

Talent voor transitie

Hoger beroepsonderwijs en praktijkgericht
onderzoek voor de samenleving van morgen



Strategische agenda

2023–2028



Wij stappen naar voren

Onze studenten hebben een sleutelrol. Zij maken het verschil in de zoektocht naar oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Het is onze taak om hen daar op voor te bereiden. Daarom stappen wij naar voren en nemen wij die verantwoordelijkheid. Om daar invulling aan te geven, is voor de komende vijf jaar een strategische agenda ontwikkeld.

Daarin staat hoe we ons onderwijs, onderzoek en onze organisatie dusdanig inrichten, dat we een belangrijke rol spelen in de grote maatschappelijke vraagstukken. Dat doen we door:

- Studenten op te leiden tot professionals, die transities willen en kunnen vormgeven.
- Praktijkgerichte kennis en innovaties te ontwikkelen, die nodig zijn om transities te laten slagen.
- Jongeren en volwassenen gelijke kansen te bieden op een professionele toekomst die bij hun talenten en ambities past.
- Studenten succesvol op te leiden en werkende volwassenen op, om en bij te scholen voor tekortberoepen.
- Ons assortiment te verrijken.
- Ons onderwijs aantrekkelijker en studentgerichter te maken door kansen te benutten die digitalisering biedt.
- Studenten voor te bereiden op een professionele toekomst die wordt gekenmerkt door snelle veranderingen.
- Samen met het werkveld de samenleving van morgen vorm te geven.

Dit vraagt om een duidelijk beeld van de hogeschool. Daarom hebben we tijdens een intensief traject met evaluaties, analyses, toekomstverkenningen en scenariostudies, interviews, focusgroepen, werksessies en open online consultaties de balans opge maakt. Op basis van de bevindingen is deze strategische agenda tot stand gekomen. Door onze missie aan te scherpen en een heldere visie te ontwikkelen, laten we zien hoe we de komende jaren onze verantwoordelijkheid nemen.

Dat verdienen onze studenten. Dat verdient onze school. Dat verdient de samenleving.

College van Bestuur

Hoofdstuk 1 bevat onze vernieuwde missie, kernwaarden en visie. En beschrijft de ontwikkelingen die impact hebben op het opleiden van professionals.	6
Hoofdstuk 2 laat zien hoe we ons onderwijs flexibeler maken en vormgeven om bijdragen te leveren aan maatschappelijke opgaven.	9
Hoofdstuk 3 bevat onze visie op onderwijs en onderwijskwaliteit met de focus op studentsucces.	12
Hoofdstuk 4 beschrijft de vier maatschappelijke opgaven waar wij aan bijdragen met ons onderwijs en onderzoek.	16
Hoofdstuk 5 gaat over de uitbreidingen van ons onderwijs-assortiment die nodig zijn om aan de maatschappelijke opgaven bij te dragen en voldoende professionals op te leiden voor tekortberoepen.	18
Hoofdstuk 6 geeft onze visie op de kansen die digitalisering biedt voor het onderwijs en onze organisatie.	22
Hoofdstuk 7 beantwoordt de vraag hoe we onze missie, visie en doelstellingen de komende jaren realiseren.	23

Onze maatschappelijke opgave in een snel veranderende samenleving

Talent voor Transitie. De samenvatting van waar we de komende jaren voor gaan. Talent staat voor het opleiden van professionals, onze maatschappelijke opdracht. Transitie staat voor de snel veranderende wereld met grote maatschappelijke vraagstukken, die iets anders van ons onderwijs, onderzoek en onze studenten vragen dan we gewend waren.

Er zijn drie ontwikkelingen die grote impact hebben op onze maatschappelijke opdracht.

1. Maatschappelijke transities

Als samenleving moeten we oplossingen vinden voor uitdagingen die met de dag urgenter worden:

- Hoe verduurzamen we (snel) ons energiesysteem?
- Hoe remmen we klimaatverandering af en hoe passen we ons hierop aan?
- Hoe verbeteren we de zorg en hoe houden we die betaalbaar?
- Hoe zetten we nieuwe digitale technieken ethisch verantwoord in?
- Hoe maken we de samenleving inclusiever?

2. Arbeidsmarkt onder hoogspanning

Om aan deze transities mede vorm te geven, schreeuwen veel sectoren om meer gekwalificeerd personeel. Die vraag wordt alleen maar groter, terwijl het aantal jongeren dat we de komende jaren kunnen opleiden niet groeit. Het hoger beroeps-onderwijs is een essentiële schakel in het bieden van oplossingen voor deze krapte op de arbeidsmarkt. Onze studenten staan tijdens hun opleiding al midden in de praktijk en werken samen met onderzoekers, lectoren en het werkveld aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

3. Positie van het hoger beroeps-onderwijs onder druk

De positie van het hoger beroepsonderwijs staat landelijk en bij ons onder druk door dalende studentenaantallen. Dit komt vooral door de toenemende concurrentie van universiteiten. Door de maatschappelijke onderwaardering van het hbo voelen studiekeizers de druk om voor een universitaire opleiding te kiezen. Universiteiten gaan bovendien steeds vaker mee in de vraag vanuit de maatschappij om hun onderwijs beroeps-gericht te maken. Daarmee dreigt het hbo zijn positie als eigenstandige route naar en volwaardige voorbereiding op een professionele loopbaan te verliezen. Dat is niet alleen slecht voor het hbo en onze hogeschool, maar ook voor de samenleving.

Juist nu de samenleving met grote maatschappelijke opgaven worstelt en het werkveld met grote tekorten aan hoogopgeleide professionals kampt, is er grote behoefte aan sterk hoger beroeps-onderwijs. Hoger beroepsonderwijs dat startende professionals volwaardig opleidt en kwalitatief en kwantitatief inspeelt op maatschappelijke opgaven en arbeidsmarkttekorten. Hoger beroepsonderwijs dat zich van universiteiten onderscheidt met praktijk- en competentiegericht onderwijs, nauwe samenwerking met het werkveld en een focus op professionele vorming.

Missie: waar staan we voor?

We leiden studenten op tot hooggekwalificeerde professionals voor de beroepen van vandaag en morgen en ontwikkelen praktijkgerichte kennis en innovaties die bijdragen aan een toekomstbestendige samenleving.

Als **hogeschool** leiden we voldoende studenten op tot mede-architecten van een toekomstbestendige maatschappij. Stapsgewijs bereiden we hen voor op de verantwoordelijkheden die zij straks als professionals hebben. Daarbij geven we gereedschappen mee, waarmee ze krachtig kunnen handelen in een omgeving die continu verandert.

Als **kennisinstelling** ontwikkelen we praktijkgerichte kennis en innovaties die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Wij lopen op deze ontwikkelingen vooruit, in plaats van erachteraan.

Als **hogeschoolgemeenschap** geven we zelf het goede voorbeeld, als samenleving in het klein. We vormen een open, inclusieve leer- en werkomgeving, waarin het draait om het ontwikkelen van talenten en het sámen vormgeven aan maatschappelijke opgaven.

Kernwaarden

Onze missie wordt gedragen door onze kernwaarden, die ons onderwijs, onderzoek, gedrag en beleid bepalen:

Verantwoordelijkheid

We nemen verantwoordelijkheid. We leiden studenten op die hun plek in de samenleving vinden en de samenleving vooruit helpen. We dragen bij aan grote maatschappelijke veranderingen door die mede vorm te geven.

Veerkracht

We gaan uitdagingen aan en benutten ze als kansen om te groeien, door te leren. Zo leiden we onze studenten op tot veerkrachtige professionals. Zo zijn we wendbaar als organisatie. Zo maakt ons praktijkgericht onderzoek de samenleving sterker.

Verbondenheid

We brengen mensen samen. Om samen te (leren) werken. Om samen te (leren) leven. Om ergens bij te (kunnen en mogen) horen, waar iedereen zich welkom, veilig, gezien en gekend voelt.

Rechtvaardigheid

We geven studenten toegang tot gelijke maatschappelijke kansen, op basis van talenten en ambities. Ons onderwijs en praktijkonderzoek draagt bij aan het verkleinen van kansenongelijkheid.

Visie: waar gaan we voor?

In onze visie geven wij met ons onderwijs en onderzoek mede vorm aan vier maatschappelijke opgaven:

Duurzame delta

Werk maken van de energietransitie: het vervangen van fossiele brandstoffen door uitstootvrije en hernieuwbare energiebronnen. Bijdragen aan klimaatmitigatie en -adaptatie.

Toekomstbestendige economie

Het werken met nieuwe, betekenisvolle economische modellen en het bijdragen aan circulaire productie-, dienstverlening- en consumptieketens. Verduurzaming van logistieke ketens in stad en haven.

Vitale gemeenschap

Het verkleinen van onderwijs-, gezondheids-, welvaart- en welzijnsverschillen en het vergroten van maatschappelijke participatie. Het maken van de stap van zorg naar gezondheid en het vergroten van de zelfredzaamheid en veerkracht van burgers.

Slimme en sociale stad

Het verantwoord digitaliseren en ontwerpen van productieprocessen, dienstverlening en infrastructuur in en rondom de stad.

Met deze visie richten we ons op 2028. Vanaf (uiterlijk) dat jaar:

- Leiden we professionals op voor sleutelrollen in het werkveld en geven we hen de vaardigheden en mentaliteit mee om het antwoord op de grote maatschappelijke vraagstukken mede vorm te geven. Samen met onze partners in de stad, de regio en de haven ontwikkelen we praktijkgerichte kennis en innovaties voor de nodige veranderingen. We nemen actief deel aan regionale, landelijke en internationale innovatielabs en onderzoeksprogramma's rondom deze vraagstukken. Zo dragen we aantoonbaar bij aan de invulling van deze maatschappelijke opgaven voor onze studenten, school, stad en land.
- Leiden we voldoende professionals op voor de arbeidsmarkt. We voeren onze kerntaak nog beter uit: in 2028 is het aantal studenten dat binnen de geplande tijd hun diploma haalt in al onze instituten toegenomen ten opzichte van 2022. Samen met werkgevers bieden we voltijdstudenten die voor tekortberoepen worden opgeleid de mogelijkheid om een deel van hun studie deels in het werkveld af te ronden. En professionals scholen we via aantrekkelijke deeltijdtrajecten op, om en bij voor tekortberoepen en transitierollen.
- Geven we zelf als hogeschoolgemeenschap het voorbeeld van een veerkrachtige, verantwoordelijke en rechtvaardige samenleving in het klein. We zijn een inclusieve organisatie die nieuwe studenten en medewerkers met open armen ontvangt. We bevorderen rechtvaardigheid door in ons onderwijs en als werkgever gelijke toegang te bieden tot maatschappelijke kansen. We brengen onze studenten en medewerkers het belang van democratische grondwaarden bij. We ontwikkelen hun weerbaarheid en veerkracht door ze te laten oefenen met publiek debat en democratische besluitvorming. En we versterken en revitaliseren de lokale democratie, door met onze locaties een thuis te bieden voor publiek(e) dialoog en debat en daar vanuit onze eigen expertisegebieden aan bij te dragen.

Vernieuwing van ons onderwijsmodel

Met een nieuw onderwijsmodel leiden we meer mensen op voor tekortberoepen en banen die een belangrijke rol spelen in een snel veranderende wereld met grote maatschappelijke vraagstukken. Hiervoor maken we het onderwijs flexibeler.

Hoe ziet dat eruit voor de student?

Studenten starten binnen hun eigen opleiding. Naarmate hun studie vordert, bieden we keuzes waarbij zij:

- kennis en vaardigheden ontwikkelen die het vakgebied van de individuele opleidingen overstijgen;
- in aanraking komen met en bijdragen aan maatschappelijke opgaven;
- eerder starten met werken, met name in tekortberoepen.

Ambitie

In 2028 participeert meer dan een derde van onze studenten die de mogelijkheid daartoe hebben in discipline-overstijgend onderwijs rondom een maatschappelijke opgave of in een leer/werkarrangement.

Om dit voor elkaar te krijgen, bieden we studenten twee nieuwe onderdelen aan:

Opgavegericht onderwijs

Hierin werken studenten van verschillende opleidingen samen aan maatschappelijke opgaven. Dat gebeurt onder andere in learning communities en living labs, waarin docenten, onderzoekers en professionals uit de beroepspraktijk meewerken en studenten begeleiden. Zo leren studenten samenwerken met mensen uit verschillende disciplines en verschillende rollen. Zo dragen zij tijdens hun studie bij aan een toekomstbestendige samenleving.

Leer-/werkarrangementen

Hierin starten studenten, voor het einde van hun studie, met werken. Ze vervullen taken en verantwoordelijkheden die hen in staat stellen om de leerdoelen te behalen. Daarbij worden ze zowel vanuit de hogeschool als door hun werkgever begeleid. Zo doen ze eerder praktijkervaring op en helpen ze het werkveld en de samenleving sneller met hun talent.

Met ons aangepaste onderwijsmodel bereiden we studenten beter voor op een werkveld waar grote maatschappelijke vraagstukken de boventoon voeren. Daarnaast kunnen ze tijdens hun studie al aan het werk in tekortberoepen.

**“ik luister naar
de vragen van
de stad.”**



"Dat is wat een docent tegen mij zei.
'De stad vertelt je wat ons te doen staat.'

Ik ging luisteren. Niet naar het geluid van het verkeer of de bonkende bouwplaatsen, maar naar de vraagstukken. Wat gebeurt er nu echt. Wat klopt? Wat rammelt? Wat ergert? Wat zit scheef? Wat kan slimmer? Waar is behoefte aan? En wat heeft de stad in de toekomst nodig?

Precies die vragen hebben mij geleerd om op onderzoek uit te gaan en er zo achter te komen wat voor onderzoek er eigenlijk nodig is. Niet sec de theorieën en de modellen, maar andersom. De vraag is wat me inspireert, de modellen en theorieën hielpen me de oplossing te vinden.

Ophalen waar behoefte aan is en samen een antwoord vinden. Door samen te werken met studenten van andere opleidingen, ontdekte ik dat we zoveel meer voor elkaar konden krijgen. Het onderzoek is mijn inspiratie geworden voor mijn scriptie. Wat ik heb geleerd van de docenten en onderzoekers op de hogeschool is wat ik meeneem om de vraagstukken op te lossen."

Amir Singh
Student Hogeschool Rotterdam 2024–2028

Portret (deels) gegenereerd
met AI-software MidJourney

Studentsucces: een studentgerichte leeromgeving

Studenten kunnen hun talenten ontwikkelen als de leeromgeving kansen en begeleiding biedt, veilig en vertrouwd is en gericht is op persoonlijke en professionele ontwikkeling. Wij geven ons onderwijs daarom verder vorm met de focus op het vergroten van *studentsucces*.

We zetten in op zeven punten die studentsucces vergroten:

1. Onderwijskwaliteit

We versterken onderwijskwaliteit door;

- Onderwijsdoelen, toetsing en leeractiviteiten op elkaar af te stemmen voor studeerbare, doceerbare en uitvoerbare onderwijsprogramma's.
- Studenten aan het begin van hun studie meer ondersteuning in het leerproces te bieden. We helpen hen met kennis en vaardigheden om het eigen denken, handelen en leren te organiseren, sturen en controleren. Ook helpen we met plannen, organiseren en effectieve studeerstrategieën.
- De actieve deelname van studenten maximaal te stimuleren. We gebruiken bewezen didactische strategieën zoals formatief handelen, didactisch coachen, en herhaaldelijk ophalen en ontwikkelingsgerichte beoordeling.

2. Hoge verwachtingen

Studentsucces vraagt daarnaast om een cultuur van hoge verwachtingen. Als docenten hoge verwachtingen laten zien met hun gedrag, presteren studenten beter. Dat bereiken we door studenten een uitdagende leeromgeving te bieden, waarin we laten zien dat we in hen geloven en ervan uitgaan dat zij ook tijdens hun studie al een waardevolle bijdrage aan grote maatschappelijke vraagstukken kunnen leveren. Door feedback te geven die er toe doet en vragen te stellen die hen uitdagen. Maar ook door ons te beperken in het geven van

aanwijzingen. En door vriendelijk te zijn. Zo laten we zien dat we veel van onze studenten en hun talent verwachten.

3. Inclusieve hogeschool

We doen er alles aan om elke student en elke medewerker zich welkom, veilig, gezien en gekend te laten voelen. We ontvangen iedereen met open armen en werken vanuit een inclusieve didactiek en pedagogiek. Een stevig fundament van democratische waarden en spelregels speelt hierbij een grote rol. Het stelt studenten, docenten en de school in staat om met verschillende waarden, belangen en zienswijzen om te gaan. De ontwikkeling van democratisch burgerschap wordt daarom integraal meegenomen in al onze onderwijsprogramma's, als onderdeel van de ontwikkeling van professionele identiteit. Daarnaast organiseren we dialogen en debatten om democratische waarden en processen onder de aandacht te brengen.

Ambitie

Alle studenten voelen zich welkom, veilig, gezien en gekend. Ze ontwikkelen zich tot professional en behalen een daarbij passende kwalificatie.

4. Professionele identiteit

Voor een betekenisvolle toekomst als professional is een goed beeld van het werkveld, de beroepsrol en de verantwoordelijkheden die daarbij horen essentieel. Daarom begeleiden we studenten bij de keuze van hun opleiding met toegankelijke en transparante informatie over beroepen en opleidingen. Ook begeleiden we tijdens de opleiding studenten in het ontwikkelen van de eigen professionele identiteit, op basis van onze kernwaarden en met de maatschappelijke opgaven als richting. Daarmee helpen we studenten om keuzes te maken, die bij ze passen. Ook zorgen we dat studenten die ontdekken dat ze ergens anders beter tot hun recht komen, goed worden begeleid naar een passende vervolgstap.

5. Persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling is voor studentsucces minstens zo belangrijk als professionele ontwikkeling. Ten eerste om studenten gelijke maatschappelijke kansen te bieden. Daarom besteden we in ons onderwijs (als onderdeel van de beroepsvorming) ook aandacht aan zaken als het opbouwen, leren benutten en uitbouwen van een professioneel netwerk. Ten tweede om studenten de kans te bieden om zich breder te ontwikkelen. Dat doen we met aandacht voor socialisatie en persoonsvorming in al onze curricula en een rijker aanbod aan keuzevakken en extra curriculaire activiteiten. Studenten worden actief betrokken bij het doorontwikkelen en organiseren van keuzevakken en -activiteiten die aansluiten op hun eigen interesses en ontwikkelbehoeften.

6. Curriculumopbouw

Het voorgaande vraagt om onderwijs waarin studenten zich stapsgewijs ontwikkelen tot een zelfbewuste, zelfstandige en reflectieve professional, op een manier die bij hen past: vertrouwd, op maat en uitdagend. En met houvast. Daarom begint iedere student in een onderwijsprogramma dat gestructureerd is, dat rekening houdt met lastige momenten in het leerproces en ruimte biedt om fouten te kunnen maken. Naarmate de studie vordert, bieden we steeds meer keuzemogelijkheden. Waar nodig wordt extra ondersteuning geboden. Zo geven we gelijke kansen op studieresultaten. En, voor wie dat kan en wil, ook ruimte om hun studie te versnellen en verrijken.

7. Studenten als klankbord

Om continu vorm te blijven geven aan de voorwaarden voor studentsucces, betrekken we studenten bij het onderwijs; de onderwijsontwikkeling, onderwijsinnovatie, onderwijsuitvoering en besluitvorming hierover.

We creëren voor alle studenten een zo goed mogelijke leeromgeving om het beste uit zichzelf en hun studie te halen.

**“wat ik oplos,
is wat ik wil
worden.”**



"Ik kwam er tijdens mijn studie en de plekken waar ik naartoe ging achter dat de stad en de wereld best wel anders in elkaar zitten dan de omgeving waar ik ben opgegroeid. Daardoor heb ik geleerd anders te kijken. Naar mezelf, naar problemen, naar leren en naar samenwerken. Dat was niet mijn doel toen ik aan mijn studie begon, maar het gebeurde wel. Het leverde eigenlijk meer op dan gedacht. Het vormde me ook. Best apart.

Ik deed een technische studie, want baangarantie. In m'n eerste twee jaar was ik voor m'n gevoel aan het leren zonder doel. Ja, die goede baan, geld verdienen. Misschien wel ingenieur worden, net als mijn vader.

Tijdens mijn stage bij een bedrijf op RDM, veranderde het voor mij. Daar vond ik mijn kracht. Toen zag ik welke vraagstukken ik wilde oplossen, in plaats van wat ik wilde worden. En met mijn oplossingen wil ik de stad een duw in de goede richting te geven. Die oplossingen, dat wordt m'n baan. Welke functie-titel daar dan ook bij mag horen."

Juliëtte Gerritsen
Student Hogeschool Rotterdam 2023–2027

Portret (deels) gegenereerd
met AI-software MidJourney

Bundelen van de kracht van onderwijs en onderzoek

We ontwikkelen praktijkgerichte kennis en innovaties die helpen om de belangrijkste transitieopgaven voor de toekomst van onze regio mede op te lossen; duurzame delta, toekomstbestendige economie, vitale gemeenschap en slimme en sociale stad.

Onderzoeksvisie

In 2028 geeft ons praktijkgericht onderzoek de grote transitie's in onze regio mede vorm. Daarvoor ontwikkelen we hoogwaardige onderzoeks- en innovatieprogramma's en doen we mee aan de belangrijkste landelijke en regionale onderzoeksprogramma's en samenwerkingsverbanden. Door kennis-, onderwijs- en maatschappelijke partners en het werkveld worden we herkend en erkend als opleider én kennisinstelling.

Onze uitgangspunten:

- Ons praktijkgericht onderzoek draagt aantoonbaar bij aan de vier grote maatschappelijke opgaven;
- We benaderen iedere fase van ons praktijkgericht onderzoek vanuit de samenwerking tussen wetenschap, onderwijs, praktijk en burgers;
- We streven naar duurzame samenwerkingsverbanden: we committeren ons aan onze partners en vragen dat ook van hen.
- We verankeren ons onderzoek in regionale-, nationale- en internationale onderzoeksstructuren, fondsen en subsidieprogramma's;
- We gebruiken de resultaten van ons onderzoek om verder te bouwen.

Ambitie

De hogeschool heeft in 2025 een instellingsbrede, impactgerichte onderwijs- en onderzoeksagenda. In 2028 heeft ons praktijkgericht onderzoek zoveel massa dat iedere student en docent ermee in aanraking komt.

Onderzoek en onderwijs

De combinatie van onderzoek en onderwijs ontwikkelt een kritische, onderzoekende houding bij studenten en docenten, die vraagstukken vanuit meerdere perspectieven benaderen. Daarbij wordt de inhoud van onze curricula doorlopend door onderzoek geactualiseerd. Onderzoek en onderwijs zorgen voor een krachtige, uitdagende en inspirerende leer- en werkomgeving voor studenten, docenten, onderzoekers en participanten uit de beroepspraktijk.

Om focus te houden op en massa te creëren rondom de vier transitieopgaven, stellen wij een hogeschoolbrede agenda op voor onderwijs en onderzoek. Wij streven naar een verhouding van 1 lector op 350 studenten. Hiervoor wordt een stabiele infrastructuur ingericht, door zowel faciliteiten te bieden die nodig zijn voor onderzoek, als het bieden van vaste posities voor (docent) onderzoekers en (toekomstige) lectoren.

Met ons praktijkgericht onderzoek ontwikkelen we kennis en innovaties die helpen bij het oplossen van de grote transitievraagstukken.

Vier transitieopgaven

In ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek creëren we focus, massa en samenwerking rondom de transitieopgaven die het belangrijkste zijn voor de toekomst van onze regio:

Duurzame delta

De Rotterdamse regio staat voor een enorme uitdaging in het verduurzamen en klimaatbestendigen van industrie, haven en stedelijke omgeving. Als geen andere regio speelt Rotterdam in Nederland een cruciale rol in de transitie naar een duurzame energiehuishouding. Een groot deel van de energieproducten komt via de Rotterdamse haven ons land binnen. Het Rijnmondgebied is het grootste logistiek-industriële complex van Nederland. Klimaatverandering heeft op Rotterdam als deltastad grote impact. Als hogeschool zijn we één van de hofleveranciers van mensen en kennis aan de industrie, bouw en dienstensector op het gebied van verduurzaming, klimaatbestendiging en energietransitie. Die belangrijke rol nemen we in de toekomst nog nadrukkelijker op ons. Ook spannen we ons in om energiearmoede en ongelijkheid in de energietransitie tegen te gaan.

Toekomstbestendige economie

Ons huidige economische bestel loopt tegen zijn sociale, ecologische en financiële grenzen. We zien een verschuiving van een economie gericht op winst en efficiëntie, naar een gericht op het ontplooiën van betekenisvolle activiteiten en het respecteren van de draagkracht van mens en planeet. Via ons onderwijs en onderzoek willen we onze steen bijdragen aan die nieuwe wereld. Zo zullen we studenten leren werken met nieuwe economische waardemodellen. We omarmen hogeschoolbreed circulariteit en digitalisering als een leidend principe en proberen via onze kennisproducten verspilling in productie-, dienstverlening- en consumptieketens te verminderen. In dat kader zetten we ons tevens in voor de verduurzaming van logistieke ketens in stad en haven en een economie die steeds digitaler is.

Vitale gemeenschap

In een wereld waarin de zorgkosten explosief stijgen en waarin de economische ongelijkheid tussen mensen toeneemt, is het van eminent belang dat wij ons als grootste regionale hoger onderwijsinstelling inspannen voor het verkleinen van onderwijs-, gezondheids- en welzijnsverschillen en voor het vergroten van maatschappelijke participatie. Veel van onze studenten zullen in hun latere werk met deze vraagstukken te maken krijgen en onze onderzoekers opereren er reeds middenin. Wij willen als hogeschool bijdragen aan een vitalere samenleving, waarin de stap wordt gemaakt van 'zorg' naar 'gezondheid en welzijn' en waarin burgers worden geholpen hun zelfredzaamheid en veerkracht te vergroten. Ook voelen we ons (mede)verantwoordelijk om het lerarentekort te verminderen en onderwijsverschillen te verkleinen. In dat kader maken we ons hard voor een 'lerende stad', omdat transities alleen dan worden gerealiseerd als het leren overall plaats vindt. De ontwikkeling van talent is een kerntaak van de hogeschool.

Slimme en sociale stad

In een volledig gedigitaliseerde wereld is het onontkoombaar dat we ons van de sociale en ethische gevolgen van die alomtegenwoordige informatietechnologie bewust zijn: hoe willen we IT gebruiken en wat vinden we daarbij acceptabel? Als hogeschool leren we onze studenten daarom nadenken over het verantwoorde gebruik van digitale technologie in de slimme stad. Hoe digitaliseren en ontwerpen we op verantwoorde wijze de productieprocessen, dienstverlening en infrastructuur in en rondom de stad? Vanuit een doordachte omgang met digitale technologieën zullen we ons ook bezig houden met de andere drie transitieën en onderzoeken welke rol daarin voor digitalisering is weggelegd.

Uitbreiding van ons assortiment

We leiden studenten op voor beroepen die steeds complexer worden en voor nieuwe beroepen die we nu nog niet kennen. De vraag naar hoogopgeleide professionals in tekortsectoren als de zorg, het onderwijs, de techniek en IT groeit de komende jaren sneller dan het aantal starters op de arbeidsmarkt. Terwijl het werk voor veel volwassenen in andere sectoren juist sterk verandert of zelfs verdwijnt.

Daarom passen we ons assortiment van opleidingen aan, zodat we aansluiting houden op de behoeften vanuit de arbeidsmarkt. We creëren een assortiment, waarmee we in staat zijn iedere student te bedienen, van Ad tot PD. We vernieuwen, verbreden en verdiepen ons onderwijsaanbod met nieuwe:

Ad- en bacheloropleidingen

Waar de beroepspraktijk vraagt om nieuwe en onderscheidende basiskennis en -vaardigheden, ontwikkelen we nieuwe voltijd bachelor- en Ad-opleidingen. Daarbij gaan we bewust op zoek naar opleidingen die bestaande indelingen en instituten overstijgen.

Ambitie

In 2026 bieden we een waaier aan opleidingsprogramma's aan die kwalitatief aansluit bij de arbeidsmarktbehoeften van tekortsectoren en de grote transitieopgaven. In 2028 is dit assortiment dusdanig gepositioneerd en georganiseerd dat wij kwantitatief met de vraag vanuit de arbeidsmarkt mee kunnen bewegen.

Professionele masters

Onder onze studenten groeit de behoefte om na hun bachelordiploma ook een masterkwalificatie te behalen. Bovendien vragen de vier maatschappelijke opgaven om verbreding, verdieping en specialisatie in aanvulling op onze bacheloropleidingen. Daarom bieden we vanaf 2028 een breed palet professionele masters aan, waarmee we onze studenten als professionals klaarstomen voor een sleutelrol in de grote maatschappelijke opgaven.

Onze uitgangspunten:

- Alle masteropleidingen zijn 'professional' masters, het onderzoek en onderwijs dat studenten in deze programma's doen en volgen is praktijk- en toepassingsgericht;
- De vier transitieopgaven zijn leidend bij het ontwikkelen van nieuwe masters met een thematisch, discipline-overstijgend karakter;
- Specialistische masters zijn nauw verbonden aan een specifiek beroep en hebben een strakomlijnd civiel effect.

Scholingsprogramma's voor (werkende) volwassenen

Om meer mensen op- en om te scholen voor tekortberoepen versterken en vernieuwen we ons onderwijsaanbod voor (werkende) volwassenen. Daarbij richten we ons op professionals uit andere sectoren, die een basiskwalificatie nodig hebben om te kunnen switchen en professionals met een mbo-diploma die een Ad- of Ba-diploma nodig hebben om door te kunnen groeien. Daarnaast zetten we onze kennis- en expertise in om samen met het werkveld kortere bijscholingsprogramma's rondom de vier transitieopgaven te ontwikkelen.

We realiseren het leven lang-onderwijsaanbod door:

- instellingsbreed samen te werken aan de doorontwikkeling van een aantrekkelijk en effectief onderwijsconcept voor (werkende) volwassenen;
- onze op-, om- en bijscholingsprogramma's op onderscheidende wijze richting (werkende) volwassenen te positioneren;
- vanuit onze CoE's met het werkveld samen te werken aan de ontwikkeling van bijscholingsprogramma's rondom de vier transitiethema's;
- de opschaling van deze programma's pro-actief te ondersteunen.

Met ons vernieuwde onderwijsaanbod houden we aansluiting op behoeften uit de arbeidsmarkt en kunnen we iedere student een doorlopende leerlijn van Ad tot PD aanbieden. Dat geldt voor alle studenten die een belangrijke rol willen vervullen in tekortberoepen en in het oplossen van de maatschappelijke opgaven.

**“ik werk in jouw
omgekeerde
wereld.”**



"Wat ik echt tof vond, was dat de begeleiders op de hogeschool me zonder dat ik het doorhad voorbereidden om op een andere manier naar de wereld en naar m'n toekomst te kijken. Ik werkte met studenten van andere opleidingen aan vraagstukken. Deed onderzoek. Leerde van anderen. Interdisciplinair onderwijs noemen ze het geloof ik, haha.

Ik wist niet dat het zo heette maar ik kon wel m'n eigen pad volgen. Ik werd uitgedaagd én geholpen om te leren en te ontdekken. Die combinatie werkte bij mij: een plek die veilig is om vragen te stellen en onzeker te zijn én waar de lat hoog ligt. Zo vond ik uit waar ik wel en niet van ben. En misschien wil ik mij nog wel ergens in gaan specialiseren.

Mijn vader zei laatst: 'jij werkt in mijn omgekeerde wereld. Ik volgde mijn hoofd. Jij volgt je hart en zet je hoofd daar nu voor in. Jij werkt aan oplossingen. Als de stad kon spreken, zou die je dankbaar zijn.'

Ps. Pap, misschien moet je weer eens naar school. Mijn omgekeerde wereld leren kennen. Je bent nooit te oud om een leven lang te blijven leren."

Jack Lu
Student Hogeschool Rotterdam 2025–2029

Portret (deels) gegenereerd met
AI-software MidJourney

Visie op digitalisering

Digitalisering is een aanjager van innovatie. Het transformeert de maatschappij en beroepen in een hoog tempo. De omvang en nieuwe mogelijkheden vragen om aanpassing van de inhoud, pedagogiek en didactiek van ons onderwijs en onze manier van werken.

Onze kernwaarden en maatschappelijke opgaven zijn leidend voor onze digitaliseringsambitie. We staan voor een ethisch en rechtmatig gebruik van digitale technologie. Het doel van ons onderwijs en onderzoek en de belangen van onze studenten en docenten staan centraal bij het ontwikkelen van nieuwe toepassingen. We gebruiken digitale middelen als kansrijke oplossingen om ons onderwijs beter en aantrekkelijker te maken en zij mogen nooit ten koste gaan van gelijke kansen, menselijk contact, verbondenheid en professionele autonomie.

De komende jaren investeren we in digitalisering die ons onderwijs, onderzoek en organisatie versterkt en verrijkt. Als organisatie stimuleren en faciliteren we het experimenteren en innoveren met nieuwe digitale technologieën. We ontwikkelen mechanismen om opkomende technologieën vroegtijdig te signaleren en – wat zich bewezen heeft – op grotere schaal te gebruiken. Daarnaast sluiten we ons aan bij landelijke en sectorale initiatieven en werken samen met andere (hoge)scholen en universiteiten. We gebruiken de landelijke kennisinfrastructuur rondom digitalisering om kennis, ervaring en inzichten te delen en nemen hierbij een leidende rol aan om zo de digitalisering van het hoger onderwijs mede vorm te geven.

Onze studenten en medewerkers leren en werken in een digitaal landschap dat ontworpen is vanuit het perspectief van hun 'reis'. Deze digitale leer- en werkomgeving is inclusief, toegankelijk, intuïtief, contextrijk en betekenisvol. De digitale en fysieke leer- en werkomgeving versterken elkaar. In de toekomst zijn alle studenten en medewerkers bedreven in en comfortabel met het gebruik van digitale technologie. Het doorontwikkelen van digitale vaardigheden is een voortdurend en vanzelfsprekend onderdeel van werken en leren. Onze studenten en medewerkers hebben de vaardigheden om goed om te gaan met de sociale en ethische aspecten van digitalisering.

We scheppen omstandigheden waarin studenten en medewerkers zich prettig voelen om digitale technologieën op een verantwoorde manier te gebruiken in hun studie en werk. Ook krijgen zij ondersteuning en hulp om hun studie en werk gemakkelijker, leuker en rijker te maken.

Ambitie

In 2028 zetten we digitalisering aantoonbaar in om de kwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en onze organisatie te verbeteren; goed en aantrekkelijk werkgeverschap te bevorderen; onze verbinding met de samenleving te versterken en onze bijdrage aan de transitieopgaven te vergroten.

Organisatieontwikkeling & uitvoering

Door – naast studentsucces – de grote maatschappelijke opgaven centraal te stellen, gaan we op een nieuwe manier samenwerken en organiseren. De complexiteit van de opgaven vraagt om samenwerking tussen disciplines, over bestaande organisatieonderdelen heen en met verschillende partijen – zowel binnen als buiten de hogeschool.

Bij steeds veranderende samenwerkingsvormen en oplossingen zijn leren en experimenteren net zo belangrijk als kennis en ervaring. Zo worden we een meer wendbare en weerbare hogeschool. Daarin zijn de volgende punten leidend:

- Samenwerking staat centraal. We verkennen nieuwe manieren van (samen)werken.
 - We passen waar nodig onze organisatiestructuur aan op de ambities uit deze agenda.
 - We sturen op het realiseren van onze visie en ambities.
 - We maken onze dienstverlening effectiever en richten die in op de realisatie van deze strategische agenda.
 - Voor de realisatie van de ambities uit deze agenda blijven we op de professionele verantwoordelijkheid van onze opleidingsteams vertrouwen. Bij de uitvoering geven leidinggevendend sturing, met de professionele verantwoordelijkheid van medewerkers als uitgangspunt.
 - We werken volgens het inrichtingsprincipe dat de bedoeling leidend is en de manier van organiseren volgt. We vragen ons van nieuwe opgaven altijd eerst af wat het “waarom” is. Waarom willen we iets bereiken? Hoe verhoudt dat zich tot onze missie, visie en strategische doelen?
 - We bereiken onze doelen door samen te leren. Dit noemen we samenwerkend leren. We gebruiken de kennis, kunde en goede voorbeelden die er zijn om ons samen verder te ontwikkelen.
 - We ontwikkelen het leiderschap dat nodig is om deze organisatiecultuur en de principes van samenwerkend leren in de praktijk te brengen. Dat leiderschap is: missie- en visiegedreven, ondernemend, verbindend en inclusief.
- We realiseren een stimulerend werk- en leer-klimaat gericht op professionele ontwikkeling en op vergroting van ons vernieuwings- en aanpassingsvermogen.
 - We richten onze werkwijzen zo in dat we mensen optimaal in staat te stellen om flexibel, opgavegericht en multidisciplinair samen te werken.
 - We bieden een integrale, opgavegerichte dienstverlening, waarin we elkaar aanspreken op resultaten.
 - Waar dat de kwaliteit en slagkracht van de dienstverlening aan studenten en medewerkers vergroot of middelen vrijmaakt om aan onze visie te werken, harmoniseren we ondersteunende processen.
 - Alles wat we doen evalueren we en we houden de voortgang in van de ambities uit deze agenda nauwgezet bij.

Uitvoeringsplan

Voor de hoofdonderwerpen uit deze agenda stellen we een uitvoeringsplan op. In dit plan staan de volgende ontwikkelopgaven centraal:

1. Vernieuwing van ons onderwijsmodel.
2. Werken aan studentsucces.
3. Profilering en impact op maatschappelijke opgaven.
4. Assortimentsontwikkeling.
5. Digitalisering.
6. Dienstverlening & organisatie.

