

# Prestatieafspraken

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

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

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

## Inleiding

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

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

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

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

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

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

## Focus

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

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

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

de Focusagenda vormen een logisch consistent geheel en versterken elkaar.

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

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

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

## Resultaten

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

Box 1: Studiesucces (paragraaf 3.3)

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

Box 2: Onderwijskwaliteit (paragraaf 3.4)

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

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

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

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

### Differentiatie en zwaartepuntvorming (paragraaf 3.8 en 3.9)

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

## 1. Studiesucces

### Afspraken

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

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

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

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

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

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

- Wij beschouwen switch op zich niet als ongewenst, zeker wanneer uitval het alternatief is. Het percentage switchers is in de jaren 2009–2012 gestegen tot bijna 14%. Dit schreven wij toe aan de intensivering van studiebegeleiding in die jaren, die heeft geleid tot snelle overstap van studenten naar beter passende opleidingen.
- Er wordt geen selectie aan de poort toegepast, optimale talentontwikkeling van alle studenten staat centraal. Er is begeleiding die erop gericht is de studenten in de propedeusefase op de juiste plek binnen of buiten de hogeschool terecht te laten komen. Daarbij maken we ook gebruik van scherpe selectie en een bindend studieadvies om studenten die te weinig prestaties leveren ertoe te brengen hun toekomst buiten de hogeschool te zoeken.
- Wij streven ernaar die selectie zorgvuldig, maar ook zo vroeg mogelijk te laten plaatsvinden. Zo kan de student tijdig switchen naar een beter passende opleiding en kan de studievertraging beperkt blijven. Met het oog op de selectie hebben we de norm voor een BSA na het eerste studiejaar naar 48 EC verhoogd. Een flink percentage van de instroom zal overigens meer dan een jaar nodig hebben om de propedeuse af te ronden en dat dus in de loop van hun tweede jaar van inschrijving doen.
- Van de studenten die de propedeuse hebben behaald, verwachten wij dat het overgrote deel ook het bachelordiploma zal behalen. Wij mikken daarbij op een percentage van + 80%; een hoger percentage is niet realistisch in het licht van de overstap naar andere hogescholen of universiteiten en de studenten die een baan krijgen voordat hun studie volledig is afgerond. Met name voor dit percentage is nog onzeker in hoeverre de langstudeermaatregel dat nog in negatieve zin zal gaan beïnvloeden.
- Voor het diplomarendement van herinschrijvers na 5 jaar zien we een stabiele score van 64%. Die is gunstiger dan de score bij drie van de vier andere hogescholen uit de G5.
- Op het terrein van uitval<sup>3</sup> zien we een percentage van rond 24% over de afgelopen jaren. Dat is lager dan de landelijke mediaan, lager dan de genormaliseerde score en ook lager dan de score bij onze referentiegroep, de G5-hogescholen.

### Ontwikkelingen

#### Instroom

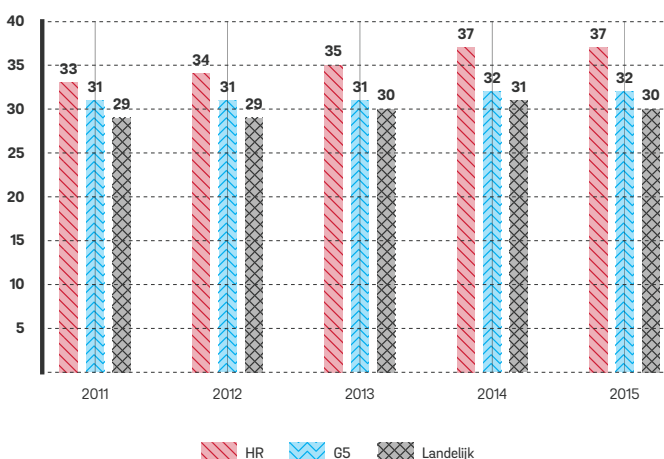
Ten tijde van het maken van de prestatieafspraken constateerde Hogeschool Rotterdam reeds dat zij een zeer diverse studentenpopulatie heeft. Die diversiteit is een gevolg van de rijk geschaakte bevolkingssamenstelling in de Rotterdamse regio en het relatief lage opleidingsniveau van haar inwoners. Dat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

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

<sup>3</sup> Zoals bekend gaat het om uitval uit de instelling, die ook overstap naar een opleiding bij een andere hogeschool en doorstroom naar de universiteit omvat.

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

Mbo-instroom bij Hogeschool Rotterdam in absolute aantallen

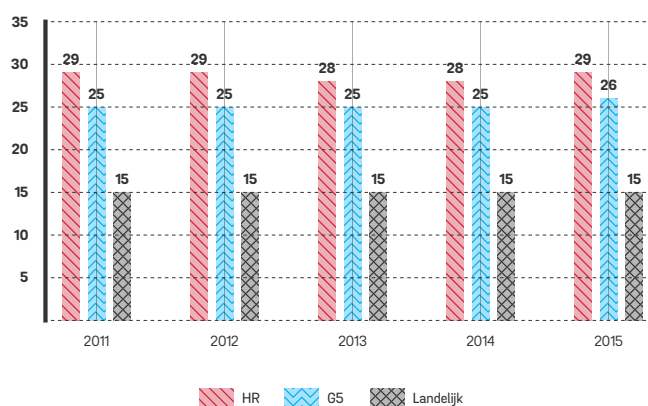


Mbo-instroom bij Hogeschool Rotterdam in percentages, vergeleken met G5<sup>4</sup> en landelijk beeld

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

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

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



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

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

### Discussie over niveau

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

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

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

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

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

### Langstuderende

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

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

<sup>4</sup> Het percentage G5 is inclusief Hogeschool Rotterdam.

## Beleid

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

Andere elementen na de poort waren onder meer:

- individuele begeleiding (vier tot tien gesprekken per jaar) voor elke student gedurende de gehele studie door een gekwalificeerde docent als studieloopbaancoach;
- inzet van honderden ouderejaarsstudenten (met name uit de diverse doelgroepen uit onze omgeving) als betaalde peercoaches voor mentoring en tutoring;
- inrichten van steunpunten/mentoraten voor diverse doelgroepen (zoals Antillianen en Marokkanen), gericht op versterkte binding;
- begeleiden van een noodzakelijke overstap, studiekeuzecentrum, autumnschool;
- BSA als ondersteuning voor een snelle start en duidelijkheid over perspectief;
- snel spotten van excellent talent, ook die de kans bieden om zichzelf te overtreffen;
- bevorderen van doorstroming met summerschools voor de propedeuse en voor het afstuderen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bron: Trendonderzoek Hogeschool Rotterdam, februari 2016

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

### Resultaat

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

Samenvattend zien we daarvoor de volgende oorzaken:

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

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

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

## 2. Onderwijskwaliteit

### Excellentie

#### Afspraak

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

#### Beleid

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

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

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

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

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

#### Resultaat

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

## Studenttevredenheid

### Afspraak

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

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

### Beleid

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

### Resultaat

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

## 3. Docentkwaliteit Mastertitels

### Afspraak

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

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

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

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

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

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

### Beleid

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

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



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

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

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

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

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

## Resultaat

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

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

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

## Onderwijsintensiteit: contacttijd

### Afspraak

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

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

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

### Beleid

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

### Resultaat

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

## Indirecte kosten / generieke overhead

### Afspraak

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

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

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

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

### Beleid

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

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

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

### Resultaat

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

## 4. Differentiatie

### Afspraak

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

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

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

### Beleid

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

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

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

### Resultaat

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

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

## Zwaartepuntvorming

### Afspraak

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

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

### Beleid en resultaat

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

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

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

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

Het Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie kent een gelijke werkwijze.

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

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

### Tot slot

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

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

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

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

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

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

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

## Bijlage: definities, meetmethode en databronnen van de verplichte prestatieafspraken

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

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

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

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

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

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

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