werkveld. Op deze manier ontwikkelen we kennis die relevant is in de praktijk en dragen we bij aan een onderzoekende en kritische houding van studenten. Bovendien werken de onderzoekers continu mee aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Wij hebben zes kenniscentra: Kenniscentrum Business Innovation (KcBI), Kenniscentrum Creating 010 (KcC), Kenniscentrum Duurzame HavenStad (KcDHS), Kenniscentrum Talentontwikkeling (KcTO), Kenniscentrum Willem de Kooning Academy (KcW) en Kenniscentrum Zorginnovatie (KcZI). In totaal voerden deze kenniscentra maar liefst 174 projecten uit in 2022, waarvan 55 in 2022 opgestart, 39 afgerond en 80 doorlopend. Een overzicht van alle lectoren van onze hogeschool is op onze website te vinden ([www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/lectoren](http://www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/lectoren)).

##### Kenniscentrum Business Innovation (KcBI)

KcBI is dé kennisplek voor innovatie en ondernemerschap. Hoe kunnen mkb-bedrijven hun aanpassingsvermogen versterken? Deze vraag is leidend in het onderzoek van KcBI en werd dit jaar in veel projecten onderzocht. Zo hebben studenten van de minor Leiderschap gezien dat ondernemers worstelen met een balans tussen exploitatie en exploratie. Afstudeerders van de opleiding International Business hebben in opdracht van het kenniscentrum onderzocht hoe

verschillende landen omgaan met coronasteun aan het bedrijfsleven. Studenten van Career Academy hebben onder begeleiding van het kenniscentrum onderzocht hoe bedrijven data gebruiken voor besluitvorming en hoe zij hun data beter kunnen aanwenden. KcBI heeft in 2022 verschillende onderzoeken gedaan met een subsidie van RAAK-mkb. Dat betrof een onderzoek naar de mogelijkheden en randvoorwaarden van digitalisering in de internationaliseringsstrategie van dienstverleners. Verder betrof het een onderzoek naar via welke vroege signalen ondernemers en accountants strategische problemen bij bedrijven eerder kunnen herkennen en aanpakken. Verder waren dat onderzoeken naar hoe familiebedrijven brede welvaart kunnen bevorderen, hoe maakbedrijven digitale diensten kunnen toevoegen aan hun producten en hoe het leer- vermogen van bedrijven kan worden versterkt. Ook is het kenniscentrum bezig met de vraag hoe mkb-bedrijven ethische dilemma's beter kunnen adresseren. Daarnaast is het kenniscentrum coördinator van een living lab in het Schiedistrict in Schiedam, waar in een samenwerking tussen het lokale bedrijfsleven, de lokale overheid en studenten en onderzoekers innovatievraagstukken worden opgepakt.

### **Kenniscentrum Creating 010 (KcC)**

KcC doet onderzoek naar maatschappelijke transformaties die samenhangen met digitalisering en ontwikkelingen in ICT; daarbij staan mensen in hun sociale context centraal. KcC vormt samen met het CMI (Instituut voor Communicatie, Media- en Informatietechnologie) het digitale (IT-) domein van onze hogeschool. De plek waar studenten, docenten en onderzoekers leren over en bouwen aan een samenleving waarin het digitale en het fysieke steeds meer met elkaar verweven zijn. En waarin ontwerpers, engineers en bruggenbouwers met elkaar een menselijke en betekenisvolle toekomst met digitale technologie, data, algoritmes en responsible applied AI door deze toekomst ontwerpen, bouwen en duiden. Dat doet KcC op veel verschillende manieren: bijvoorbeeld door onderzoek te doen naar digitaal gedrag, door aandacht te besteden aan de ethische dilemma's die je tegenkomt wanneer je met algoritmes en data werkt en door samen te werken met de publieke omroep in het streven naar aanbevelingen waarmee mensen juist gestimuleerd worden om uit hun bubbel te komen. In 2022 sloten de onderzoekers bij KcC aan bij de opleidingen van CMI. Het onderzoek van KcC gaat dan ook in drie richtingen: design, media en digitale technologie (onder meer kunstmatige intelligentie en algoritmie).

### **Kenniscentrum Duurzame HavenStad (KcDHS)**

KcDHS richt zich op het ontwikkelen van kennis, inzichten en oplossingen voor de transitie van Rotterdam naar een duurzame havenstad. KcDHS verbindt via praktijkgericht onderzoek ons onderwijs met havenstad Rotterdam. Het kenniscentrum is gericht op vernieuwing van opleidingen, zowel op inhoud als op onderzoeksvaardigheden, kennisontwikkeling en bijdragen aan innovatievermogen van de praktijk. De focus ligt op de techniekopleidingen. Met kennisontwikkeling draagt het bij aan beter opgeleide professionals en aan innovatie van bedrijven en organisaties in stad en haven. KcDHS is gehuisvest op RDM Campus, het kloppende hart van samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk. In de aanloop naar de organisatieverandering richting CoE HRTech per 1 januari 2023 heeft KcDHS de focus gehouden op het doen van goed praktijkgericht onderzoek om de al ontwikkelde bekendheid verder uit te bouwen. Dit heeft geresulteerd in een groter extern netwerk. Daarnaast is geïnvesteerd in het uitbouwen van de verbinding met het uitvoerende onderwijs, waardoor er meer studenten zijn bereikt.

### **Kenniscentrum Talentontwikkeling (KcTO)**

KcTO onderzoekt hoe professionals, zoals leerkrachten en hulpverleners, talent kunnen aanspreken en ontwikkelen. KcTO voert praktijkgericht onderzoek uit, waarbij onderzoekers via vraagarticulatie onderzoeksvragen formuleren, samen met het onderwijs bij het Instituut voor Sociale Opleidingen (ISO) en Instituut voor Lerarenopleiding (IvL) en met het werkveld waar deze instituten voor opleiden. De adviesraad van het KcTO duidt voor het kenniscentrum de vraagstukken waarvoor professionals in deze werkvelden om nieuwe kennis en vaardigheden vragen. De kracht van dit praktijkgericht onderzoek ligt in het samenspel van lectoren, docent-onderzoekers, studenten en

externe partners en de verbinding tussen beroepsonderwijs, beroepspraktijk en onderzoeksdomein. Hiermee draagt het kenniscentrum bij aan het ontwikkelen van talent, niet alleen van de burgers, maar ook van de studenten, docenten, onderzoekers, medewerkers binnen de hogescholen en de professionals in de regio en daarbuiten.

### **Kenniscentrum Willem de Kooning Academy (KcW)**

KcW richt zich op transdisciplinair, artistiek onderzoek, in samenwerking met andere kennisdomeinen waar kunstenaars en designers hun manier van denken en werken inbrengen. Daarnaast doet het kenniscentrum onderzoek naar nieuwe autonome, sociale en commerciële kunst- en designpraktijken die gevestigde kunst- en designdisciplines overstijgen en zich aan actuele maatschappelijke ontwikkelingen verbinden. Het kenniscentrum is nauw verbonden aan het Rotterdam Arts & Sciences Lab (RASL) van Erasmus University Rotterdam, Willem de Kooning Academy en Codarts Rotterdam.

### **Kenniscentrum Zorginnovatie (KcZI)**

Met praktijkgericht onderzoek draagt KcZI bij aan betere zorg en ondersteuning. Zij doet dit in samenwerking met professionals, cliënten, kennisinstututen en opleidingen. Ze bevorderen samen de gezondheid, vitaliteit en participatiemogelijkheden van mensen die zorg nodig hebben. Dat betrof in 2022 verschillende soorten producten voor een brede groep mensen: de STIP-methode voor de zorg voor ouderen en een e-learningprogramma voor oudere migranten met dementie, maar ook ontwikkeling van kennis over onder andere het gebruik van apps door mensen met lage gezondheidsvaardigheden, over re-integratie in de samenleving na een verblijf in de gevangenis en over de gezondheidsgevolgen van hittestress. Samen met EMI-HR werkt KcZI aan het creëren van De Gezonde Wijk en met IvG aan het vormgeven van het gedachtegoed van de Compassionate University binnen onze hogeschool. Verder heeft KcZI het SPRING living lab opgericht in het kader van weerbaarheid van verpleegkundigen in de laatste fase van hun opleiding en de start van hun werkzame leven.

### **Onderzoeksthema's**

Onze hogeschool draagt bij aan een groot aantal thema's uit de strategische onderzoeksagenda. In onderstaande tabel is aangegeven welke kenniscentra en CoE's met welke onderzoekslijnen structureel bijdragen aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de strategische onderzoeksagenda.

<b>Thema</b>	<b>Invulling thema door Hogeschool Rotterdam</b>
Gezondheid en Welzijn	KcZI, onderzoeksthema: integrale zorg KcCZI, onderzoeksthema: zelfmanagement, eigen regie en participatie KCZI, onderzoeksthema: preventie, gezondheid en vitaliteit EMI-HR
Onderwijs- en talentontwikkeling	KCTO onderzoekslijn Leren en Lesgeven (werktitel) KCTO onderzoekslijn Sociaal Werk (werktitel) KCC onderzoekslijn Design – de ontwerpers
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	KCTO onderzoekslijn Sociaal Werk (werktitel) KCC onderzoekslijn Design – de ontwerpers KCC onderzoekslijn Media – de bruggenbouwers KCC onderzoekslijn Digitale Technologie (Algoritmiek) – de ingenieurs KCZI onderzoeksthema Integrale Zorg KCZI onderzoeksthema Zorgtechnologie KCZI onderzoeksthema Zelfmanagement, eigen regie en participatie KCZI onderzoeksthema Preventie, Gezondheid en Vitaliteit CoE EMI



Thema	Invulling thema door Hogeschool Rotterdam
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	KCC onderzoekslijn Digitale Technologie (Algoritmiek) KCDHS
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	KcC, onderzoekslijn Design – de ontwerpers KcDHS RDM CoE
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	KCDHS CoE RDM
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	
Energietransitie en duurzaamheid	KCDHS CoE RDM
Kunst en de creatieve industrie	KCC onderzoekslijn Design – de ontwerpers KCC onderzoekslijn Media – de bruggenbouwers KCW onderzoekslijn Autonomous practices KCW onderzoekslijn Social practices KCW onderzoekslijn Commercial practices
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	KCC onderzoekslijn Design – de ontwerpers KCC onderzoekslijn Media – de bruggenbouwers KCC onderzoekslijn Creative Business: media sector KCBI onderzoeksthema Leiderschap KCBI onderzoeksthema Circulaire economie KCBI onderzoeksthema Digitale economie KCBI onderzoeksthema Betekeniseconomie
Veiligheid	KCDHS CoE RDM
Toerisme en gastvrijheid	

### Middelen voor praktijkgericht onderzoek

In onderstaande tabel worden de gerealiseerde inkomsten weergegeven in de eerste, tweede, derde geldstroom en overige middelen.

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar	Gerealiseerde inkomsten in K€ in jaar 2022
1 Inkomsten 1e geldstroom*	14.157
2 Inkomsten 2e geldstroom*	3.221
3 Inkomsten 3e geldstroom*	1.165
4 Overig	487
Totaal aantal gerealiseerde middelen voor praktijkgericht onderzoek	19.030

## Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

De VH en het ministerie van OCW zijn tot drie bestedingsdoelen gekomen die samenhangen met de vier ambities uit de landelijke strategische onderzoeksagenda en de doelstellingen uit de beleidsbrief die de minister van OCW in juni 2022 naar de Tweede Kamer stuurde. Dit hoofdstuk is opgebouwd langs deze drie bestedingsdoelen:

- integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem;
- kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek;
- kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek.

### Integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel 'integratie in het kennisysteem' verwijst naar diverse activiteiten die we kunnen inzetten om dit doel te bereiken, zoals het aangaan van samenwerkingsafspraken, het aanvragen van subsidies en het organiseren van grote bijeenkomsten. Het gaat over hoe we hebben geïnvesteerd in enerzijds de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds in de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek. Dit bestedingsdoel draagt bij aan de eerste twee ambities van de landelijke strategische agenda: het versterken van de verbinding en samenwerking van praktijkgericht onderzoek en het vergroten van de zichtbaarheid. Binnen deze alinea worden achtereenvolgens besproken: de CoE's, de bevinding met de regio, de convenanten en grote bijeenkomsten.

#### Centers of Expertise<sup>1</sup> in 2022

Hogescholen moeten actief participeren in CoE's, welke zich ontwikkelen volgens het Verenigingskader Centre of Expertise. Er waren in 2022 vanuit onze hogeschool twee CoE's actief. Deze CoE's zijn samenwerkingsverbanden tussen onze hogeschool en het bedrijfsleven. In de komende jaren zullen onze bestaande kenniscentra omgevormd worden tot CoE's en de bestaande CoE's worden verder geprofessionaliseerd, opgeschaald en waar nodig versterkt met onderzoek.

##### EMI-HR

In EMI-HR werken onze studenten, docenten en praktijkpartners samen aan complexe maatschappelijke vraagstukken in Rotterdam-Zuid. EMI-HR levert daarmee een positieve bijdrage aan de onderwijsvernieuwing.

##### RDM CoE

Bij RDM CoE werken onze studenten, docenten en onderzoekers – vanuit verschillende vakgebieden – samen met ondernemers aan technische innovaties voor de haven en de stad. Op de campus van RDM Rotterdam is hiervoor een leerwerk omgeving ingericht die lijkt op de praktijk en is voorzien van allerlei faciliteiten. Ook organiseert RDM CoE events die jongeren enthousiast moeten maken voor een studie of baan in de techniek. Vanaf 1 januari 2023 gaat RDM CoE samen met KcDHS verder als CoE HRTech.

#### Invulling van de verbinding met de regio

Onze samenwerking met de regio is ook in 2022 voortvarend ingevuld via de kenniscentra en de CoE's. Hieronder volgt een beschrijving van de samenwerking met de regio, waarbij er enkele goede voorbeelden zijn uitgelicht.

KcTO werkt samen met gemeenten, kennisinstellingen en praktijkinstellingen in de regio Rijnmond in de vorm van werkplaatsen, zoals de Kenniswerkplaats Rotterdams Talent, het Care lab, ST-RAW (Samen Transformeren – Rotterdamse Academische Werkplaats) en de Werkplaats Sociaal Domein Zuid-Holland Zuid. De vierjarenonderzoeksagenda van KcTO wordt ontwikkeld samen met regionale partners, die vertegenwoordigd zijn in de adviesraad van het kenniscentrum, de verwante

---

<sup>1</sup> Een hogeschool moet actief participeren in dit CoE. Het Centre dient zich te ontwikkelen volgens het Verenigingskader Centre of Expertise

opleidingsinstituten en EMI-HR. Deze interne partners van KcTO stemmen hun kennis- en onderzoeksagenda op hun beurt weer af met hun werkveldpartners. Lectoraten en (gesubsidieerde) projecten worden vervolgens afgeleid uit de vierjarenonderzoeksagenda en bij de uitvoering van deze agenda is de beroepspraktijk altijd partner.

KcBI heeft in 2022 samengewerkt met zo'n dertig partners uit het regionale bedrijfsleven en de overheid in onderzoeksprojecten. Er is hierbij deels sprake van het langlopende relaties, waarbij partners in opeenvolgende projecten deelnemen. Het kenniscentrum heeft tevens een adviesraad met acht leden, afkomstig uit het werkveld en van kennisinstellingen uit de regio. Na afronding van elk project wordt de samenwerking geëvalueerd; partners hebben aan zeer tevreden te zijn met het samenwerkingsproces en de resultaten van projecten te waarderen.

KcC heeft in 2022 samengewerkt met ongeveer honderd stakeholders, grotendeels uit de regio. Een voorbeeldproject is het SPRONG-project Responsible Applied AI, met co-creatiesessies met het mkb, overheden, onderzoekers en studenten, waarbij thema's rond AI en ethiek worden besproken. De hieruit voortvloeiende kennisvragen zijn vervolgens weer leidend voor het onderzoek.

### **Samenwerkingsovereenkomsten met derden**

Wij zetten in op nauwe samenwerking met onze (kennis)partners, zoals universiteiten. De samenwerkingen liggen vast in convenanten en andere samenwerkingsovereenkomsten. In totaal hadden de kenniscentra maar liefst 123 overeenkomsten op peildatum 31 december 2022. Uiteraard is het onmogelijk om hier alle convenanten en partners te benoemen. Veel samenwerkingen tussen onze kenniscentra / CoE's en (kennis)partners zijn uiterst succesvol. Hier volgen drie voorbeelden van succesvolle, formele samenwerkingen, die zich als duurzaam hebben bewezen.

KcC werkt al ruim tien jaar in verschillende onderzoeksprojecten samen met de gemeente Rotterdam, TU Delft, de KB nationale bibliotheek, de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht en Haagse Hogeschool. De samenwerking de gemeente Rotterdam kent thema's als participatief ontwerpen van techniek voor sociaal-maatschappelijke doeleinden, big data en Smart City. KcC overlegt met de Chief Digital Officer van de gemeente over digitale sociale innovatie van onderaf en is met EMI-HR in Rotterdam Zuid aan de slag gegaan, met onder andere een burgerparticipatieplatform. Het succes van de samenwerking met de gemeente Rotterdam is enerzijds te verklaren vanuit de inhoudelijke match op de thema's rond participatie en digitalisering, en anderzijds vanuit de wil om voor elkaar van betekenis te zijn.

KcZI heeft het Erasmus MC als strategisch samenwerkingspartner, met diverse groepen/afdelingen. Met verloskunde en gynaecologie is KcZI verbonden in promotietrajecten, onderzoeksprojecten en de academische werkplaats verloskunde. Met het Sofia kinderziekenhuis heeft KcZI een samenwerking rondom de transitie van de zorg van kinderen met chronische aandoeningen naar de volwassen zorg. Met de hoogleraar verplegingswetenschappen werkt KcZI nauw samen op diverse verpleegkundige onderwerpen, zoals zelfmanagement, en met de opleiding Huisartsgeneeskunde op de thema's beweegzorg en complexe pijn. Voorts werkt KcZI samen met maatschappelijke gezondheidszorg op thema's als palliatieve zorg en gezonde leefstijl.

Het KcTO-lectoraat Samenwerken aan een taalrijke omgeving participeert succesvol in de Kennisagenda van de Onderwijstafel NPRZ. In een Regionale Kennisagenda gaan onderwijsprofessionals samen met onderzoekers aan de slag met vragen uit de onderwijspraktijk. De Regionale Kennisagenda's zijn een initiatief van de PO-Raad en het NRO.

### **Andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden**

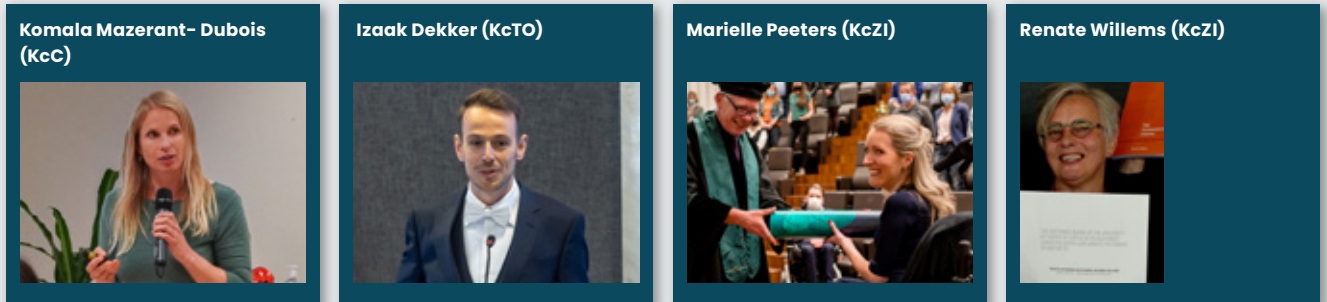
Wij kennen ook andere typen formele en duurzame samenwerkingsverbanden, zoals fieldlabs of living labs. Zo werkt KcZI samen met de Haagse Hogeschool, Hogeschool Leiden en InHolland

## Openbare lessen en promoties



## Promovendi 2022

In 2022 zijn zeven docenten gepromoveerd. Bij de promoties waren steeds tussen de 50 en 125 genodigden aanwezig.



**november 2022**



**Implementatie zorgtechnologie**  
Samen zorgen doet het kan!  
Helma Kaptein

**Helma Kaptein, lector Implementatie Zorgtechnologie bij Kenniscentrum Zorginnovatie**

Tijdens haar openbare les heeft Helma gesproken over haar ambitie om passende zorgtechnologie beschikbaar te maken voor mensen die het in het leven minder makkelijk hebben. Het lectoraat werkt dan ook aan het verbeteren van dit implementatieproces. Hiervoor is het 'Implementatiekompas' ontwikkeld, dat de professional en de eindgebruiker aan de hand van praktijkgerichte vragen helpt om de juiste implementatie-instrumenten te vinden en deze op de juiste manier in te zetten.

**november 2022**

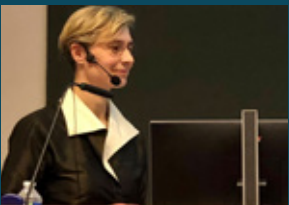


**Erna Hooghiemstra, lector Sociale Innovatie bij Kenniscentrum Talentontwikkeling**


In deze bijeenkomst stond sociale samenhang centraal. Erna gaf antwoord op vragen als 'Hoe kan sociale innovatie het sociaal weefsel in de stad versterken? En wat is de cruciale rol van sociaal werk daarbij? Hoe komen we samen verder? En zij lichtte haar visie toe op sociale innovatie als volgende stap in de transformatie van het sociaal domein. Aansluitend was er een korte inkijk in het onderzoeksprogramma van het lectoraat.




**Hester den Bandt (KcZI)**



**Ellen Bakker (KcZI)**



**Jos Kox (KcZI)**



binnen het SPRONG-project de Vitale Delta rond vitaliteit en gezondheid. Vitale Delta is een van de wetenschappelijke programma's binnen Medical Delta, een groot regionaal netwerk van kennispartners en publieke en private organisaties, waarin de rol van technologie bij het oplossen van uitdagingen in zorg en gezondheid centraal staat. In het verband van Medical Delta hebben we gezamenlijk vier living labs geïnitieerd ([www.medical-delta.nl/living-labs-field-labs](http://www.medical-delta.nl/living-labs-field-labs)).

KcBI heeft een succesvolle samenwerking in het Schiedistrict in Schiedam, waarbij met steun van de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag en de provincie Zuid-Holland een living lab is ingericht. Hier werken bedrijven, lokale overheid, onderzoekers en studenten gezamenlijk aan innovatieprojecten. Er wordt ingegaan op vragen vanuit bedrijven op het gebied van digitalisering, samenwerking en circulariteit. KcBI coördineert het living lab en vanuit diverse minoren werken er studenten aan mee.

KcW organiseert de minor+ Beeldende cultuur in samenwerking met het Rotterdamse kunstinstituut Showroom MAMA. Tijdens een tentoonstelling van MAMA viel vooral een project van twee studenten op rond mannelijke genderidentiteit. Een lector van KcW heeft samen met MAMA en kunstboekenuitgever Jap Sam Books, de studenten en ontwerpbureau HOAX een boek gemaakt en uitgegeven over dat project. Het boek *This naked incident* is in 2022 verschenen, werd op radio WORM Rotterdam gepresenteerd en tenslotte ingezonden voor de prijs voor het 'Best Verzorgde Boek Nederland 2022'.

### **Overige grote bijeenkomsten**

Onze kenniscentra hebben in 2022 ruim ingezet op de organisatie van grote bijeenkomsten met minimaal 50 deelnemers. In 2022 zijn er in totaal maar liefst 29 grote bijeenkomsten georganiseerd door de kenniscentra en de dienst Ondersteuning Kenniscentra (OKC). We noemen hieronder een aantal voorbeelden.

KcW en KcTO hebben op 29 september de 'Dag van Praktijkgericht Onderzoek' georganiseerd. Deze dag stond in het teken van responsible applied AI. Het programma werd verzorgd door alle kenniscentra en omvatte ook projecten en presentaties van studenten en docent-onderzoekers. Dit event trok 530 bezoekers, bestaande uit een breed publiek van studenten, onderzoekers, docenten en relaties uit het werkveld.

Door KcW zijn voor de twee NWO-onderzoeksprojecten ACKnowledge en Bridging Arts, Design and Technology twee publieke activiteiten uitgevoerd: een experimentele workshop en een experimentele community market als onderdeel van de wereldtentoonstelling der moderne kunst 'Documenta' in Kassel, Duitsland. De workshop trok meer dan 100 bezoekers en de market trok honderden bezoekers.

KcBI heeft op 9 juni het NewBee Fest georganiseerd. Dit festival stond in het teken van de vernieuwing van het economisch onderwijs. Tijdens het event hebben ruim veertig docenten en onderzoekers van hogescholen en universiteiten uit het hele land hun inhoudelijke en didactische vernieuwingsinitiatieven gedeeld met collega's. Het evenement werd bezocht door 180 bezoekers. NewBee krijgt in oktober 2023 een vervolg. Verder organiseerde KcC het 'Purpose Paradox Event', met ruim 100 bezoekers. Enkele reacties:

*"Wat was het leuk om met samen met studenten en communicatieprofessionals te spreken over de purpose van hun organisatie én die van zichzelf. Tof!" "Was ontzettend leuk om bij aanwezig te zijn vandaag. Veel interessante discussies rondom de purpose paradox. Met andere professionals, maar ook met studenten. Het is toch best een dilemma voor bedrijven, maar ook voor onszelf als persoon."*

## Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Het bestedingsdoel 'kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding' richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen. Wij hebben in 2022 ruim ingezet op het aanstellen van lectoren en overige onderzoekers. Op deze manier kunnen wij bijdragen aan de vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de onderzoekscultuur en -structuur.

### Personele inzet

Ons praktijkgericht onderzoek kan uiteraard alleen verricht worden dankzij onze lectoren en overige onderzoekers. Onderstaande tabel toont het aantal lectoren, docent-onderzoekers en andere werknemers werkzaam op het gebied van praktijkgericht onderzoek: het aantal werknemers, het aantal fte en het aantal gepromoveerden, per functiecategorie. Dit betreft het totale aantal van de kenniscentra en de CoE's per 31 december 2022.

Er waren op peildatum 31 december 2022, 660 medewerkers voor onderzoek aangesteld (inclusief stagiairs). Dit maakt dat onderzoek een substantieel deel uitmaakt van het totaal aantal medewerkers (4968, inclusief stagiairs) namelijk 13,3%. Exclusief de stagiairs en daarmee vergelijkbaar met de definitie van VH is het aandeel onderzoek 12,6%. Dit is iets lager dan het Nederlands gemiddelde in 2020 (14,1%). De landelijke cijfers van 2022 zijn nog niet beschikbaar. Het gaat hierbij om een gemiddelde aanstelling van 0,31 fte.

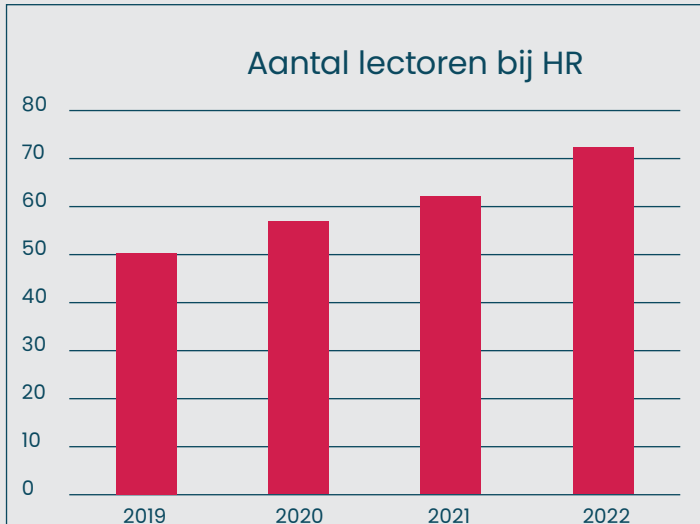
We zien dat 94% van de lectoren is gepromoveerd, wat precies overeenkomt met het gemiddeld percentage gepromoveerde lectoren in Nederland (94%, bron: Factsheet Praktijkgericht onderzoek, Rathenau, 2022). Ook is 63% van het management en 3% van de ondersteuners van HR gepromoveerd, net als 10% van de docent-onderzoekers (inclusief hoofddocenten).

Verder zijn er in totaal 35 promovendi in dienst per 31 december, waaronder 18 met een promotievoucher. Dit is 0,8% van het totaal aantal werknemers en lager dan het landelijk gemiddelde van alle Nederlandse hogescholen in 2020 (1,6%). Op landelijk niveau waren er namelijk 831 promovendi op een totaal van 51.815 hogeschool medewerkers aangesteld (bron: Factsheet Praktijkgericht onderzoek, Rathenau, 2022 en Dashboard Personeel, Vereniging Hogescholen, 2022). Ook hiervoor geldt dat de landelijke cijfers van 2022 nog niet beschikbaar zijn.

Categorie*	Aantal werknemers (N)	Aantal fte's	Aantal gepromoveerden
Lectoren	72	37,02	68
Docent-onderzoekers (excl. promovendi, postdocs en hoofddocenten)	241	51,08	18
Hoofddocenten	44	15,73	9
Postdocs met HR-voucher	12	4,80	12
Postdocs zonder voucher	3	1,20	0
Promovendi (PhD) met HR-voucher	18	7,40	0
Promovendi (PhD) zonder voucher	17	6,80	0
Management	8	4,91	5
Ondersteuning ivm onderzoek	82	39,27	2
Studentassistenten	68	5,38	0
Overig (instructeur, peer coach)	2	0,14	0
Stagiairs	93	20,03	0
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>	<b>660</b>	<b>193,76</b>	<b>114</b>

## Lectoren

De afgelopen jaren is het aantal lectoren gestegen. Zo zijn er 2022 zijn er zes nieuwe lectoren gestart, waarmee het totaal aantal lectoren op 72 komt. Dit is 1,6% van het totaal aantal medewerkers en is hoger dan gemiddeld bij de Nederlandse hogescholen in 2020 (1,4%). Op landelijk niveau waren in 2020 namelijk 707 lectoren aangesteld op een totaal van 51.815 hogeschool medewerkers (bron: Factsheet Praktijkgericht onderzoek, Rathenau, 2022 en Dashboard Personeel, Vereniging Hogescholen, 2022).



Ruim een derde van de lectoren had een vaste aanstelling. De gemiddelde aanstelling van de lectoren bedroeg ruim drie dagen per week (0,64 fte), wat overeenkomt met de gemiddelde aanstelling van lectoren in Nederland in 2020 (eveneens 0,64 fte). De landelijke cijfers van 2022 over aantal en fte lectoren zijn nog niet beschikbaar. Het aantal lectoren met een nevenfunctie, in de vorm van een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut, is ingeschat op 21 (29% van alle lectoren). De verwachting is dat dit getal niet volledig overeenkomst met het werkelijke aantal. In 2023 zal ingezet worden op een striktere registratie van de nevenfuncties.

Aantal lectoren totaal	72
Aantal lectoren met vaste aanstelling	28
Aantal lectoren met tijdelijke aanstelling	45
Gemiddelde aanstelling van lectoren aan de hogeschool (in fte)	0,64
Aantal lectoren gestart in 2022	6
Aantal lectoren met een betaalde dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut (nevenfunctie). Zij zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.	21

## Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het derde bestedingsdoel. 'kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding', ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Dit bestedingsdoel richt zich op de derde en vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de kwaliteitscultuur en het versterken van de interne onderzoekscultuur en onderzoeksstructuur. Via onderstaande indicatoren werken wij aan deze ambities.

### Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek: Visitaties en interne audits

In 2022 zijn er geen visitaties geweest bij onze kenniscentra. Wel heeft het bureau afdeling Auditing, Monitoring, Control (AMC) bezoeken afgelegd bij de kenniscentra. Allereerst was er voorjaar 2022



een stand-van-zaken-gesprek en in november een locatiebezoek bij KcDHS ter voorbereiding op de externe visitatie in 2023. Ook was er een voortgangsmonitor bij KcBI in februari 2022. Deze voortgangsmonitor was een vervolg op de interne audit in 2019 en de monitor in 2020. Met de voortgangsmonitor is geëvalueerd in hoeverre het kenniscentrum op koers lag en de eerdere aanbevelingen uit de visitatie had opgevolgd (of voor andere oplossingen had gekozen). Ten slotte was er oktober 2022 een interne audit bij KcC. Hierbij zijn geen risico's gesignaleerd. Voor 2023 staan er nieuwe visitaties gepland bij KcDHS en KcBI en interne audits bij KcW en KcTO.

### **Bijdragen aan praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs**

Wij vinden het van groot belang dat het praktijkgericht onderzoek bijdraagt aan het beroeps-onderwijs. Onder andere zijn onderstaande bijdragen daarin succesvol geweest in 2022.

In 2022 heeft de bachelor Applied Data Science & AI de toets voor een nieuwe opleiding van de accreditatie-organisatie NAVO doorstaan. Dit was mogelijk door de intensieve samenwerking binnen het ontwikkelteam, bestaand uit docenten en docent-onderzoekers van de nieuwe opleiding en de lectoren en onderzoekers van KcC. Met name waren het lectoraat Future Information & Communication Technology en het lectoraat Artificial Intelligence & Society nauw betrokken. Ook is de ervaring van KcC en CMI met het ontwerpen van studio-onderwijs voor het werken aan praktijkopdrachten in de nieuwe bachelor meegenomen. Ruime ervaring met praktijkgericht onderzoek met applied data science, responsible applied AI en praktijkgerichte onderwijsvormen blijken het pad voor een snelle accreditatie voorbereid te hebben.

Alle onderwijskundige lectoren van KcTO dragen bij aan de hogeschoolbrede onderwijskwaliteit, om daarmee het studierendement positief te beïnvloeden. Diverse lectoren zijn via hun expertiseringen gestart met het stimuleren en versterken van de interne samenwerking op het gebied van onderwijskwaliteit van de gehele hogeschool. Deze activiteiten hebben mooie opbrengsten opgeleverd. Zo ondersteunt lector Versterking Beroepsonderwijs en lector Studiesucces, Ellen Klatter, met haar expertisering Grip op Onderwijskwaliteit & Studiesucces (GOS) om tot een betere prioritering, vraagarticulatie en projectplan te komen. Uit de evaluatie is gebleken dat de projectplannen van deze opleidingen na deze ondersteuning aanzienlijk waren verbeterd ten opzichte van de eerdere periode. Verder probeert lector Armoede, Mariëtte Lusse, te voorkomen dat het studieresultaat van studenten wordt belemmerd door geldzorgen. Haar project vindt plaats in nauwe samenwerking met de dienst Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC), en met inzet van docenten van ISO en HRBS.

### **Bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan de verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt**

Ook vinden we het van groot belang dat het praktijkgericht onderzoek bijdraagt aan de verbinding tussen het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt. Onder andere zijn onderstaande bijdragen daarin succesvol geweest in 2022.

KcZI is in 2022 samen met de werkveldpartners en met de opleiding Verpleegkunde het Spring living lab gestart. Op deze plek gaat de opleiding Verpleegkunde aan de slag met de kennis die binnen de Raak-PRO Spring opgedaan is. Zij doen dit door enerzijds nieuw ontwikkelde kennis te integreren in het onderwijs en aan de andere kant door samen met partners weer andere nieuwe kennis en toepassingen te ontwikkelen. Onderdeel van dit SPRING living lab is een interventie over verbindend communiceren, gefinancierd met een Comenius-beurs.

KcBI heeft in 2022 (met steun van de Goldschmeding Foundation) het living lab betekenis-economie vorm kunnen geven. In het living lab hebben studenten samen met bedrijven uit de regio nagedacht over hoe deze bedrijven in het huidige economische paradigma functioneren en hoe zij hun maatschappelijke impact zouden kunnen vergroten als zij bepaalde uitgangspunten van het huidige paradigma loslaten. Krijgt winst dan bijvoorbeeld een andere rol en winnen andere waarden dan aan betekenis? Het living lab leverde niet alleen nieuwe inhoudelijke inzichten op

voor studenten en ondernemers, maar leerde studenten ook hoe ze kritisch kunnen kijken naar de principes waarmee ze werken.

KcDHS heeft in 2022 Een ander voorbeeldproject is het SPRONG-groep Greening Corridors van. Goederenvervoer- corridors (vaste trajecten over het spoor, via binnenwater of over de weg) zijn cruciaal voor de Nederlandse economie. Tegelijkertijd vormt verduurzaming van deze corridors een steeds grotere uitdaging. Binnen dit project wordt onderzoek gedaan naar de ontwikkeling en het functioneren van duurzame logistieke corridors, gericht op het beter benutten van de capaciteit van de infrastructuur en vervoermiddelen, op schone, veilige en autonome modaliteiten en digitalisering van de keten. Er is sprake van een sterk consortium van hogescholen dat voortbouwt op 10 jaar samenwerking.

### **Functiehuis en diversiteit en inclusie binnen onderzoek**

Dit jaar is heeft geen doorontwikkeling plaatsgevonden op het functiehuis. Voor 2023 staat doorontwikkeling op het programma voor het gehele functiehuis en hierin zullen de onderzoeksfuncties ook worden meegenomen. Diversiteit en inclusie is een belangrijk thema binnen onze hogeschool en moet weerklank vinden door de hele hogeschool, onder onze studenten en medewerkers, in onze communicatie, in ons onderwijs en ook binnen ons onderzoek. In 2022 zijn er binnen onze hogeschool vele activiteiten ontwikkeld op dit terrein. In februari 2022 keurde de hogeschool een intentieverklaring goed over de aanpak van gendergelijkheid. Op 22 juni 2021 lanceerden wij het actieplan racisme. Het totale actieplan omvat als leidraad acht hoofdthema's. Een aantal van deze thema's is inmiddels al gerealiseerd of geactiveerd.. Verder is er een nieuw studentplatform, gericht op inclusie, opgezet: INCLUDED. Met studentenervaringen creëren we meer begrip en bekendheid voor ingewikkelde thematieken zoals uitsluiting, discriminatie en racisme. Ten slotte kunnen studenten, medewerkers en bezoekers van onze hogeschool sinds eind mei 2022 gebruikmaken van genderneutrale toiletten. In totaal zijn zestien van deze wc's ingericht, verspreid over alle locaties.

### **Professionaliseringsactiviteiten voor het personeel**

Binnen onze hogeschool vonden er in 2022 diverse professionaliseringsactiviteiten op het gebied van onderzoek plaats. Hieronder worden de belangrijkste activiteiten benoemd.

Tweemaal per jaar kent de onderzoeksvouchercommissie vouchers toe aan docenten die aan een promotie- of postdoonderzoek gaan werken. In 2022 werkten er achttien docenten met behulp van een promotievoucher aan een promotieonderzoek en in totaal eindigde de promotievoucher in 2022 voor zeven docenten, in vijf gevallen vanwege hun promotie. In 2022 zijn er tien aanvragen ingediend voor een promotievoucher. Daarvan zijn acht aanvragen toegekend, één aangehouden en één aanvraag is afgewezen. Twee promovendi hebben dit jaar gerapporteerd over de eerste 12 tot 18 maanden van hun onderzoek; de ene promovendus heeft toestemming gekregen om het onderzoek voort te zetten en de andere promovendus heeft een no go ontvangen. Drie promovendi hebben verlenging aangevraagd en zij hebben toestemming gekregen om een vijfde jaar aan het onderzoek te werken. In de ronde van oktober 2022 is er aan vier docenten een promotievoucher toegekend. Zij zullen in 2023 starten. Geïnteresseerde docenten kunnen deelnemen aan één van de twee informatiebijeenkomsten verzorgd door OKC (dienst Ondersteuning Kenniscentra). Daarnaast wordt er vanuit OKC ieder jaar een cursus gegeven in het schrijven van een promotievoucheraanvraag. Deze start in december en loopt tot aan de zomervakantie. In 2021-2022 waren er acht deelnemers en december 2022 zijn er negen docenten gestart met de cursus 2022-2023.

Een postdocvoucher geeft gepromoveerde docenten de mogelijkheid om zich twee jaar lang twee dagen per week verder te ontwikkelen tot zelfstandig, volwaardig gekwalificeerd praktijkgericht onderzoeker voor (senior-)onderzoekstaken binnen een van de kenniscentra. In 2022 zijn er twee postdocvouchers toegekend. Eén docent zal in 2023 starten met de postdocvoucher en in totaal eindigde de postdocvoucher in 2022 voor drie docent.

Vanuit OKC is er in 2022 gestart met de Research Community voor promovendi en postdocs, met als doel het faciliteren van de communicatie tussen promovendi en postdocs uit verschillende kenniscentra, onder meer om kennisdeling en samenwerking te stimuleren. In 2022 zijn er twee bijeenkomsten geweest en vanaf 2023 wordt er vijf keer per jaar een bijeenkomst georganiseerd.

Verder worden er vanuit de HR Academie diverse workshops en trainingen verzorgd betreffende onderzoek, zoals de workshop onderzoeksvaardigheden en de training Lime Survey. Ten slotte noemen we het overleg Kwaliteitszorg Onderzoek Kenniscentra en CoE's. De kwaliteitszorg-medewerkers van de kenniscentra en CoE's komen iedere twee maanden bij elkaar voor wederzijdse inspiratie en leren. Onderwerpen die in 2022 zijn besproken, zijn onder andere interne audits en visitaties, het nieuwe format voor jaarverslagen en kennisbehoefte van de medewerkers.

### **Open Science activiteiten**

In 2022 zijn er 151 publicaties met open access gepubliceerd, welke toegankelijk zijn via SURFsharekit. Alles wat in SURFsharekit wordt ingevoerd, wordt vervolgens uitgelezen door Publinova. Na afloop van het project wordt, indien dit mogelijk is, een dataset zoveel mogelijk met open access gepubliceerd in DataverseNL. Er zijn drie datasets volgens de FAIR-principes toegankelijk in DataverseNL. Verder komen in principe alle publicaties, zoals artikelen in (wetenschappelijke) tijdschriften en rapporten, full text beschikbaar in SURFsharekit en dus allemaal met open access. Nog niet alle publicaties hebben ook een licentie voor Creative Commons; die publicaties hebben dus geen licentie voor open access, maar kennen wel volledige open access. Het streven is dat vanaf 2023 alle publicaties niet alleen open access kennen, maar bovendien zoveel mogelijk met een licentie open access beschikbaar zijn.

### **Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem**

OKC, de kenniscentra en de CoE's maken gebruik van het onderzoeksinformatiesysteem 'Projectdossier', dat in 2019 is ontwikkeld met Microsoft Dynamics. In het projectdossier worden alle extern gefinancierde projecten van idee tot honorering geregistreerd. Na honorering staat hier ook informatie over de financiering van het project. In het projectdossier wordt samengewerkt met ondersteuning van een subsidieadviseur, projectmanagement, datamanagement en juridische adviseur van OKC. Het levert relevante informatie op om bijvoorbeeld bij te kunnen sturen op de financiële kant van een project.

### **Aanwezigheid datamanagementsystemen**

Bij aanvang van een intern of extern gefinancierd project wordt er voor de opslag van onderzoeksgegevens gebruik gemaakt van HR Research Drive. Hierin kan op een veilige manier worden samengewerkt met interne medewerkers en externe projectmedewerkers. Voor elk project wordt een datamanagementplan (DMP) gemaakt. Het DMP wordt gemaakt in DMPonline volgens het format van de subsidiegever of een algemeen format. Worden er persoonsgegevens verwerkt, bewaard of bewerkt, dan wordt het onderzoek geregistreerd in het verwerkingsregister Privacy Next. Per 31 december 2022 zijn er 424 accounts aangemaakt in Research Drive.

### **Medezeggenschap onderzoek binnen de kenniscentra**

Het Inspraakorgaan kenniscentra (IOK) wil een bijdrage leveren aan het vertegenwoordigen van de belangen van de medewerkers en aan het vertegenwoordigen van de behoefte aan een veilige werkomgeving en een sociale inclusieve samenwerking. De medezeggenschap is zo breed als het IOK zelf nodig en wenselijk vindt. Daarnaast heeft het IOK een belangrijke adviesfunctie, bijvoorbeeld op het gebied van de begrotingen, de onderzoeksprogramma's en (re)organisaties van (delen van) de kenniscentra. Het IOK bestaat uit raadsleden die de wettelijke taak hebben om medezeggenschap uit te oefenen op het beleid van de kenniscentra, CoE's en het OKC. Wettelijk gezien is instemming nodig van de IOK voor regels op het gebied van de veiligheid,

de gezondheid en het welzijn van de personeelsleden, het scholingsplan en de aanstelling van directeuren van de betreffende onderdelen. Het IOK heeft zich in 2022 beziggehouden met de volgende thema's;

- sociale veiligheid van medewerkers binnen kenniscentra
- financiering van KC, OKC en CoE's binnen de begrotingsstructuur van HR
- corona gerelateerde vraagstukken (zoals thuiswerken en thuiswerkvergoeding)
- reorganisatie HRBS
- datamanagement en de training daarin
- professional doctorate (PD)

### **Ethische Commissie Onderzoek (ECO)**

De Ethische Commissie Onderzoek (ECO) heeft primair tot doelstelling het ethisch verantwoord denken en handelen in praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek te vergroten onder de docenten, de (docent-)onderzoekers en hun studenten. Dit betreft onder andere de veiligheid, het welzijn en de rechten van deelnemers aan dat onderzoek. De belangrijkste taak van de ECO is het onafhankelijk beoordelen van individuele onderzoeksvorstellen op ethische aanvaardbaarheid, voor zover het onderzoek wordt uitgevoerd onder de (gedeelde) verantwoordelijkheid van onze hogeschool. Het advies van de ECO is niet bindend, tenzij de onderzoekers een formele beoordelingsbrief (letter of approval) willen, die kan worden overhandigd aan bijvoorbeeld een wetenschappelijk tijdschrift. In 2022 waren de belangrijkste thema's:

- beoordeling van aanvragen
- interne professionalisering (procedureel, inhoudelijk)
- verkenning van een onlinesysteem waarin studies aangeboden en beoordeeld kunnen worden
- vergroting van bekendheid van de ECO bij onderzoekers (presentaties, deelname aan 'Dag van Praktijkgericht Onderzoek')

### **Werkbelevingsonderzoek**

Uit het Werkbelevingsonderzoek 2022 onder de medewerkers van de kenniscentra blijkt een algemeen welbevinden van gemiddeld 7,2, de algemene tevredenheid scoort 87% en de werkdruk 29%. Dit is iets gunstiger dan de werkbeleving van de medewerkers van de instituten. Zij geven hun algehele welbevinden een 7,1, algemene tevredenheid scoort 83% en de werkdruk 34%. Verder is bij het thema 'kwaliteit van het onderzoeksprogramma' gevraagd hoe tevreden de medewerkers van de kenniscentra waren over de inhoud van de onderzoekslijn, het niveau van de onderzoeksprojecten, de aansluiting van de onderzoeken op de beroepspraktijk en de aansluiting van de onderzoeken op het onderwijs. Van alle betrokken medewerkers was 69% (-2%) (zeer) tevreden over dit. Het verschil in tevredenheid tussen de docenten (65%, -3%) die aan een kenniscentrum verbonden zijn en de onderzoekers van de kenniscentra (82%, +6%), is groter geworden. Dit komt doordat de tevredenheid van de onderzoekers van de kenniscentra op alle vier onderliggende aspecten sterk is gestegen. De docenten zijn alleen meer tevreden over het niveau van de onderzoeksprojecten waarbij zij betrokken zijn. De tevredenheid over de aansluiting van de onderzoeken op het onderwijs bleef achter. Hier ligt de opdracht aan de instituten en de kenniscentra om hun samenwerking verder te versterken.



## Bijlage 5: Reflectie CMR Kwaliteitsafspraken 2022



De medezeggenschap is vanaf de start van de Kwaliteitsafspraken intensief betrokken bij het opstellen en de uitvoering van het HR-brede plan Kwaliteitsafspraken. Op centraal niveau heeft de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) in 2020 instemming gegeven op het dienstenplan en het HR-brede plan Kwaliteitsafspraken. Eind 2022 heeft de CMR ingestemd met het geactualiseerde dienstenplan. Aan de hand van meerdere gesprekken met het College van Bestuur en de directeuren van de Diensten is de voortgang van de Kwaliteitsafspraken en de bijstelling in de prioriteitstelling van het dienstenplan besproken.

De zeggenschap en de medezeggenschap hebben gezamenlijk de verantwoording voor de Kwaliteitsafspraken. De hogeschool vindt de Kwaliteitsafspraken zeer belangrijk en is zich sterk bewust van de inspanningsverplichting die dit met zich meebrengt. De geïntensifieerde samenwerking met de CMR is gecontinueerd in 2022 en heeft er regelmatig overleg plaatsgevonden met de medezeggenschap.

### *Sturing op proces*

Hoe zorgt de centrale medezeggenschap ervoor dat elk thema goed wordt belicht in de decentrale organisatie. De mindere betrokkenheid van de decentrale raden op deze thema's vroegen aandacht vanuit de CMR mede door de wisselende samenstellingen centraal en decentraal. Om dit zorgvuldig met elkaar af te stemmen zet de CMR vanaf het begin van 2022 het Plan Kwaliteitsafspraken samen met de procesafspraken en de planning op de agenda van de overleggen met de Instituutsraden (IMR). Deze overleggen hebben vier keer plaatsgevonden in het afgelopen jaar. De projectleiding Kwaliteitsafspraken heeft tijdens het eerste overleg een toelichting gegeven op de planning, het proces en rol van de decentrale raden. Dit heeft er toe geleid dat de decentrale medezeggenschapsraden gedurende het jaar in voldoende mate overleg hebben kunnen voeren met hun directie over de inhoud en de uitvoering van hun plannen.

Ook in 2022 heeft de coronapandemie het onderwijs nog in grote mate beïnvloed en heeft het merendeel van de afstemming met de medezeggenschap online plaatsgevonden. Conform planning heeft de CMR in juli 2022 de voortgangsrapportage Kwaliteitsafspraken van het CVB ontvangen. De CMR heeft in de overlegvergadering van november 2022 de voortgang van het plan Kwaliteitsafspraken met het College van Bestuur (CVB) besproken.

De CMR heeft instemmingsbevoegdheid op het Dienstenplan van de Kwaliteitsafspraken. In twee overleggen in juni en oktober 2022 heeft de CMR overleg gevoerd met de directeuren van de diensten over het geactualiseerde Dienstenplan. In haar intern beraad van 12 december 2022 heeft de CMR daarop ingestemd met het Dienstenplan.

#### *Intensiever en kleinschalig onderwijs*

De CMR is tevreden met de positieve ontwikkeling in de student-docent ratio van 21:1 die reeds in 2021 is behaald en is vastgehouden in 2022. De CMR vindt kleinschalig en intensief onderwijs heel belangrijk omdat zij er van overtuigd is dat studenten het beste gedijen in kleine klassen met veel aandacht van docenten. Dit geeft hen de grootste kans van slagen op het behalen van hun diploma. De CMR is van mening dat de student-docent ratio voor de komende jaren een aandachtspunt blijft, hierdoor is het van belang dat er een jaarlijkse monitoring en evaluatie plaats moet blijven vinden. Docentprofessionalisering

Het in 2021 door de CMR ingediende initiatiefvoorstel voor het verlagen van werkdruk heeft ertoe geleid dat hier binnen de docententeams continu aandacht voor is. Met behulp van ontwikkelde checklijsten kunnen de Instituutsmedezeggenschapsraden het gesprek aangaan met de directie en zo monitoren hoe het is gesteld met de werkdruk. Werkdruk heeft in 2021 een andere dimensie gekregen door het online en soms hybride werken. De CMR heeft dit ook als prioriteit benoemd en gekozen voor een actieve rol om de ervaring, kennis en kunde te delen met de hogeschool om zo samen de ambitie om de werkdruk te verlagen te realiseren en werkgeluk te verhogen. De CMR vindt het belangrijk dat medewerkers ruimte blijven krijgen voor professionalisering in de toekomst. Hiervoor dient heel scherp de inzet van de docenturen voor professionalisering in de gaten te worden gehouden om hier tijdig op te kunnen acteren.

#### *Studiesucces*

De CMR is verheugd dat een deel van het budget van de Werkplaats Taal onderdeel blijft van de Kwaliteitsafspraken dienstenplan 2020-2024 en heeft kunnen constateren dat de taalgerichte activiteiten zijn voortgezet. In totaal zijn zestien experimenten begeleid bij diverse instituten.

#### *Onderwijsfaciliteiten*

Op verzoek van de CMR is in 2021 het programma StudieNet opgenomen in de Kwaliteitsafspraken en heeft StudieNet een extra financiële impuls gekregen. In 2022 is besloten om de Student Experience expertise per 1 januari 2023 onder te brengen in de basisdienstverlening. De CMR is blij dat StudieNet hiermee een vast en betekenisvol onderdeel is geworden van de dienstverlening aan studenten.

De verruimde openingstijden zoals de zaterdagopenstelling hebben niet het gewenste effect gehad. In 2022 heeft het CVB samen met de CMR de zaterdagopenstelling geëvalueerd en hieruit is gebleken dat de opkomst zodanig laag was, dat is besloten te stoppen en voor deze middelen andere activiteiten te zoeken.

*Meer en betere begeleiding van studenten (studentenwelzijn)*

Ook in 2022 heeft corona nog een grote stempel gedrukt op onze studenten. Sinds de coronapandemie worstelt een stijgend aantal studenten met eenzaamheid en gebrek aan structuur. Het initiatiefvoorstel van de CMR om studentpsychologen te gaan inzetten op de hogeschool is in 2022 geëffectueerd. Sinds april 2022 is er, als aanvulling op het decanaat, een GGZ-spreekuur voor studenten met zwaardere mentale klachten. De CMR heeft wel aangedrongen op monitoring en evaluatie van het spreekuur om er zeker van te zijn dat het beoogde doel behaald wordt.

De CMR heeft extra aandacht gevraagd voor de betrokkenheid van studenten bij de evaluatie van de modules voor Hulp bij Studie. De raad vraagt hierbij ook cijfermatig inzicht naar het gebruik van de betreffende aangeboden begeleiding.

Door de afgelopen jaren waarin de Hogeschool voor uitdagingen stond rondom Covid is het extra moeilijk geweest omdat onderwijs snel omgevormd moest worden richting blended learning. Dit bracht extra druk mee voor medewerkers en studenten. De CMR ziet dat er nu meer ruimte ontstaat voor doorontwikkeling van onderwijs in deze nieuwe setting en ondersteunt de ingeslagen weg in deze manier van onderwijs geven

De CMR vindt het belangrijk te blijven werken aan het gezamenlijk verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en blijft het gesprek voeren over de verbeterpunten van de Kwaliteitsafspraken.

Dagelijks Bestuur van de Centrale Medezeggenschap Raad

Eugenia Codina-Miró	- voorzitter CMR
Lidewij ten Kate	- voorzitter PGMR (Personeelsgeleding CMR)
Julia Hollebrandse	- voorzitter SGMR (Studentgeleding CMR)





## Bijlage 6

# Governance en de Branchecode goed bestuur hogescholen

### Toetsingskader van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht monitort de ontwikkelingen in de hogeschool aan de hand van verschillende overleggen en activiteiten. Het College van Bestuur faciliteert de overleggen en levert op regelmatige basis gegevens aan. De basis voor het toetsingskader bestaat uit het kwaliteitsprofiel en de daarbij behorende ankerpunten. Het toetsingskader bestaat verder uit de volgende onderdelen:

- overleggen met het College van Bestuur (ten minste vier keer in het jaar);
- deelname aan commissies;
- strategische en thematische bijeenkomsten;
- bezoeken aan instituten en afdelingen van de hogeschool;
- overleggen met de CMR (twee keer in het jaar);
- overleg met bureau AMC;
- overleggen met de compliance officer en de risk manager.

### Interne controle

Ons bureau AMC heeft een onafhankelijke positie binnen de hogeschool. Deze onafhankelijke positie is vastgelegd in het Statuut AMC Hogeschool Rotterdam 2016. De afdeling bestaat uit:

- auditoren
- de risk manager
- de compliance officer
- de functionaris gegevensbescherming

### Naleving Branchecode goed bestuur hogescholen

In deze bijlage is een schematisch overzicht opgenomen over de toepassing van de Branchecode goed bestuur hogescholen (Vereniging Hogescholen, november 2019).

I. Naleving en handhaving van de code		
I.1	CvB en RvT zijn verantwoordelijk voor inrichting en toepassing van de bestuursstructuur en voor naleving van de code	Deze taken zijn wettelijk en statutair vastgelegd. Dit overzicht laat zien op welke manier invulling wordt gegeven aan de bepalingen in de code.
I.2	Hoofdpijnen van de bestuursstructuur zijn openbaar	Beschrijving en reglementen op <a href="#">website</a> en op HINT (intranet).
I.3	Pas toe of leg uit	In dit overzicht is beschreven hoe de regels uit de code worden opgevolgd.

<b>II. Het college van bestuur</b>		
<b>1. Taak en werkwijze</b>		
II.1.1	Verantwoordelijk voor bestuur en beheer van hogeschool in zijn geheel. Vertaalt visie in missie en doelstellingen, geeft inzicht in realisatie, communiceert en rapporteert in jaarverslag.	<u>Visie en missie</u> gepubliceerd op website; doelen en aanpak vastgelegd in Ons WERKplan gepubliceerd op website; de HR publiceert jaarlijks een jaarverslag.
II.1.2	Verantwoordelijk voor naleving wet- en regelgeving en risicobeheersing	Periodieke monitoring compliance en Integrale Lijst Kwaliteitsdocumenten (AMC): risicoregister wordt periodiek geactualiseerd en besproken.
II.1.3	Draagt zorg voor risicomanagementsysteem waaronder in ieder geval: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicoregister</li> <li>b. Integriteitscode</li> <li>c. Handleidingen inrichting financiële verslaggeving</li> <li>d. Continuïteitsparagraaf</li> <li>e. Systeem van monitoring en rapportering</li> </ul>	Wordt uitvoering aan gegeven.
II.1.4	Rapporteert over risicomanagementsysteem	Paragraaf is in jaarverslag opgenomen.
II.1.5	Klokkenluidersregeling vaststellen en publiceren op website	Regeling is vastgesteld en op de <u>website</u> geplaatst.
II.1.6	Zorgdragen dat studenten en medewerkers kunnen rapporteren over ongewenst gedrag bij daartoe aangewezen functionaris; publiceren van regeling op website.	Studenten kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon of kunnen een klacht indienen bij de Commissie Ongewenst Gedrag. Het kader daarvoor wordt gevormd door het Reglement Klachtenprocedure Ongewenst Gedrag. Dit reglement is in 2021 herzien. Deze informatie is gepubliceerd op HINT (intranet).
II.1.7	Aanvaarden van lidmaatschap RvT van andere grote rechtspersoon slechts na goedkeuring RvT; melden nevenfuncties aan RvT.	Wordt uitvoering aan gegeven.
II.1.8	Voorleggen majeure besluiten ex art. 164, boek 2 BW ter goedkeuring aan RvT.	De aanvraag voor schatkistbankieren ten behoeve van investeringen in huisvesting is op 25 april 2022 door de RvT goedgekeurd.
<b>2. Tegenstrijdige belangen</b>		
II.2.1	Vermijden schijn van belangenverstrengeling; ter goedkeuring aan RvT voorleggen van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen.	Opgenomen in het Reglement college van bestuur (art. 2.2; 2.3); niet aan de orde geweest in 2022.
II.2.2	Bij eventueel tegenstrijdig belang meldt CvB-lid dit aan de voorzitter RvT. Geldt ook voor naaste familieleden.	Opgenomen in het Reglement college van bestuur (art. 5.4); niet aan de orde geweest in 2022.
II.2.3	Besluiten tegenstrijdige belangen melden in jaarverslag. In voorkomende gevallen te publiceren.	Niet aan de orde geweest in 2022.

III. Raad van Toezicht		
1. Taak en werkwijze		
III.1.1	Toezichhouden en adviseren; toezicht aan de hand van toetsingskader; toetsingskader gepubliceerd op website.	Het toetsingskader is opgenomen in het jaarverslag en gepubliceerd op de <a href="#">website</a> .
III.1.2	Centraal stellen van belangen van de hogeschool en afwegen van belangen in lijn met de visie. De RvT is verantwoordelijk voor de kwaliteit van eigen functioneren.	Is verwerkt in <a href="#">statuten</a> en wordt uitvoering aan gegeven.
III.1.3	Taakverdeling en werkwijze van de Raad zijn neergelegd in reglement; in reglement is passage opgenomen over omgang met CvB en CMR; reglement gepubliceerd op website.	Taakverdeling en werkwijze zijn vastgelegd in statuten (art. 8, 9, 10) en het <a href="#">Reglement raad van toezicht</a> .
III.1.4	Persoonsgegevens RvT-leden gepubliceerd op website	De persoonsgegevens van de RvT-leden zijn gepubliceerd op de <a href="#">website</a> .
III.1.5	Bespreken van strategie en daarin betrekken van risico's, tenminste eenmaal per jaar	Strategische thema's, en daarmee samenhangende risico's, worden besproken tijdens vergaderingen van de RvT.
III.1.6	Bij CvB en externe accountant opvragen van alle informatie die de RvT behoeft om zijn taak uit te oefenen	CvB informeert RvT gevraagd en ongevraagd; accountant was aanwezig bij RvT-vergadering in april en de vergaderingen van de auditcommissie in april en november.
III.1.7	Tenminste eenmaal per jaar bespreken van eigen functioneren als raad en als individuele leden; ten minste eenmaal per drie jaar onder onafhankelijke externe leiding.	De RvT heeft in 2022 een zelfevaluatie uitgevoerd onder onafhankelijke externe leiding.
III.1.8	Voorzitter spreekt leden aan op frequente afwezigheid	Niet aan de orde geweest in 2022.
III.1.9	Zittingstermijn maximaal 2 keer 4 jaar	Is geregeld in <a href="#">statuten</a> (art. 8 lid 6).
III.1.10	Rooster van aftreden vaststellen en op site publiceren	Gepubliceerd op de <a href="#">website</a> .
III.1.11	Gedelegeerd lid RvT heeft een bijzondere taak; omvat niet het besturen van de hogeschool	Niet aan de orde geweest in 2022.
III.1.12	Als lid RvT tijdelijk voorziet in bestuur van de hogeschool treedt dit lid uit de RvT	Niet aan de orde geweest in 2022.
2. Deskundigheid en samenstelling		
III.2.1	Specifieke deskundigheden in RvT; zorgvuldige overweging voorafgaand aan herbenoeming.	Deskundigheden zijn beschreven in profielschetsen <a href="#">voorzitter</a> en <a href="#">lid</a> RvT. In 2022 heeft geen herbenoeming plaatsgevonden van leden van de RvT.
III.2.2	In de profielschetsen zijn vereisten die in de Branche-code zijn opgenomen, weerspiegeld; profielschetsen zijn op de website gepubliceerd.	Vereisten zijn opgenomen in profielschetsen, profielschetsen <a href="#">lid</a> en <a href="#">voorzitter</a> zijn gepubliceerd op website.

III.2.3	Jaarlijks beoordelen van scholingsbehoefte RvT; hogeschool faciliteert training of opleiding.	In 2022 heeft verdieping plaatsgevonden door verschillende werkbezoeken en verdiepingsbijeenkomsten. De leden van de RvT zijn lid bij de Vereniging van Toezicht-houders Onderwijs Instellingen (VTOI-NVTK) en aangesloten bij Vereniging van toezicht-houders van hogescholen (VTH) en ontvangen informatie over trainings- en scholingsactiviteiten.
III.2.4	Voorzitter RvT stelt agenda's vast en leidt de vergadering; hogeschool draagt zorg voor ondersteuning voorzitter RvT	Agenda's worden in overleg met de voorzitter vastgesteld; secretaris ondersteunt voorzitter.
III.2.5	Voorzitter RvT ziet toe op tijdigheid en volledigheid van informatie, voldoende tijd voor beraadslaging en besluitvorming, functioneren commissies, beoordelen RvT en CvB, contacten CMR	Wordt uitvoering aan gegeven.
<b>3. Commissies van de raad van toezicht</b>		
III.3.1	RvT kan commissies instellen	RvT heeft vier commissies ingesteld: een auditcommissie, een remuneratiecommissie, een commissie onderwijs en onderzoek en een huisvestingscommissie.
III.3.2	Reglementen voor elk van de commissies vaststellen en op site publiceren	De reglementen van de commissies zijn onderdeel van het Reglement Raad van Toezicht, dat beschikbaar is via de <a href="#">website</a> .
III.3.3	RvT ontvangt commissieverslagen	Alle commissieverslagen zijn toegestuurd aan de RvT.
III.3.4	Vermelden van samenstelling van de commissies, aantal vergaderingen en onderwerpen in jaarverslag	Opgenomen in hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.
<b>4. Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen</b>		
III.4.1	Samenstelling van raad is zodanig dat leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren	In het <a href="#">Reglement raad van toezicht</a> is hierover een bepaling opgenomen.
III.4.2	In de Branchecode wordt afhankelijkheid gedefinieerd.	Afhankelijkheid zoals gedefinieerd in de Branchecode was in 2021 niet aan de orde.
III.4.3	Vermelden in jaarverslag dat is voldaan aan bepaling III.4.2	Vermelding is opgenomen in het jaarverslag.
III.4.4	Vermijden schijn van belangenverstrengeling	Niet aan de orde geweest in 2022.
III.4.5	Leden onthouden zich van deelname aan discussie en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen	Niet aan de orde geweest in 2022.
III.4.6	Vermelden in het jaarverslag van besluiten waarbij tegenstrijdige belangen spelen.	Niet aan de orde geweest in 2022.
III.4.7	CvB en RvT stellen in gemeenschappelijke vergadering bezoldiging RvT-leden vast	Dit onderwerp is besproken tijdens de RvT-vergadering in februari.
III.4.8	Hogeschool verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan RvT	Niet aan de orde geweest in 2022.

<b>IV. Het financieel beheer</b>		
<b>1. Financiële verslaglegging</b>		
IV.1.1	Het college is verantwoordelijk voor kwaliteit en volledigheid openbare financiële berichten, RvT ziet hier op toe.	De jaarrekening, kaderbrief, begroting en de managementletter zijn besproken door de auditcommissie en in vergaderingen van de RvT.
IV.1.2	Het college is verantwoordelijk voor instellen en handhaven van interne procedures, die leiden tot tijdig, volledig en juiste interne en externe financiële verslaglegging.	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.1.3	De raad van toezicht houdt toezicht op instellen en handhaven van procedures zoals bedoeld in IV.1.2.	Wordt uitvoering aan gegeven.
<b>2. Interne control functie</b>		
IV.2.1	Interne accountant onder verantwoordelijkheid CvB	Er is een risk manager aangesteld die functioneert onder verantwoordelijkheid van het CvB.
IV.2.2	Externe accountant en auditcommissie betrokken bij werkplan interne accountant	De risk manager en compliance officer bespreken hun werkplan met de RvT en rapporteren aan de RvT.
<b>3. De rol van de externe accountant</b>		
IV.3.1	Externe accountant wordt benoemd door RvT; CvB adviseert.	De Accountantsdiensten zijn aanbesteed per 2021 aan Deloitte, CvB heeft geadviseerd over de aanbesteding. De accountant is benoemd door de RvT.
IV.3.2	RvT beoordeelt in overleg met CvB betrokkenheid externe accountant bij bijvoorbeeld managementrapportages	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.3	Externe accountant woont vergadering bij waar jaarrekening wordt vastgesteld	De accountant was aanwezig bij bespreking van de jaarrekening in de RvT-vergadering in april.
IV.3.4	Externe accountant ontvangt tijdig financiële informatie	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.5	Verslag van de externe accountant bevat al hetgeen de externe accountant onder de aandacht CvB en RvT wil brengen	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.6	Maximale aanstellingsduur van de externe accountant is 8 jaar	Per 1 januari 2021 is Deloitte aangesteld als accountant.

<b>V. Maatschappelijke verbindingen</b>		
<b>1. Horizontale dialoog</b>		
V.1.1	CvB is verantwoordelijk voor de relatie met externe belanghebbenden van de hogeschool en ontwikkelt samenhangend beleid.	Wordt uitvoering aan gegeven.
V.1.2	Beleid omvat ten minste: <ul style="list-style-type: none"> <li>- criteria voor identificatie belanghebbenden;</li> <li>- overzicht wanneer belanghebbenden worden betrokken;</li> <li>- wijze waarop betrokkenheid vorm krijgt;</li> <li>- rapportagevorm</li> </ul>	Onderdeel van beleidsdocumenten en vastgelegd in reglement beroepenveldcommissies
V.1.3	RvT ziet toe op betrekken externen door CvB	Wordt uitvoering aan gegeven.
<b>2. Strategische samenwerking</b>		
V.2.1	CvB is verantwoordelijk voor samenwerking met andere instellingen	Dit is geregeld in het <a href="#">samenwerkingsstatuut</a> .
V.2.2	Samenwerkingsstatuut is openbaar	<a href="#">Samenwerkingsstatuut</a> is gepubliceerd op de website.
V.2.3	RvT ziet erop toe dat het CvB externe belanghebbenden betreft bij de ontwikkeling van beleid en communiceert over de uitvoering	Wordt uitvoering aan gegeven.
<b>3. Marktactiviteiten</b>		
V.3.1	CvB zorgt ervoor dat niet publiek bekostigde activiteiten passen binnen missie	Wordt uitvoering aan gegeven.
V.3.2	CvB draagt zorg voor transparante toerekening van kosten van marktactiviteiten	Wordt uitvoering aan gegeven.

## Bijlage 7

Bijlage 6 bij hoofdstuk 1.8.3 Corona-enveloppe

### Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs

**Tabel 1 Inzet NPO middelen per organisatieonderdeel<sup>1</sup>**

Organi- satie onderdeel	Thema en actie	Realisatie 2022 conform het bijgestelde plan ja/nee (en evt. toelichting)	Aanpassing plan 2023
CcS	1c Beter laten landen studenten in hoger onderwijs	Ja, verschoven naar actie 2b	nee
	1d Versterken online studiekeuze activiteiten	Ja, verschoven naar actie 2b	Nee
	2b Bieden van extra faciliteiten voor studenten	Ja, voor een hoger bedrag vanwege verschoven middelen	Nee
CMI	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	Ja	Nee
	2c Organiseren meer contactmomenten tussen studenten	Ja	Nee
CoE EMI	2b Bieden van extra faciliteiten voor studenten	Ja, maar voor een lager bedrag	Ja, bedrag en inhoud gewijzigd
CoE RDM	3a Meer stages	Ja, voor een lager bedrag	Ja, bedrag is gewijzigd
	3b Meer flexibiliteit	Ja	Ja, bedrag
	3c Meer ondersteuning	Ja	Ja, bedrag
EAS	1a Aanbieden van extra begeleiding	Ja	Nee
	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	Ja	Nee
	2c Organiseren meer contactmomenten tussen studenten	Ja	Nee
HRBS	1a Aanbieden van extra begeleiding	Activiteit wel gerealiseerd maar op een andere manier gefinancierd	Ja, bedrag en inhoud
	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	Activiteiten wel gerealiseerd, maar gedeeltelijk op een andere manier gefinancierd	Nee
	2d Proactieve benadering kwetsbare studenten	Activiteit wel gerealiseerd maar gedeeltelijk op andere manier gefinancierd	Nee
IGO	1a Aanbieden van extra begeleiding	Ja	Nee
	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	Ja	Nee
	2a Meer ondersteuning voor studenten	Ja	Nee
ISO	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	Ja	Nee
	2a Meer ondersteuning voor studenten	Ja	Nee
	3c Meer ondersteuning bij stages	Ja	Nee

<sup>1</sup> In dit overzicht worden alle organisatieonderdelen vermeld die NPO-plannen hebben gemaakt en NPO-middelen hebben uitgegeven.



lvG	1a Aanbieden van extra begeleiding	Ja	Nee
	2a Meer ondersteuning voor studenten	Ja	Nee
	3c Meer ondersteuning bij stages	Ja	Nee
	5b Extra begeleiding aan studenten en zij-instromers lerarenopleiding	Ja	Nee
	5c Bieden van extra onderwijs	Ja	Nee
lvL	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	Ja	Nee
	2a Meer ondersteuning voor studenten	Ja	Nee
	2c Organiseren meer contactmomenten tussen studenten	Ja	Nee
	3b Meer flexibiliteit bij stages	Ja	Nee
	3c Meer ondersteuning bij stages	Ja, voor een lager bedrag vanwege krappe arbeidsmarkt	Ja, bedrag
	5b Extra begeleiding aan studenten en zij-instromers lerarenopleiding	Ja, voor een lager bedrag vanwege krappe arbeidsmarkt	Ja, bedrag
OeO	1a Aanbieden van extra begeleiding	Ja, voor een lager bedrag	Ja
	1c Het beter laten landen van studenten in het hoger onderwijs	Nee, activiteit is stopgezet	Wordt alsnog uitgevoerd in 2023
	1d Versterken online studiekeuze activiteiten	Ja, voor een lager bedrag	Ja
	2a Meer ondersteuning voor studenten	Ja, gedeeltelijk verschoven naar actie 2d	Ja
	2c Organiseren meer contactmomenten tussen studenten	Ja, voor een lager bedrag	Ja
	2d Pro-actieve benadering bij kwetsbare studenten en studenten met zorgen over het welzijn	Ja, voor een hoger bedrag vanwege verschoven middelen	Ja, bedrag en inhoud gewijzigd
RAC	1d Versterken online studiekeuze activiteiten	Nee, activiteit is stopgezet.	Ja, bedrag en inhoud
	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	Ja	Nee
	2a Meer ondersteuning voor studenten	Ja	Nee
	2b Bieden van extra faciliteiten voor studenten	Nee	Wordt alsnog uitgevoerd in 2023
RBS	1a Aanbieden van extra begeleiding	Ja, voor een lager bedrag	Ja, bedrag

	1c Beter laten landen studenten in hoger onderwijs	Ja, voor een lager bedrag	Ja, vervalt in 2023
	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	Ja, voor een lager bedrag	Ja, bedrag
	2a Meer ondersteuning voor studenten	Ja, voor een lager bedrag	Ja, bedrag
	3c Meer ondersteuning bij stages	Ja	Nee
RMI	1a Aanbieden van extra begeleiding	Ja	Ja, vanwege nieuwe opleiding bij RMI. Extra activiteiten onder actie 1a en 1e
	2a Meer ondersteuning voor studenten	Ja	Nee
	2b Bieden van extra faciliteiten voor studenten	Ja	Nee
	2d Pro-actieve benadering bij kwetsbare studenten en studenten met zorgen over het welzijn	Ja	Nee
	3c Meer ondersteuning bij stages	Ja	Nee
WdKA	1a Aanbieden van extra begeleiding	Ja	Nee
	1d Versterken online studiekeuze activiteiten	Ja	Nee
	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	Ja	Nee
	2d Proactieve benadering kwetsbare studenten	Via andere activiteit is ingezet op dezelfde actie	Wijziging geldt ook voor 2023
	5c Bieden van extra onderwijs	Ja	Nee



## Bijlage 8

### Partners

#### Internationale onderwijspartners

Land	instelling	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten
<b>A</b>			
Argentinië	Universidad Blas Pascal		
Argentinië	Universidade Argentina de la Empresa (UADE)	5	2
Aruba	Instituto Pedagogico Arubano		6
Australië	University of New South Wales	1	3
Australië	University of Sydney		
Australië	University of Technology Sydney		
Australië	University of Tasmania (UTAS)		1
Australië	University of Western Sydney		3
<b>B</b>			
België	Artesis Hogeschool Antwerpen		1
België	Artevelde Hogeschool	3	2
België	École de recherche graphique		
België	Erasmushogeschool		
België	Haute Ecole EPHEC	1	1
België	Helmo: Haute Ecole Libre Mosane	3	
België	Hogeschool Gent (+ KASK)	1	2
België	Hogeschool West-Vlaanderen	1	2
België	HUB Odisee	3	2
België	Karel de Grote Hogeschool	1	
België	Katholieke Hogeschool Leuven	1	
België	Luca School of Arts	5	1
België	Nationale Supérieure des Arts Visuels de La Cambre		
België	PXL Hogeschool		
België	Thomas More	1	
België	Vives University College		
België	Vrije Universiteit Brussel		
Brazilië	FAAP Sao Paulo		1
Brazilië	Federal University of Minas Gerais		
Brazilië	PUCSP Pontificada Universidade Catolica de Sao Paulo	1	
Brazilië	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)		
Brazilië	University of Fortaleza UNIFOR	1	4
<b>C</b>			
Canada	Alberta College of Art & Design		
Canada	Bishop's University - Williams School of Business		1
Canada	Camosun College		
Canada	Carleton University		2
Canada	Concordia University		
Canada	Emily Carr Institute of Fine Art (ECIAD)		4
Canada	Kwantlen University Polytechnic		

Canada	Laurentian University		2
Canada	Memorial University St.John's		
Canada	Nipissing University	1	1
Canada	Université du Quebec a Chicoutimi (UQAC)		
Canada	University of Manitoba		1
Canada	University of New Brunswick		1
Canada	University of the Fraser Valley	1	
Chili	Universidade Andres Bello		
Chili	Universidade de Chile		1
Chili	Universidade del Desarrollo	2	4
China	Beijing University of Technology (BJUT)		
China	Central Academy of Fine Arts (CAFA)		
China	China Academy of Arts		
China	Donghua University		
China	Foshan University		
China	Fudan University		
China	Gengdan Institute of Beijing University of Technology (GIBUT)		
China	Hangzhou Normal University		
China	Ningbo University	1	
China	Sanda University		
China	Shanghai International Studies University		
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)		
China	Shanghai University of Int. Business and Economics (SUIBE, voorheen SIFT)		
China	Tongji University		
Curacao	University of Curaçao	1	5
Cyprus	Cyprus University of Technology		
Cyprus	European University Cyprus	1	3
<b>D</b>			
Denemarken	Business Academy Aarhus		
Denemarken	Designskolen Kolding	1	1
Denemarken	International Business Academy Kolding		3
Denemarken	KEA Copenhagen School of Design and Technology		
Denemarken	University College Absalon		3
Denemarken	University College Copenhagen (voorheen Metropolitan / UCC)	1	1
Denemarken	VIA University College		
Duitsland	Coburg University of Applied Sciences & Arts		
Duitsland	Deggendorf Institute of Technology	3	
Duitsland	European University of Applied Sciences (EUFH)	2	
Duitsland	Fachhochschule Bielefeld	2	1
Duitsland	Fachhochschule Dortmund	2	1
Duitsland	Fachhochschule Frankfurt	3	2
Duitsland	Fachhochschule Kaiserslautern		

Duitsland	Fachhochschule München		
Duitsland	Fachhochschule Münster	2	
Duitsland	Fachhochschule Schmalkalden	1	
Duitsland	Fachhochschule Südwestfalen	2	
Duitsland	Fachhochschule Trier	1	
Duitsland	Friedrich-Schiller Universität Jena		
Duitsland	HAW Hamburg	1	1
Duitsland	HNU Neu-Ulm University		
Duitsland	Hochschule Aachen		
Duitsland	Hochschule Albstadt-Sigmaringen		
Duitsland	Hochschule Düsseldorf	3	
Duitsland	Hochschule Esslingen		
Duitsland	Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft (HMKW)		
Duitsland	Hochschule Heilbronn	2	
Duitsland	Hochschule Koblenz	3	
Duitsland	Hochschule Landshut UAS	5	
Duitsland	Hochschule Magdeburg-Stendal		
Duitsland	Hochschule Ostfalia		2
Duitsland	Hochschule Rhein-Waal		
Duitsland	Hochschule Worms		
Duitsland	HSBA Hamburg	2	
Duitsland	HTW Berlin	4	5
Duitsland	HTW Dresden		
Duitsland	HWR Berlin	3	2
Duitsland	ISM Hamburg/Berlin (voorheen EBC)	3	2
Duitsland	ISM München	1	0
Duitsland	Jade Hochschule	2	
Duitsland	Köln International School of Design (KISD) / TH Köln		2
Duitsland	Kunsthochschule Berlin-Weissensee		
Duitsland	Merz Akademie	1	1
Duitsland	Rheinische Fachhochschule Köln (voorheen HS Neuss)		
Duitsland	Technische Hochschule Aschaffenburg	7	
Duitsland	Technische Hochschule Nürnberg	1	
Duitsland	Universität der Künste Berlin	2	3
Duitsland	Universität Hildesheim	3	1
Duitsland	Universität Osnabrück		
<b>E</b>			
Egypte	Cairo University		
Estland	Eesti Kunstakadeemia (Estonian Academy of Arts)	1	1
	Tallinn University		
Estland	TTK University of Applied Sciences	1	

<b>F</b>			
Filipijnen	University of San Carlos (USC)		
Filipijnen	University of the Philippines		
Finland	Aalto University School of Arts		
Finland	Haaga Helia	2	4
Finland	HUMAK University of Applied Sciences		
Finland	Jyväskylä University of Applied Sciences (JAMK)		
Finland	Karelia University of Applied Sciences		
Finland	LAB University of Applied Sciences (voorheen Lathi)		1
Finland	Metropolia University of Applied Sciences		3
Finland	Satakunta University of Applied Sciences, Pori	1	
Finland	Tampere University of Applied Sciences (TAMK)	1	
Finland	Turku Polytechnic / Arts academy	4	
Finland	University of Eastern Finland	1	
Finland	XAMK University of Applied Sciences		
Frankrijk	Audencia Group		
Frankrijk	ECAM Strasbourg		
Frankrijk	Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris		
Frankrijk	Ecole d'ingénieurs - ECE Paris - Graduate School of Engineering		
Frankrijk	Ecole des Ingénieurs de la Ville (EIVP) Paris	2	1
Frankrijk	Ecole Nationale Supérieure d'Art et de Design Marseille-Mediterranee	1	
Frankrijk	EFAP (Groupe EDH)		
Frankrijk	Eigsi La Rochelle		
Frankrijk	ENSAD Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs		
Frankrijk	ENSBA Ecole Nationale Supérieure des Beaux Arts, Paris		1
Frankrijk	ESADSE École Supérieure d'Art et Design de Saint-Étienne	1	
Frankrijk	ESAG Penninghen Ecole Sup. d'Arts Graphiques et d'Arch, Paris	1	
Frankrijk	ESPE Lille Nord de France	1	4
Frankrijk	ESPEME EDHEC Business School	5	2
Frankrijk	Excelia Groupe Sup de Co La Rochelle	7	1
Frankrijk	Groupe IGS - ICD/ABS Paris, ESAM Lyon	1	8
Frankrijk	Haute École des Arts du Rhin		
Frankrijk	IDRAC International School of Management	4	2
Frankrijk	INSEEC - ECE		
Frankrijk	INSPE Toulouse		2
Frankrijk	Paris College of Arts	2	3
Frankrijk	NEOMA Business School	2	2
Frankrijk	Université de Lille		1
Frankrijk	Université de Lille, IAE University School of Management	5	
Frankrijk	Université de Paris-Sud	1	

Frankrijk	Université Paris 13 Saint Denis		
Frankrijk	Toulouse Jean-Jaures		
Frankrijk	University of Clermont Auvergne	2	
<b>G</b>			
	Aristotle University of Thessaloniki	3	
Griekenland	Athens School of Fine Arts	2	1
Griekenland	University of Patras	9	2
Griekenland	University of West Attica	1	
<b>H</b>			
	Budapest Business School		
Hongarije	Budapest University of Technology and Economics		2
Hongarije	Debrecen Reformed Theological University		
Hongarije	Moholy-Nagy University of Art and Design (MOME)	3	1
<b>I</b>			
Ierland	Dublin Institute of Technology	7	4
Ierland	Dun Laoghaire Institute of Art, Design and Technology		
Ierland	Froebel College of Education		
Ierland	Mary Immaculate College		
Ierland	Munster Technological University		
Ierland	National College of Art and Design, Dublin	1	
Ierland	St. Nicolaas Montessori College		
India	Chandigarh Business School		
India	National Institute of Design	2	
India	Universal Business School		
Indonesië	Universitas Air Langga		
Indonesië	Universitas Atma Jaya	3	
Indonesië	Universitas Bina Nusantara (BINUS)	6	1
Indonesië	Universitas Indonesia	1	6
Indonesië	Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)	2	
Indonesië	Universitas Negeri Surabaya (UNESA)		
Indonesië	Universitas Pelita Harapan		
Indonesië	Universitas Sebelas Maret		
Israël	Bezalel Academy of Art and Design	1	
Israël	College of Management Academic Studies (COMAS)	4	4
Italië	Accademia di Belle Arti di Bologna	4	2
Italië	Accademia di Belle Arti di Brera		
Italië	Accademia di Belle Arti di Venezia	1	
Italië	Instituto Europeo di Design	2	1
Italië	IULM University	3	5
	Nueva Accademia di Belle Arti Milano	2	3
Italië	Università degli studi di Firenze		6
Italië	Università di Bologna	5	5



Italië	Universita Politecnica delle Marche	1	2
IJsland	Brifröst University		
<b>J</b>			
Japan	Aoyama Gakuin University (AGU)	1	4
Japan	Kansai Gaidai University	1	1
Japan	Kanagawa University		3
Japan	Kindai University	1	1
Japan	Meiji University	4	3
Japan	Obirin University		3
Japan	Okayama University		
	Ryukoku University		
Japan	Sophia University		4
	Tokyo Metropolitan University	2	1
Japan	Tokyo Zokei University		1
Japan	Toyo University		3
<b>K</b>			
Kroatië	University of Zagreb	3	2
<b>L</b>			
Letland	Art Academy of Latvia	1	
Letland	Banku Augustskola	1	
Letland	Latvian Maritime Academy	2	
Letland	Riga Stradins University		
	Riga Technical University		1
Letland	RISEBA		2
Litouwen	Kazimieras Simonavicius University		
Litouwen	Vilnius Academy of Art	1	
Litouwen	Vilnius University, International Business School		1
<b>M</b>			
Maleisië	Malaysia University of Science and Technology (MUST)	2	
Maleisië	Taylor's University		
Malta	University of Malta	3	1
Marokko	IIHEM International Institute of higher education in Maroc		
Mexico	Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas (IEST) - Anahuac University		
	Escuela Bancaria y Comercial (EBC)	5	1
Mexico	Tec de Monterrey	9	
Mexico	Universidad de Monterrey (UEM)		1
Mexico	Universidad Internacional (UNINTER)		1
Mexico	Universidad Regiomontana	2	
<b>N</b>			
Nieuw-Zeeland	Otago Polytechnic		
Nieuw-Zeeland	Universal College of Learning		4

Noorwegen	Inland Norway UAS		
Noorwegen	Kunsthøgskolen i Bergen		2
	Kunsthøgskolen i Oslo	1	
Noorwegen	Norwegian University of Science and Technology (NTNU)	2	1
Noorwegen	Oslo Metropolitan University		2
Noorwegen	University College of Southeast Norway (USN)	4	3
Noorwegen	Western Norway University of Applied Sciences		4
<b>O</b>			
Oostenrijk	Fachhochschule Joanneum Graz		
Oostenrijk	Fachhochschule Kufstein		
	Fachhochschule Vorarlberg	1	2
Oostenrijk	Fachhochschule Wien		4
Oostenrijk	KPH Vienna-Krems		
Oostenrijk	Kunstuniversität Linz	2	1
Oostenrijk	Universität für Angewandte Kunst		
<b>P</b>			
Peru	Universidade San Ignacio de Loyola (USIL)		1
Polen	AGH University of Science and Technology	2	
Polen	Gdansk University of Technology		
Polen	University of Gdansk		
Polen	University of Warsaw	5	2
Polen	Wroclaw International University of Logistics and Transport		
Polen	Wroclaw School of Banking	1	
	Escola Superior de Educação de Lisboa		2
Portugal	Escola Superior de Educadores de Infancia Maria Ulrich		
Portugal	Instituto Politécnico de Setúbal	3	7
Portugal	Universidade de Lisboa		
Portugal	Universidade do Porto	2	
<b>R</b>			
Roemenië	Gheorghe Asachi Technical University of Iasi		
Rusland	Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping		
	Bauman Moscow State Technical University		
Rusland	National Research University Higher School of Economics (HSE)		
Rusland	Plekhanov Russian Academy of Economics		
Rusland	Shevchenko National University Kyiv	1	
Rusland	St-Petersburg State Polytechnic University (SPBSTU)		
Rusland	St-Petersburg State University of Economics (UNECON)	1	
<b>S</b>			
Servië	University de Belgrade	3	
Slovenië	University of Ljubljana	1	1
Slovenië	University of Maribor		

Slowakije	Academy of Fine Arts & Design Bratislava		
Spanje	Cesine University		
Spanje	ELISAVA		
Spanje	ESIC	9	7
Spanje	ESNE Madrid	1	
Spanje	EUNCET Business School	4	6
Spanje	Istituto Europeo di Design (Barcelona, Madrid)		5
Spanje	Ramon Lull, La Salle, Barcelona	5	6
Spanje	Ramon Lull, Blanquerna, Barcelona		2
Spanje	TechnoCampus Mataró	3	3
Spanje	Universidad Antonio de Nebrija	2	4
Spanje	Universidad Camilo José Cela (ESNE)		
Spanje	Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM)		4
Spanje	Universidad CEU-Cardenal Herrera		
Spanje	Universidad Complutense de Madrid	3	1
Spanje	Universidad de Alicante	1	
Spanje	Universidad de Barcelona	2	2
Spanje	Universidad de Cádiz		
Spanje	Universidad de DEUSTO	5	6
Spanje	Universidad de Jaén		
Spanje	Universidad de Malaga		
Spanje	Universidad de Mondragon		1
Spanje	Universidad de Murcia	5	
Spanje	Universidad de Navarra ISSA School of Management	2	
Spanje	Universidad de Salamanca	2	
Spanje	Universidad de Sevilla	4	
Spanje	Universidad de Valencia	2	5
Spanje	Universidad Loyola Andalucia	4	6
Spanje	Universidad Politécnica de Valencia	2	
Spanje	Universidad Pontificia Comillas		
Spanje	Universidad Rey Juan Carlos	3	
Spanje	Universitat Autònoma de Barcelona	2	2
Spanje	Universitat de Girona		
Spanje	Universitat de Vic (+ BAU + ESERP)	9	10
Spanje	Universidad de Castellon Jaume I	2	1
Spanje	Universidade da Coruña		
Suriname	Instituut voor de Opleiding van Leraren		
<b>T</b>			
Taiwan	National Taipei University of Technology (TaipeiTech)	1	1
Taiwan	National Taiwan University	1	2
Thailand	Assumption University		

Thailand	ICO NIDA International College		
Thailand	University of the Thai Chamber of Commerce	1	3
Tsjechië	Academy of Arts, Architecture & Design, Prague (UMPRUM)		1
Tsjechië	Brno University of Technology		
Tsjechië	Charles University		
Tsjechië	Prague College of psychological studies		
Tsjechië	Vysoka Skola Polytechnická		
Tsjechië	Vysoka Skola Technicka A Ekonomicka		
Turkije	Anadolu University		
Turkije	Bahcesehir University	4	4
Turkije	Beykent University		1
Turkije	Bogaziçi University	2	6
Turkije	Dokuz Eylül Üniversitesi	3	
Turkije	Gediz University		
Turkije	ISIK University		
Turkije	Istanbul University		
Turkije	Maltepe University		
Turkije	Mersin University		
Turkije	Mimar Sinan Fine Arts University		
Turkije	Trakya University		
Turkije	Yeditepe University		
<b>V</b>			
Verenigd Koninkrijk	Bath Spa University	2	2
Verenigd Koninkrijk	Birmingham City University	1	3
Verenigd Koninkrijk	Cardiff Metropolitan University	1	
Verenigd Koninkrijk	Coventry University	4	3
Verenigd Koninkrijk	Falmouth University (o.a. Dartington, Camberwell, Totnes)		3
Verenigd Koninkrijk	Glasgow School of Art		
Verenigd Koninkrijk	Manchester Metropolitan University	6	3
Verenigd Koninkrijk	New College Durham		2
Verenigd Koninkrijk	Oxford Brookes University		
Verenigd Koninkrijk	Regent's University, London		
Verenigd Koninkrijk	Solent University Southampton		4
Verenigd Koninkrijk	The Nottingham Trent University (incl. Nottingham Trent School of Art & Design)		
Verenigd Koninkrijk	University of Derby		
Verenigd Koninkrijk	University of Leeds		
Verenigd Koninkrijk	University of Plymouth, Exeter School of Arts & Design		
Verenigd Koninkrijk	University of the Arts London (Chelsea, Central St.Martins)	4	6
Verenigd Koninkrijk	University of the West of England	3	1
Verenigd Koninkrijk	University of Warwick	1	
Vietnam	University of Economics		

VS	Lesley University The Art Institute of Boston	1	
VS	Magellan netwerk		
VS	Maryland Institute, College of Art (MICA)		1
VS	Massachusetts College of Art		
VS	Millikin University	1	3
VS	New York Institute of Technology (NYIT)		
VS	Northeastern Illinois University		2
VS	Northern Kentucky University		2
VS	OTIS College of Art and Design, Los Angeles		1
VS	Pepperdine University		
VS	Ringling College of Art and Design		
VS	Salem State University		
VS	San Angelo State University		4
VS	San Francisco State University		2
VS	San Jose State University		5
VS	St. Johns University		
VS	School of Visual Arts, New York		2
VS	Southeast Missouri State		
VS	University of West Florida		
<b>Z</b>			
Zuid-Afrika	Cape Peninsula University of Technology	2	2
Zuid-Afrika	Durban University of Technology		
Zuid-Afrika	University of Cape Town	1	
Zuid-Korea	Hallym University		3
Zuid-Korea	Kookmin University	2	3
Zuid-Korea	Korean National University of Arts (KNUA)	4	3
Zuid-Korea	Pusan National University		1
Zuid-Korea	Sookmyung University		4
Zuid-Korea	Woosong University SolBridge		2
Zweden	Linköping University		
Zweden	Linnaeus University	3	4
Zweden	University of Göthenburg		3
Zweden	University of Malmö		
Zweden	The Royal Institute of Art		
Zwitserland	Bern University of Applied Sciences	2	3
Zwitserland	Haute Ecole d'Art et de Design Genève	2	
Zwitserland	HES-SO / UAS & Arts Western Swi. (o.a. HEG)	5	1
Zwitserland	Hochschule für Gestaltung und Kunst, Basel		
Zwitserland	Hochschule für Gestaltung und Kunst, Luzern		1
Zwitserland	UAS & Arts Northwestern Switzerland	2	
Zwitserland	Pädagogische Hochschule Zürich	2	
Zwitserland	Zürcher Hochschule der Künste	1	
Zwitserland	Zurich University of Applied Sciences	2	

## Bijlage 9

### Gebruikte afkortingen

Afktoring	Verklaring
Ad	Associate degree
AIC	Administratie, Informatievoorziening en Control
AMC	Auditing, Monitoring and Control
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
Ba	Bachelor
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
BKG	Bureau Klachten en Geschillen
BMI	Beleids- en Managementinformatie
BML	Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek
BRON HO	Basisregister Onderwijs - hoger onderwijs
BSA	Bindend studie-advies
BVO	Bruto Vloeroppervlak
(B)WW	(Bovenwettelijke) WW-uitkering
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBE	College van beroep voor de examens
CBHO	College van beroep voor het hoger onderwijs
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
CMI	Instituut voor Communicatie, Media & Informatietechnologie
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
CoE	Centre of Expertise
COG	Commissie ongewenst gedrag
CoIA	Centre of International Affairs
CoM	Instituut voor Commercieel Management
CoP	Community of Practice
CcS	Dienst Concernstaf
CvB	College van Bestuur
DAM	Decentrale Arbeidsmiddelen
DOP	Docerend Onderwijs Personeel
dt	deeltijd
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
EER	Europese Economische Ruimte
EMI	Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie
EPV	Europese Privacy Verordening

Afkorting	Verklaring
ESF	Europees Sociaal Fonds
ERD	Eigen Risico Drager
EVC	Elders Verworven Competentie
EU	Europese Unie
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
FIT	Dienst Faciliteiten en IT
Fnm	Functionele netto vierkante meters
Fte	FullTime-Equivalent (rekeneenheid aanstelling)
G5	De vijf grote hogescholen van in de randstad
GAC	Geschiladviescommissie
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HR	Hogeschool Rotterdam
HRM	Human Resource Management
IBk	Instituut voor Bedrijfskunde
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IFM	Instituut voor Financieel Management
IGO	Instituut voor de Gebouwde Omgeving
I-Lab	Innovation Lab
IMR	Instituuts Medezeggenschapsraad
IOD	Inspraakorgaan Diensten
IOK	Inspraakorgaan Kenniscentra
IPK	Integrale Permanente Kwaliteitszorg
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
LOA	Lokaal Overleg Arbeidsvoorwaarden
LOB	Loopbaan Oriëntatie en -Begeleiding
KNCV	Koninklijke Nederlandse Chemische Vereniging
KWS	Kwaliteit Werkt Samen
LPPM	Landelijk Platform Professionele Masters
LWG	Leerwerkgemeenschap
Ma	Master
MBA	Master of Business Administration
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs

Afkorting	Verklaring
MD	Management Development
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
NPRZ	Nationaal Programma Rotterdam Zuid
NQA	Netherlands Quality Agency
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
OeO	Dienst Onderwijs en Ontwikkeling
OC	Opleidingscommissie
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OER	Onderwijs Examen Regeling
OOP	Onderwijs Ondersteunend Personeel
P&O	Personeel en Organisatie
Pabo	Pedagogische Academie Basisonderwijs
PDCA	Plan Do Check Act
PGMR	Personeelsgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
PTD	Planning Taaktoedeling Docenten
RAc	Rotterdam Academy
RBS	Rotterdam Business School
RCHOO	Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek
RDM	Rotterdamsche Droogdok Maatschappij
RMI	Rotterdam Mainport Institute
ROC	Regionaal OpleidingsCentrum
RoOO	Regieorgaan Onderzoek en Onderwijs
RSI	Repetitive Strain Injury
RVT	Raad van Toezicht
SGMR	Studentgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
SKC	Studiekeuzecheck
SKE	Senior Kwalificatie Examineren
Slc	Studieloopbaancoach
SOP	Seniorenregeling Onderwijspersoneel
STC	Scheepvaart- en Transport College
VBI	Visiterende en Beoordelende Instelling
VKO	Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek
VN	Verenigde Naties
VOD	Vreemde Ogen Dwingen



Afkorting	Verklaring
vt	voltijd
Wpb	Wet op bescherming persoonsgegevens
WdKA	Willem de Kooning Academie
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WNT	Wet Normering Topinkomens
WTC	World Trade Centre



## Colofon

### **Redactie**

Charlotte van der Veen  
en  
Hogeschool Rotterdam

### **Cover**

Danny Bok

### **Fotografie**

i.o.v. Hogeschool Rotterdam