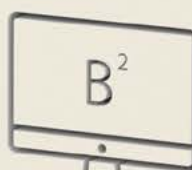


Hogeschool Rotterdam

Jaarverslag 2021



FYSIEK



ONLINE



TOEKOMSTBESTENDIG
ONDERWIJS



Jaarverslag 2021

Hogeschool Rotterdam

Rotterdam, 19 april 2022

Introductie

Als één woord het afgelopen jaar goed samenvat is het 'stroomversnelling'. Door de coronacrisis zijn er veel processen op gang gekomen, die ons onderwijs in een heel andere dynamiek hebben geplaatst. Zonder de gevolgen van de pandemie hadden we die waarschijnlijk in een veel lager tempo eigen gemaakt. Of zelfs helemaal niet.

Didactiek en pedagogiek hebben een transformatie ondergaan. Docenten hebben plots te maken met een heel andere groepsdynamiek, omdat studenten elkaar een lange tijd niet hebben gezien of omdat een deel van de klas de les online volgt in plaats van in de klas. Sommige studenten vinden het prettig om online les te krijgen, anderen hebben daar juist moeite mee. Allemaal zaken die invloed hebben op de didactiek en pedagogiek binnen onze hogeschool.

We realiseren ons dat het gebrek aan de fysieke nabijheid van medestudenten en collega's voor velen een negatieve invloed heeft gehad op hun welbevinden. Daar hebben we continu aandacht voor door op zoek te gaan naar oplossingen.

De omstandigheden, waar we in 2021 onverhoopt nog volop mee te maken hadden, hebben ons onderwijs een hoop opgeleverd. We – alle geledingen binnen de hogeschool – staan op de springplank naar vernieuwend onderwijs. In dit jaarverslag gaan we daar dieper op in.

Het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam

Ron Bormans
Wijnand van den Brink
Zakia Guernina



INTERVIEW MET **KEES KLOMP**, LECTOR BETEKENISECONOMIE

Betere en betekenisvollere manier van economisch onderwijs

Tijdens zijn openbare les in november schetste Kees Klomp dat de houding van studenten alles bepalend zal zijn. De lector Betekeniseconomie, die een impuls wil geven aan de curricula van de economische opleidingen, vertelde dat hij goed hoop heeft, gegronde hoop. "Er is een relatie tussen de problemen in de wereld en de mate waarin mensen maatschappelijke betrokkenheid tonen."

Kees, kun je een concreet voorbeeld noemen van wat je in je eerste jaar als lector hebt geleerd?

"Mijn docentonderzoeker Remko van der Pluijm en ik zijn het afgelopen jaar de Bassie en Adriaan van de betekeniseconomie geweest. We hebben een fieldlab gedraaid om een eerste casuïstiek te ontwikkelen op het gebied van betekeniseconomie. Samen met de Rotterdamse bedrijven Verstegen Specerijen, Bram Ladage en twee vestigingen van supermarkt Jumbo hebben we geprobeerd te ontdekken wat de betekeniseconomie nou eigenlijk is. We hebben gekeken naar de knoppen waar we binnen het onderwijs aan draaien. Ten eerste draait het natuurlijk om kennis en ten tweede hebben we het geluk dat we in het hbo onze studenten vaardigheden mogen leren. We hebben ontdekt dat er nog een derde component is, die heel belangrijk is voor de betekeniseconomie: houding. In de betekeniseconomie draait het voor 90 procent om houding, voor 5 procent om kennis en voor 5 procent om kunde."

90 procent? Dat is wel héél veel.

"Houding is alles bepalend. Neem het verlies van biodiversiteit. Ik kan in een uur uitleggen hoe dat werkt. Ook kan ik in een uur uitleggen hoe ze met dat onderwerp in de praktijk aan de slag zouden kunnen gaan. Maar als ze denken 'het zal allemaal wel', dan gebeurt er nooit iets op dat gebied. Als we studenten een bredere

en betekenisvollere manier van economisch onderwijs bieden, dan moeten we veel meer aandacht aan hun houding besteden. Er is een relatie tussen de problemen in de wereld en de mate waarin mensen maatschappelijke betrokkenheid tonen. Daarom is het geen verrassing dat je vandaag de dag steeds meer activistische jongeren ziet. Dat komt voort uit een steeds beter bewustzijn van de toestand in de wereld en de betrokkenheid die zij daarbij voelen. Daar doen we momenteel weinig aan in het curriculum."

Een gevoelig punt in de huidige maatschappij.

"Mensen vallen daarover, en dat begrijp ik. Maar ook de huidige manier van het geven van economisch onderwijs is normatief. Het is politiek en gekleurd. We zijn nu druk bezig met het ontwikkelen van methoden en technieken die kunnen bijdragen aan een hogere mate van bewustzijnsontwikkeling en directe betrokkenheid. Tijdens mijn openbare les laat ik de documentaire 'Je kunt niet zonder betekenis zijn' zien. Daarin zegt bijvoorbeeld Zakia Guernina, lid van het College van Bestuur, heel treffend dat we toch mogen hopen dat we professionals opleiden die normen en waarden hebben ten opzichte van de wereld om ons heen. Dat we toch geen leiders van morgen kunnen afleveren die doen alsof er niets aan de hand is op onze planeet?"

Wat moet blijven hangen bij de mensen die jouw openbare les bijwonen?

“Dat we de problemen die er zijn niet kunnen oplossen als we onszelf en het wereldbeeld dat we hebben niet veranderen. Het beeld dat met welvaart alles goedkomt zal instorten, net als ons zelfbeeld. Want wij zijn in het huidige wereldbeeld opgegroeid. Dus weten we niet zo goed wat we aan moeten met een ander wereldbeeld. Dat is het slechte nieuws. Het goede nieuws is dat het ook de andere kant op kan gaan. We kunnen de klimaatcrisis stoppen,

echt waar. Een betere wereld begint ín jezelf. We moeten bij onszelf te rade gaan wie we nu eigenlijk zijn, hoe we in het leven staan en hoe we ons verhouden ten opzichte van andere mensen. Is die BMW voor de deur echt het hoogst haalbare? We moeten loskomen van het beeld dat het goed met ons gaat als het goed gaat met onze economie. Nee, het gaat slecht met ons omdat het goed gaat met de economie.”



Inhoudsopgave

Introductie	V
Interview met Kees Klomp	VI
Inhoudsopgave	VIII
1. Bestuursverslag	1
1.1 Inleiding	1
1.1.1 Spreiding van vestigingen over Rotterdam	2
1.1.2 Belangrijke gebeurtenissen in 2021	4
1.1.3 Onze drie doelen	6
1.1.4 Strategische Agenda	7
1.1.5 Diversiteit en inclusie	7
Interview met Heleen Elferink en Sami Martins Ribeiro	8
1.2 Corona	11
1.2.1 Maatregelen tegen het coronavirus	11
1.2.2 Impact van corona	15
1.2.3 Ondersteuning voor studenten met mentale problemen	17
1.2.4 Geldstromen coronasteun	18
1.2.5 Corona-enveloppe	19
Interview met alumni Nino Kruihof en Stanley Noorlander	28
1.3 Onderwijs	31
1.3.1 Ankerpunten voor onderwijskwaliteit	32
1.3.2 Borging van de kwaliteit van het examen en het onderwijs	37
1.3.3 Ontwikkelingen in onze opleidingen	40
1.3.4 Onderwijsinnovatie	47
1.3.5 Onderwijs op afstand	49
1.3.6 Instroom en inschrijvingen	50
1.3.7 Doorstroom naar hbo	52
1.3.8 Aansluiting op arbeidsmarkt	55
Interview met Lia Voerman, lector didactiek	58
1.4 Onderzoek	61
1.4.1 Onderzoek vanuit maatschappelijke uitdagingen	61
1.4.2 Kenniscentra	61
1.4.3 Externe financiering voor onderzoek	64
1.4.4 Verkiezing docent-onderzoeker van het jaar	67
1.4.5 Kwaliteitszorg bij onderzoek	68
1.4.6 Onderzoeksvouchers	70
1.4.7 Innovatiegerichte samenwerking	72
Interview met Marcel Langeveld, adviseur duurzaamheid en energicoördinator	78

1.5	Organisatie	81
1.5.1	Medewerkers en strategisch hrm-beleid	82
1.5.2	Huisvesting	85
1.5.3	Duurzaamheid	88
1.5.4	Veiligheid	93
1.5.5	Privacy & Security	94
1.5.6	Reglementen	95
1.5.7	Juridische aangelegenheden	96
1.5.8	Beleid uitkeringen na ontslag	99
	Interview met Rosa Douma, kerndocent en hostvan de podcast	100
1.6	Kwaliteitsafspraken	102
1.6.1	Inleiding	102
1.6.2	Voortgang Kwaliteitsafspraken	102
1.6.3	Intensiever en kleinschalig onderwijs	103
1.6.4	Docentprofessionalisering	106
1.6.5	Studiesucces	108
1.6.6	Onderwijsfaciliteiten	109
1.6.7	Meer en betere begeleiding van studenten	111
1.6.8	Monitoring en jaarlijkse bijstelling	111
1.6.9	Afstemming met Medezeggenschap en Raad van Toezicht	111
1.7	Financieel beleid	114
1.7.1	Introductie	114
1.7.2	Kengetallen per 31 december 2021	114
1.7.3	Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen	115
1.7.4	Beschouwing financiële positie	115
1.7.5	Majeure zaken	120
1.7.6	Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten	120
1.7.7	Continuïteitsparagraaf	121
1.7.8	Verantwoording bestuurskosten en declaraties	132
1.7.9	Verslaggeving Helderheid	133
1.7.10	Maatschappelijke aspecten	136
	Interview met Yori Ettema, alumnus Willem de Kooning Academie	138
	2. Verslag van de Centrale Medezeggenschapsraad	140
	3. Verslag Raad van Toezicht (RvT)	142
3.1	Samenstelling en bezoldiging	142
3.2	College van Bestuur; samenstelling en remuneratie	145
3.3	Toetsingskader van de Raad van Toezicht	146
	Interview met Machiel Blok, docent van het jaar	152

4. Jaarrekening 2021	154
4.1 Balans per 31 december 2021.....	154
4.2 Staat van baten en lasten over 2021.....	155
4.3 Kasstroomoverzicht over 2021.....	156
4.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening	157
4.5 Toelichting op de balans	169
4.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	178
4.7 Toelichting op de staat van baten en lasten	179
4.8 Opgave verbonden partijen (model E)	188
4.9 Ondertekening van de jaarrekening	189
4.10 Overige gegevens	190
4.11. Gegevens over de rechtspersoon	196
Bijlage 1: Overzicht opleidingen	198
Bijlage 2: Studentaantallen	201
Bijlage 3: Governance en de branchecode goed bestuur hogescholen	204
Bijlage 4: Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs.....	209
Bijlage 5: Reflectie CMR Kwaliteitsafspraken 2021	212
Bijlage 6: Partners.....	264
Bijlage 7: Gebruikte afkortingen	280

1. Bestuursverslag

1.1 Inleiding

Hoe houden we de kwaliteit van ons onderwijs hoog tijdens de coronacrisis? Die vraag hing ook in 2021 weer voortdurend boven Hogeschool Rotterdam. Laten we beginnen met te vertellen dat het gelukt is om dat voor elkaar te krijgen.

Dat is geen hoogdravende zin uit onze eigen pen, maar het is de conclusie die in de Keuzegids hbo is opgenomen. De waardering van onze studenten steeg aanzienlijk: van 55,5 naar 59,5 punten. Dankzij die score staan we van de grote Randstadhogescholen nu het best aangeschreven. Het is niet meer dan een indicatie van onze kwaliteit, die plek als goeie middenmoter in de Keuzegids, maar toch... Diepere analyses van de cijfers laten zien waar we het verschil maken: dat zit hem in de waardering van onze mensen.

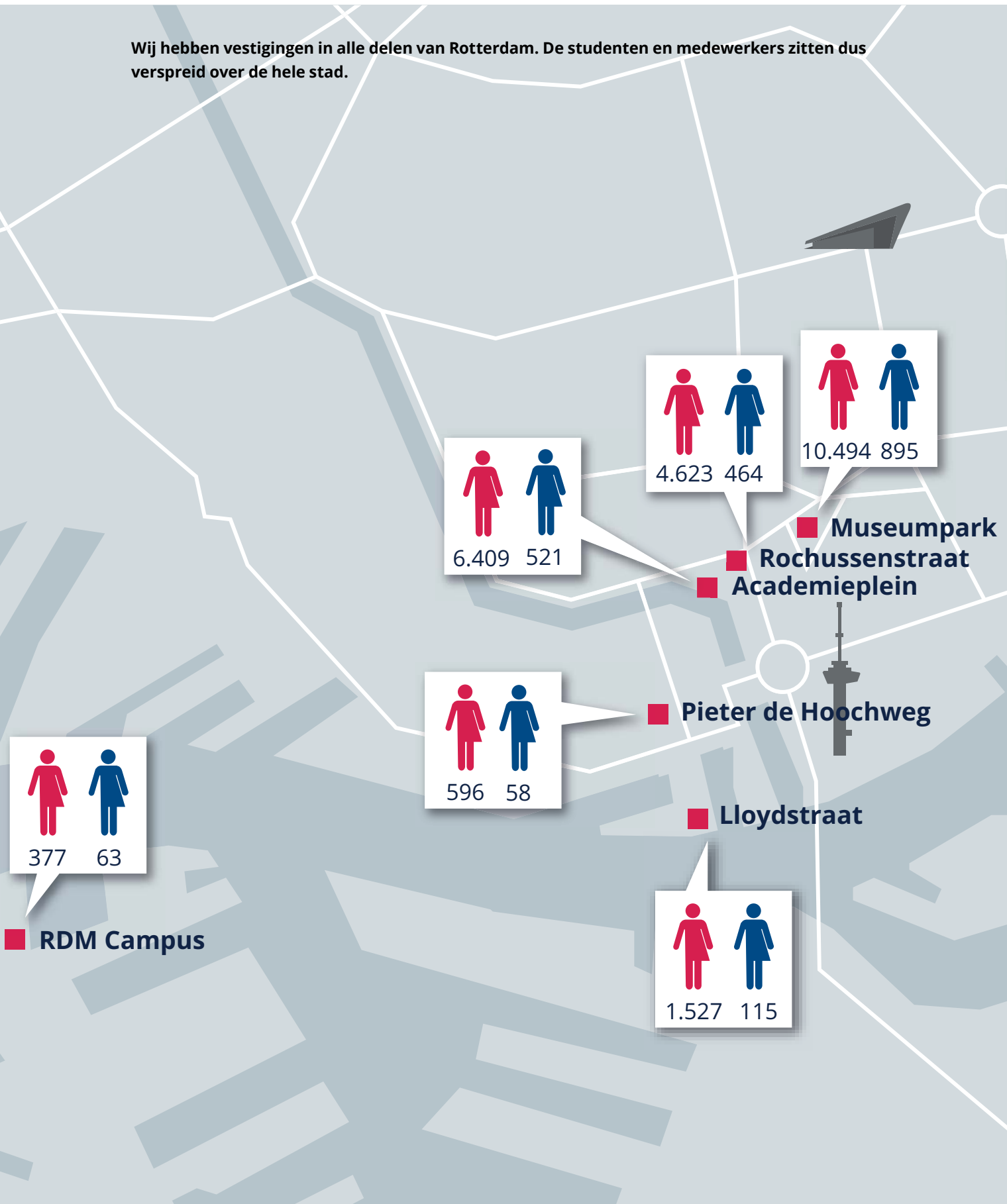
Dat doet ons uiteraard deugd, maar achteroverleunen doen we daardoor uiteraard niet. Sterker nog, het is een motivatie om een nog hogere kwaliteit na te streven. We hebben tenslotte gemerkt dat het mogelijk is.

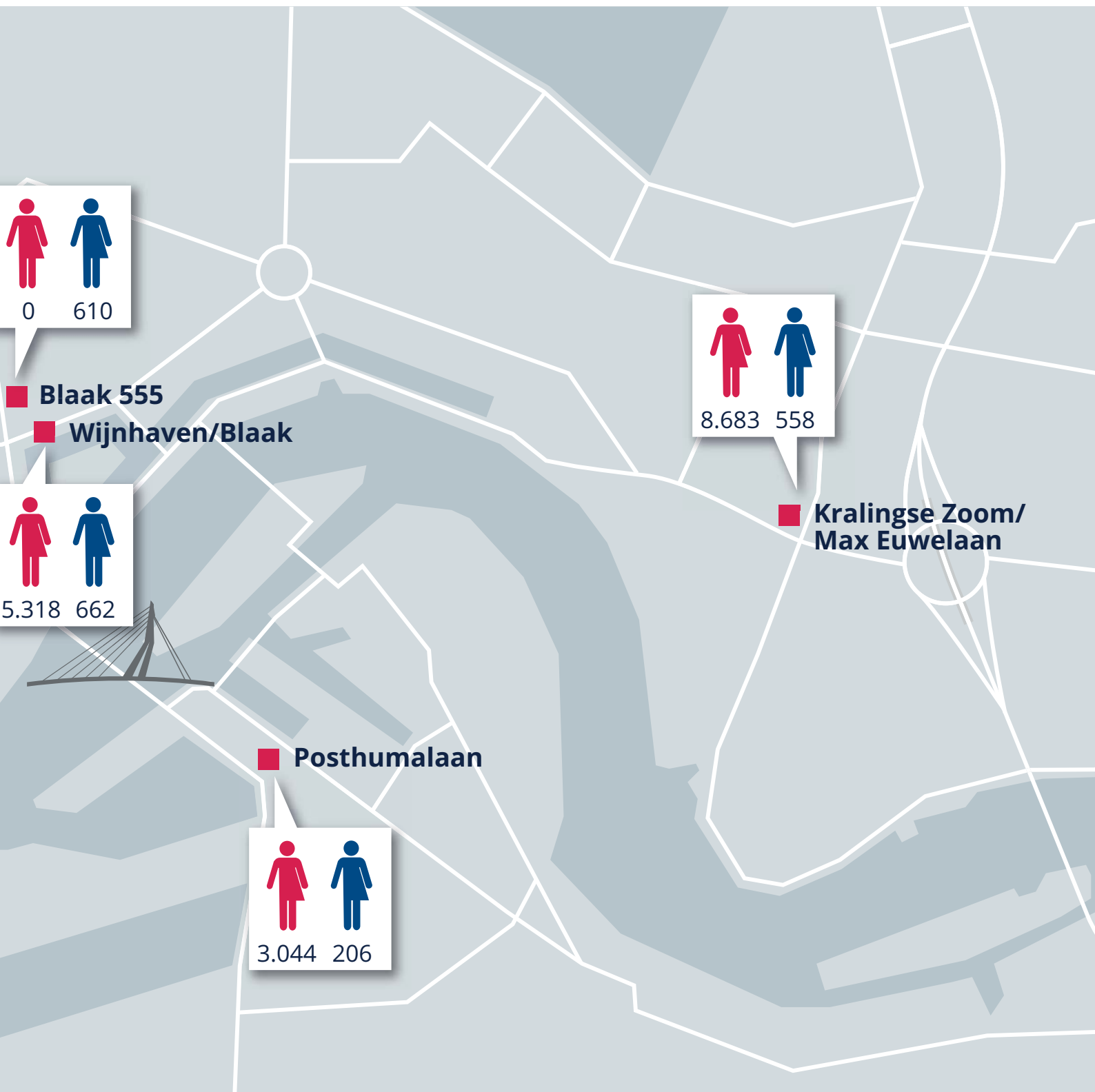
Naast de waardering die is opgenomen in de Keuzegids hbo benoemen we in dit jaarverslag nog meer hoogtepunten, maar we staan vanzelfsprekend ook stil bij zaken die minder goed gingen in 2021. Daar kunnen we alleen maar van leren.



1.1.1 Spreiding van vestigingen over Rotterdam

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





Bron: AIC – Informatievoorziening

Aantal studenten: totaal aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2021 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters

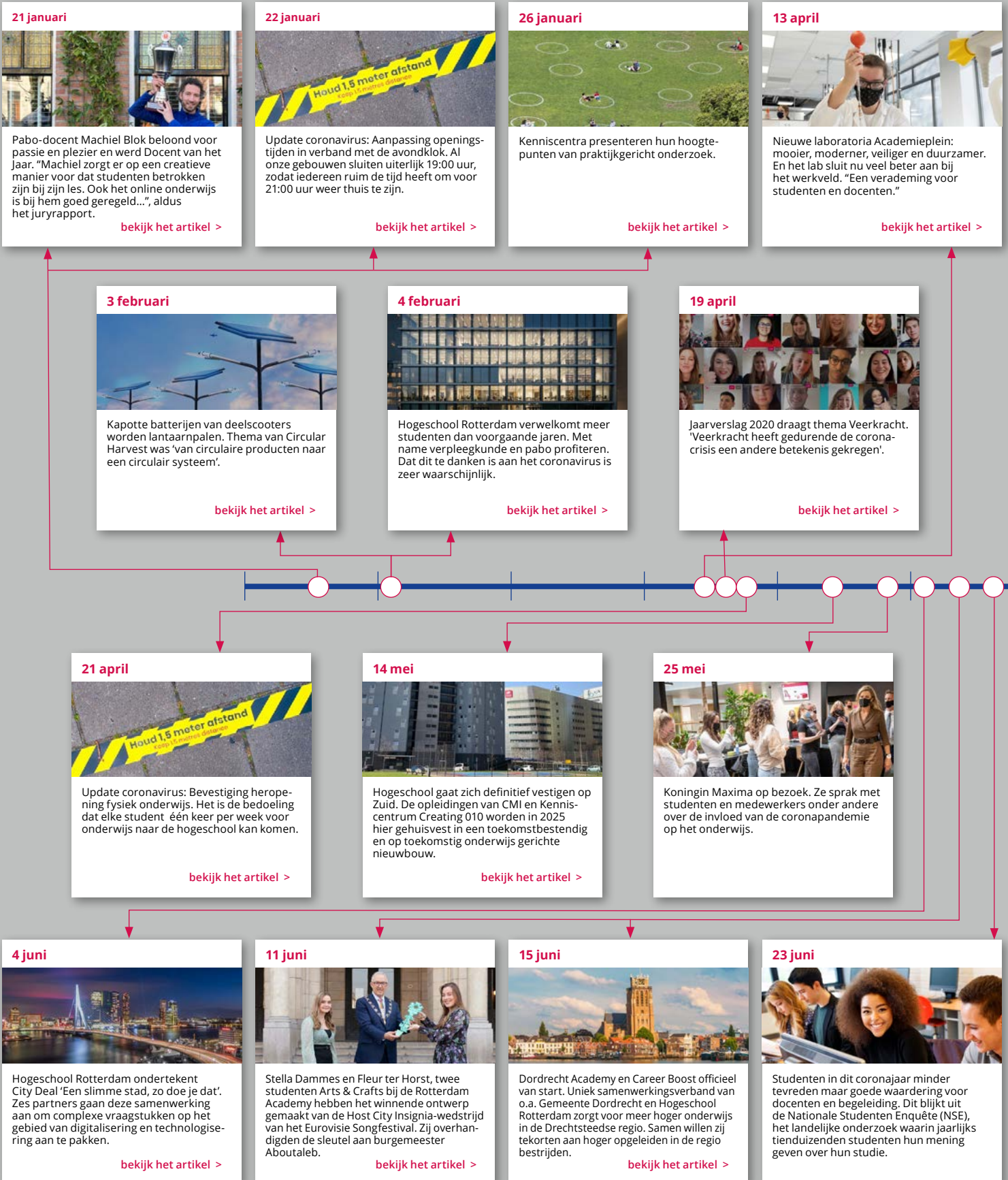


= studenten



= medewerkers

1.1.2 Belangrijke gebeurtenissen in 2021





1 september

 Baltovenaar Soufiani Touzani ging op bezoek bij sterren als Cristiano Ronaldo, Zlatan Ibrahimovic en Robin van Persie. En nu stond hij op het podium van de Jaaropening van Hogeschool Rotterdam om in het voorprogramma zijn verhaal te vertellen over het thema persoonlijk leiderschap.
[bekijk het artikel >](#)

1 september

 Hogeschool Rotterdam Awards: prijzen voor 'de leiders van de toekomst'. Naast de prijzen voor bachelor- en Ad-studenten waren er dit jaar ook prijzen voor de categorie masteropleidingen en voor de docent-onderzoeker van het jaar.
[bekijk het artikel >](#)

17 september

 In De Kuip stond Rotterdam Academy samen met haar partners en wethouder Kasmi stil bij haar 10-jarig bestaan. De tweearjarige, praktisch georiënteerde Associate degrees blijken een schot in de roos te zijn. In 10 jaar tijd zijn er 17 opleidingen gestart gevolgd door inmiddels 3500 studenten.
[bekijk het artikel >](#)

21 september

 Hogeschool Rotterdam, Inholland en de EUR luiden gezamenlijk de noodklok over het nijpende tekort aan studentenhuusvesting. Ze roepen de gemeente op met samen met hen naar oplossingen te zoeken om woningzoekende studenten niet in de kou laten staan.
[bekijk het artikel >](#)

4 oktober

 Het aantal inschrijvingen van eerstejaars studenten bij Hogeschool Rotterdam daalt dit jaar met 8,9%. Daarmee volgt de hogeschool de landelijke trend. De daling is in feite een normalisatie ten opzichte van de situatie vóór de coronapandemie.
[bekijk het artikel >](#)

7 oktober

 Betere score in de Keuzegids hbo 2022 maakt Hogeschool Rotterdam de hoogst scorende grote Randstadhogeschool. Acht van onze opleidingen mogen zich 'Topopleiding' noemen. Een duidelijk signaal dat ons onderwijs ook in coronatijd goed gewaardeerd wordt.
[bekijk het artikel >](#)

7 oktober

 Eerste symbolische palen geslagen voor duurzame nieuwbouw op Kralingse Zoom. Oude boxershorts, spijkerbroeken en stukken plastic. Het zijn slechts drie voorbeelden van restafval dat wordt hergebruikt om de nieuwbouw vorm te geven.
[bekijk het artikel >](#)

14 oktober

 Duurzaamheidsfestival Groen Licht is voor en door studenten en medewerkers van Hogeschool Rotterdam in het teken van duurzaamheid in de breedste zin van het woord. Zo waren er ook flitsende TedTalks van twee jonge keynote sprekers: Hajar Yagkoubi en Jouri Schoemaker.
[bekijk het artikel >](#)

3 november

 De vertrouwenspersonen op Hogeschool Rotterdam kregen er vier nieuwe collega's bij, specifiek geworven op de thema's discriminatie en racisme en maken daarmee het huidige team diverser van samenstelling. De benoeming geeft invulling aan de ambitie van een inclusieve hogeschool.
[bekijk het artikel >](#)

3 november

 Update coronavirus: reactivering crisisstructuur. Dit terwijl op 6 oktober was aangekondigd dat de crisissituatie was beëindigd. Besmettingen en ziekenhuisopnames stijgen zo hard, dat we wederom te maken krijgen met maatregelen binnen onze gebouwen.
[bekijk het artikel >](#)

8 juli

 Hogeschool Rotterdam wil haar duurzaamheidsdoelstellingen verder uitwerken en de zichtbaarheid op dit terrein vergroten. Studenten van de opleiding Accountancy en de minor Finance & Accounting helpen daarbij door het duurzaamheidsbeleid in kaart te brengen.
[bekijk het artikel >](#)

4 november

 Hogeschool Rotterdam bouwt met HvA en HU aan hét centrum voor Responsible Applied AI. De hogescholen kunnen daarmee een infrastructuur opbouwen voor een onderzoeksgroep rondom het toepassen van Artificial Intelligence (AI).
[bekijk het artikel >](#)

28 november

 Update coronavirus. Omgaan met besmettingen en quarantaine. Invoering van de regel dat bij twee of meer besmettingen in een klas een week lang online onderwijs wordt gegeven.
[bekijk het artikel >](#)

29 november

 In het 8-jarige programma 'Living Ecosystem' gaat Hogeschool Rotterdam met verschillende partners samenwerken op het terrein van biobased ingrediënten, circular bouwen en biobased plastics. Het programma start dankzij een SPRONG-subsidie.
[bekijk het artikel >](#)

1.1.3 Onze drie doelen

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

Uit deze elementen volgen onze doelen: kwalitatief hoogwaardig onderwijs, contextrijk onderwijs en inclusief onderwijs. Om deze doelen te bereiken hebben wij in 2016 een decentrale sturing ingevoerd. Opleidingsteams nemen daarin collectief de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun onderwijs. In deze teams neemt het stimuleren van de professionaliteit van de individuele medewerker én van het gehele team een belangrijke plaats in.

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs

Elke student verdient het best mogelijke hoger beroepsonderwijs. Verdere verbetering van de inhoud en organisatie van ons onderwijs heeft permanent onze aandacht. Onderwijs is voor ons kwalitatief goed als het goed scoort op vijf (meetbare) ankerpunten (zie ook paragraaf 1.2.1): studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid, aansluiting op de arbeidsmarkt, waardering van experts en studiesucces.

Contextrijk onderwijs

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

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

Inclusief onderwijs

De diversiteit van de stad Rotterdam en van onze hogeschool is een gegeven. We willen midden in de moderne samenleving staan, waarbij wij onze studenten opleiden tot professionals voor die samenleving en stad. Inclusie zien we als onderdeel van onze maatschappelijke opdracht. Iedereen moet zich welkom in ons onderwijs voelen, ongeacht culturele en/of sociaaleconomische achtergrond, gaardheid, gender, leeftijd, talenten en mogelijkheden. De Black Lives Matter-beweging heeft dit jaar laten inzien dat ook onze hogeschool nog werk te doen heeft.

Diversiteit en inclusie zijn belangrijke uitgangspunten voor de pedagogische en didactische oriëntatie van onze hogeschool. We weten dat een 'sense of belonging' meetbaar bijdraagt aan studiesucces. We verwachten daarom van docenten dat zij hun studenten kennen en dat docent en student vanuit die verbinding met elkaar invulling geven aan het leerproces van de student. Online verbinding tot stand brengen vraagt het uiterste van de pedagogische vaardigheden van onze docenten.

Een inclusieve werkomgeving zal hieraan een positieve bijdrage leveren. We streven naar een medewerkerspopulatie die zodanig divers is dat onze studenten zich hierin kunnen herkennen. Ook onze medewerkers moeten zich welkom voelen ongeacht hun achtergrond en vanuit hun eigen talenten een bijdrage kunnen leveren aan onze inclusieve leer- en werkomgeving.

1.1.4 Strategische agenda

Wij werken aan een nieuwe strategische agenda. Daarvoor zijn al in 2020 verschillende evaluaties uitgevoerd op basis van interviews met directeuren, leden van het College van Bestuur (CvB) en focusgroepen met docenten, studenten, onderwijsmanagers en medewerkers van diensten. Ook zijn met behulp van toekomstverkenningen en -scenario's de belangrijkste externe ontwikkelingen in kaart gebracht en deze hebben wij gepubliceerd in de bundel *Hoger beroepsonderwijs in 2030*.

In september en oktober van 2021 zijn de opbrengsten van dit voortraject vertaald naar een voorlopige selectie van strategische thema's voor de nieuwe strategische agenda. Voor de uitwerking van die thema's zijn in november vijf werkgroepen gestart met een verdiepende analyse en met de ontwikkeling van een visie en van strategische doelstellingen op een hoofdthema. Om ervoor te zorgen dat de inhoud van de nieuwe strategische agenda gezamenlijk wordt ontwikkeld en gedragen, wordt elke werkgroep aangevoerd door twee directeuren. Zij hebben onder andere de opdracht gekregen om de bredere organisatie in 2022 bij deze uitwerking te consulteren en/of te betrekken.

1.1.5 Diversiteit en inclusie

In het voorjaar van 2021 heeft de werkgroep 'Dialogo over racisme' een notitie aangeboden aan het CvB, met adviezen op grond van de gesprekstafels over racisme, die hogeschoolbreed gevoerd zijn. De notitie heeft ervoor gezorgd dat het aanpakken van racisme en het bevorderen van diversiteit en inclusie in een stroomversnelling zijn gekomen.

In reactie op de notitie van de werkgroep hebben we een actieplan gelanceerd om racisme en discriminatie aan te pakken. Daarin staan gezamenlijke verantwoordelijkheid en coalitievorming centraal, omdat we alleen voor een inclusieve hogeschool kunnen zorgen als de hele hogeschoolgemeenschap betrokken is en partijen met elkaar samenwerken. Het plan van aanpak wordt gedragen door de drie leden van het CvB en twee instituutdirecteuren, die een jaar lang zullen optreden als regisseurs en ambassadeurs voor diversiteit en inclusie. Als eerste hebben Jeroen Chabot (directeur WdKA) en Heleen Elferink (directeur CMI) deze rol opgepakt.

Een open en betrokken gesprek blijven voeren over racisme vormt het hart van de aanpak. Er zijn verschillende gesprekstafels georganiseerd om input voor het actieplan op te halen. Ook is in 2021 gestart met het opzetten van de online community en platform 'Included'. Het vormen van deze community is een vervolg geweest op de gesprekstafels en heeft als doel om studenten van de hele hogeschool te betrekken in de gesprekken over diversiteit, kennis te delen en te zorgen voor verbinding.

Een ander belangrijk thema is het beter zichtbaar maken van de meldingsstructuur en betrokken vertrouwenspersonen bij wie studenten en medewerkers terecht kunnen. In 2021 hebben we vier extra vertrouwenspersonen aangesteld, om het team van vertrouwenspersonen uit te breiden en diverser te maken. Tevens hebben we een commissie ingesteld om te adviseren over een goede aanpak voor het komen tot meer inclusieve curricula. In 2022 zal het plan van aanpak verder worden uitgevoerd, waarbij naast bovenstaande thema's ook aandacht zal zijn voor inclusieve communicatie, het gebruik van inzichten uit praktijkgericht onderzoek om diversiteit en inclusie te stimuleren en diversiteit in het strategisch personeelsbeleid.

INTERVIEW MET HELEEN ELFERINK EN SAMI MARTINS RIBEIRO

INCLUDED, het platform voor een inclusievere hogeschool

Heleen Elferink, regisseur actieplan en instituutsdirecteur Communicatie, Media en Informatietechnologie en Sami Martins Ribeiro, grondlegger van Platform INCLUDED.

In juni 2021 lanceerde onze hogeschool een actieplan waarin het haar aanpak van racisme en discriminatie als een gezamenlijke verantwoordelijkheid en coalitievorming centraal stelde.

Het actieplan omvat als leidraad acht hoofdthema's. Een van de thema's in het actieplan is de lijst met concrete acties voor het open, maar niet-vrijblijvende gesprek. De actiepunten die onder dit thema vallen zijn het oprichten van een online platform, het organiseren van evenementen, community-vorming en samenwerken met bestaande platforms.

Heleen Elferink, instituutsdirecteur voor Communicatie, Media en Informatietechnologie (CMI) en CMI-alumna Sami Martins Ribeiro zijn medeverantwoordelijk voor dit belangrijke thema.

Platform INCLUDED

"Ik ben aanjager en vooral supporter van de dialoog over racisme en discriminatie bij onze hogeschool", vertelt Heleen Elferink. "Na eerst te hebben deelgenomen aan de gesprekstafels zijn we na de lancering van het actieplan in het najaar begonnen met de fundering van het online platform. Om te beginnen hebben we een redactiestatuut en een redactieteam opgesteld en hebben we gesprekken gevoerd met het College van Bestuur over de positie van het platform binnen de hogeschool."

Elferink geeft aan dat het platform primair voor en door studenten wordt opgericht. *"Het allerbelangrijkste is dat we gesprekken met elkaar voeren en studenten een stem geven, zodat we elkaar beter begrijpen. Daarmee zijn racisme en*

discriminatie niet opgelost, maar het levert veel op wanneer we de waarde van het gesprek veel meer gaan benutten."

Vanuit haar afstudeerscriptie 'INCLUDED', een onderzoek naar de ervaren inclusie onder de studenten en de rol van docenten hierin, is CMI-alumna Sami Martins Ribeiro onderdeel geworden van het actieplan. Zo bedacht ze in haar scriptie een concept met een platform genaamd INCLUDED om bewustwording te creëren over inclusie, racisme en discriminatie onder studenten, docenten en medewerkers van de hogeschool. Dit concept werd in het actieplan opgenomen.

Volgens Sami is naast het vergroten van bewustzijn omtrent deze onderwerpen ook het doel om studenten die zich niet gezien of gehoord voelen een stem te geven. Uit haar onderzoek kwam naar voren dat er veel ongehoorde studentenverhalen zijn, afkomstig van voornamelijk ondervertegenwoordigde studenten waar niet snel over gesproken wordt. *"Daarom is het van belang dat het platform zorgt voor het stimuleren van de dialoog over diversiteit, racisme, discriminatie, om de afstand tussen elkaar te verkleinen en wederzijds begrip te creëren. Op deze manier krijgt de community inzicht over wat er om hen heen gebeurt, maar worden ze ook getriggerd om hun eigen blinde vlek onder de loep te nemen. Alleen samen kunnen we zorgen voor een school waarin iedereen, ongeacht afkomst of identiteit, zich veilig en welkom voelt."*

Het platform krijgt nu dankzij Sami handen en voeten. *“We hebben de fundering van het huis gebouwd en verwerkt in het redactiestatuut en het content plan”,* zegt ze. *“Dit is tot stand gekomen uit heel veel informatie uit mijn afstudeeronderzoek en betrokken studenten en docenten. Activiteitenagenda, studentenverhalen, mediaproducties, een toolkit en een meldpunt worden belangrijke onderdelen van het platform.”*

Achter de schermen wordt hard gewerkt aan het vormen van een INCLUDED-redactie, die voor een groot deel uit studenten zal bestaan. *“Het platform is voor en door studenten, daarom*

zijn zij 'in the lead' bij het creëren van content en bij het ontwikkelen en organiseren van programma's gericht op meer inclusiviteit binnen Hogeschool Rotterdam. Studenten krijgen hierdoor eigenaarschap, het gevoel dat ze onderdeel uitmaken van een gezamenlijke beweging en een positieve verandering teweeg kunnen brengen binnen de school. Een belangrijke kernwaarde die daaraan gekoppeld is, is verbinding. INCLUDED wil mensen met elkaar verbinden, bruggen slaan tussen wat men kent en nog niet kende. Door onze verbindende waarde bundelen we de kennis en krachten van studenten om verandering te realiseren.”



Sami Martins Ribeiro, grondlegger platform INCLUDED



Heleen Elferink, regisseur actieplan en instituutsdirecteur Communicatie, Media en Informatietechnologie



**Mondkapje
verplicht**

Face mask
required



**Mondkapje
verplicht**

Face mask
required



1.2 Corona

1.2.1 Maatregelen tegen het coronavirus

Het jaar 2021 begon zoals 2020 eindigde: in een lockdown. Alleen praktijkonderwijs, begeleiding, toetsen en afstudeeractiviteiten mochten op de locaties plaatsvinden, alle overige activiteiten moesten online.

Reserveringssysteem voor zelfstudieplekken

Omdat de overheidsregels ruimte boden voor zelfstudie op locatie, hebben we hiervoor een reserveringssysteem opgezet, om zelfstudie te faciliteren zonder dat in de gebouwen te veel drukte zou ontstaan. Vanaf 14 januari was dit systeem operationeel.

Aanpassing van sluitingstijden in verband met avondklok

In aanvulling op de lockdown gold van 23 januari tot 28 april een avondklok. Om studenten en medewerkers de gelegenheid te bieden op tijd thuis te zijn, hebben we de sluitingstijd van de gebouwen aangepast tot twee uur voor aanvang van de avondklok. We hebben een uitzondering op de avondklok gemaakt voor toetsen die in de avond werden afgenomen, maar er zijn uiteindelijk relatief weinig toetsen in de avonden gepland.

Registratie van besmettingen

Kort voor de kerstvakantie van 2020-2021 publiceerde de Autoriteit Persoonsgegevens een standpunt waaruit bleek dat er geen persoonsgegevens verwerkt mochten worden bij de registratie van coronabesmettingen, en dat bij ziekmeldingen niet meer mocht worden gevraagd of er sprake was van een coronabesmetting. Het gevolg hiervan was dat registratie alleen nog anoniem en vrijwillig kon plaatsvinden, waardoor wij minder zicht hadden op de ontwikkeling van het aantal besmettingen en minder goed in staat waren om besmettingsclusters aan de GGD te melden. Omdat het verplicht was dit standpunt van de Autoriteit Persoonsgegevens op te volgen, is in de kerstvakantie de registratie van de besmettingen stilgelegd en is op 20 januari een nieuwe – anonieme en vrijwillige – meldingsprocedure vastgesteld.

Extra toetsronde

Om te voorkomen dat studenten met coronaklachten of -besmettingen de druk zouden voelen om toch deel te nemen aan tentamens, was al in oktober 2020 aangekondigd dat er een extra toetsronde zou worden georganiseerd voor studenten die door coronagerelateerde oorzaken een toetskans moesten missen. Op 8 februari heeft het CvB de kaders vastgesteld waarbinnen instituten een extra toetskans moesten creëren. Op 7 december is, met het oog op studiejaar 2021-2022, hetzelfde besluit genomen.

Pilot zelftesten

Eind 2020 besloot het ministerie van OCW een aantal pilots te faciliteren om te onderzoeken in hoeverre de inzet van zelftesten effectief kon zijn binnen het onderwijs. In dit kader hebben wij samen met de Erasmus Universiteit Rotterdam, het Erasmus MC en het Albeda College een aanvraag ingediend om als pilot onderzoek te doen naar de betrouwbaarheid van thuis testen in het mbo, hbo en wo, de hieruit volgende risicoreductie en de respons van studenten. Op 3 maart is deze pilootaanvraag goedgekeurd. Op 12 mei bleek dat het onderzoek niet van start kon gaan vanwege een negatief oordeel van de Medisch-Ethische Toetsingscommissie van het Erasmus MC. Hoewel deze beslissing in een beroepszaak bij de Centrale Commissie Mensgebonden Onderzoek werd teruggedraaid, bleek het uiteindelijk niet opportuun de pilot alsnog uit te voeren.

Heropening van onderwijs

Op 8 maart kondigde het kabinet aan dat het hoger onderwijs zou worden heropend, waarbij studenten maximaal één dag in de week onderwijs op locatie zouden krijgen. De beoogde datum voor heropening was aanvankelijk 29 maart, maar vanwege de epidemiologische situatie werd dit uitgesteld tot 26 april. Op deze datum heeft daadwerkelijk heropening plaatsgevonden; het regime van één dag per week onderwijs op locatie is vastgehouden tot het einde van het studiejaar. Een week na de heropening is gestart met de landelijke distributie van gratis zelftests voor studenten en medewerkers via zelftestonderwijs.nl, met het dringende advies om tweemaal per week een zelftest te doen. Op 26 juni is de mondkapjesplicht in de gebouwen afgeschaft.

Maatregelen in nieuwe studiejaar

Toen het fysieke onderwijs weer in beperkte mate was heropend, is de focus verschoven naar de voorbereiding op het nieuwe studiejaar. Vanuit de overheid werd aangekondigd dat er pas in een laat stadium – uiteindelijk bleek dit half augustus te zijn – duidelijkheid zou komen over de vraag of er vanaf september weer sprake kon zijn van volledig fysiek onderwijs op locatie. Voor de instituten was het echter praktisch onmogelijk bij de planning van het nieuwe studiejaar meerdere scenario's aan te houden. Daarom besloot het centrale crisismanagementteam (CCMT) op 12 mei dat gepland zou worden op basis van het scenario dat de anderhalvemeterregel met ingang van het nieuwe studiejaar zou zijn afgeschaft.

Op 13 augustus viel het kabinetsbesluit dat de anderhalvemeterregel met ingang van 30 augustus zou worden afgeschaft in het hoger onderwijs. Daarvoor in de plaats kwam een maximale groepsgrootte van 75 personen per ruimte en werd de mondkapjesplicht bij verplaatsingen opnieuw ingevoerd. Deze maatregelen kwamen met ingang van 25 september weer te vervallen. Voor medewerkers werd de regel gehanteerd: kom naar de hogeschool als dit nodig is voor het werk, maar als het werk het toelaat, kan thuis worden gewerkt. Ten aanzien van de coronatoegangsbewijzen besloot het CvB op 4 oktober dat deze alleen dienden te worden gecontroleerd bij bijeenkomsten die geen onderwijsactiviteit zijn, in lijn met het kabinetsbeleid.

Tussen de zomervakantie en de herfstvakantie werden, in samenwerking met de GGD, vaccinatie-locaties ingericht bij onze hogeschool; eerst op de Kralingse Zoom en vervolgens op Museumpark, waar gemiddeld enkele tientallen prikken per dag zijn gezet.

Maatregelen tijdens najaarsgolf

Op 6 oktober besloot het CCMT de crisisstructuur te beëindigen toen er geen sprake meer was van coronamaatregelen. Op 2 november besloot het kabinet echter opnieuw maatregelen in te voeren vanwege de oplopende besmettingen en de druk op de zorg, waardoor op 3 november de crisisstructuur werd gereactiveerd. Met ingang van 6 november werd hierdoor de mondkapjesplicht bij verplaatsingen binnen de hogeschool opnieuw ingevoerd en werd het thuiswerkbeleid aangescherpt. Op de avond van 12 november kondigde het kabinet aan dat de maximale groepsgrootte van 75 personen per ruimte met directe ingang opnieuw werd ingevoerd. Het CCMT besloot diezelfde avond het beleid ten aanzien van activiteiten op locatie en thuiswerken verder aan te scherpen: alleen activiteiten die direct met onderwijs in verband staan, konden op locatie doorgaan. Alle overige activiteiten moesten online plaatsvinden; wie niet op locatie hoefde te zijn voor onderwijs of locatiegebonden ondersteuningswerkzaamheden, moest thuis werken. Dit betekende onder meer dat de open dag van 20 november online moest plaatsvinden.

Het handhaven van de mondkapjesplicht bleek moeizamer te gaan dan in eerdere periodes. Het CCMT besloot daarom op 30 november om de handhaving te intensiveren, zowel door beveiligers als door de overige medewerkers.

In deze periode kondigde het kabinet aan dat er mogelijk verplichte controle op het coronatoegangsbewijs voor het hele hoger onderwijs zou worden ingevoerd. Hiervoor werden de nodige voorbereidingen getroffen op de hogeschool. Op 6 december besloot het kabinet echter het hiervoor benodigde wetsvoorstel vooralsnog in te trekken en het niet eerder dan januari 2022 weer aan de Tweede Kamer aan te bieden.

Buitenlandreizen

Buitenlandreizen zijn sinds maart 2020 niet of slechts beperkt mogelijk geweest. Op 10 mei besloot het CvB om met ingang van 1 september 2021 een ruimer kader te hanteren voor stage, afstuderen en uitwisseling in het buitenland, waarbij het uitgangspunt verschoof van 'nee, tenzij' naar 'ja, mits'. Indien op een vast toetsmoment en op de uitreisdatum aan een aantal voorwaarden werd voldaan, was het toegestaan om naar het buitenland te gaan. Ten aanzien van korte studentreizen en medewerkersreizen bleef sprake van 'nee, tenzij'; op 8 september is de lijn ten aanzien van korte studentreizen versoepeld. Op 8 november heeft het CvB besloten om het beleid ten aanzien van buitenlandreizen, dat aanvankelijk voor het eerste semester was afgekondigd, tot het einde van het studiejaar voort te zetten.



Overzicht van getroffen maatregelen

Datum	Door ons getroffen maatregelen
13 januari 2021	Invoering registratiesysteem zelfstudie op locatie
20 januari 2021	Aanpassing openingstijden gebouwen i.v.m. avondklok
20 januari 2021	Invoering nieuwe meldingsprocedure coronabesmettingen
8 februari 2021	Invoering extra toetsronde (2020-2021) voor studenten die een toetskans hebben gemist door coronagerelateerde oorzaken
8 februari 2021	Aanvraag pilot zelftesten, samen met Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus MC en Albeda College
9 maart 2021	Invoering kaders heropening onderwijs op locatie voor één dag per week
9 maart 2021	Verruiming openingstijden mediatheken per 22 maart
21 april 2021	Bevestiging heropening fysiek onderwijs per 26 april
10 mei 2021	Invoering 'ja, mits'-beleid buitenlandreizen vanaf september 2021
12 mei 2021	Planning studiejaar 2021-2022 op basis van afschaffing anderhalvemeterregel
26 mei en 30 juni 2021	Verruiming kaders medewerkersactiviteiten op locatie
9 juni 2021	Precisering kaders onderwijsactiviteiten op locatie
13 augustus 2021	Invoering volledig fysiek onderwijs op locatie per 30 augustus
13 augustus 2021	Indiening verzoek aan GGD om mobiele vaccinatielocaties bij onze gebouwen
8 september 2021	Versoepeling beleid korte studiereizen naar buitenland
15 september 2021	Invoering thuiswerkbeleid: werk op locatie als dit nodig is voor het werk; als het werk het toelaat, kan thuis worden gewerkt
4 oktober 2021	Inzet coronatoegangsbewijs voor niet-onderwijsactiviteiten
6 oktober 2021	Beëindiging crisisstructuur
3 november 2021	Reactivatie crisisstructuur
3 november 2021	Vorbereiding op eventuele invoering coronatoegangsbewijs in onderwijs
3 november 2021	Invoering thuiswerkbeleid: werk op een veilige manier op locatie als dat nodig is; werk verder zo veel mogelijk thuis
8 november 2021	Besluit voortzetting beleid buitenlandreizen in periode februari-augustus 2022
12 november 2021	Invoering regel dat alleen direct aan onderwijs gerelateerde activiteiten op locatie mogen plaatsvinden
26 november 2021	Invoering regel dat bij twee of meer besmettingen in een klas een week lang online onderwijs wordt gegeven
7 december 2021	Invoering extra toetsronde (2021-2022) voor studenten die een toetskans hebben gemist door coronagerelateerde oorzaken
18 december 2021	Alleen nog tentamens, praktijkonderwijs, begeleiding en zelfstudie op locatie

1.2.2. Impact van corona

Onderwijs

De afgelopen twee jaar heeft de traag en grillig verlopende coronacrisis weerslag gehad op ons onderwijs. Studenten hebben gedurende lange periodes maar zeer beperkt fysiek deel kunnen nemen aan het onderwijs waardoor sommige van hen studievertraging hebben opgelopen. De crisis had, door het beperkte contact dat studenten met elkaar en hun docenten hadden, vooral een negatieve invloed op de socialisatie en persoonsvorming. Onze studenten geven aan dat ze de band met docenten, hun medestudenten en hun opleiding tijdens corona als minder intensief en motiverend hebben ervaren dan in voorgaande jaren. Dit blijkt onder andere uit de resultaten van de NSE 2021 waarin de algemene studenttevredenheid aanzienlijk gedaald was t.o.v. 2018.¹ Daarnaast heeft de hogeschool sinds het begin van de pandemie zelf meerdere onderzoeken² uitgevoerd om zicht te krijgen en houden op het wel en wee van onze studenten in de periode waarin onderwijs voornamelijk online plaats vond. Op hoofdlijnen heeft de coronapandemie op de volgende wijze impact gehad op ons onderwijs:

- ▶ De hogeschool heeft in het vorige studiejaar (2019-2020) studenten aan het einde van hun eerste jaar van inschrijving voor de propedeutische fase geen (negatief) bindend studieadvies (bsa) opgelegd. In het studiejaar 2020-2021 is het bsa-reglement opnieuw aangepast: het is verschoven naar het tweede jaar. Studenten hebben daardoor twee in plaats van één jaar de tijd gekregen om aan de studievoortgangsnorm te voldoen.
 - ▶ Dit beleid heeft geleid tot een forse reductie van de uitval in het eerste studiejaar bij voltijd- en duale bachelor- en ad-studenten van cohort 2019 en 2020; minder dan een kwart van hen is in het eerste jaar uitgevallen, waar dat bij cohort 2018 nog op 37,3% lag. Dit had tot gevolg dat een aanzienlijk deel van de studenten met een grote achterstand (meer dan 12 EC) door zijn gegaan met hun studie (cohort 2019 20%, cohort 2020 21% t.o.v. cohort 2018 6%). Het aandeel van ad-studenten met een grote achterstand is nog groter (cohort 2019 28%, cohort 2020 25%).³
 - ▶ Het aandeel van studenten dat na twee jaar nog steeds in de p-fase studeert is bij studenten van cohort 2019 toegenomen (van 11,1% bij cohort 2018 naar 14,4%).
- ▶ Over het online onderwijs zijn de studenten niet onverdeeld positief. Velen vinden het lastig om zich te concentreren en gemotiveerd te blijven tijdens een les. Ook geven ze aan de (fysieke) interactie met de docenten en de andere studenten te missen. De online werkgroepen krijgen een lage waardering; deze werkvorm is online - meer dan fysiek - afhankelijk van het functioneren van de groep.
- ▶ Studenten voelden zich minder goed tijdens het studeren. Kwetsbare studenten hadden minder studiemotivatie, ervaren meer studiedruk en minder binding en plezier in hun studie.⁴
- ▶ De afgelopen twee jaar konden vanwege corona niet alle reguliere tentamens in het mbo doorgang vinden waardoor sommige studenten niet op tijd het diploma behaalden dat nodig was voor de doorstroom naar het hbo. In 2021 heeft Hogeschool Rotterdam deze 'mbo'ers zonder diploma' wederom voorwaardelijk ingeschreven.

1 Voor meer informatie en toelichting op de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE), zie hoofdstuk 1.3 ankerpunt Studenttevredenheid.

2 Onderzoeken 'Onderwijs en Studeren in coronatijd (OSC) en '100 dagen HR', Concernstaf Hogeschool Rotterdam, maart 2021

3 Voor een uitgebreidere toelichting op de cijfers m.b.t. studiesucces, zie hoofdstuk 1.3 ankerpunt Studiesucces.

4 In het OCS-rapport wordt met 'kwetsbaar' bedoeld: studenten ervaren persoonlijke belemmeringen onder invloed van corona bij het volgen van onderwijs én studenten hebben onderwijs gemist door gebrekkige faciliteiten thuis én de studenten die lager dan een vijf hebben gegeven op de vraag hoe zij zich voelen als zij bezig zijn met hun studie.

Onderzoek

Corona heeft in 2021 wederom de nodige creativiteit gevergd van onze (docent)onderzoekers, lectoren en van onze externe samenwerkingspartners om de geplande projecten doorgang te laten vinden. Het zorgde voor de nodige aanpassingen en vertragingen van de onderzoeksprojecten en een enkele keer ook voor uitstel of afstel van projecten. Ook deed het een groot beroep op de veerkracht en de vitaliteit van alle betrokkenen. Desondanks zijn wij erin geslaagd om met ons onderzoek in 2021 inhoudelijke relevante resultaten te genereren die ook in omvang aanzienlijk zijn.

Huisvesting

De impact van corona op huisvesting is divers te noemen. In het dagelijks gebruik zien we als gevolg van de maatregelen een significante daling van de gebruiksintensiteit die zich door vertaalt in minder slijtage, storingen en vervuiling met lagere onderhoudslasten tot gevolg. Door de sluiting van gebouwen is eveneens een significant daling in de energiekosten zichtbaar hoewel dit effect enigszins wordt gedempt door de intensivering van de ventilatie in de gebouwen die wel open zijn gebleven. Ten aanzien van de impact op de langere termijn is de verwachting dat deze beperkt is als het gaat over de ontwikkeling van de omvang van de vastgoedportefeuille. Wel is duidelijk dat door nieuwe manieren van werken en studeren het gebruik van het vastgoed zal veranderen. De functie van de gebouwen verandert van een traditionele schoolomgeving naar een plek voor ontmoeten en samenwerking.

Voorzieningen en ICT

Het voortduren van de coronamaatregelen heeft ook in 2021 gevolgen gehad voor de benodigde voorzieningen op het gebied van informatie en technologie. De vraag naar en het gebruik van hoogwaardige en veilige mobiele werkplekken en mobiele communicatie is verder gestegen, inclusief de daarvoor benodigde voorzieningen thuis en op de hogeschool. Op het gebied van audiovisuele middelen is de inzet van hybride leslokalen, streaming, studiovoorzieningen en hybride vergaderfaciliteiten sterk vergroot. In de digitale leeromgeving is het gebruik van oplossingen voor digitaal toetsen verder toegenomen en zijn aanvullende faciliteiten geïntroduceerd voor flexibele afname van digitale toetsen op locatie. De versnelling op het gebied van digitalisering heeft niet alleen gevolgen voor het beheer en de functionele ondersteuning van de oplossingen. Ook de didactische en pedagogische ondersteuning van opleidingen is verzawaard ten behoeve van het gebruik van onderwijsleertechnologie en blended learning. Ten slotte zijn het belang en de urgentie van verbetering van verschillende componenten van de digitale leer- en werkomgeving van de hogeschool gegroeid. Dit komt tot uiting in de projectenportefeuille van de organisatie.



1.2.3 Ondersteuning voor studenten met mentale problemen

De coronapandemie heeft het welzijn van onze studenten onder druk gezet en voor vertraging gezorgd, niet alleen op het gebied van kennis, vaardigheden en houding, maar ook op het gebied van socialisatie en persoonsvorming. Doordat de studenten elkaar en hun docenten afgelopen anderhalf jaar weinig fysiek hebben kunnen ontmoeten, zijn de binding met de opleiding en de sociale cohesie binnen de instituten gestaag afgebrokkeld. Uit onderzoek blijkt dat onze studenten zich als gevolg van de coronapandemie minder goed voelen tijdens het studeren.

Studenten kunnen met hun hulpvraag terecht bij de afdeling Studentenwelzijn. Deze afdeling houdt zich bezig met het begeleiden, informeren, adviseren, ondersteunen en verwijzen (online, offline en extern) bij vraagstukken en problemen rond studentenwelzijn en studiesucces. Daarnaast biedt de afdeling zowel online als offline preventieve dienstverlening. Al het aanbod en alle beschikbare dienstverlening komt samen in het portaal Hulp bij Studie. De afdeling bestaat uit studentendecanen, studentenwelzijnsadviseurs en peercoaches die complementair en op de vier hoofdlocaties, dicht bij de instituten en opleidingen werken.

Sinds de pandemie is het aantal ondersteuningsvragen bij de afdeling Studentenwelzijn aanzienlijk toegenomen. Het aantal aanvragen voor gesprekken met onze studentendecanen is met 25% gestegen. Studenten deden vaker een beroep op individuele ondersteuning dan voor de pandemie. De medewerkers werden steeds vaker geconfronteerd met coronagerelateerde vraagstukken. Het ging hierbij om studenten die ziek waren van het coronavirus, soms langdurende restklachten hadden, tot een risicogroep behoorden en daardoor genoodzaakt waren om veiligheid en gezondheid boven studie te stellen, werden geconfronteerd met besmettingen in het gezin of huishouden waardoor zij in quarantaine zaten, of van wie familieleden of vrienden aan het coronavirus waren overleden. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een stijging van het aantal studenten met psychische klachten.

Daarnaast hadden bijvoorbeeld de beperkende maatregelen in de horeca en detailhandel ook gevolgen voor de mogelijkheden voor studenten om te werken naast hun studie. Hierdoor is de financiële situatie van veel studenten verslechterd.

Tot slot hadden steeds meer studenten mentale klachten die verband hielden met eenzaamheid. Vooral onder internationale studenten, die tijdelijk in ons land verblijven en in het algemeen niet beschikken over een sociaal netwerk of in Nederland wonende familieleden, nam de eenzaamheid toe.

Ondanks de toegenomen vraag naar coaching en ondersteuning is uit het studententevredenheids-onderzoek gebleken dat de waardering voor het werk van de afdeling Studentenwelzijn zelfs hoger lag dan voor de coronaperiode. Dit heeft zeker te maken met het feit dat studenten zowel op locatie als digitaal konden afspreken, maar zeer zeker ook met de ondersteuning bij voornoemde problematiek.

Concreet hebben we als hogeschool de volgende acties ondernomen:

- ▶ We hebben het online aanbod van dienstverlening uitgebreid met onder andere zelfhulp-modules, hulp bij online studeren en de mogelijkheid om online gesprekken in te plannen met de studentendecanen en studentenwelzijnsadviseurs. Daarnaast heeft de intranetpagina Hulp bij Studie een update gekregen.
- ▶ We hebben de keuzevakken en workshops van de afdeling Studentenwelzijn online verzorgd en blijvend omgevormd naar een mix van online en offline deelname. Een bekend voorbeeld van een andere online activiteit die we hebben ingevoerd, is het ochtendritueel.
- ▶ We hebben een SLC Panel opgericht: een denktank bestaande uit 24 studieloopbaancoaches (SLC's) waarin alle instituten vertegenwoordigd zijn. Het panel denkt mee, adviseert, signaleert en onderzoekt en test ons aanbod aan dienstverlening met betrekking tot studentenwelzijn. De eerste twee bijeenkomsten hebben plaatsgevonden.
- ▶ We hebben het aantal ervaringsdeskundige peercoaches uitgebreid en de reeds aanwezige peercoaches zijn verder getraind en hebben tevens een intervisietraject gevolgd.
- ▶ Voor de groep internationale studenten hebben we speciale (online) activiteiten georganiseerd. Bij deze groep studenten is gebleken dat zij, nog meer dan hun collega-studenten, zijn geconfronteerd met gevoelens van eenzaamheid en isolatie.
- ▶ De bekendheid en vindbaarheid van de dienstverlening van de afdeling Studentenwelzijn hebben we verbeterd door onder andere het geven van voorlichting aan eerstejaarsstudenten, het aanbieden van een animatiefilmpje over studentenwelzijn, het aanschuiven bij het (SLC-) overleg over opleidingen en verwijstrainingen en het publiceren van het jaarverslag over 2019-2020. Via themagerichte voorlichtingsbijeenkomsten zijn 1.210 studenten bereikt. Ten slotte hebben we een inzichtelijke en interactieve verwijs-infographic uitgebracht.
- ▶ In het kader van duurzaam personeelsbeleid hebben we binnen de gesprekscyclus ook een gesprek met het bedrijfsmaatschappelijk werk opgenomen. Mocht hieruit een vraag komen van een werknemer om extra ondersteuning of professionalisering, dan kan deze worden ingebracht in het planningsgesprek.

1.2.4. Geldstromen coronasteun

In onderstaande tabel zijn de middelen weergegeven die Hogeschool Rotterdam heeft en gaat ontvangen met betrekking tot het Nationaal Programma Onderwijs. In totaal gaat het om 83,6 miljoen euro waarvan in 2021 44,0 miljoen is ontvangen. Voor 2022 zal dit 39,6 miljoen zijn. Van deze middelen is in 2021 36,9 miljoen euro in de exploitatie opgenomen. In 2022 en 2023 zal in totaal 46,7 miljoen besteed gaan worden. Voor de realisatie in 2021 staat in paragraaf 1.7 een toelichting van het effect op het exploitatieresultaat 2021.

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

Voor het Bestuursakkoord onderwijs wordt in paragraaf 1.2.5.1. een nadere toelichting gegeven op de besteding van de middelen op thema- en activiteitsniveau. In paragraaf 1.2.5.2. wordt ingegaan op de bestedingen in het kader van het Bestuursakkoord NPO Onderzoek.

Overzicht geldstromen coronasteun

Bedragen * € 1.000.000

Onderwerp	Ontvangen in vorm van	(Te) ontvangen			Exploitatie resultaat	Te besteden	
		2021	2022	Totaal		2022-2023	Totaal
Compensatie studentaantallen	Normatieve rijksbijdrage	19,4		19,4	19,4		19,4
Compensatie collegegeld	Normatieve rijksbijdrage	12,4	26,2	38,6	12,4	26,2	38,6
Bestuursakkoord onderwijs	Niet norm. Rijksbijdrage	9,9	13,1	23,0	3,6	19,4	23,0
Bestuursakkoord onderzoek	Subsidie (SIA)		0,7	0,7		0,7	0,7
Coronabanen	Subsidie	0,8	-0,5	0,3	0,3		0,3
Extra hulp voor de klas	Subsidie	1,5		1,5	1,2	0,3	1,5
Totaal		44,0	39,6	83,6	36,9	46,7	83,6

1.2.5 Corona-enveloppe

1.2.5.1 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Inleiding

Om de schade van coronapandemie voor het onderwijs en onderzoek zoveel mogelijk te beperken heeft het kabinet in 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) opgezet. In het bestuursakkoord NPO heeft de minister met de sectorraden afspraken gemaakt over hoe de mbo- en hogeronderwijsinstellingen de extra middelen kunnen inzetten om het welzijn van hun studenten te bevorderen en studievertraging als gevolg van corona te voorkomen c.q. in te halen. Voor het hbo is in totaal € 284 miljoen beschikbaar gesteld. Hogeschool Rotterdam heeft in het kader van het bestuursakkoord voor de periode 2021 t/m 2023 in totaal € 23 miljoen aan extra middelen toegekend gekregen.

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

In het bestuursakkoord zijn ook afspraken gemaakt over de planvorming, monitoring en verantwoording van de inzet van de NPO-middelen.⁶ In dit hoofdstuk wordt eerst het ingerichte proces van planvorming, monitoring en eventuele bijstelling op hoofdlijnen toegelicht. Hierbij is uitgebreid aandacht voor de betrokkenheid van de medezeggenschap op zowel decentrale - als centrale lagen. Vervolgens worden de oorspronkelijke voornemens, eventuele bijstellingen en de voortgang op de realisatie van deze voornemens per NPO-thema inzichtelijk gemaakt. Ook wordt vooruitgeblikt naar de inzet in 2022 en 2023.

5 Bestuursakkoord bijlage 1 (Keuzelijst met acties)

6 Bestuursakkoord bijlage 3 (Monitoring NP Onderwijs)

Proces

Planvorming

Nadat de minister het Nationaal Programma Onderwijs heeft aangekondigd in februari 2021, is inzichtelijk gemaakt welke (financiële) effecten hiervan voor de hogeschool verwacht mochten worden. In lijn met de decentrale besturingsfilosofie is het grootste deel van de extra middelen uit het NPO bij de relevante organisatieonderdelen gealloceerd. Zodoende kon vanuit de specifieke omstandigheden in het organisatieonderdeel gekozen worden voor een passende inzet van middelen, die zowel optimaal aansluit bij de opleidingen en studentpopulatie als bij de uiteenlopende gevolgen van corona op studentenwelzijn en studievoortgang.

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

De decentrale plannen bevatten o.a. een analyse van de impact van corona en een beschrijving van de inzet op de NPO-thema's, uitgewerkt in (type) acties uit de keuzelijst en daarbij horende concrete activiteiten. Op centraal niveau zijn de NPO-voornemens meerdere malen besproken in het Directeurenoverleg, waarna de individuele NPO-plannen op hoofdlijnen besproken zijn tijdens de bilaterale overleggen tussen de instituutdirecteuren en het College van Bestuur. Voor de zomer is het hogeschoolbrede NPO-plan in hoofdlijnen besproken met het CvB. Begin september 2021 zijn de decentrale plannen samen met de relevante coronaonderzoeken, evaluaties en enquêtes gedestilleerd tot het hogeschoolbrede bestedingsplan. Het concept NPO-plan van Hogeschool Rotterdam is op 13 september 2021 vastgesteld door het College van Bestuur.

Monitoring, bijstelling en verantwoording

De monitoring, (eventuele) bijstelling en verantwoording van de inzet van de NPO-middelen sluit waar mogelijk aan bij de bestaande Planning & Control-cyclus van de hogeschool. De organisatieonderdelen hebben in hun NPO-plannen aangegeven op welke manier de voortgang op de realisatie van de NPO-voornemens gemonitord wordt en welke systemen en instrumenten daarvoor gebruikt worden. De voortgang van de NPO-plannen wordt besproken tijdens de zogenaamde bilorondes⁷. Tijdens de uitvoering van de NPO-plannen kunnen bijv. door veranderde omstandigheden de plannen jaarlijks bijgesteld worden. In november 2022 stelt het CvB - als onderdeel van de begrotingscyclus - het bijgestelde plan vast. In aanloop naar de eventuele steekproef van Berenschot zullen op basis van de uitkomsten van de bilorondes interne voortgangsrapportages worden opgesteld die de integrale voortgang op NPO-actieniveau inzichtelijk maken.

Als onderdeel van de reguliere P&C-cyclus wordt de voortgang op de relevante NPO thema's studiesucces⁸, studentwelzijn en studenttevredenheid in kaart gebracht met bijzonder aandacht voor de meerjarige monitoring van de zogenaamde coronacohorten/ BSA-klassen.

7 Vijf keer per jaar voert het College van Bestuur een bilateraal gesprek met de directeuren van de instituten en diensten (onderdeel van de reguliere P&C-cyclus).

8 De hogeschool meet de kwaliteit van het onderwijs aan de hand van de zogenaamde ankerpunten (op onderwerpen studiesucces, studenttevredenheid, tevredenheid werkveld, medewerkers tevredenheid en goed accreditatieonderdeel).

Afstemming medezeggenschap

De medezeggenschap op zowel centraal - als decentraal niveau is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de NPO-bestedingsplannen. Gezien de decentrale aanpak bij de planvorming is besloten om de decentrale medezeggenschapsraden formeel instemmingsrecht te geven op de desbetreffende NPO-plannen. Het College van Bestuur heeft de NPO-plannen meerdere malen besproken met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) en om input gevraagd, bijvoorbeeld bij de keuze van prioritaire thema's. In juli 2021 is de CMR geïnformeerd over de hoofdlijnen van de NPO-plannen. De decentrale plannen zijn in september 2021 met formele instemming van de decentrale medezeggenschapsraden geconsolideerd in een hogeschoolbreed plan. Op 20 december 2021 heeft de CMR unaniem ingestemd met het NPO-plan.

De medezeggenschapsraden vervullen daarnaast een cruciale rol bij de uitvoering, monitoring en verantwoording van de NPO-plannen. Op organisatieonderdeel-niveau worden minimaal 2x per jaar voortgangsgesprekken gevoerd met de medezeggenschapsraden van de instituten en diensten. De medezeggenschapsraden dienen als onderdeel van de begrotingscyclus formeel in te stemmen met eventuele bijstellingen van de NPO-plannen.

Plan, realisatie en vooruitblik

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

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

Uit onderstaande tabel 1 blijkt dat er in 2021 € 631k minder uitgegeven is dan gepland. De oorzaak hiervoor is driedelig: ten eerste zorgde de gespannen arbeidsmarkt in 2021 voor minder nieuw personeel dan gehoopt. De tweede oorzaak is te vinden in de coronapandemie: een aantal activiteiten op het gebied van studentenwelzijn, zoals studiereizen en studentenbijeenkomsten, kon door aanhoudende en strenge coronamaatregelen geen doorgang vinden. Tot slot heeft een aantal organisatieonderdelen andere keuzes gemaakt, of de besteding van de beschikbare (deels) uitgesteld naar een later jaar.

Ongeveer de helft van de geplande inzet van middelen voor 2021 is volgens plan geïnvesteerd in 'Soepele in- en doorstroom', vooral door *extra begeleiding* (actie 1a): hieraan is zelfs méér besteed dan gepland. Aan het *beter laten landen van studenten in het hoger onderwijs* (actie 1c) is juist de helft minder besteed dan gepland; de overige acties binnen thema 1 zijn grotendeels conform plan of iets ruimer uitgevoerd. Voor alle acties onder de thema's 2, 3 en 5 geldt dat er (iets) minder is gerealiseerd dan voorzien in het plan. De middelen die niet uitgegeven zijn in 2021 worden in 2022 en 2023 alsnog besteed.

In de rest van dit hoofdstuk lichten we de bestedingen in 2021 per thema en actie nader toe.

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

Bestuursakkoord onderwijs	Plan	Realisatie	Vershil	Bijstel-	Totaal
			Realisatie	ling plan	
			-/- plan	besteding	
Bedragen * € 1.000	2021	2021	2021	2022 - 2023	
Totaal Bestuursakkoord onderwijs	4.238	3.607	-631	19.434	23.041
Totaal Thema 1: Soepele in- en doorstroom	2.128	2.112	-16	9.146	11.258
Het aanbieden van extra begeleiding	992	1.103	111	4.263	5.366
Het beter laten landen van studenten in het ho	361	156	-205	154	310
Het versterken van (online) studiekeuze activiteiten	170	177	7	446	623
Het aanbieden van extra mogelijkheden om de studievertraging in te lopen	606	676	70	4.283	4.959
Totaal Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	855	535	-320	4.803	5.338
Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten	209	120	-89	1.963	2.083
Het bieden van extra faciliteiten voor studenten	262	178	-83	738	916
Het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten	292	147	-145	1.256	1.402
Pro-actieve benadering bij kwetsbare studenten en studenten met zorgen over het welzijn	93	90	-3	847	936
Totaal Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	514	278	-236	1.434	1.712
Meer stages	60	73	13	120	193
Meer flexibiliteit	72	68	-4	272	340
Meer ondersteuning	383	138	-245	1.042	1.179
Totaal Thema 5: Specifiek Lerarenopleidingen	740	682	-58	4.051	4.733
Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	374	344	-30	1.940	2.284
Het bieden van extra onderwijs in de opleiding	366	338	-29	2.111	2.448

Thema 1: Soepele in- en doorstroom

Hogeschool Rotterdam investeert de NPO-middelen vooral in het voorkomen van (verdere) studieachterstanden, het inhalen van studievertraging en kwalitatieve versterking van het onderwijs. Het merendeel van de organisatieonderdelen zet de NPO-middelen in op de acties *het aanbieden van extra begeleiding* en *het aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen*.

Het aanbieden van extra begeleiding (1a)

In lijn met de voornemens in de NPO-plannen is ruim de helft van de middelen binnen dit thema geïnvesteerd in het aanbieden van extra begeleiding. Er zijn extra docenten en ouderejaars studenten (studentcoaches) ingezet om de eerstejaars studenten bij te spijkeren, zodat achterstanden en struikelvakken uit het vo (bijvoorbeeld wis- en natuurkunde) geen onoplosbaar probleem meer zouden geven. Sommige opleidingen werkten met kleinere klassen, anderen hebben ingezet op extra tentamentrainingen of digitaal oefenmateriaal. Peercoaches zijn ingezet om studenten één op één te begeleiden, met name wanneer de persoonlijke situatie van studenten daar om vroeg. Er is ingezet op begeleiding bij de verbetering van pedagogische en didactische vaardigheden in het afstandsonderwijs, zodat de vakdocenten meer ruimte hadden voor de begeleiding van studenten. Ook in 2022 en 2023 zal ongeveer de helft van de toegekende middelen op deze actie worden ingezet.

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

Om *studenten beter te laten landen in het ho* is conform het plan de studentenvoorlichting aan de voorkant verbeterd, zijn zomercursussen gegeven en is de ondersteuning van studenten bij het gebruik van digitale systemen verbeterd. Er is ingezet op het versterken van (online) introductieactiviteiten door o.a. ontwikkelen en introduceren van een online introductiegame. Tevens is vanuit het project Werving en Instroom hybride content gemaakt ter ondersteuning van de introductieperiode. In 2021 is minder besteed dan begroot. De beschikbare middelen worden uitgegeven in 2022 en 2023.

Het versterken van (online) studiekeuzeactiviteiten (1d)

De voornemens op deze actie zijn gerealiseerd voor het begrote bedrag. Er is uitvoering gegeven aan een andere opzet van de open dagen en aan proef-studeren. De online studiekeuze-ondersteuning is geactualiseerd en inhoudelijk verdiept, om toekomstige studenten zo persoonlijk mogelijk te kunnen helpen. Daarnaast zijn meet-ups tussen studenten en potentiële studenten georganiseerd en hebben studenten en docenten samen rondleidingen verzorgd. Tevens heeft het blended onderwijs een kwaliteitsslag gemaakt. In 2022 en 2023 worden deze activiteiten voortgezet.

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

In lijn met de NPO-voornemens zijn programma's ontwikkeld om studievertraging in te lopen. Tevens hebben de opleidingen de studenten extra ondersteund bij het afstuderen. Hiervoor zijn bijv. langstudeercoördinatoren aangesteld die als aanspreekpunt fungeren voor studenten met vertraging en voor docenten die langstudeerders begeleiden. Het accent is hierbij soms wat breder komen te liggen dan in de plannen was voorzien: niet alleen eerste- en tweedejaars met vertraging hebben extra hulp gekregen, maar ook vierdejaars. Deeltijdstudenten met vertraging zijn in reguliere groepen opgenomen. Met de aanstelling van ICTO coaches werden collega-docenten ontzorgd en ondersteund, waardoor de docenten meer ruimte hadden voor begeleiding van studenten met studievertraging. Voor deze actie is in 2021 iets minder besteed dan gepland. In 2022 en 2023 wordt ongeveer de helft van de beschikbare middelen binnen thema Soepele in- en doorstroom uitgegeven aan actie 1e.

Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding

Niet alleen hebben veel studenten door corona achterstanden of vertraging opgelopen, ook hun welzijn kwam, naarmate de epidemie voortduurde, steeds meer onder druk te staan. Daarom hebben de organisatieonderdelen in hun bestedingsvoorstel voor de NPO-middelen niet alleen plannen gemaakt in de sfeer van de kwalificatie van studenten, maar ook voor persoonsvorming en socialisatie.

De lockdowns in 2021 hebben dit negatieve effect op het welzijn van studenten versterkt, waardoor de ondersteuningsvraag verder groeide, terwijl de voorgenomen activiteiten in het kader van dit thema – vanwege de lockdowns – op enkele onderdelen juist minder uitvoerbaar waren. Hierdoor is in 2021 minder besteed aan dit thema dan voorzien in het plan. Het gereserveerde budget voor Thema 2 is voor ongeveer twee-derde deel benut. De rest wordt doorgeschoven naar 2022 en 2023.

Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten (2a)

Vanuit de centrale afdeling Studentenwelzijn is in 2021 geïnvesteerd om op een gedegen manier *meer ondersteuning voor studenten* te kunnen verzorgen. Om de wachttijd voor ondersteuning niet verder op te laten lopen zijn er nieuwe studentendecanen en welzijnsadviseurs aangenomen. Maar de werving van nieuwe medewerkers is slechts ten dele geslaagd, mede door de overspannen arbeidsmarkt, het grote aantal vacatures en gebrek aan kwalitatief goed beschikbaar personeel. Ook de decentrale instituten hebben de NPO-middelen ingezet voor meer ondersteuning voor studenten. Zo zijn peercoaches en extra SLC'ers ingezet en is 1-op-1 begeleiding aan studenten in bijzondere situaties geboden. De geplande besteding voor dit onderdeel is voor iets meer dan de helft gerealiseerd. Het blijft vooralsnog onduidelijk welke gevolgen van de coronapandemie op het welzijn van de studenten op de lange termijn zichtbaar zullen worden. In 2022 en 2023 zullen de uitgaven op deze actie conform het plan aanzienlijk worden geïntensiveerd.

Voor een uitgebreide toelichting op de gevolgen van de coronapandemie op het studentenwelzijn en de ondernomen acties verwijzen we naar paragraaf 1.2.2. Dit betreft de bredere inzet van onze instelling op dit thema dan uitsluitend de hierboven genoemde NPO-middelen.

Het bieden van extra faciliteiten voor studenten (2b)

De coronapandemie heeft het onderwijs in de afgelopen twee jaar in een digitale versnelling gebracht. Niet alleen werden de lessen op afstand (digitaal) verzorgd, maar ook de dienstverlening rondom de onderwijsorganisatie. Naast de directe inzet voor studentenwelzijn wordt middels het programma Studienet met NPO-middelen de online dienstverlening aan studenten verbeterd. Hiermee worden *extra faciliteiten voor studenten* ontwikkeld, die er toe leiden dat docenten minder tijd kwijt zijn met studie-organisatie en zich meer kunnen richten op de inhoud van het onderwijs en begeleiding van studenten. De start is gemaakt en de komende jaren wordt dit concept verder ontwikkeld, met als doel de kwaliteit en de bereikbaarheid van de virtuele dienstverleningsbalie op korte termijn te verbeteren, evenals de kwaliteit en de toegankelijkheid van de opleidingsinformatie. Adequate opleidingsinformatie helpt studenten om studievertraging te voorkomen.

Het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten (2c)

Onze studenten hebben aangegeven enorme behoefte te hebben aan meer contact met elkaar en met de opleiding. Om in die behoefte te voorzien hebben de opleidingen plannen gemaakt om met NPO-middelen extra contactmomenten te realiseren.

Ondanks de behoefte van studenten aan meer contact is *het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten* in 2021 door de lockdowns minder uit de verf gekomen dan gehoopt. Studieverenigingen waren, net als in 2020, nauwelijks in staat hun fysieke sociale activiteiten uit te voeren en studiereizen waren beperkt mogelijk. Studenten hebben hierdoor, net als in 2020, moeilijker een band kunnen opbouwen met de opleiding en met elkaar. Wel is in 2021 bij enkele opleidingen naast de introductieweek voor eerstejaars studenten, ook een introductieweek voor tweedejaars studenten georganiseerd. Er was ook extra aandacht voor betekenisvolle gesprekken met kwetsbare studenten.

In 2021 is door coronamaatregelen slechts de helft van voor deze actie begrote bedrag uitgegeven. De resterende middelen worden besteed in 2022 en 2023, waarbij - in lijn met het plan - de inzet op deze actie tevens aanzienlijk wordt geïntensiveerd. In die periode worden NPO-middelen ook geïnvesteerd in uitbreiding van het programma 'Mentoren op Zuid', dat betrokken studentmentoren uit o.a. het hbo koppelt aan leerlingen uit het primair en voortgezet onderwijs in Rotterdam-zuid. Hier kunnen studenten en leerlingen onder schooltijd een-op-een werken aan doelen die ze samen hebben vastgesteld bijv. op het gebied van huiswerk en loopbaanoriëntatie.

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

In enkele plannen zijn maatregelen opgenomen gericht op *proactief benaderen van kwetsbare studenten*. Daar waar dit wel het geval was hebben peercoaches en ouderejaarsstudenten proactief studenten met problemen benaderd. Aangezien peer coaches vaak met dezelfde problemen hebben gekampt, kunnen zij uit eigen ervaring putten als zij hun jongere peers helpen bij het zoeken naar oplossingen voor problemen, bijvoorbeeld op het gebied van financiën. Het bieden van een luisterend oor is een belangrijke steun in de rug. De besteding op deze actie is in 2021 volgens plan verlopen. In 2022 en 2023 zal de inzet op deze actie aanzienlijk worden uitgebreid.

Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

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

Wat betreft de inzet op dit thema springt CoE RDM er in een positieve zin bovenuit. Vanuit het RDM Atelier en RDM Havenstages zijn meer stages gerealiseerd dan voorzien en is eveneens meer ingezet op alternatieve vormen van praktijkleren (ter vervanging van stages).

De inzet op *meer ondersteuning* bij stages heeft eveneens plaats gevonden, maar die inzet is in 2021 uit eigen middelen betaald, waardoor een deel van de NPO-middelen voor Thema 3 die de hogeschool wilde inzetten voor meer *stages* en *meer flexibiliteit* in het technisch domein kunnen worden doorgeschoven naar 2022 en 2023. Bij de lerarenopleidingen en de maritieme opleidingen zijn de activiteiten conform plan uitgevoerd en in de zorgsector wordt (volgens plan) in 2022 een start gemaakt met ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages.

De besteding van de middelen voor de voornemens binnen Thema 3 is ongeveer de helft lager uitgevallen dan gepland; de middelen die in 2021 overgebleven zijn worden toegevoegd aan het budget voor '22 en '23 dat tevens aanzienlijk hoger is begroot.

Thema 5: Specifiek Lerarenopleidingen

Door een aanhoudend gebrek aan fysiek onderwijs en beperkte stagemogelijkheden als gevolg van corona is het risico op uitval van studenten en zij-instromers aan de lerarenopleidingen groter dan normaal. Om het lerarentekort niet verder op te laten lopen heeft de hogeschool gezorgd voor *extra begeleiding aan studenten en zij-instromers* en *extra onderwijs in de opleiding*. De analyse die ten grondslag ligt aan deze bestedingen zijn vergelijkbaar met die voor de thema 1 t/m 3, maar spitst zich toe op de lerarenopleidingen. De inzet van de NPO-middelen die hiervoor gereserveerd waren zijn in 2021 grotendeels benut; de beperkte afwijking ontstond met name doordat de invulling van vacatures pas per september 2021 heeft plaatsgehad. Het restant van de begrote middelen voor dit thema schuift door naar 2022 en 2023.

1.2.5.2 Bestuursakkoord onderzoek Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker

In onderstaande tabel is weergegeven hoeveel onderzoekers zijn geholpen in 2021 middels het steunprogramma NPO en/of middels inzet van eigen middelen, om te borgen dat verhoogde onderzoeken kunnen worden afgerond.

	Aantal geholpen onderzoekers	Totale kosten
NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers	0	0
Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen	39	€459.000

Hogeschool Rotterdam heeft eind 2021 een aanvraag ingediend bij het steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker (NPO). Voor 2021 is een bedrag toegekend van € 459.062,82 en voor 2022 voorlopig een bedrag van € 256.553,35. Met het toegekende bedrag voor 2021 kan de opgelopen vertraging van 39 medewerkers die betrokken zijn bij 22 onderzoeksprojecten worden opgevangen.

Het gaat hierbij om extra gemaakte loonkosten om de onderzoekers in staat te stellen de projecten af te ronden. Gezien het tijdstip van toekenning eind 2021 heeft de hogeschool ervoor gekozen om de verhogingskosten 2021 voor te financieren vanuit eigenmiddelen.

Deze voorfinanciering zorgt in 2022 en 2023 voor dat er minder middelen beschikbaar zijn voor onderzoek. Om te borgen dat dit niet ten koste gaat van de bestaande onderzoeksinfrastructuur worden de toegekende middelen van € 459.062,82 voor 2021 aangewend in 2022 en 2023.



Handwritten notes on a whiteboard, partially legible:

- De meest voorkomende...
- Op de markt spelen...
- Handwritten text about market dynamics and competition.

Vragen? Recap vorige week:

- Kindermishandeling is een 'Wicked Problem'
- De cijfers zijn verontrustend en worden maar niet lager.
- De ontwikkelde methodieken hebben weinig effect.
- De gevolgen zijn groot en langdurig.
- Er wordt weinig rekening gehouden met de intergenerationale overdracht van kindermishandeling
- Kindermishandeling kent vele vormen, maar het komt toch dat we niet zien?

INTERVIEW MET ALUMNI **NINO KRUIHOF** EN **STANLEY NOORLANDER**,
WINNAARS WATERBOUWPRIJS HBO 2021

Alumni winnen landelijke prijs voor duurzame oplossing tegen dijkdoorbraken

De watersnoodramp in Limburg is niemand ontgaan. Verschillende dijken braken door. Onze alumni Nino Kruihof en Stanley Noorlander van de opleiding Civiele Techniek bedachten hiervoor een duurzame oplossing. In oktober wonnen ze hiermee de Waterbouwprijs HBO 2021.

“De meeste studenten houden alleen een diploma over aan hun afstudeerproject. Wij 2.000 euro”, vertelt Nino lachend.

In 2050 voldoen onze dijken niet meer
“Wij hebben niet onszelf genomineerd. De hogeschool heeft daarvoor gezorgd. Civiele Techniek gaat niet alleen over waterbouw. Ook het realiseren van wegen, bruggen, gebouwen en andere civiele kunstwerken komt aan bod. De drie meest innovatieve scripties over waterbouw heeft de opleiding ingestuurd voor de Waterbouwprijs HBO. Het is een landelijke prijs. Het is daarom heel bijzonder dat wij de prijs hebben gekregen.”

“Ik wilde een uitdagend afstudeerproject. Zo ben ik hierbij betrokken geraakt”, vervolgt Nino. “Ik kende Stanley van de opleiding. Ook hebben we bij Boskalis op hetzelfde moment stage gelopen. Onze docent Harry Dommershuijzen vertelde ons over een opdracht van Van Oord, een groot waterbouwbedrijf. Van Oord zocht twee studenten die een innovatieve oplossing konden bedenken tegen dijkdoorbraken. Hiervoor hebben ze in heel Nederland meerdere scholen bezocht. Na onze sollicitatie kregen we de opdracht en konden we aan de slag.”

“Ik ben heel blij dat de heer Dommershuijzen aan ons dacht bij deze opdracht”, zegt Stanley. “Waterbouw vind ik erg interessant. Het is heel Nederlands. En heel actueel: in 2050 voldoen een groot deel van de primaire dijken niet meer aan de norm. Deze dijken moeten aangepakt worden, maar conventionele maatregelen zijn erg duur. Daarom is

het nodig om innovatieve oplossingen te bedenken. Zodat het land goed beschermd kan blijven.”

Oplossing met natuurlijke materialen

Dijken kunnen bezwijken. “Dit gebeurt door ‘piping’”, legt Nino uit. “Dit is een erosieproces waardoor kanaaltjes met water in een dijk ontstaan. Deze kanaaltjes worden steeds groter en kunnen scheuren in een dijk tot gevolg hebben. Deze erosie ontstaat door een groot waterniveauverschil, bijvoorbeeld bij hoog water. Door de klimaatverandering komt hevige neerslag steeds vaker voor. Daardoor hebben rivieren steeds meer water te verduren en komt piping vaker voor.”

Duur en niet duurzaam. Dat zijn de huidige maatregelen tegen piping. “De kanaaltjes kunnen worden tegengehouden met stalen schermen, zogenaamde ‘heave screens’”, zegt Nino. “Deze schermen zijn niet duurzaam: het produceren van staal zorgt voor veel uitstoot van CO₂. Ook zijn ze niet goedkoop omdat ze heel diep in de grond aangebracht moeten worden.”

“Wij hebben Natural Heave Screens bedacht, een verbetering van de bestaande Grofzandbarrière van Van Oord. Zoals de naam al aangeeft, zijn het natuurlijke schermen. Ze bestaan uit een sleuf gevuld met zwelklei met daarachter een sleuf gevuld met grof zand. Allemaal natuurlijke materialen die er al zijn en niet geproduceerd hoeven te worden. Ook is het goedkoper omdat ze tien keer sneller aangebracht kunnen worden met het gebruik van minder materiaal.”

De titel van hun afstudeerproject is 'De haalbaarheid en technische functionaliteit van het Natural Heave Screen'. Nino: "Van Oord heeft de haalbaarheid in de praktijk getest. Het Natural Heave Screen blijkt te werken zoals we hebben beschreven. Het wordt daarom toegepast, zoals op dit moment bij het project Sterke Lijdek."

Van mbo naar wo

Na zijn studie heeft Nino al snel een baan kunnen vinden die in het verlengde ligt van zijn opleiding. "Ik werk nu als projectvoorbereider bij Beindorff CW, een ingenieursbureau. Ik bereid de

aanleg van wegen en rioleringen voor. Dit doe ik voor de regio Rotterdam, maar ook voor andere delen van Nederland."

"Naast mijn studie werk ik ook voor Beindorff CW", vertelt Stanley. "Ik volg nu de Master Management of Technology aan de TU Delft. Voordat ik bij de hogeschool studeerde, volgde ik een opleiding in het mbo. Ik ben trots op wat ik tot nu toe heb bereikt en waar ik nu sta."

Waterbouwprijs 2021

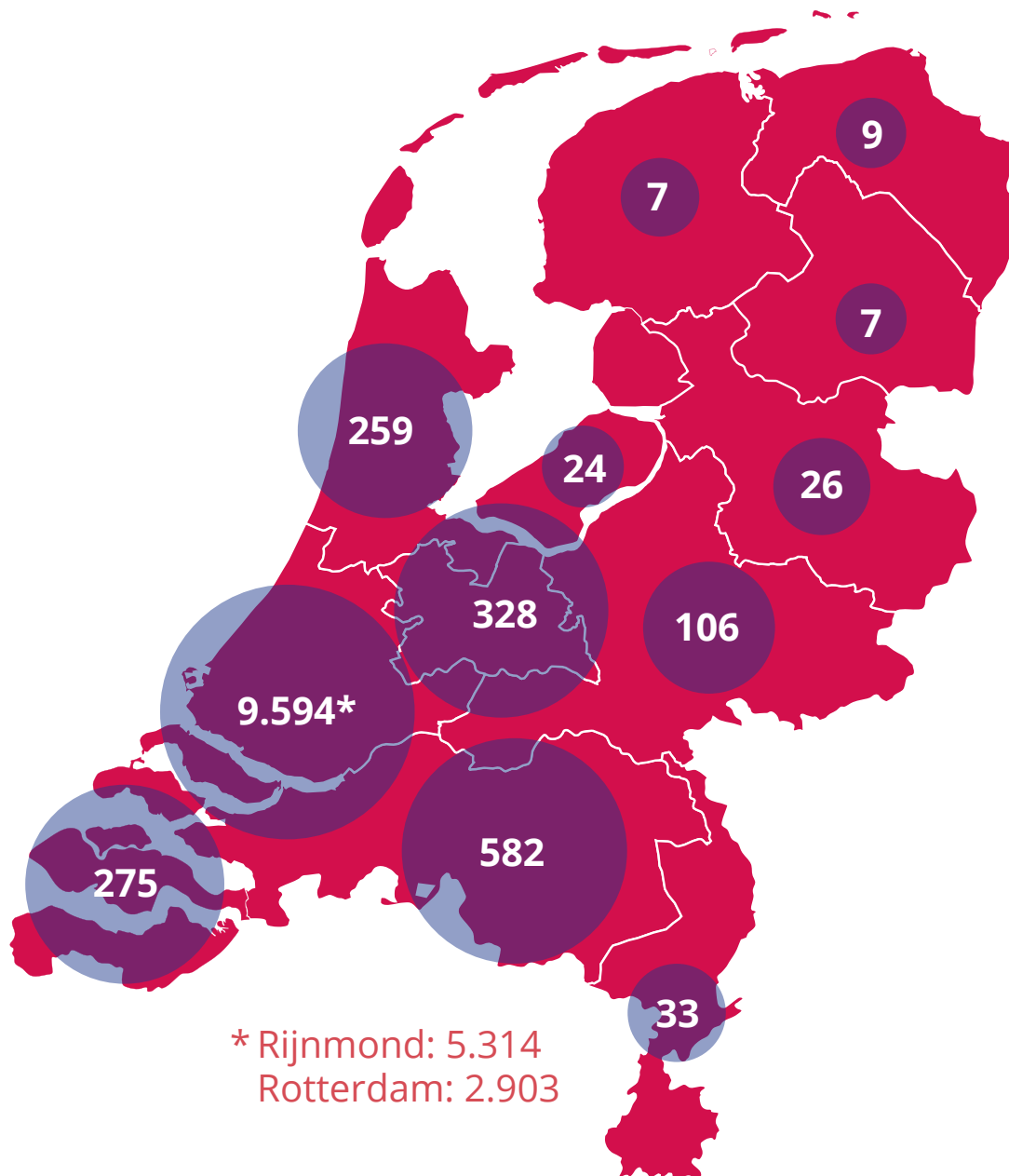
Carrie Academi





1.3 Onderwijs

Provincie van herkomst eerstejaarsstudenten



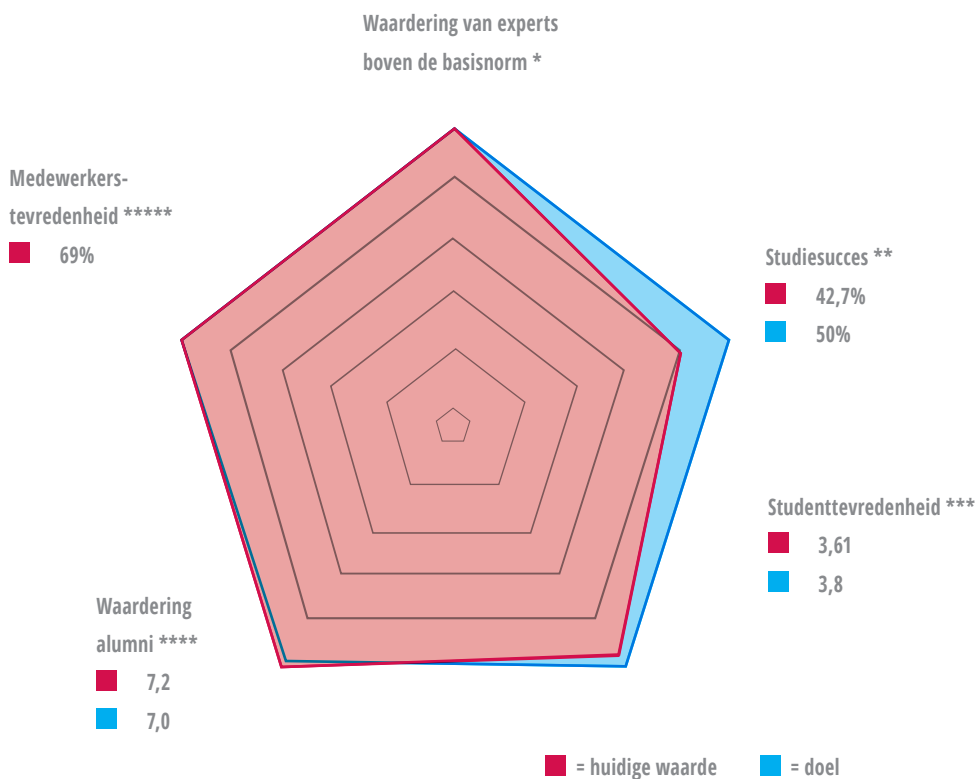
Bron: AIC - Informatievoorziening

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

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

1.3.1 Ankerpunten voor onderwijskwaliteit

We hanteren vijf ankerpunten als belangrijkste thema's voor de kwaliteit van ons onderwijs: waardering van experts, studiesucces, studenttevredenheid, aansluiting op de arbeidsmarkt en medewerkerstevredenheid. Ieder thema is geoperationaliseerd in een indicator. Als gevolg van wijzigingen in de manier waarop de indicatoren worden gemeten, ontbraken in 2021 de waarde voor waardering van experts en een streefwaarde voor medewerkerstevredenheid. Deze zullen opnieuw worden gezien bij de totstandkoming van onze nieuwe strategische agenda.



- * Indicator vervallen m.i.v. Beoordelingskader 2018. Per november 2021 heeft 100% van de opleidingen beoordeeld onder dit kader het eindoordeel 'positief'.
- ** % studenten dat binnen 5 jaar na de start aan een opleiding van Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan een opleiding van deze hogeschool.
- *** gemeten op een 5-puntsschaal
- **** gemeten op een 10-puntsschaal
- ***** percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met de kwaliteit van het onderwijsprogramma.

ANKERPUNT

Studenttevredenheid

Het ankerpunt studenttevredenheid betreft de vraag in de Nationale Studenten Enquête (NSE) 'Hoe tevreden ben jij met je opleiding in het algemeen?'. In 2019 en 2020 is de NSE niet uitgevoerd. Vergeleken met 2018 is in 2021 de waardering van de algemene studenttevredenheid in de NSE sterk gedaald, en wel van 3,73 naar 3,61. Deze daling maar ook de daling van de tevredenheid over de sfeer van de opleiding en de studiefaciliteiten was een gevolg van het feit dat in coronatijd veel onderwijs online heeft plaatsgevonden. De studenten waren in vergelijking met de NSE van 2018 meer tevreden over de docenten, de geboden studiebegeleiding en de toetsing.

Dat zijn onderwerpen waarin de interactie tussen docent en student naar voren komt. Maar ook op onderwijsgerelateerde onderwerpen als inhoud van de opleiding en algemene vaardigheden scoorden de opleidingen hoog. Nieuwe thema's waren onder andere 'betrokkenheid en contact' en 'gelijke behandeling'. Beide thema's kregen een goede score van 3,8. Daarmee gaven de studenten aan dat er op onze hogeschool een klimaat heerst waarin zij zich veilig voelden om zichzelf te zijn, dat ze hun mening durfden te geven en dat ze zich thuis voelden bij hun opleiding.

Onderwijstypen NSE-score

	2015	2016	2017	2018	2021
Alle opleidingen	3,76	3,82	3,79	3,73	3,61
Bachelor	3,77	3,81	3,79	3,72	3,61
Associate degree	3,57	3,84	3,75	3,77	3,54
Master	3,91	3,86	4,06	3,90	3,79

Om zicht te houden op hoe het onze studenten verging in de tijd dat onderwijs voornamelijk online plaatsvond, is eind 2019 het onderzoek 'Onderwijs en studeren in coronatijd' uitgezet. Uit dit onderzoek is gebleken dat studenten bij online onderwijs het contact en de interactie met de docenten en medestudenten misten. Maar ze zagen ook de voordelen, zoals het in hun eigen tempo kunnen terugkijken van opgenomen lessen. De studenten die zowel onderwijs op locatie als online onderwijs hadden gehad, waren meer tevreden over hun opleiding dan studenten die alleen online lessen hadden gevolgd. De studenten die kwetsbaar waren op basis van persoonlijke belemmeringen, gebrekkige faciliteiten thuis of mentaal welzijn, gaven aan een lagere motivatie te hebben, meer studiedruk te ervaren en hun studie minder onder controle te hebben. Ook verwachtten zij vaker dat de beperkingen in de coronatijd invloed zouden hebben op hun studiedoelen.

ANKERPUNT

Medewerkerstevredenheid

In januari 2021 is het Werkbelevingsonderzoek (WBO) uitgezet onder ruim 3.900 medewerkers, en 68% van de medewerkers heeft deelgenomen. Uit de resultaten van dit WBO 2021 blijkt dat 80% van onze medewerkers (zeer) tevreden was over het werken bij onze hogeschool, in de twee voorgaande jaren was dit 85%. Het percentage docenten dat (zeer) tevreden was met de kwaliteit van het onderwijsprogramma, is met 4% gestegen naar 69%. Over de kwaliteit van het online onderwijs was maar 46% van de docenten (zeer) tevreden. Als redenen voor ontevredenheid werden genoemd dat het moeilijker was studenten bij de online les te betrekken, het ontbreken van goede afspraken over de invulling van het online onderwijs en het hebben van onvoldoende tijd voor professionalisering/begeleiding. Het WBO 2021 was het tweede werkbelevingsonderzoek in coronatijd. Opvallend was dat na de sterke stijging van de (veel te hoog) ervaren werkdruk naar 54% in het tussentijdse werkbelevingsonderzoek van juni 2020, deze nu weer is gedaald naar 40%. Dit is gelijk aan het niveau van januari 2020, vóór de coronacrisis. Toch gaf bijna twee derde van de medewerkers aan dat de werkdruk in de afgelopen twaalf maanden is toegenomen. Van de docenten gaf 52% aan dat de werkdruk (veel) te hoog was. Daaruit blijkt hoe zwaar de fysieke en mentale belasting van het online lesgeven en begeleiden is geweest.

ANKERPUNT

Aansluiting op de arbeidsmarkt

De indicator van het ankerpunt 'aansluiting op de arbeidsmarkt' is een weging van drie vragen uit de landelijke HBO-monitor waarin alumni wordt gevraagd naar de mate waarin zij door hun opleiding waren voorbereid om te starten op de arbeidsmarkt en op hun beroepsloopbaan én om hun competenties verder te ontwikkelen. In de Kunsten-Monitor 2020 zijn alumni bevestigd die in studiejaar 2018-2019 zijn afgestudeerd. Zij waren net gestart op de arbeidsmarkt toen de coronacrisis uitbrak. Op basis van de cijfers van 2020 is de waardering op dit ankerpunt ten opzichte van 2019 gelijk gebleven, en wel een 7,2. Ook voor de bacheloropleidingen is de waarde-

ring een 7,2 gebleven. Voor de Ad-opleidingen is de waardering gedaald van 7,3 naar 6,9. Na een sterke stijging in 2020 lag deze waarde weer in lijn met eerdere jaren. De waardering voor de masteropleidingen is sterk gedaald van 7,9 naar 7,1. Dit kwam vooral door de lagere waardering van de alumni voor de voltijd-masteropleidingen. Of de alumni werkloos zijn gebleven, was sterk afhankelijk van de sector waarin de alumni zijn gaan werken.

Dit jaar hebben de kunstopleidingen weer meegedaan met de Kunsten-Monitor. Deze monitor stelt ook de drie vragen van dit ankerpunt maar geeft de resultaten niet gewogen weer. De alumni van de kunstopleidingen waren minder positief als het gaat om het starten op de arbeidsmarkt en over de voorbereiding op de beroepsloopbaan. De grote gevolgen van de coronamaatregelen voor de cultuursector zullen hierop zeker van invloed zijn geweest. Wel vonden zij in sterkere mate dat hun opleiding een goede basis vormt om competenties verder te ontwikkelen.

ANKERPUNT

Waardering door experts (visitaties)

Bij al onze opleidingen voeren onafhankelijke experts, in het kader van accreditatie door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie-organisatie (NVAO), eens in de zes jaar een audit uit. De resultaten over 2021 lieten zien dat de deskundigen de kwaliteit van al onze gevisiteerde opleidingen positief hebben beoordeeld. In 2021 zijn veertien opleidingen geaccrediteerd: twee Associate degrees (Management in de Zorg en Ondernemen), twee bachelors (Ondernemerschap & Retail Management en Watermanagement), vijf deeltijd-bachelorvarianten in het experiment leeruitkomsten (Bedrijfskunde, Business IT & Management, Commerciële Economie, Finance & Control en Human Resource Management) en vijf masters (Architectuur, Stedenbouw, Leren & Innoveren, Design en Advanced Nursing Practise).

Vanaf de zomer van 2020 zijn de visitaties van opleidingen op locatie, hybride (een deel aanwezig op locatie en een deel online) of volledig online uitgevoerd. Alle visitaties zijn goed verlopen. In de eerste helft van 2022 worden de visitatierapporten en accreditatiebesluiten van verschillende visitaties verwacht.

Ten eerste betreft dat de voor de zomer uitgevoerde visitaties met de inleverdatum 1 november 2021: de Associate degree Fiscaal Sociale Dienstverlening, de bachelor Vastgoed & Makelaardij, de deeltijd-bachelorvariant in het experiment leeruitkomsten hbo-V, de master River Delta Development (joint degree met hogeschool van Hal Larenstein en Hogeschool Zeeland) en de master Interior Architecture & Retail Design.

Ten tweede betreft dat de in het najaar van 2021 uitgevoerde visitaties met de inleverdatum 1 mei 2022: de master Physician Assistant, de bacheloropleidingen tot leraar Aardrijkskunde, Algemene Economie, Bedrijfseconomie, Biologie, Duits, Engels, Frans, Geschiedenis, Technisch Beroeps- onderwijs, Maatschappijleer, Natuurkunde en Wiskunde. In deze visitatie zijn ook de deeltijd-bachelor varianten in het experiment leeruitkomsten voor Technisch Beroepsonderwijs, Duits, Engels, Frans, Nederlands en de Associate degree Onderwijsondersteuner Technisch Beroeps- onderwijs beoordeeld.

Op 1 februari 2019 is de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) gewijzigd, wat ertoe heeft geleid tot het NVAO beoordelingskader 2016 is gewijzigd in het NVAO-beoordelingskader 2018. Met de wijziging is het gedifferentieerde oordeel met 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' vervangen door het oordeel 'positief', 'positief onder voorwaarden' of 'negatief'. Wanneer de opleiding over de vier NVAO-standaarden het totaaloordeel 'positief' heeft, dan verleent de NVAO een positief besluit tot verlenging van de accreditatie.

Accreditatie van experts	NVAO-kader 2016			NVAO-kader 2018		
	2017	2018	2019	2020	2021	
Aantal gevisiteerde opleidingen	14	20	17	16	14	
Totaaloordeel						
Goed	6	5	4	Positief	16	14
Voldoende	8	13	13	Negatief	0	0
Positief met herstel	0	2	0	Positief onder voorwaarden	0	0

ANKERPUNT

Studiesucces

De afgelopen twee jaar is – door toedoen van corona en alle daarmee gepaard gaande veranderingen - geen negatief bindend studieadvies gegeven aan eerstejaars studenten die niet aan de bsa-norm voldeden.

Dit leidde tot een forse reductie van de uitval in het eerste studiejaar bij voltijd/duale bachelorstudenten van cohort 2019 en 2020.

Onderwijsvorm	Uitval ¹⁾ in eerste bachelorjaar				
	Cohort 2016	Cohort 2017	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020
Totaal	33,6%	35,2%	36,5%	24,4%	23,5%
Voltijd/duaal	33,9%	35,7%	37,3%	24,2%	23,2%
Deeltijd	29,9%	28,1%	26,6%	25,8%	26,7%

Bron: AIC - Informatievoorziening

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

Van de bachelorstudenten van cohort 2019 en 2020 ging 76% door naar het tweede inschrijvingsjaar. De afname van de uitval in het eerste jaar leidde ertoe, dat de groep die doorging naar het tweede jaar, relatief veel studenten bevatte die minder dan 48 studiepunten hadden behaald. Het aandeel studenten, dat in het eerste jaar 60 EC wist te behalen is niet kleiner geworden ten opzichte van cohort 2018. De groep studenten, die tussen de 48 en 59 EC haalde is slechts licht afgenomen. Dat betekent dat sinds het begin van corona nog steeds ongeveer evenveel studenten de bsa-grens van 48 EC weten te bereiken als vóór corona.

Uitval en aantal EC in het eerste studiejaar (bachelor)	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020
Gestopt in eerste jaar	36%	24%	24%
Niet gestopt in eerste jaar en...	64%	76%	76%
• 60 of meer EC behaald	36%	35%	36%
• 48-59 EC behaald	22%	21%	19%
• Minder dan 48 EC behaald	6%	20%	21%

Bron: AIC - Informatievoorziening

Percentage studenten dat binnen 1 jaar na start bij een bacheloropleiding wel/niet waren uitgeschreven bij deze opleiding onderverdeeld naar aantal EC (punten behorend bij propedeusefase, inclusief vrijstellingen).

Het niet toepassen van een bindend negatief studieadvies in het eerste jaar leidde dus vooral tot meer vertragers die doorgingen met hun studie.

Het percentage voltijd/duale studenten dat na twee jaar de propedeuse heeft behaald is gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. Bij deeltijdstudenten is juist sprake van een daling ten opzichte van eerdere jaren.

Onderwijsvorm	Studenten met propedeuse na/binnen 2 jaar ¹⁾				
	Cohort 2015	Cohort 2016	Cohort 2017	Cohort 2018	Cohort 2019
Totaal	53,2%	52,4%	52,7%	50,4%	56,1%
Voltijd/duaal	52,8%	52,2%	52,4%	50,0%	56,3%
Deeltijd	56,9%	55,2%	56,8%	55,5%	53,7%

Bron: AIC - Informatievoorziening

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

Bij zowel voltijd/duale als deeltijdstudenten is het aandeel studenten, dat na twee jaar nog studeert en geen propedeuse heeft behaald, gestegen. Opleidingen monitoren en begeleiden deze studenten, om het aantal langstudeerders te beperken.

Onderwijsvorm	Studenten zonder propedeuse na/binnen 2 jaar ¹⁾				
	Cohort 2015	Cohort 2016	Cohort 2017	Cohort 2018	Cohort 2019
Totaal	10,0%	11,2%	9,6%	11,1%	14,4%
Voltijd/duaal	9,7%	11,2%	9,5%	11,0%	14,4%
Deeltijd	13,3%	11,3%	10,7%	12,4%	13,7%

Bron: AIC - Informatievoorziening

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

Vijf- en achtaarsdiplomarendement

Het diplomarendement staat voor het percentage bachelorstudenten dat binnen een bepaald aantal jaren (vijf en acht) na de start bij een opleiding bij Hogeschool Rotterdam een diploma heeft behaald bij deze opleiding. Studenten die stopten met hun opleiding en overstapten binnen Hogeschool Rotterdam naar een andere bacheloropleiding, worden bij deze opleiding weer opnieuw geteld in een later instroomcohort. Per instroomcohort (dit zijn alle studenten die in het vermelde jaar instromen) laten we zowel het rendement na vijf jaar als na acht jaar zien. De informatie is gebaseerd op interne cijfers.

Rendement na 5 jaar	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal	35,4%	36,0%	36,9%	39,5%	39,6%
• Voltijd/duaal	35,3%	36,3%	37,0%	38,9%	39,4%
• Deeltijd	36,4%	33,3%	35,1%	45,3%	41,2%
Rendement na 8 jaar	2009	2010	2011	2012	2013
Totaal	48,2%	46,1%	44,1%	44,2%	46,0%
• Voltijd/duaal	49,1%	46,1%	44,1%	44,4%	46,4%
• Deeltijd	45,4%	46,1%	43,7%	42,6%	42,3%

Bron: AIC - Informatievoorziening

¹⁾ Percentage studenten dat binnen 5 of 8 jaar na start bij een bacheloropleiding een diploma behaalden bij deze opleiding bij Hogeschool Rotterdam.

Van de studenten die in cohort 2016 instroomden, wist bijna 40% binnen vijf jaar een diploma te halen bij die opleiding. Dat is ongeveer evenveel als vorig jaar, maar beduidend hoger ten opzichte van de jaren daarvoor. Vorig jaar was bij deeltijdstudenten een grote stijging te zien. Dit jaar is het vijfjaarsdiplomarendement van deeltijdstudenten weer gedaald. Het actuele diplomarendement is desalniettemin een stuk hoger dan bij studenten van cohort 2014 en eerder. Bij voltijd studenten was de stijging vorig jaar minder sterk, maar is dit jaar opnieuw een lichte toename te zien.

Acht jaar na start van de studie had bijna de helft van de studenten uit instroomcohort 2013 een bachelorgraad behaald bij die opleiding. Bij voltijd/duale studenten is sprake van een stijging van ten opzichte van instroomcohort 2012. Bij deeltijdstudenten is het achtjaarsrendement stabiel.

De stijging van het achtjaarsrendement wordt niet alleen veroorzaakt doordat meer studenten al binnen vijf jaar een diploma halen. Er zijn ook steeds meer studenten die er langer dan vijf jaar over doen, maar wel binnen acht jaar afstuderen.

1.3.2 Borging van de kwaliteit van het examen en het onderwijs

Een breed systeem van voorzieningen ziet toe op de borging van de kwaliteit en het niveau van het onderwijs. Een belangrijk onderdeel van het borgingssysteem ziet op de kwaliteit van *tentamens en examens*. Deze in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk (WHW) verankerde taak is belegd bij de examencommissies. Deze staat naast de taak van de opleidingscommissies om de kwaliteit van *de opleidingen* te bevorderen en waarborgen.

Examencommissies

De examencommissies bewaken de waarde van de diploma's door vast te stellen of een student voldoet aan de voorwaarden uit de onderwijs- en examenregeling ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden voor het verkrijgen van een graad. Door hun onafhankelijke positie kunnen de examencommissies hun taak objectief en deskundig uitvoeren. De formele benoemingsprocedure op basis van een profielschets, de jaarlijkse verslaglegging, de deskundigheidsbevordering, de vigerende regelingen voor examencommissies en de publicatie van de jaarverslagen zorgen voor een groeiend vertrouwen in de examencommissies.

De examencommissies hebben dit jaar veel deskundigheid en veerkracht laten zien. Door de coronacrisis zijn er veel processen op gang gekomen, waaronder een plotselinge omslag van fysiek naar online onderwijs met de daarbij behorende *online toetsing*. Het Platform Voorzitters Examencommissie (PVE) van onze hogeschool heeft hierbij een coördinerende rol op zich genomen. Het gezamenlijk optreden heeft in positieve zin de verhoudingen en samenwerking versterkt tussen de examencommissies en relevante actoren (zoals toetscommissies, management en instellingsbestuur). Ook de examencommissies zelf zijn, met name door hun samenwerking in het PVE, dichter naar elkaar toe gegroeid.

Het delen van kennis, ervaringen, scholing, rapporten en relevante gespreksonderwerpen is als zeer waardevol ervaren. Met name de snel ontwikkelde 'vernieuwende' manier van (online) onderwijs verzorgen en online toetsing (op afstand) hebben ertoe geleid dat er bij de leden een groeiende behoefte is ontstaan aan deskundigheidsbevordering in het kader van vernieuwende vormen van beoordelen.

De WHW eist dat iedere examencommissie een jaarverslag opstelt en dit verstrekt aan het CvB. In bijvoorbeeld het studiejaar 2019-2020 waren er binnen onze hogeschool veertien examencommissies actief (de examencommissie van HRBS bestond uit drie zelfstandige examenkamers), met ieder een eigen jaarverslag. Om belangrijke trends en ontwikkelingen voor onze hogeschool als geheel zichtbaar te maken, wordt er naast alle losse jaarverslagen een integraal document opgesteld, met aanbevelingen op grond van een onderzoek naar de verschillende jaarverslagen. Tot 2021 deed de compliance officer dat onderzoek. Voor de implementatie en verankering van de aanbevelingen uit de onderzoeksrapporten was de (in 2019 opgerichte) projectgroep Professionalisering Examencommissies verantwoordelijk. In 2021 heeft de projectleider aan het CvB décharge gevraagd en verleend gekregen, aangezien de projectgroep alle aanbevelingen uit de rapporten van 2019 en 2020 van de compliance officer had geïmplementeerd.

Het dagelijks bestuur van het PVE (PVE-DB) heeft in 2021 de taak van de compliance officer overgenomen en met behulp van een externe deskundige het onderzoek uitgevoerd naar de verschillende jaarverslagen van de examencommissies over het studiejaar 2019-2020. Het onderzoeksrapport Jaarverslagen Examencommissies heeft trends zichtbaar gemaakt en inzicht gegeven in de kwaliteit van de verslaglegging over de uitgevoerde wettelijke taken. Tevens zijn op basis van de onderzoeksbevindingen achttien aanbevelingen gedaan. In het hoofdstuk 'Conclusies en aanbevelingen' van het rapport zijn die aanbevelingen nader toegelicht. Het CvB heeft de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport onverkort overgenomen en besloten de jaarverslagen en het onderzoeksrapport te publiceren. Met het invoeren van deze transparantie hebben wij onszelf de verplichting opgelegd om er voortdurend naar te streven het nóg beter te doen en het onderstreept de lerende attitude van de examencommissies.

De uitvoering en implementatie van de achttien nieuwe aanbevelingen is overgedragen aan het PVE-DB. De belangrijkste aanbevelingen richten zich op (1) verscherping van de planning- en controlcyclus tussen de examencommissies en toetscommissies, (2) nadere uitwerking en concretisering van de zorg- en borgtaken van de toetscommissies, (3) actualisering van de borgingsactiviteiten en externe validatie, en (4) blijvende evaluatie van de gewijzigde toetsvormen alsook verdere deskundigheidsbevordering inzake verdiepende onderwerpen rondom kwaliteitsborging.

Uit het onderzoeksrapport blijkt overall dat de examencommissies weer veel en verantwoordelijk werk hebben verricht. De Commissie Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht (RvT) heeft het onderzoeksrapport *Jaarverslagen examencommissies 2019-2020* in oktober besproken. De leden van de RvT-commissie zagen duidelijk de ontwikkeling die de examencommissies de afgelopen jaren hebben doorgemaakt. De RvT-commissie heeft verzocht om in 2022 een werkbezoek te organiseren aan het PVE dan wel één of meerdere examencommissies.

In de praktijk voeren toetscommissies vaak taken uit voor het management (*zorgen*), bijvoorbeeld in het kader van toetsontwikkeling. Aan de andere kant mandateren de examencommissies taken aan diezelfde toetscommissies om de kwaliteit van tentamens en examens te *borgen*. Dit levert een spanningsveld op en dat is al langer bekend. Steeds duidelijker is geworden dat er behoefte is aan een verduidelijking van de positie van de toetscommissie en definiëring van haar taken. Het gesprek tussen management en examencommissie hierover is in 2021 hogeschoolbreed gestart.

Auditteam

De audits van het interne auditteam van de afdeling Auditing Monitoring & Control (AMC) spelen een belangrijke rol in de interne borging van de onderwijskwaliteit. De audits vinden plaats tussen twee externe beoordelingen door visitatiepanels in. Zij gaan uit van de vier kwaliteitsstandaarden die ook de NVAO hanteert. De audits geven het opleidingsteam, de instituutsdirectie en het bestuur een beeld van de sterke kanten, verbeterpunten en risico's bij de opleidingen. Als de situatie daarom vraagt, volgen na de audit aanvullende monitoringsactiviteiten. Het auditteam benoemt in

haar rapportages de risico's in alle scherpste. Het benoemen en onder een vergrootglas leggen van risico's helpt om te voorkomen dat deze zich daadwerkelijk voordoen en om deze risico's, indien nodig, adequaat te kunnen mitigeren. In het algemeen ziet het auditteam dat de verbeterkracht van opleidingen na een audit groot is. Een jaar voor de volgende visitatie bespreken de docenten, het opleidingsmanagement, het bestuur en de auditoren de stand van zaken tijdens een bezoek op de locatie van de betreffende opleiding.

In 2021 heeft het auditteam twintig audits, vier monitors en negen stand-van-zakengesprekken tijdens een locatiebezoek uitgevoerd. Het auditteam heeft in lijn met de landelijke visitatie geen 'corona-audits' uitgevoerd, maar wel extra aandacht gegeven aan aspecten als binding, blended learning en stagemogelijkheden. Uitgangspunt voor de audits was dat ook in deze tijd de kwaliteit van het onderwijs geborgd moet blijven.

Naar aanleiding van bevindingen tijdens de audits in 2020 heeft het auditteam constructive alignment (het in lijn brengen van beoogde leerresultaten, leerlijnen, leerdoelen in cursussen en toetsing) toen als speerpunt geformuleerd voor 2021. Het auditteam heeft in 2021 geconstateerd dat constructive alignment blijvende aandacht nodig heeft. Wat het auditteam verder is opgevallen, is dat steeds meer opleidingen een curriculum bouwen met grote studie-eenheden. Dit heeft gevolgen voor de toetsing. Opleidingen streven namelijk naar programmatisch en/of meer geïntegreerd toetsen en in de praktijk blijkt er soms nog onduidelijkheid te bestaan over de uitwerking hiervan. Tegelijkertijd heeft het auditteam enkele goed doordachte voorbeelden van programmatisch en/of geïntegreerd toetsen gezien.

In 2021 heeft het auditteam verdere invulling gegeven aan maatwerk binnen de gestelde kaders en de opdracht van het CvB om op de NVAO-standaarden te auditen. Binnen deze randvoorwaarden is het auditteam tegemoet gekomen aan de behoefte van opleidingen aan maatwerk, door bijvoorbeeld gesprekken te organiseren rondom een actueel thema dat de opleiding aandraagt of door een andere vorm voor de rapportage.

Het jaar 2021 is te splitsen in drie periodes: het voorjaar waarbij de lockdown nog steeds gold en onderwijs en andere activiteiten hoofdzakelijk online plaatsvonden, het najaar van 2021 waarin onderwijs én audits en monitors weer op locatie waren toegestaan en het einde van 2021 waarin, door aangescherpte maatregelen, audits en monitors toch weer online werden uitgevoerd. In deze dynamiek zijn alle audits, monitors en locatiebezoeken doorgegaan en was merkbaar dat opleidingen ondertussen beter waren ingespeeld op hybride onderwijs. De focus van de onderwijsteam lag op het zo goed mogelijk draaiende houden van de opleiding. Het auditteam heeft geconstateerd dat het merendeel van de onderzochte opleidingen in staat was om de binding met studenten in stand te houden. De reden daarvoor is dat docenten meer ervaring hebben gekregen in online didactiek en studenten zijn gewend geraakt aan de nieuwe manier van onderwijs. Ook hebben opleidingen digitaliseringsslagen gemaakt. Het is het auditteam opgevallen dat sommige opleidingen de pandemie hebben gebruikt als vliegwiel naar de toekomst door onder andere te investeren in digitale innovaties. Onderwijsmanagers hebben de audit ingezet met een positieve insteek als meetinstrument van/voor structurele vernieuwing en verbetering.

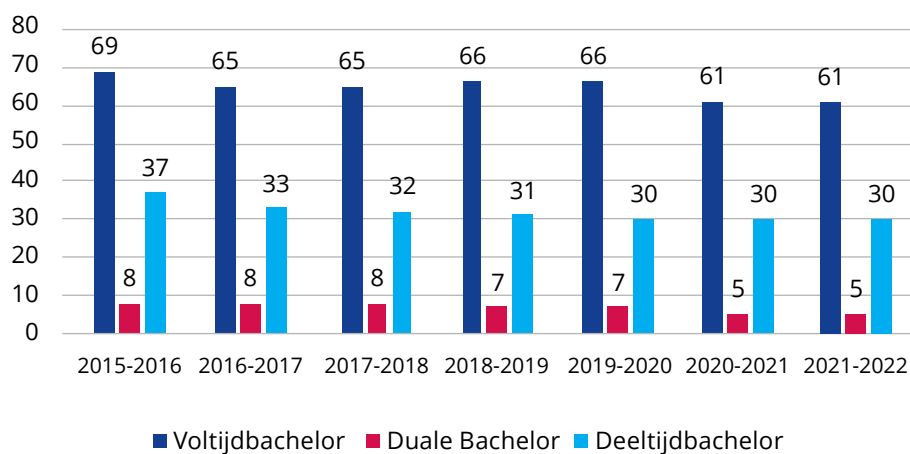
Audits helpen de opleidingen om de PDCA-cyclus rond te maken. In 2022 zal het auditteam nadrukkelijker onderzoeken hoe opleidingen deze kwaliteitscirkel doorlopen; dit wordt een speerpunt. Het auditteam werkt aan doorontwikkeling van de auditfunctie volgens het Three Lines Model. Ook verbreding en meer risicogerichte inzet van de auditfunctie binnen onze hogeschool worden als ontwikkelingen meegenomen. In 2021 is daarmee een begin gemaakt en in 2022 wordt dit verder uitgewerkt in goed overleg met alle betrokkenen.

1.3.3 Ontwikkelingen in onze opleidingen

Wij bieden studenten drie categorieën opleidingen aan: bachelors, masters en tweejarige Associate degrees. Binnen deze categorieën vallen voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen.

Bij een voltijdopleiding besteedt de student gemiddeld veertig uur per week aan de studie (inclusief zelfstudie), waarbij de lessen voornamelijk overdag gegeven worden. Deeltijdstudenten volgen circa acht tot twaalf uur per week les, vaak in de avonduren. Zij combineren de studie meestal met een baan, waar ze het praktijkdeel van hun opleiding uitvoeren. Bij duale opleidingen gaan studenten over het algemeen eerst voltijds naar school, waarna ze hun studie later in duale vorm vervolgen. Dan hebben ze één of twee dagen per week les en werken ze drie of vier dagen op hun praktijkwerkplek.

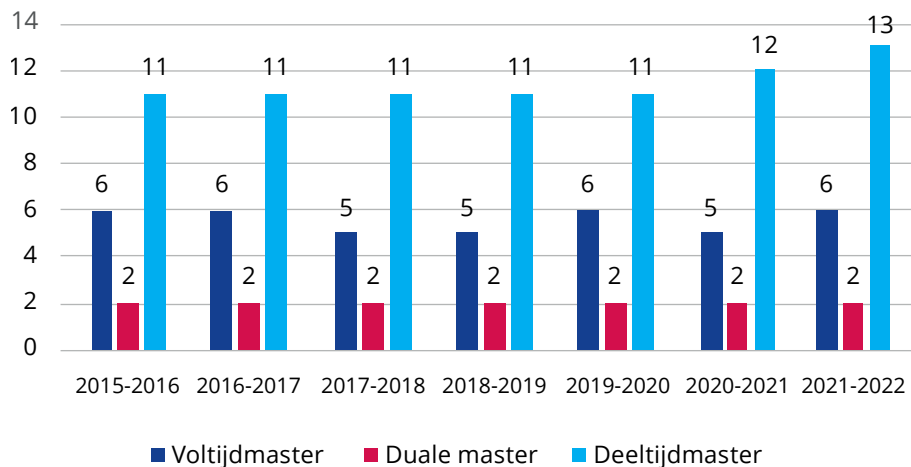
Bacheloropleidingen



In het assortiment van bacheloropleidingen zijn in 2021 geen wijzigingen opgetreden. Het aantal voltijd-, duale en deeltijdbachelors bedroeg op peildatum 31 december 2021 respectievelijk 61, 5 en 30.

Vanuit Rotterdam Mainport Institute (RMI) is het initiatief gekomen om het versnipperde aanbod van logistiekopleidingen te bundelen. In het voorjaar heeft de STC Group tijdelijk huisvesting op Lloydstraat 35 ter beschikking gesteld aan de twee bacheloropleidingen in logistiek van onze hogeschool, te weten: de opleiding Logistics Management van IGO en de opleiding Logistics Engineering van RMI. De teams van de twee opleidingen zijn bezig om de positionering van de twee opleidingen sterker te maken. In september 2022 zal huisvesting voor de twee opleidingen gerealiseerd zijn op Lloydstraat 300. De versnippering van het aanbod wordt hierdoor duurzaam verminderd.

Masteropleidingen



Bij de masteropleidingen is het aanbod uitgebreid met een voltijd- en een deeltijdvariant van de bekostigde master Shipping & Transport. Deze Engelstalige master wordt verzorgd door RMI. De master Shipping & Transport werd eerder niet-bekostigd aangeboden door de STC Group. Door de masters bij RMI onder te brengen, konden we bekostiging aanvragen. Op 1 september 2021 is de master bij RMI gestart met achttien bekostigde studenten.

Wij hebben in 2021 de ambitie uitgesproken om het kleinschalig maar hoogwaardig assortiment van masteropleidingen verder door te ontwikkelen en substantieel uit te breiden met nieuwe masters. De gezamenlijke uitgangspunten voor deze uitbouw van het masteronderwijs zijn in februari 2021 vastgelegd in het strategisch kader voor de masteropleidingen. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen en daarbij horende complexe vraagstukken is het ook wenselijk om meer cross-over masters te ontwikkelen. In deze uitbouw van het masteronderwijs hebben we vanzelfsprekend samengewerkt met lectoren, kenniscentra en relevante (kennis)partners uit het werkveld.

De masteropleidingen hebben in deze uitbouw instituutoverstijgend met elkaar samengewerkt. In het HR Netwerk Masters ontmoeten de onderwijsmanagers van de twintig masteropleidingen binnen onze hogeschool elkaar. Zij hebben onderling kennis en ervaring uitgewisseld, zijn elkaars kritische sparringpartners geweest en hebben samen opgetrokken voor het vergroten van de zichtbaarheid van de beroepsgerichte masteropleidingen. Dat heeft geleid tot een gezamenlijke profilering in de publiekscampagne 'Master of More' en de online 'HR Master Experience'. Bij de jaaropening van 2021 mocht Nicole van den Dries (master Kinderfysiotherapie) de allereerste Student Award Master in ontvangst nemen.

Ondertussen is vanuit de verschillende domeinen en over de domeinen heen gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe masters. Zo is het portfolio per september 2021 uitgebreid met de al genoemde master Shipping & Transport. En de WdKA heeft bijvoorbeeld een nieuwe transdisciplinaire master ontwikkeld vanuit het Rotterdam Arts and Sciences Lab (RASL), dat is een samenwerkingsverband met twee andere onderwijsinstellingen: Codarts Rotterdam en Erasmus Universiteit Rotterdam.

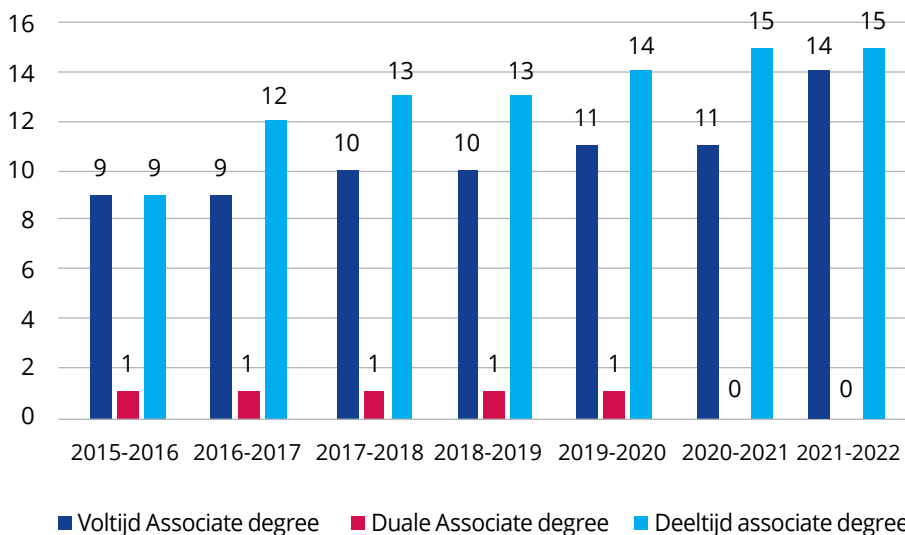
Wij hebben ook volop meegedaan in het Landelijk Sectorplan Masters vanuit de Vereniging Hogescholen, dat in juni 2021 van start is gegaan. Hogescholen ontwikkelen hierin gezamenlijk nieuwe cross-sectorale masteropleidingen. Het sectorplan sluit qua inhoud uitstekend aan bij onze strategische onderzoeksthema's, het zojuist vastgestelde strategisch kader voor onze masteropleidingen en enkele domeinvisies binnen onze hogeschool.

Wij hebben ingetekend op de volgende thema's:

- ▶ managing sustainability transitions
- ▶ artificial intelligence
- ▶ data driven innovation
- ▶ kwaliteit van leven in de 21e eeuw (waarbij wij inzetten op een specialisatie technologische innovatie)

Per thema hebben we een kwartiermaker benoemd, die met de samen te stellen coalitie van hogescholen de komende maanden de verkenningsfase ingaat.

Associate degrees



Rotterdam Academy (RAc) is op onze hogeschool de aanbieder van Associate Degrees. Het assortiment Associate degrees is dit jaar uitgebreid met een voltijdvariant van Sales & Accountmanagement, die voorheen alleen in deeltijd werd aangeboden. Daarnaast zijn binnen RAc de volgende nieuwe Associate degrees gestart:

- ▶ Smart Technology (voltijd en deeltijd)
- ▶ Software Development (voltijd)

De deeltijd-Associate degrees Onderwijsondersteuner Technisch beroepsonderwijs van het Instituut voor Lerarenopleidingen (IvL) en Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn van IvG zijn vanwege een landelijke, planningsneutrale conversie samengevoegd. Deze Associate degrees zijn per 1 september 2021 verder gegaan onder de naam Educatief Professioneel Beroepsonderwijs. De nieuwe opleiding wordt verzorgd door IvL. Binnen de opleiding kan de student kiezen voor de richting Techniek of Zorg & Welzijn.

In 2021 heeft RAc haar 10-jarig bestaan gevierd. Als gevolg van de coronamaatregelen hebben we deze mijlpaal op een bescheiden manier in het Feijenoord-stadion gevierd. In 2022 zullen de opleidingen van het instituut met allerlei activiteiten aandacht schenken aan dit jubileum.

Per september 2021 studeerden er ruim 3.400 studenten bij RAc. Deze studenten konden kiezen uit inmiddels zeventien Associate degrees, twee meer dan in 2020. De totale instroom was ongeveer 10% lager dan vorig jaar, niettemin kon het instituut iets meer dan 1.400 nieuwe studenten verwelkomen.

Het collegejaar heeft in het teken gestaan van de terugkeer naar de 'oude' situatie voor wat betreft het onderwijs: zo goed als alle lessen werden weer op locatie gegeven. Voor de medewerkers kwam het er in de praktijk op neer dat ze ongeveer de helft van hun tijd op school en de andere helft thuis werkten. Overleggen vonden via Teams vanuit huis plaats.

Ook RAc heeft inmiddels de gevolgen van de krappe arbeidsmarkt ondervonden. Het blijkt voor specifieke vakgebieden steeds moeilijker om docenten aan te trekken. Vooralsnog zijn er voldoende docenten aanwezig binnen RAc, maar het behalen van de beoogde docent-studentratio van 1:20 wordt steeds meer een uitdaging.

Private masteropleidingen

Naast de publieke taak verrichten we private activiteiten (met een semi-publiek karakter).

Private activiteiten met een semi-publiek karakter

Na de vaststelling dat wij prioriteit gingen geven aan het voltijdbacheloronderwijs, hebben wij in 2013 een substantieel deel van de private activiteiten afgebouwd. Ultimo 2021 bestonden onze private activiteiten primair uit het aanbieden van niet-bekostigde masteropleidingen. Deze activiteiten hebben een semi-publiek karakter. Ze worden namelijk verricht in het verlengde van onze publieke taak (het geven van onderwijs) en worden beschouwd als onderdeel van die taakstelling. Commerciële activiteiten met enkel een winstoogmerk zijn dus niet aan de orde. De private activiteiten voldoen aan de gestelde eisen van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' (notitie Helderheid). De private activiteiten bestonden verder voor een kwart van de omzet uit maatwerk, kleine opdrachten, coachtrajecten en dergelijke.

Het CvB heeft de private activiteiten altijd conform de notitie Helderheid uitgevoerd en is transparant in zijn verantwoording in het jaarverslag over publieke en private activiteiten (met een semi-publiek karakter) en bijbehorende financiële resultaten en geldstromen. Onze huidige niet-bekostigde masteropleidingen voldoen aan de gestelde vereisten. Deze opleidingen:

- ▶ zijn in lijn met de werkzaamheden waarvoor wij een rijksbijdrage van de overheid ontvangen;
- ▶ het aanbieden van kwalitatief goed onderwijs;
- ▶ sluiten aan op vastgestelde onderwijscurricula;
- ▶ voorzien in een behoefte van de (Rotterdamse) beroepspraktijk, dragen bij aan de profilering van onze hogeschool en realiseren legitimatie door een structurele bijdrage aan het veld van praktijkgericht onderzoek;
- ▶ worden minimaal tegen marktconforme prijzen aangeboden. Voor zover gebruik wordt gemaakt van met publiek geld gefinancierde middelen, worden deze tegen een integraal kostprijsstarief doorberekend aan de opleiding.

Het uitgangspunt is dat private activiteiten zichzelf moeten kunnen financieren, zodoende dienen de (niet-bekostigde) masteropleidingen ook op de lange termijn positieve resultaten te genereren. Eind 2017 heeft het CvB op basis van een herijking van het beleid op dit punt besloten dat de bestaande masteropleidingen onderdeel zouden blijven van het assortiment. Om te waarborgen dat de masteropleidingen op de lange duur zichzelf zouden financieren, is het CvB in het kader van de reguliere planning-en-controlcyclus de met deze activiteiten behaalde financiële resultaten

gaan monitoren. Bij de genoemde herijking is tevens gekeken of niet-bekostigde masteropleidingen een bekostigde status zouden kunnen krijgen.

We onderscheiden binnen ons eigen vermogen naast de algemene reserve een bestemmingsreserve publiek en een bestemmingsreserve privaat. Op laatstgenoemde bestemmingsreserve worden de gecumuleerde resultaten zichtbaar die gerealiseerd zijn met private activiteiten. De bestemmingsreserve privaat was in de jaarrekening over boekjaar 2021 een separaat onderdeel van ons eigen vermogen.

Nieuwe beleidsregel

Op 22 maart 2021 heeft de minister van OCW een nieuwe beleidsregel gepubliceerd met de voorwaarden waaronder bekostigde ho- en mbo-instellingen met publieke middelen mogen investeren in private activiteiten; dit is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten'. In 2021 hebben er twee rondetafelgesprekken plaatsgevonden tussen belangrijke stakeholders zoals de Vereniging van Universiteiten (VSNU), de Vereniging Hogescholen (VH), de MBO Raad en de werkgroep onderwijs van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) enerzijds en de Directie Rekenschap en Juridische Zaken van OCW anderzijds. Onderwerp van de gesprekken was de onduidelijkheid over de feitelijke uitwerking van de nieuwe beleidsregel voor onder andere hogescholen. Naar aanleiding van deze gesprekken heeft OCW besloten om de verantwoordingsplicht in het jaarverslag uit te stellen tot 2022. Naar verwachting zal er in de loop van 2022 meer duidelijkheid komen.

Desondanks hebben wij in 2021 intern de beleidsregel geëvalueerd en zijn wij aan de slag gegaan om op basis van deze beleidsregels onze standpunten te herijken. De standpunten zullen, afhankelijk van het moment van nadere duiding, in 2022 worden getoetst door onze externe accountant. Vervolgens zal een evaluatie van de niet-bekostigde opleidingen plaatsvinden om te bepalen of zij de classificatie publiek/privaat op een adequate wijze hebben verantwoord. Specifiek aandachtspunt daarbij vormen de niet-bekostigde opleidingen die geclassificeerd staan in het publieke domein en dus gefinancierd worden met publieke middelen.

Uitbreiding van het onderwijsaanbod

Wij willen ons graag profileren op de thema's digitalisering, data science en artificial intelligence (AI). Om een verdere aansluiting bij de arbeidsmarkt te realiseren hebben we dit jaar geïnvesteerd in uitbreiding van het onderwijsaanbod. Overduidelijk is dat er een grote vraag is naar afgestudeerden op het gebied van digitalisering, data en AI. Daarom hebben we een aantal nieuwe Associate degrees aangevraagd: Data Analytics en Software Development zijn al door de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO) goedgekeurd, en Cyber Security en Creative IT & Media zijn nog in ontwikkeling. Daarnaast heeft de CDHO de nieuwe bachelor Applied data science & AI goedgekeurd. Ook nemen we deel in het sectorplan masters, waarin twee masters worden ontwikkeld: Data science en Responsible AI.

Naast het uitbreiden van het opleidingsassortiment, zijn we ons ook gaan richten op onderzoek op dit thema. De SPRONG-aanvraag voor het project 'Responsible Applied AI' is goedgekeurd. We bouwen samen met de Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Utrecht aan een onderzoeksinfrastructuur voor verantwoorde toepassing van AI. Onze focus ligt hierbij op het thema AI en Ethiek.

Profileringsthema AI & Ethiek

Artificial intelligence (AI) dringt in hoog tempo – maar veelal onzichtbaar – door in de haarvaten van de maatschappij. AI maakt het mogelijk om activiteiten te automatiseren die tot voor kort menselijke perceptie en cognitie vereisten en stelt systemen in staat geheel of gedeeltelijk autonoom te handelen. De ontwikkelingen hebben verregaande consequenties voor alle sectoren, alle beroepen en de hele maatschappij. Daarmee roept AI veel vragen op. Hoe veranderen banen, businessmodellen en organisatiestructuren? Hoe ontwerp je sectorspecifieke oplossingen?

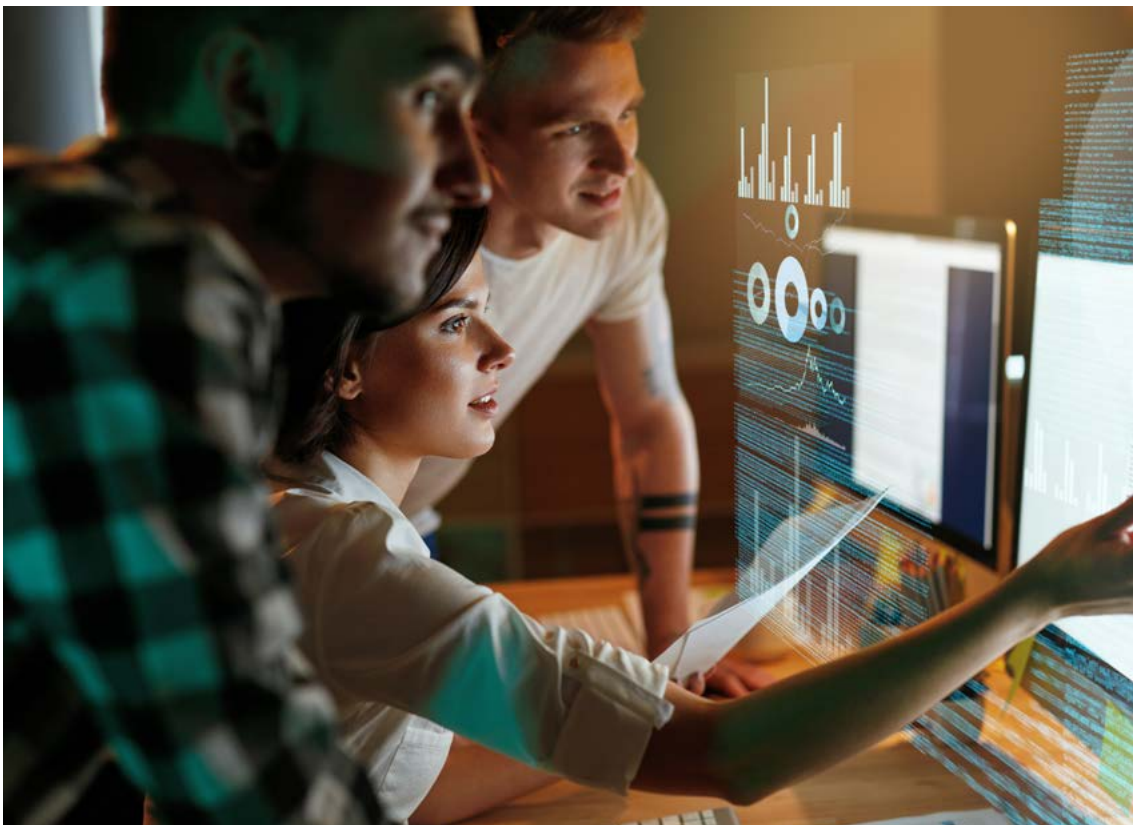
Daarnaast zijn er vragen rondom scholing en talent, en rondom maatschappelijke, sociale en ethische kwesties: wat kun en wil je aan AI overlaten? Onze hogeschool ziet Ethiek als essentieel onderdeel van ontwikkelen, ontwerpen, onderzoeken en implementeren van AI.

In 2021 hebben wij op de drie sporen van het programma AI & Ethiek weer stappen gezet. De drie sporen zijn:

1. de opbouw van het ecosysteem: een netwerk van intern en externe communities en partners;
2. in de doorontwikkeling van onderzoek en onderwijs;
3. in de bouw van de infrastructuur voor data-intensief onderwijs en onderzoek.

Het gehonoreerd krijgen van de aanvraag voor een SPRONG-subsidie voor het onderzoeksproject 'Responsible Applied AI', die wij samen met de Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Utrecht hadden ingediend) is een mooi voorbeeld van een stap in 2021.

In verschillende domeinen van onze hogeschool is digitalisering en ook specifiek AI een onderwerp in de nieuwe (strategische) agenda's. Ook ons onderzoek richt zich veelvuldig op toepassingen van AI & Data Science. Zo is daar het onderzoek 'Say hi to AI', dat inzicht geeft in en een overzicht biedt van toekomstige beroepsprofielen waar het Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie (CMI) voor opleidt. De resultaten kunnen gebruikt worden voor het ontwikkelen van nieuw onderwijsaanbod en het toetsen van het bestaande aanbod. Daarnaast zijn er de onderzoeken vanuit 'Data Supported Healthcare Deze onderzoeksgroep is in 2021 gestart. Een samenwerking van verschillende onderzoekers en studenten vanuit het Instituut voor Gezondheidszorg (IvG), CMI, Instituut voor Engineering en Applied Science (EAS) en Kenniscentrum Zorginnovatie. Daarnaast startte het project 'Datagedreven logistiek' van logistiek-consortium TKI Dinalog. Het project 'Datagedreven logistiek' richt zich op het ontwikkelen van een integraal pakket van hybride, modulaire en online leermaterialen voor studenten Logistiek Management en Logistieke Engineering aan de Nederlandse hogescholen.



Hogeschoolbreed zijn we dit jaar in verschillende domeinen gestart met het ontwikkelen van nieuw onderwijs. Zo is daar de nieuwe opleiding Applied Data Science & AI bij CMI. En bestaand onderwijs wordt geoptimaliseerd; dat geldt bijvoorbeeld voor Hello World, het project voor de opleiding communicatie over conversational AI, en het onderdeel Transhumanism van de opleiding Transformation Design bij de Willem de Kooning Academie (WdKA).

We ontwikkelden nieuwe minoren en pasten bestaande minoren aan. Enkele voorbeelden van nieuwe minoren zijn: Economie, Digitaliteit & Ethiek (Hogeschool Rotterdam Business School ofwel HRBS), Digital Humans (hogeschoolbreed) en Data-driven Solutions (HRBS). Ook bieden we nieuwe keuzevakken en workshops aan, zoals 'Wat is AI?', 'Aan de slag met Machine Learning', 'Tableau' en 'Data & Ethiek'.

Daarnaast verbreden we met andere vormen van onderwijs en onderzoek ons aanbod op het profileringsthema AI & Ethiek. Onze bijdrage en deelname aan de hackaton 'AI in het hoger onderwijs' van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT, op 17 en 18 juni 2021 en de 'Proeftuin Artificial Intelligence in het hoger onderwijs' zijn hiervan voorbeelden. Het Versnellingsplan richt zich met deze hackaton en 'Proeftuin Artificial Intelligence in het hoger onderwijs' die in september van dit jaar is gelanceerd op docentprofessionalisering. Trainingen in Microsoft Azure (een cloud computing platform) voor onze docenten en studenten zijn onderdeel van de (docent)professionalisering, en in samenwerking met de dienst Faciliteiten en IT (FIT) zijn we gestart met een project over Azure.

In het kader van het sectorplan Master van Verenging Hogescholen hebben we de keuze gemaakt om mee te doen in de ontwikkeling van twee nieuwe masters: AI-translator en Data Driven Innovation. Verder ontwikkelen we een specifieke opleiding over AI; dit is onderdeel van het landelijke programma 'Make IT Work'), een omscholingstraject op hbo-niveau met baangarantie in de ICT.

Wij hebben ons landelijk en regionaal verbonden met verschillende netwerken en consortia, denk aan de AI-hub Zuid-Holland en de Nederlandse AI Coalitie (NL AIC); in de laatste zijn wij actief in vijf werkgroepen/bouwstenen. Ook hebben we een actieve bijdrage geleverd aan verschillende beleidsnotities en voorbereidende activiteiten rondom de aanvraag voor een bijdrage uit het Nationaal Groeifonds vanuit het programma AI voor Nederland (AINED) met betrekking tot de op te richten Learning Communities. En we zijn actief in verschillende projecten, zoals 'Teach the Teacher', een project met vijf hogescholen, waarin onze hogeschool zich richt op twee scholingstrajecten voor AI in de zorg.

In het rapport *Opgave AI* van de WRR van november 2021 wordt gesproken over het belang van opleiden en certificeren. NL AIC heeft de standaard 'AI for Business & Government' geïntroduceerd voor professionals op hbo+-niveau die AI in hun werkomgeving willen inzetten. Professionals die de certificering 'AI for Business & Government' hebben behaald, hebben brede kennis van hoe zij AI kunnen toepassen in de organisatie en hoe zij de organisatie daarop kunnen inrichten. Wij hebben in oktober 2021 plaatsgenomen in de examencommissie voor deze certificering.

Verschillende lectoren zijn, in het kader van het ontwikkelen van verantwoorde AI-toepassingen, actief in de aanvragen rondom de ELSA Labs (ELSA staat voor: ethical, legal and societal aspects). Ook zijn wij met de TU Delft, Erasmus Universiteit en Universiteit Leiden partner in de SURF-subsidieaanvraag voor het project Open AI-onderwijs; penvoerder is TU Delft.

Een greep uit onze partners in de verschillende samenwerkingen op het gebied van AI & Ethiek: Deloitte, Reblika, NPO, VPRO, Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, RTL, Media Perspectives, Erasmus MC, Haaglanden Medisch Centrum, Medical Delta, Vitale Delta, Universitair Medisch Centrum Groningen, Tulips, TU Delft, Radboud Universiteit, TNO, Erasmus Universiteit, CGI, Casetalk, Redkiwi, IT Campus, Dutch Digital Agencies, IT Circle Nederland, Haagse Hogeschool, Hogeschool Leiden, Breda University of Applied Sciences en Fontys Hogeschool.

Intern zijn er verschillende community's actief in verschillende leeromgevingen, Communities of Practice (CoP's) en/of domeinen. Voorbeelden van samenwerking tussen de verschillende domeinen en expertises zijn: HR Key Technology Community Data Engineering t/m AI, AI & Ethiek Community in teams. Wij weten de verschillende stakeholders met elkaar te verbinden en zij komen in verschillende samenstellingen bijeen voor kennisopbouw en -deling. De (interne) community's zijn in 2021, ondanks corona, gegroeid.

Daarnaast zijn in 2021 de voorbereidingen getroffen om naast online ook een fysieke plek, een hub te realiseren binnen onze hogeschool. Onderdeel van deze Hub is het Datalab: Demystifying Deep Learning in the Classroom & Research Center. In dit datalab komt alles samen wat iemand moet weten om te kunnen begrijpen wat state-of-the-art AI is en hoe het werkt. Geen complexe wiskundige formules, maar een hands-on aanpak. Het datalab beschikt over twee workstations die het mogelijk maken om pre-trained deep learning networks te benutten voor onderzoeksgroepen en/of onderwijs binnen het eigen vakdomein, in combinatie met custom-made datasets.

1.3.4 Onderwijsinnovatie

We moedigen als hogeschool onderwijsinnovatie nadrukkelijk aan. We hebben daartoe stimulerende omgevingen gecreëerd voor innovatie en ontwikkeling, in de vorm van zogenoemde WERKplaatsen. WERKplaatsen zijn open netwerken rondom thema's die we in de uitvoeringsagenda (2017) voor onze strategie hebben benoemd. In deze WERKplaatsen werken docenten, onderzoekers, lectoren en andere collega's samen aan kansrijke ideeën om het onderwijs te vernieuwen en te verbeteren. In 2021 waren drie WERKplaatsen actief: WERKplaats Inclusieve Pedagogiek en Didactiek (IPD), WERKplaats Taal en WERKplaats Onderwijsleertechnologie (WOLT). We faciliteren de onderwijsexperimenten met tijd en middelen. In de WERKplaatsen zijn in 2021 weer rond de honderd nieuwe experimenten van start gegaan.

In 2021 is de vierde ronde gestart waarin docenten voorstellen ('experimenten' of 'vouchers') konden indienen voor een experiment voor onderwijsvernieuwing of voor de implementatie van een experiment dat in 2020 had plaatsgevonden in een WERKplaats. Daarvan zijn er zo'n 65 voorstellen (30 van WERKplaats IPD, 11 van WERKplaats Taal, 25 van WOLT) goedgekeurd. Alle experimenten hebben ondersteuning, van onder anderen ervaren 'peers', ontvangen bij de uitvoering. De grote bijdrage die WOLT in het voorjaar van 2020 had geleverd bij de omschakeling naar onderwijs op afstand, is bestendig in 2021.

De WERKplaatsen hebben naast de voucherprojecten ook gewerkt aan de kennisdeling rondom die projecten en rondom blended learning in zijn algemeenheid. De voucherprojecten richten zich vooral op blended herontwerp met behulp van video en learning analytics, binding en toetsing. Voorbeelden hiervan hebben de WERKplaatsen gedeeld via hoedoejjat.hr.nl. Naast de vorig jaar opgestarte kennisdelingsmogelijkheden zoals via het magazine '*Onderwijs op afstand*' en de online onderwijsparade, hebben we dit jaar ook samen met het blended platform van HRBS gewerkt aan de podcast Blokkie Blended.

In samenwerking met OKP hebben de WERKplaatsen het netwerk voor blended learning in kaart gebracht en een voorzet gegeven voor verschillende professionaliseringstrajecten voor blended onderwijs. Dit heeft praktisch geresulteerd in de blended cursus Blended onderwijsontwerpen voor teams en docenten, die via de HR Academie wordt aangeboden en op dit moment als pilot draait bij de opleiding Human Resource Management.

In de WERKplaats Taal zijn in februari 2021 zeven en in september 2021 vier nieuwe experimenten gestart. Hoewel dit in aantal wat tegenvalt, zijn de experimenten zelf omvangrijk van aard. Twee hiervan hebben bijvoorbeeld niet betrekking op één docent met één klas of cursus, maar richten

zich op hele docententeams. Daarnaast zijn opleidingen begeleid in de aanloop naar of bij de doorwerking van een experiment. De begeleidingsbijeenkomsten vonden online of in een hybride vorm plaats, waarbij de positieve bijeffecten waren: het kunnen uitnodigen van internationale sprekers en het 'live' mee kunnen kijken in een klas. In juli is de eindconferentie gehouden via een livestream met ruim 75 kijkers. Ook is er in 2021 een online 'themaweek taal' geweest: docenten hadden zich geabonneerd op een nieuwsbrief, waarin zij in deze themaweek dagelijkse concrete tips voor het onderwijs kregen, die nog steeds als 'Taalkit' binnen en buiten onze hogeschool worden geraadpleegd.

In 2021 is een start gemaakt met het opzetten van het Netwerk Taalexpertise om betrokkenen bij het onderwerp taal met elkaar te verbinden. Dit heeft geleid tot enkele online bijeenkomsten (koffiemomenten) met deelnemersaantallen tot 55. Uit dit netwerk zijn nieuwe experimentaanvragen voort gekomen. Ook heeft dit netwerk bijgedragen aan de totstandkoming van een themanummer van 'Profielen' over taal.

Bij WERKplaats IPD zijn in 2021 alle experimenten uitgegaan van online en/of hybride onderwijs. Daarmee heeft deze werkplaats een bijdrage geleverd aan het vraagstuk over hoe in een online situatie goede binding, pedagogiek en didactiek kunnen worden ontwikkeld. De resultaten zijn gedeeld in het jaarlijkse 'Feest van de pedagogiek' en verzameld in een 'goodybag' die tijdens de jaaropening is uitgedeeld.

Ook is het meerjarig onderzoek naar 'wat leren docenten van een experiment in deze WERKplaats?' afgerond met een artikel in de 'Science Guide'. Conclusie van het onderzoek is dat met de opzet van experimenten een voedingsbodem lijkt te zijn gevonden voor het leren van professionals. Naast de resultaten van de experimenten zelf is er een actieve leergemeenschap ontstaan met een gezamenlijke focus op het ervaren én realiseren van meer inclusiviteit. Deelnemers ervaren deze manier van professionaliseren als inzichtgevend, uitdagend en constructief. Een kanttekening is dat dit onderzoek is uitgevoerd vóór de coronapandemie en dat het op afstand in stand houden van een leergemeenschap een lastige kwestie blijkt.

De drie WERKplaatsen hebben in 2021 gezamenlijk het weerbarstige vraagstuk over opschaling en kennisdeling opgepakt, in samenwerking met Kenniscentrum Talentontwikkeling.

Naast het stimuleren van onderwijsinnovatie via de WERKplaatsen, werken we ook samen op het gebied van onderwijsinnovatie via het HYPERLINK "<http://www.versnellingsplan.nl>" Surf Versnellingsplan Onderwijsinnovatie. De missie van het Versnellingsplan is om binnen de eigen instelling en in samenwerking met andere instellingen stappen te zetten op het gebied van digitalisering in het hoger onderwijs. Digitalisering biedt grote kansen voor het hoger onderwijs en kan bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Hogeschool Rotterdam is daarom vertegenwoordigd in de volgende zones: Veilig en betrouwbaar studiedata benutten, gezamenlijk koersen op versnelling, faciliteren en professionaliseren van docenten, evidence informed onderwijsinnovatie met ICT, flexibilisering van het onderwijs.

1.3.5 Onderwijs op afstand

Online onderwijs en onderwijsleertechnologie

In 2020 speelde de WERKplaats Onderwijsleertechnologie (zie ook paragraaf 1.4.2) een grote rol in de ondersteuning van docenten en kennisdeling met onderwijsteams. Dat was ook dit jaar het geval, maar de WERKplaats heeft daarin op twee fronten ondersteuning gekregen.

Ten eerste zijn er bij veel instituten ICTO-coaches aangenomen (ICTO staat voor ICT in het onderwijs). Doordat ze in dienst zijn van het instituut, zijn ze toegankelijk voor docenten(teams). Ze zijn gericht op het (her)ontwerpen van cursussen naar blended onderwijs en hebben verstand van diverse vormen van onderwijsleertechnologie. Daardoor kunnen de coaches niet alleen praktische hulp bieden tijdens het herontwerp, maar zijn ze ook de aangewezen personen om mee samen te werken in nieuwe ontwikkelingen. Vanuit het motto 'delen is het nieuwe hebben' zijn er maandelijkse bijeenkomsten voor deze ICTO-coaches, waarin enerzijds wordt gewerkt aan de invulling van hun rol in de organisatie en anderzijds aan inhoudelijke thema's, zoals het nieuwe learning management system (LMS) of de pedagogisch didactische mogelijkheden van verschillende vormen van hybride onderwijs.

Ten tweede hebben we hogeschoolbreed adviseurs blended learning aangenomen en is de WERKplaats in september 2021 gestart met het ontwikkelen van een programma 'Blended learning'. Waar de ICTO-coaches instituutsgebonden zijn, is het doel van het programma 'Blended learning' juist om de kennis die is opgedaan bij lokale initiatieven, hogeschoolbreed te verspreiden. Denk aan maandelijkse bijeenkomsten voor bijvoorbeeld ICTO-coaches organiseren en hogeschoolbreed materiaal ontwikkelen.

Wij hebben niet alleen behoefte aan onderwijskundige kennis over onderwijstechnologie, maar ook aan organisatorische kennis. Hoe kan de WERKplaats de inzet van onderwijsleertechnologie goed technisch en pedagogisch didactisch ondersteunen, hoe kan de WERKplaats als team de benodigde kennis over diverse soorten onderwijsleertechnologie goed opdoen en verdelen, en wat betekent de inzet van onderwijsleertechnologie voor de tijdsbesteding van docenten en studenten? Allemaal relevante vragen, die met behulp van de voucherinitiatieven een eerste antwoord hebben gekregen en waar nu binnen het programma 'Blended learning' verder op doorgepakt wordt. Hiermee fungeren de voucherinitiatieven van de WERKplaats Onderwijsleertechnologie echt als een springplank voor doorontwikkeling.

Naast deze initiatieven heeft de WERKplaats in 2021 net als in 2020 gewerkt aan hogeschoolbrede ondersteuning van docenten, door samenwerkingen te versterken of aan te gaan met verschillende partijen binnen onze hogeschool. Zo heeft de WERKplaats in samenwerking met de afdeling post-hbo-onderwijs van IvL gewerkt aan een hulpmiddel voor docenten waarmee zij op basis van de binnen onze hogeschool ontwikkelde leeractiviteit-zeshoeken, evidence informed keuzes kunnen maken voor werkvormen in hun blended onderwijs.

De WERKplaats heeft met de afdeling Onderwijs Kwaliteit en Personeel (OKP) samengewerkt aan het ontwikkelen van een blended cursus blended onderwijsontwerpen en met het HRBS-platform 'Blended learning' gewerkt aan een serie van negen podcasts over onderwijsontwikkeling. Ten slotte heeft de WERKplaats samen met de mediatheken gewerkt aan een toolbox waarmee docenten sneller inzicht krijgen in welke middelen er binnen onze hogeschool beschikbaar zijn om hun onderwijs blended vorm te geven en hoe zij die middelen het beste pedagogisch didactisch kunnen inzetten.

Om al deze hulpmiddelen en opgedane kennis overzichtelijk te ontsluiten voor alle personeelsleden van onze hogeschool, worden de in 2020 als noodmaatregel opgezette Teams-omgevingen en magazines in 2022 ondergebracht in een nieuw te ontwikkelen kennisplatform rond het thema blended learning. Hiervoor zijn de eerste stappen al gezet vanuit het programma 'Blended learning'.

Onderzoek naar ons online en blended lesgeven

Aan de komende NSE is een extra lemma toegevoegd met vragen over online onderwijs, de vindbaarheid van materiaal in de diverse leeromgevingen en de kwaliteiten van de docenten met betrekking tot online/blended lesgeven. Doel is om over een langere termijn te registreren wat studenten hierover zeggen en op deze manier te onderzoeken of de ervaren kwaliteit van ons onderwijs stijgt.

1.3.6 Instroom en inschrijvingen

Er zijn dit jaar landelijk bijna 114.000 nieuwe studenten in het hbo ingestroomd; dat was een afname van 8,7% ten opzichte van 2020. Bij ons volgde de instroom van nieuwe studenten (dus nieuw in het hbo) met een daling van 10% de landelijke trend. Maar in 2020 was de instroom in het hbo dan ook uitzonderlijk hoog. Het slagingspercentage van havisten en vwo'ers was toen – door het wegvallen van de centrale eindexamens – zeer hoog. De daling in 2021 was in feite een normalisatie ten opzichte van de situatie vóór de coronapandemie in 2019.

Landelijk lag de instroom in 2021 0,3% hoger dan in 2019. Bij onze hogeschool was de instroom 1% lager. Dat kwam door een daling van het aantal nieuwe hbo-studenten bij de kunstopleidingen bij de WdKA, waar de instroom 13,5% lager was dan in 2019.

Hogeschool Rotterdam/hbo	Aantal instromers ¹⁾				
	2019	2020	2021	Vershil 2020 en 2021	Vershil 2019 en 2021
Hogeschool Rotterdam	9.405	10.338	9.309	-10,0%	-1,0%
Gehele hbo	113.386	124.585	113.743	-8,7%	0,3%

Bron: Vereniging Hogescholen, voorlopige instroomcijfers (definitieve cijfers verschijnen in februari 2022)

Bij de *instroom op basis van interne cijfers* wordt gekeken naar alle studenten die voor het eerst zijn gestart met een opleiding bij onze hogeschool in het betreffende onderwijstype (bachelor, Associate degree of master). Dit zijn studenten die nieuw zijn in het hbo, maar ook studiewisselaars die zijn overgestapt vanuit een andere hogeschool, tellen hierbij als 'nieuwe student'.

Doordat in coronatijd het bsa bij alle hogescholen is opgeschort (wij hebben dit in studiejaar 2019-2020 helemaal losgelaten), was er landelijk minder uitval van studenten in het eerste jaar. Daardoor vormen al twee jaar minder studiewisselaars onderdeel van de instroom. Om die reden was de instroom bij onze hogeschool in 2021 (10.430 studenten) nog niet terug op het niveau van vóór corona (10.808).

Niet bij alle opleidingen en studentgroepen was de actuele instroom in 2021 lager dan vorig jaar. Zo was er wel een stijging van de instroom bij masteropleidingen (met 14,8%), bij deeltijdopleidingen (met 0,8%) en bij studenten met een buitenlandse nationaliteit (EER: stijging van 17,1%, niet-EER: stijging van 11,9%).

Onderwijstype	Aantal instromers ¹⁾					Verschil 2020 en 2021
	2017	2018	2019	2020	2021	
Bachelor	9.281	9.125	9.174	9.711	8.678	-10,7%
Associate degree	1.290	1.333	1.269	1.471	1.371	-6,9%
Master	203	353	365	328	381	+14,8%
Totaal	10.774	10.811	10.808	11.510	10.430	-9,4%

Onderwijsvorm	Aantal instromers ¹⁾					Verschil 2020 en 2021
	2017	2018	2019	2020	2021	
Voltijd	9.450	9.457	9.485	10.070	8.987	-10,5%
Duaal	237	202	132	154	123	-24,5%
Deeltijd	1.087	1.152	1.191	1.286	1.320	+0,8%
Totaal	10.774	10.811	10.808	11.510	10.430	-9,4%

Nationaliteitscategorie	Aantal instromers ¹⁾					Verschil 2020 en 2021
	2017	2018	2019	2020	2021	
Nederland	10.236	10.036	9.961	10.744	9.548	-11,1%
EER ²⁾	332	442	499	473	554	17,1%
Niet-EER	206	333	348	293	328	11,9%
Totaal	10.774	10.811	10.808	11.510	10.430	-9,4%

Bron: AIC - Informatievoorziening

¹⁾ Aantal nieuwe studenten dat op peildatum 1 oktober 2021 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters

²⁾ EER = Europese Economische Ruimte

De daling van de uitval onder studenten leidde tot minder instroom, maar ook tot meer tweedejaars- en derdejaarsstudenten. Daardoor was dit jaar het totaalaantal studenten bij onze hogeschool met ruim 41.000 toch hoger dan vorig jaar (stijging van 0,3%). Naar verhouding waren er dus minder eerstejaars- en meer hogerejaarsstudenten.

Het aantal studenten bij de duale opleidingen is steeds verder afgenomen.

Onderwijstype	Aantal studenten ¹⁾					Verschil 2020 en 2021
	2017	2018	2019	2020	2021	
Bachelor	34.910	35.195	35.179	36.793	36.643	-0,4%
Associate degree	2.729	2.890	2.922	3.269	3.455	+5,6%
Master	614	743	883	890	973	+8,7%
Totaal	38.253	38.828	38.984	40.952	41.071	+0,3%

Onderwijsvorm	Aantal studenten ¹⁾					Verschil 2020 en 2021
	2017	2018	2019	2020	2021	
Voltijd	33.333	33.857	34.035	35.811	35.746	+0,4%
Duaal	817	803	708	649	634	-14,3%
Deeltijd	4.103	4.168	4.241	4.492	4.691	+1,9%
Totaal	38.253	38.828	38.984	40.952	41.071	+0,3%

Bron: AIC - Informatievoorziening

¹⁾ Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2021 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters

1.3.7 Doorstroom naar hbo

Overgangen in het onderwijs van voortgezet onderwijs (vo) en mbo naar hoger onderwijs (ho) zijn bepalende momenten in de schoolloopbaan en moeten daarom soepel verlopen. Juist voor jongeren die van huis uit minder ondersteuning en begeleiding krijgen, vormen overgangen een risico. Recent is de kansengelijkheid weer verder toegenomen als gevolg van de coronacrisis. Het creëren van gelijke kansen vraagt niet alleen om een integrale benadering, maar vergt ook een lange adem. Het is een maatschappelijke opgave waaraan veel partijen een bijdrage kunnen leveren.

Samenwerkingsverband vo-ho

Het Rotterdamse antwoord op de opgave rond het creëren van een goede aansluiting tussen vo en ho is het samenwerkingsverband Samen werken aan een betere aansluiting vo-ho. Aandacht voor een goede aansluiting levert winst op voor zowel het vo als het ho, omdat dit bijdraagt aan het verbeteren van het onderwijs aan beide kanten.

Het samenwerkingsverband vo-ho bestond in 2021 vijf jaar. Het bestaat uit 57 regionale vo-scholen, de vier Rotterdamse hogescholen (Codarts, Hogeschool Inholland, Thomas More Hogeschool en Hogeschool Rotterdam) en Erasmus Universiteit Rotterdam. De samenwerkingspartners hebben in een convenant afspraken vastgelegd over deelname aan de samenwerking en implementatie van de producten en activiteiten die binnen de samenwerking ontwikkeld zijn voor de aansluitingsthema's loopbaanontwikkeling en -begeleiding (LOB): ho-vaardigheden/profielwerkstuk; vakinhoudelijke aansluiting Nederlands/communicatie, wiskunde en economie; monitoring van doorstroomcijfers. De partners werken vanuit een gedeelde visie op de aansluiting tussen vo en ho, met een professionele organisatie en werkgroepen aan het ontwikkelen en implementeren van instrumenten, activiteiten en producten om de overstap voor leerlingen te vergemakkelijken.

Ook dit jaar heeft het samenwerkingsverband weer mooie producten opgeleverd, zoals het vaardighedenraamwerk en de vaardighedenlijn, inclusief rubrics; een leerlinghandleiding en docenthandleiding voor het profielwerkstuk; LOB-leerdoelenlijn; een herziening van de publicatie *Wiskunde in technische hbo-opleidingen*. Het belang van bedrijfseconomie voor studiesucces in het hbo is gepromoot en er zijn twee mentortrainingen georganiseerd. De (online) conferenties en bijeenkomsten zijn goed bezocht.

De komende jaren zet het samenwerkingsverband in op verdieping en verduurzaming. Belangrijk is dat er binnen de instellingen gezorgd wordt voor continuïteit en borging van de aansluiting tussen vo en ho. Dat betekent het intensiveren van het contact met de vo-scholen en ho-instellingen die het convenant hebben ondertekend en het vastleggen van de visie op die aansluiting en de ambities met betrekking tot de aansluitingsthema's. Met het plan van aanpak werken we komende jaren concreet aan de implementatie, om de aansluiting tussen vo-scholen en ho-instellingen te verbeteren. Het samenwerkingsverband en de werkgroepen hebben zelf ook ambities vastgelegd in *'Plan van aanpak vo-ho voor 2021-2022'*.

Adviseurs aansluiting vo/mbo-Hogeschool Rotterdam

In onze hogeschool zijn adviseurs actief, die naast hun betrokkenheid bij het samenwerkingsverband vo-ho, intern advies geven op het gebied van een soepele overgang tussen vo/mbo en onze hogeschool (zij heten adviseurs aansluiting vo/mbo-Hogeschool Rotterdam). Zij zijn het aanspreekpunt voor hun collega's en de vo-scholen en mbo-opleidingen voor het verbeteren van de overstap naar onze hogeschool. Zij brengen de toeleverende onderwijsinstellingen en onze hogeschool met elkaar in contact en stimuleren de ontwikkeling van gezamenlijke activiteiten en trajecten die de aansluiting tussen de vooropleiding en de opleidingen van onze hogeschool verbeteren. Het doel daarbij is: het opbouwen van een duurzame relatie en het bevorderen van de samenwerking tussen vo/mbo en onze hogeschool. In 2021 hebben de adviseurs in samenspraak met de opleidingen diverse aansluitingsvraagstukken opgepakt.



Rotterdams Aansluitingsoverleg mbo-hbo

In 2021 hebben we de intensieve samenwerking met het mbo in de regio Rotterdam gecontinueerd, om de doorstroom vanuit het mbo naar onze hogeschool te verbeteren. Deze samenwerking vindt plaats in het Rotterdams Aansluitingsoverleg mbo-hbo (RSO mbo-hbo), met daarin naast onze hogeschool: Albeda, Zadkine, Scheepvaart en Transport College en Hogeschool Inholland. Dit overleg adviseert op verzoek van de bestuurders en op eigen initiatief over het strategisch beleid voor vraagstukken rondom de aansluiting tussen mbo en hbo, met daarbij de koppeling naar de Rotterdamse regio. De onderwerpen zijn strategisch van aard, zoals: regie op keuzedelen; doorstroom naar hbo en de verdere ontwikkeling van doorstroomprogramma's mbo-hbo; analyse en advies rond studiesucces; doorstroom van mbo naar bachelor- en Ad-opleidingen; borging van de aansluiting tussen mbo en hbo en consequenties van wetgeving; vertaling van actuele (regionale) ontwikkelingen en afspraken met de gemeente naar beleid. De overlegpartners inventariseren, signaleren en delen trends, ontwikkelingen en knelpunten.

Doorstroomprogramma's mbo-hbo

Dit jaar is de samenwerking met inzake de aansluiting tussen mbo en hbo voortgezet.

Doorstroom in economisch domein

Vanuit het RSO mbo-hbo is de afgelopen jaren een regionaal doorstroomprogramma ontwikkeld om mbo-studenten te laten kennismaken met studeren aan het hbo. Doel is om mbo-studenten een beter inzicht te geven in de studievaardigheden die ze moeten inzetten op het hbo.

Samenwerking Albeda-Rotterdam Academy

RAC heeft een samenwerkingsverband met Albeda. Daarin zetten de partners in op het verder ontwikkelen en verbeteren van de aansluiting tussen mbo en hbo, voornamelijk voor de Associate degree Accountancy.

Samenwerking Techniek College Rotterdam-Rotterdam Academy

Techniek College Rotterdam en RAC werken samen en zetten in op het verder ontwikkelen en verbeteren van de aansluiting tussen mbo en hbo, met de focus op intensivering van het praktijkonderwijs.

Scheepvaart en Transport College-Rotterdam Mainport Institute

STC Group heeft in samenwerking met onze hogeschool en Albeda, Zadkine en Hogeschool Inholland een doorstroomkeuzedeel ontwikkeld, dat in eerste instantie bedoeld was om de doorstroom van mbo naar economisch hbo te faciliteren. Op initiatief van RMI is daar een meer technische variant van het keuzedeel aan toegevoegd, met als primair doel de doorstroom naar de (technische) bacheloropleidingen van RMI en andere technische opleidingen te faciliteren.

Voorwaardelijke inschrijving mbo'ers

De afgelopen twee jaar konden vanwege corona niet alle reguliere tentamens en het afstuderen in het mbo doorgang vinden volgens de gebruikelijke procedures of volgens de onderwijs- en examenregeling. Sommige studenten konden daardoor niet op tijd het diploma behalen dat nodig was voor de doorstroom naar het hbo. De Rotterdamse mbo- en hbo-partners hebben daarom vorig jaar gezamenlijk spelregels opgesteld voor deze groep mbo'ers, de zogenaamde 'mbo'ers zonder diploma'. Met een voorwaardelijke inschrijving in het hbo wilden ze recht doen aan de studenten, de docenten en de organiseerbaarheid binnen de instellingen. Dit jaar hebben ook wij weer mbo'ers voorwaardelijk ingeschreven.

1.3.8 Aansluiting op arbeidsmarkt

Samenwerking met stad en omgeving

Omdat het onderwijs bij onze hogeschool nauw verweven is met de stad Rotterdam, werken we intensief samen met de gemeente Rotterdam en collega-onderwijsinstellingen in de stad. Een voorbeeld hiervan is de Sectorkamer hoger onderwijs: een periodiek bestuurlijk overleg tussen gemeente en Rotterdamse hogeronderwijsinstellingen met als doel het gezamenlijk vormgeven van het Rotterdamse onderwijsbeleid.

Verder werken we samen met anderen aan maatschappelijke vraagstukken als inclusie, burgerschap, aansluiting, doorstroom en lerarentekort, en focussen we op actuele thema's als duurzaamheid, AI en zorgtechnologie. Wij zijn onder andere vertegenwoordigd in samenwerkingsverbanden als de City Deal Kennis Maken en we zijn lid van regionale netwerkorganisaties als VNO-NCW.

Programma Hoger Onderwijs Drechtsteden

Hogeschool Rotterdam ontwikkelt sinds januari 2019 samen met Hogeschool Inholland, Christelijke Hogeschool Ede, Avans Hogeschool, Da Vinci College, de gemeente Dordrecht en de Economic Development Board Drechtsteden hoger onderwijs in en voor de Drechtsteden. De onderwijsinstellingen willen de regio helpen economisch de wissels om te zetten. Door meer jongeren en werkenden hoger onderwijs te laten volgen en door bedrijven en maatschappelijke instellingen te helpen innoveren. In 2021 is de samenwerkingsovereenkomst getekend en is Hoger Onderwijs Drechtsteden formeel van start gegaan (www.hogeronderwijsdrechtsteden.nl). Hoger Onderwijs Drechtsteden bestaat uit twee onderdelen: Dordrecht Academy en Career Boost.

Dordrecht Academy

Dordrecht Academy gaat vanaf september 2022 Ad-opleidingen aanbieden die overigens onder licentie blijven van de aangesloten hogescholen. Onze hogeschool is daarbij de leverancier van meer technisch georiënteerde opleidingen (vanaf 2022 Logistiek Management, Integraal Bouwmanagement en Engineering, daarna wordt dit aanbod naar alle waarschijnlijkheid uitgebreid). In 2021 zijn de licenties aangevraagd en goedgekeurd en vanaf het najaar zijn ontwikkelteams, bestaande uit hbo- en mbo-docenten bezig met de uitwerking. Daarbij is het werkveld steeds heel nauw betrokken.

Career Boost

Career Boost is een uitdagend en vernieuwend concept waarbij bachelorstudenten uitdagende en hoogwaardige minoren, stages, onderzoeks- of afstudeeropdrachten kunnen doen bij de mooiste bedrijven in de Drechtsteden. Bijna afgestudeerden leren zo het bedrijfsleven intensief kennen, bedrijven komen in aanraking met potentiële werknemers en de opdrachten dragen bij aan innovaties bij de bedrijven. In 2021 zijn de eerste Career Boost-activiteiten van start gegaan, zoals een minor Next Professional Design, de 'Pakjesboot' (een meerjarig traject waarin studenten samen met een ondernemer gaan zorgen voor duurzaam en autonoom transport in de Dordtse binnenstad) en een traineeprogramma voor logistiekstudenten.

Hoger Onderwijs Drechtsteden is een bestuurlijke samenwerking van de genoemde partners. In 2021 is ingeregeld dat het bestuurlijk overleg HOD inhoudelijk de koers uitzet, waarbij Hoger Onderwijs Drechtsteden organisatorisch verankerd is binnen Hogeschool Rotterdam. Binnen onze hogeschool is daarom het instituut HOD opgericht.

Flexibilisering deeltijdonderwijs

Wij willen als hogeschool voorzien in de vraag van werkende volwassenen naar formele op-, om- of bijscholing. Om beter bij deze doelgroep aan te sluiten, zetten we stappen op het gebied van de flexibilisering van ons deeltijdonderwijs.

Vanaf 2016 participeren verschillende deeltijdopleidingen van onze hogeschool in het experiment leeruitkomsten. Binnen dit experiment worden onderwijsprogramma's flexibel ingericht. Dankzij leerwegaafhankelijk toetsen, ontstaat ruimte voor studenten om hun studie op inhoud, tempo en vorm te flexibiliseren en daardoor beter te combineren met werk en zorgtaken.

Microcredentials

Naast de deelname aan het experiment leeruitkomsten participeren wij sinds 2021 ook in het experiment microcredentials. Daarin zal het onderwijsaanbod voor werkende volwassenen vanuit IvL en Career Academy van HRBS worden uitgebreid: naast volledige bachelorprogramma's komen er ook kortere modules.

Een microcredential is een betrouwbaar en erkend certificaat waarmee professionals kunnen aantonen wat ze weten, kunnen en begrijpen na een succesvolle afronding van een onderwijseenheid. Een microcredential geeft een zelfstandige waarde aan een kleinere onderwijseenheid tussen de 3 en 30 EC. Voorbeelden van een kleinere onderwijseenheid zijn: een didactisch onderdeel van de lerarenopleiding voor een gastdocent die werkzaam is in een technisch bedrijf of een economische module uit de opleiding van de Career Academy voor een zakelijke dienstverlener die zijn personeel wil scholen op het gebied van business IT.

Kleinere onderwijseenheden passen vaak beter bij de flexibiliteit die werkenden nodig hebben. Ook kunnen ze sneller worden samengesteld en zijn ze geschikter om aan te sluiten op een snel veranderende werkcontext en leervragen van professionals. Hiermee wordt ons aanbod in het Leven Lang Ontwikkelen (LLO) versterkt.

De dienst Concernstaf (Ccs) heeft onze school op 30 september 2021 aangemeld voor de pilot microcredentials. De voorbereidingsperiode van de pilot liep van 1 oktober tot en met eind december 2021. In deze fase hebben IvL en HRBS de implementatie voorbereid in samenwerking met het Studenten Service Center (SSC) en de diensten Onderwijs en Ontwikkeling (OeO), Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC) en Juridische Zaken (JZ). De centrale regie en het overkoepelende projectleiderschap zijn bij een projectleider van IvL belegd. SSC is betrokken bij de pilot voor een goed verloop van de inschrijvingen in onder andere de systemen OSIRIS en/ of Edubadges. De projectleider, OeO en JZ hebben in november en december het projectplan geschreven en in samenwerking met AIC een businesscase gemaakt. Daarnaast dient een bestuurlijk besluit genomen te worden tot het aanbieden van contractonderwijs, inclusief marktтарieven. Het onderwijs dat leidt naar microcredentials, zal vanaf februari 2022 worden aangeboden.



INTERVIEW MET **LIA VOERMAN**, LECTOR DIDACTIEK

"Verwachtingen sturen prestaties van studenten"

Op welke manier stel je als docent vragen aan studenten? Hoe geef je hen feedback? Hoeveel aanwijzingen hebben ze nodig? En ben je vriendelijk genoeg? Deze vraagstukken stonden centraal tijdens de openbare les van Lia Voerman op donderdag 7 oktober over de invloed van verwachtingen op studenten. "En op mensen in het algemeen", aldus de lector Didactiek.

Het is bijna zestig jaar geleden dat Robert Rosenthal en Leonore Jacobson een fascinerend experiment uitvoerden op een school. Zij selecteerden een aantal leerlingen en vertelden tegen de leraren dat deze leerlingen uitzonderlijk goed uit een test waren gekomen en het ongetwijfeld heel goed zouden gaan doen tijdens het komende schooljaar. Aan het einde van het jaar kwamen de twee onderzoekers terug en de geselecteerde leerlingen bleken inderdaad de meeste vooruitgang te hebben geboekt in vergelijking met de rest van de klas.

Dit kwam door de wijze waarop ze werden behandeld door de leraren. Ze kregen bijvoor-

beeld vaker de beurt om het antwoord op een vraag te geven, kregen meer positieve feedback en de leraar was aardiger tegen ze. Daardoor werd hun leergierigheid en motivatie extra geprikkeld en presteerden ze beter.

Voerman houdt zich al haar hele werkende leven bezig met dit onderwerp. "Ik heb me altijd gericht op de vraag hoe mensen leren. Stel dat je als docent alleen studenten het woord geeft die mooie antwoorden geven. Dat betekent dat andere studenten zelden tot nooit de beurt krijgen om een vraag te beantwoorden. Waarom zouden de studenten die nooit aan het woord komen nog gaan nadenken? Als je lage

verwachtingen hebt van een student heeft dat invloed op de motivatie en uiteindelijk dus ook prestaties.”

Het klinkt heel logisch. Waarom is het dan nog geen vanzelfsprekendheid in het onderwijs?

“Ten eerste is er op lerarenopleidingen nog te weinig aandacht voor de manier van vragen stellen en feedback geven. Meestal handelen leraren en docenten uit een goed hart. Ze willen namelijk niet dat hun studenten voor paal staan in een volle klas. Maar hun handelen heeft helaas een averechts effect. Je kunt op veel verschillende manieren leerlingen het woord geven. Vul een bakje met ijsstokjes met namen erop en trek er daar steeds eentje uit. Dat is beter dan subjectief leerlingen een beurt geven om te antwoorden. Of laat studenten eerst met elkaar overleggen voordat ze een antwoord geven.”

En ten tweede?

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

Wat zijn de consequenties?

“Dat niet alle kinderen dezelfde kans krijgen om goed te leren. Verwachtingen hebben alles te maken met kansenongelijkheid. Kinderen uit sociaaleconomische achterstandsmilieus of met een migratieachtergrond hebben vaker te maken met lage verwachtingen. Ze krijgen meer aanwijzingen van leraren, zodat ze minder goed zelf leren na te denken. Of ze krijgen minder vaak de beurt om een antwoord te geven. Ook krijgen ze vaker negatievere feedback en worden onaardiger behandeld.”

Wat hoop je met je lectoraat te bereiken?

“Ik heb veel leerlingen geïnterviewd over verwachtingen en hoop dat leerkrachten onder de indruk zijn van die video's. Ik zeg wel eens tegen docenten: observeer jezelf eens tijdens een les. Ga na hoeveel aanwijzingen je geeft en aan wie. Ik hoop dat ze wakker worden geschud. Dat ze bijvoorbeeld stoppen met groepjes maken op basis van hun inschatting hoe 'goed' de leerlingen zijn. Differentieer eens op een andere manier. Er is waarschijnlijk nog een lange weg te gaan, maar ik vind dat we ervoor moeten zorgen dat alle kinderen kans moeten krijgen om goed te kunnen leren en niet de dupe moeten zijn van verwachtingen die anderen van hen hebben.”





1.4 Onderzoek

1.4.1 Onderzoek vanuit maatschappelijke uitdagingen

Steeds vaker wordt in het onderzoek- en innovatiebeleid, zowel op regionaal, nationaal als internationaal niveau, gewerkt vanuit een missie. In plaats van sectoren, worden maatschappelijke uitdagingen als uitgangspunt genomen voor innovatie- en kennisagenda's. Wij volgen deze trend in onze strategische positionering. We kiezen er in ons onderzoek weloverwogen voor om aan te sluiten bij de kennis- en innovatieagenda, de Nationale Wetenschapsagenda, de Europese innovatieagenda en de agenda's van de gemeente Rotterdam en de regio Rotterdam-Rijnmond. Hiermee raken we onderwerpen die maatschappelijk relevant en disciplineoverstijgend zijn. Deze onderwerpen hebben we vertaald in thema's: gezondheid & zorg(technologie), energie & duurzaamheid, artificial intelligence, maatschappelijk verdienvermogen en studiesucces. Deze thema's zijn programmatisch van opzet, komen in de hele hogeschool terug en worden gefinancierd buiten de reguliere begrotingen van onze onderwijsinstututen en kenniscentra om.

1.4.2 Kenniscentra

Onze kenniscentra zijn betrokken bij het creëren van innovaties, bij het doen van praktijkonderzoek en bij het toepassen van de verkregen resultaten in de praktijk en het onderwijs. Binnen een kenniscentrum doen meerdere lectoren onderzoek. Studenten en docenten werken in de kenniscentra samen met de lectoren en met organisaties en bedrijven. Op deze manier ontwikkelen we kennis die relevant is in de praktijk en dragen we bij aan een onderzoekende en kritische houding van studenten. Bovendien werken de onderzoekers continu mee aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

Wij hebben zes kenniscentra:

- ▶ Kenniscentrum Business Innovation is dé kennisplek op het gebied van innovatie en ondernemerschap.
- ▶ Kenniscentrum Creating 010 doet onderzoek naar maatschappelijke transformaties die samenhangen met digitalisering en ontwikkelingen in ICT. Daarbij staan mensen in hun sociale context centraal.
- ▶ Kenniscentrum Duurzame HavenStad richt zich op het ontwikkelen van kennis, inzichten en oplossingen voor de transitie van Rotterdam naar een duurzame havenstad.
- ▶ Kenniscentrum Talentontwikkeling onderzoekt hoe professionals, zoals leerkrachten en hulpverleners, talent kunnen aanspreken en ontwikkelen.
- ▶ Kenniscentrum Willem de Kooning Academy richt zich op artistiek onderzoek dat disciplines overstijgt.
- ▶ Kenniscentrum Zorginnovatie draagt bij aan betere zorg en ondersteuning van zorgbehoevenden. Het kenniscentrum doet onderzoek met als doel het bevorderen van de gezondheid, vitaliteit en participatiemogelijkheden van mensen.

Kenniscentrum Business Innovation

Hoe kunnen bedrijven in het mkb hun aanpassingsvermogen versterken? Deze vraag is leidend in het onderzoek van Kenniscentrum Business Innovation en werd dit jaar in verschillende projecten onderzocht. Studenten van de minor Leiderschap hebben gezien dat ondernemers worstelen met hun rol tussen exploitatie en exploratie. Afgestudeerden van de opleiding International Business hebben in opdracht van het kenniscentrum onderzocht hoe verschillende landen omgaan met coronasteun aan het bedrijfsleven. Het kenniscentrum heeft een Raak-mkb-subsidie toegekend gekregen voor onderzoek naar de mogelijkheden en randvoorwaarden van digitalisering in de internationaliseringsstrategie van dienstverleners. In een ander nieuw Raak-mkb-project onderzoekt het kenniscentrum via welke vroege signalen ondernemers en accountants strategische problemen bij bedrijven eerder kunnen herkennen.

Dat de coronapandemie een onderdeel is van een grotere crisis in de wereld, kwam naar voren in de openbare les van Kees Klomp, lector *Betekenisconomie*, op 11 november. Hij gaat met studenten en ondernemers kennis ontwikkelen over een ander economisch paradigma waarin betekenis centraal staat en financiële, sociale en ecologische waarden in samenhang gediend worden.

Kenniscentrum Creating 010

Whatsappen met een virtuele date, een concert bijwonen van een overleden artiest die dankzij een hologram het publiek toezingt of geïnspireerd raken door de Instagrampost van een influencer die met de computer gegenereerd is. In dit digitale tijdperk krijgen gebruikers van het internet, social media en games steeds vaker te maken met virtuele mensen: verschijningen van mensen die niet echt zijn maar wel echt lijken, mede mogelijk gemaakt door AI en deepfake. Hoe kunnen mensen 'echt' onderscheiden van 'echt nep' als de grenzen tussen de fysieke realiteit en de digitale werkelijkheid vervagen? Kunnen mensen relaties aangaan met entiteiten die niet uit vlees en bloed maar uit bits en bytes bestaan? En welke uitdagingen én kansen bieden deze virtuele mensen voor mens en maatschappij? Mediawijsheid is hierbij een belangrijk begrip: een verzameling competenties die nodig is om als burger bewust en actief deel te nemen aan de gemedialiseerde samenleving.

Een team van onderzoekers van Kenniscentrum Creating 010 en docenten van de opleiding Communicatie doet hier onderzoek naar. De docenten zijn nauw betrokken bij het onderzoek en de uitkomsten. In het project 'Say hi to AI' ontwikkelen de onderzoekers een toekomstperspectief voor creatieve professionals, en in het project 'Real Fake' bestuderen zij hoe AI de contentmarketing verandert.

Kenniscentrum Duurzame HavenStad

Op dinsdag 9 maart 2021 vond de openbare les van Martine van den Boomen, lector *Asset-management*, plaats. Tijdens deze les heeft zij haar onderzoeksprogramma voor de komende jaren gepresenteerd en haar documentaire gepresenteerd waarin allerlei opgaven rondom de infrastructuur worden behandeld.

Normaal gesproken worden openbare lessen op locatie gehouden en is het een bijeenkomst met de lector als hoofdspreker. Deze vorm komt echter heel slecht over bij een, vanwege coronamaatregelen, online uitvoering. Daarom heeft Kenniscentrum Duurzame HavenStad besloten om over te stappen op een vorm die wel aansluit bij dit medium. Dat heeft geleid tot een documentaire, aangevuld met een livestream na afloop om vragen te beantwoorden. Deze vorm is zo goed bevallen dat er is besloten om deze uitvoeringsvorm voor alle toekomstige openbare lessen te hanteren. Een documentaire kan langere tijd gebruikt worden en bereikt ook de mensen die niet bij een event aanwezig kunnen zijn.

Het filmen van de documentaire in coronatijd was bijzonder spannend, geeft Martine aan, maar het was ook een welkome afwisseling. Een tweede coronagolf, gevolgd door een strenge lockdown en toen ook nog eens sneeuw, vorst en ijzel. Mondkapjes op, mondkapjes af. Er is gefilmd in en rondom RDM Rotterdam; wie hier is geweest weet dat een extra trui hier geen overbodige luxe is. Gelukkig was er een werkend koffieapparaat. Ook is er gefilmd op de peilboot in de Rotterdamse haven. Corona of niet, de haven draait door. Daarnaast heeft de gemeente Rotterdam Martine en het team laten zien hoe ongewoon het gewone is als je weet waar je moet kijken. Helaas verliep niet alles zonder slag of stoot, zo kon vanwege corona niet iedereen voor de camera verschijnen en viel er een interview letterlijk in het water... Regen. Saai was het in ieder geval niet!

Kenniscentrum Talentontwikkeling

Met het oprichten van de lectoraten *Integrale Curriculumontwikkeling* (in september) respectievelijk *Leren* (in oktober) heeft Kenniscentrum Talentontwikkeling dit jaar verdere stappen gezet in het ontwikkelen van kennis voor vernieuwend onderwijs door het doen van praktijkgericht onderzoek. Lector Dominique Sluijsmans richt zich op de ontwikkeling van kennis over het ontwerpen en ontwikkelen van samenhangende, doceer- en studeerbare curricula. Lector Patrick Sins spitst zijn onderzoek toe op het versterken van het formatieve handelen van docenten en lerarenopleiders.

Daarnaast is er in 2021 nog een lectoraat opgericht. Erna Hooghiemstra in juni gestart als lector *Sociale Innovatie*, waarbij het werken aan vernieuwing van sociale methodieken, producten en processen centraal staat. Dit lectoraat is nodig. De coronacrisis heeft het belang van 'het sociale' nog eens benadrukt. En ook de complexiteit van de samenleving en de grote verschillen tussen groepen vragen om een aanpak met een sociale grondslag.

De kansengelijkheid in de samenleving neemt toe, en de coronapandemie doet daar een schep bovenop. De drie publicaties met handreikingen voor omgaan met armoede in het sociale domein, het onderwijs en de jeugdzorg van lector Mariëtte Lusse geven professionals handvatten voor het ondersteunen van kinderen en gezinnen in armoede.

Tot slot zijn we bijzonder trots op het project *Koplopers* dat dit jaar bekroond is met de Parelprijs van ZonMw.

Kenniscentrum Willem de Kooning Academy

In 2021 is Kenniscentrum Willem de Kooning Academy (WdKA) gestart met het project 'Autonomy Lab'. De projectleden onderzoeken nieuwe manieren waarop autonomie wordt begrepen, beoefend en gecreëerd in de kunsten. Het project is vertrokken vanuit de observatie in het WdKA-onderwijs dat de traditionele westerse, en specifiek Nederlandse, opvatting van autonome kunst als individualistische vrije expressie van een kunstenaar niet langer houdbaar is in een geglobaliseerde wereld.

De kern van het project omvat een serie workshops met transdisciplinaire kunstcollectieven. Die bestaan uit onder anderen kunstenaars die werken als cateraars en voedselonderzoekers in Rotterdam, kunstenaars en onderzoekers die experimenteren met transportlogistiek en grensbeleid tussen Hong Kong en China, en kunstenaars en sociale activisten die een buurthuis voor wederzijdse hulp runnen in New York tijdens de coronapandemie. In praktische workshops met deze collectieven hebben WdKA-studenten en -docenten kennisgemaakt met de nieuwe vormen van kunstbeoefening en gediscussieerd over de specifieke onderliggende concepten van autonomie. De student/docent-onderzoeksgroep heeft deze concepten in kaart gebracht in kleine publicaties. Uiteindelijk zullen ze leiden tot een herziening en verbreding van het begrip autonomie in de kunsten, die een weerspiegeling vormt van (a) concepten van autonomie in andere kennisgebieden zoals wetenschappen, filosofie en politiek, en (b) de manier waarop autonomie wordt gecreëerd in niet-kunstpraktijken.

Dit project loopt tot 2022 en zal rechtstreeks bijdragen aan een herziening van het domein Autonomous Practices van het curriculum van de WdKA. Het project 'Autonomy Lab' vindt plaats in samenwerking met onderzoekers en studenten van Codarts en Erasmus Universiteit Rotterdam en wordt gefinancierd door de NWO, als onderdeel van de Nationale Wetenschapsagenda, route Kunst. Het maakt deel uit van het grotere consortiumproject Artists Community Knowledge (ACKnowledge) met ArtEZ, Studio Remco van Bladel, het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid en de Vrije Universiteit Amsterdam, waarbij de WdKA als projectleider fungeert.

Kenniscentrum Zorginnovatie

De coronacrisis heeft de zorg onder grote druk gezet. Dat geldt in het bijzonder voor de zorg voor mensen in hun laatste levensfase. Nabestaanden moeten op afstand afscheid nemen van iemand die hen lief is. Ook voor zorgverleners is deze situatie ingewikkeld. Het is bekend dat dergelijke omstandigheden voor nabestaanden en zorgverleners een verhoogd risico van klachten met zich meebrengen. Het project 'Co-Live' is opgezet om te leren wat de gevolgen zijn van de huidige corona-aanpak en in de toekomst eventuele negatieve gevolgen te beperken. Via Stichting PALZON werkt het kenniscentrum in dit project samen met Erasmus MC, Amsterdam UMC, Leiden University Medical Center, UMC Utrecht, UMC Groningen, Maastricht UMC en Radboudumc.

1.4.3 Externe financiering voor onderzoek

In 2021 zijn we er als hogeschool goed in geslaagd om weer meer externe financiering aan onze inhoudelijke kennis- en onderzoekagenda te koppelen. Aanvragen voor externe financiering voor een bepaald onderzoeksgebied gebeurt altijd in afstemming met opleidingen en in lijn met de kennisagenda's. Daarmee is externe financiering een van de manieren om nader invulling te geven aan de verbinding tussen onderwijs en onderzoek en tevens een bijdrage te leveren aan contextrijk onderwijs.

Externe financier	Externe middelen	Aantal
Min VWS	€ 221.223	4
Overig	€ 1.004.921	19
SIA	€ 1.097.701	15
ZonMW	€ 791.719	13

NPO-middelen voor onderzoek

Onderzoekers	Aantal in 2021
Promovendi	5
Postdocs	2
Docent-onderzoekers	15
Lectoren	4
Overige onderzoekers	13

Uitgelicht: SPRONG-subsidie

Met het financieringsmodel SPRONG stimuleert Regieorgaan SIA (onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek) de samenwerking tussen onderzoeksgroepen van verschillende hogescholen. Iedere SPRONG-groep krijgt één miljoen euro voor de eerste vier jaar van een SPRONG-traject. Als uit de tussentijdse evaluatie blijkt dat de groep goed op weg is om een krachtige onderzoeksgroep te worden, volgt nog eens één miljoen voor weer vier jaar. Een SPRONG-groep bestaat uit minimaal twee hogescholen en praktijkpartners, zoals bedrijven, publieke instellingen en overheden. Met SPRONG doet Regieorgaan SIA een grote investering in de infrastructuur van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen.

Wij waren in 2021 betrokken bij drie goedgekeurde onderzoeksprojecten:

- 1 Greening Corridors, de weg naar duurzaam goederentransport (penvoerder);
- 2 Responsible Applied AI;
- 3 Living Ecosystem.

Dit zijn onderwerpen die maatschappelijk relevant en discipline overstijgend zijn en aansluiten bij onze thema's energie & duurzaamheid en AI.

Greening Corridors, de weg naar duurzaam goederentransport

Goederenvervoer via corridors (vaste trajecten over het spoor, via binnenwater of over de weg) is belangrijk voor de Nederlandse economie. Er wordt geld in verdiend en de corridors verbinden het Nederlandse bedrijfsleven op een efficiënte en betrouwbare manier met klanten en leveranciers in binnen- en buitenland. Door vaker gebruik te maken van corridors en door vervoer minder gefragmenteerd te laten plaatsvinden, kunnen we bijdragen aan verduurzaming van het transport en verminderingen van verstoppingen in vervoerskanalen.

Verduurzaming van de corridors vormt tegelijkertijd een steeds grotere uitdaging. De onderzoeksgroep van het project 'Greening Corridors' onderzoekt de ontwikkeling en het functioneren van duurzame logistieke corridors. Drie thema's staan daarin centraal:

- 1 beter benutten van de capaciteit van de infrastructuur en vervoermiddelen;
- 2 ontwikkelen van schone, veilige en autonome manieren van vervoer;
- 3 digitaliseren van de keten.

Responsible Applied AI

AI ontwikkelt zich in hoog tempo, met verregaande gevolgen voor de hele maatschappij. AI biedt nieuwe kansen voor instellingen en (mkb-)ondernemingen, maar roept tegelijkertijd veel vragen op. Zo is er behoefte aan methoden om AI-technologie zinvol en ethisch verantwoord te kunnen implementeren in bijvoorbeeld retail of zorg, waarbij rekening gehouden wordt met de gebruiker en andere stakeholders. Daarnaast zijn er vragen over het ontwerpproces van AI-oplossingen: hoe ga je daarin om met ethische en maatschappelijke vraagstukken? Het huidige AI-onderzoek richt zich veelal op de technologie en geeft daarmee onvoldoende antwoord op de vraag hoe AI op een verantwoorde wijze te implementeren is.

We verrichten in de SPRONG-groep voor het project 'Responsible Applied AI' samen met de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht en zeven kernpartners, onderzoek naar verantwoorde AI-oplossingen voor bedrijven en instellingen. Op basis van dit onderzoek ontwikkelen we een responsible applied AI-methodologie die helpt om AI-oplossingen te ontwerpen, ontwikkelen en implementeren.

Het startpunt van het onderzoek is de (door)ontwikkeling van drie hybride leeromgevingen rondom retail, zakelijke dienstverlening en media. Hierin trekken ontwerpers, AI-ontwikkelaars, probleem-eigenaren, eindgebruikers, onderzoekers en studenten samen op. Gedurende het SPRONG-programma wordt het aantal toepassingsgebieden uitgebreid, waar mogelijk door heel Nederland.

Living Ecosystem

Wereldwijd staan samenlevingen voor de transitie naar een klimaatneutrale en circulaire economie. Een succesvolle transitie vraagt om een benadering die disciplines en domeinen overstijgt. Biobased materialen zijn beter voor het klimaat en krijgen daarom een hoge prioriteit van samenwerkende wetenschappers, bedrijven en overheid (zoals in het Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid van de rijksoverheid). De afgelopen jaren is al veel onderzoek gedaan naar de technologie rondom biobased materialen, maar succesvolle businesscases zijn schaars. Om de transitie naar biobased materialen te stimuleren is interdisciplinaire samenwerking noodzakelijk.

Biobased materialen en toepassingen – in het bijzonder de biologisch afbreekbare varianten – zijn zo belangrijk omdat ze een alternatief bieden voor de huidige afhankelijkheid van fossiele grondstoffen voor brandstoffen, (consumenten)producten, voedsel en geneesmiddelen. Hierom zijn we bijzonder blij met de toekenning in 2021 van de SPRONG-aanvraag voor het project ‘Living Ecosystem’. In het 8-jarige programma van de onderzoeksgroep werkt onze hogeschool samen met Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences en verschillende consortiumpartners samen op het terrein van biobased ingrediënten, circulair bouwen en biobased plastics.



1.4.4 Verkiezing docent-onderzoeker van het jaar

Wij hebben als hogeschool de doelstelling om onderwijs, onderzoek en praktijk met elkaar te verbinden. Dit doen we door docenten de mogelijkheid te bieden om naast hun onderwijstaken ook praktijkgericht onderzoek te doen. Dat creëert een uitdagende en belangrijke dubbelfunctie binnen onze hogeschool.

Om erkenning te geven aan onze docent-onderzoekers die onderwijs en onderzoek met elkaar hebben verweven, organiseren wij ieder jaar de verkiezing van de docent-onderzoeker van het jaar. De prijs bestaat uit een geldbedrag van 2.500 euro om in (nieuw) onderzoek te investeren.

Winnaar 2021: Susanne van Hooft

Tijdens de online opening van het nieuwe collegejaar is Susanne van Hooft, van Kenniscentrum Zorginnovatie, uitgeroepen tot docent-onderzoeker van het jaar 2021. In haar onderzoek werken studenten, docenten, patiënten en verpleegkundigen samen om verpleegkundige leiders rolmodellen te laten zijn in het ondersteunen van de patiënt bij zelfmanagement: het vermogen van de patiënt om met een chronische aandoening om te gaan. Het doel is dat patiënten de regie meer in eigen hand hebben. Susanne van Hooft legt een directe verbinding met het onderwijs en draagt bij aan de herziening van het curriculum van de opleiding Verpleegkunde. Daarnaast is zij actief in de acquisitie bij grote onderzoeksprojecten en werkt ze als expert mee aan projecten van Vilans en Erasmus MC.

Genomineerden

Voor de verkiezing waren, naast Susanne van Hooft, de volgende vijf docent-onderzoekers genomineerd:

- 1 **David ter Avest, Kenniscentrum Duurzame HavenStad.** David ter Avest is stadsgeograaf en doet onderzoek naar gebiedsontwikkeling. Naast ruimtelijke kenmerken is hij ook geïnteresseerd in de sociale kenmerken van gebieden. Zo schreef hij het essay *Toegang tot M4H: naar een sociaal raamwerk voor een nieuwe stadswijk*. Met het onderzoek dat daaraan ten grondslag ligt, draagt hij bij op het duurzaamheidsthema Resilient City van HRTech. Zijn werk deelt hij met een breed publiek; zo verschenen er publicaties van zijn hand op de online tijdschriften 'Vers Beton' en 'Sociale Vraagstukken'.
- 2 **Izaak Dekker, Kenniscentrum Talentontwikkeling.** Izaak Dekker is als docent-onderzoeker betrokken bij verschillende onderzoeken die zowel qua thema en methode als qua opbrengsten bijzonder relevant zijn voor de praktijk. Voor zijn promotietraject onderzoekt hij hoe studiesucces bij de lerarenopleidingen verbeterd kan worden. Hij hanteert hierbij een experimentele methode.
- 3 **Mirella Soyer, Kenniscentrum Business Innovation.** Mirella Soyer is coördinator van de goedlopende minor/fieldlab Circular Economy, waarin voor het werkveld wordt gewerkt aan concrete projecten met circulaire verdienmodellen. Haar onderzoek geeft consumenten meer inzicht in de duurzaamheid van kleding en laat retailers zien hoe ze duurzamer kunnen opereren. Het onderzoek wordt uitgevoerd door studenten, waardoor ook zij leren over duurzaamheid: zowel in hun rol van consument als die van toekomstig professional.
- 4 **Renée Turner, Kenniscentrum Willem de Koning Academie.** Renée Turner doet hoogwaardig onderzoek naar onder andere *digital narratives*. Ze is internationaal erkend en verbindt haar kunstenaars- en onderzoekspraktijk met onderwijs aan bachelor- en masterstudenten. Ook begeleidt zij PhD-kandidaten, is ze hogeschoolbreed actief om haar ervaring en inzichten in te zetten en is ze actief in de verbinding met andere hbo- en wo-instellingen.

- 5 **Peter van Waart, Kenniscentrum Creating 010.** Peter van Waart is onderzoeker op het gebied van *design in the 21st century* en hoofddocent bij de opleiding Communication and Multimedia Design (CMD). Vanaf het begin was hij betrokken bij het onderzoeksproject 'Professionals Supported – Rotterdam Open Data' en bij het Stadslab. Ook is hij initiatiefnemer van evenementen die als doel hebben om mensen uit onderwijs, onderzoek en praktijk met elkaar te verbinden, zoals de Global Service Jam Rotterdam, de Rotterdam GovJam en de International Internet of Things Day Rotterdam. Peter richt zich in zijn onderzoek op het betrekken van eindgebruikers/burgers bij het ontwerpproces van technologische toepassingen in stedelijke transitie, onder meer in de projecten 'OnsBlok' en 'Participatory City Making'.

1.4.5 Kwaliteitszorg bij onderzoek

Interne audit

In de periode maart-mei 2021 heeft onze afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC) een aanvullende interne audit uitgevoerd bij Kenniscentrum Duurzame HavenStad. Met de audit is geëvalueerd in hoeverre het kenniscentrum op koers ligt en de aanbevelingen uit de visitatie van 2017 heeft opgevolgd (of voor andere oplossingen heeft gekozen).

Nieuwe lectoren

Kenniscentrum Duurzame HavenStad

Gijsbert Korevaar, lector *Energietransitie* per 1 september 2021

Marcel den Hollander, lector *Circulaire Maakindustrie* per 1 september 2021

Jeroen Pruyn, lector *Maritieme Innovatie* per 1 september 2021

Kenniscentrum Talentontwikkeling

Erna Hooghiemstra, lector *Sociale Innovatie* per 1 juni 2021

Dominique Sluijsmans, lector *Integrale Curriculumontwikkeling* per 1 september 2021

Patrick Sins, lector *Leren* per 1 oktober 2021

Kenniscentrum Zorginnovatie

Helma Kaptein, lector *Validatie en Implementatie Zorgtechnologie* per 1 juli 2021

Kenniscentrum Creating010

Anja Overdiek, lector *Cybersocial Design* per 1 januari 2021

Tomasz Jaskiewicz, lector *Design for the Digital Society* per 1 maart 2021

Kenniscentrum Willem de Kooning Academie

Americ Mansoux, lector *Commercial Practices* per 1 november 2021

Openbare lessen

Een openbare les wordt georganiseerd ongeveer een jaar na aanstelling van een lector bij onze hogeschool. Een openbare les vormt een belangrijk moment, want hierin maakt de lector publiekelijk duidelijk waar hij of zij inhoudelijk voor staat.

28 januari 2021

Sander Hilberink, lector *Ondersteuningsbehoeften: Levenslang & Levensbreed* bij Kenniscentrum Zorginnovatie

In het lectoraat van Sander Hilberink staat het leven met een aandoening centraal en niet de zorg voor mensen met een aandoening. Zijn lectorale rede was dan ook een pleidooi voor het denken en doen buiten de gebaande paden, voor toegankelijke en domeinoverstijgende zorg en ondersteuning en voor een burgerschapsperspectief in de zorg. Van 'tussen' naar 'onderdeel'.

9 maart 2021**Martine van den Boomen, lector *Assetmanagement* bij Kenniscentrum Duurzame HavenStad**

Veel infrastructuur staat onder druk door veroudering en klimaatverandering, met grote consequenties voor het in stand houden en vernieuwen ervan. Maar ook voor het opleiden van een nieuwe generatie professionals. Martine van den Boomen richt zich op goed onderhoud en effectieve besluitvorming over infrastructuur en zij nam het publiek tijdens haar openbare les mee in deze opgaven voor de infrastructuur.

13 april 2021**Ageeth Rosman, lector *Audit en Registratie* bij Kenniscentrum Zorginnovatie**

Ageeth Rosman benadrukte tijdens haar openbare les dat het heel belangrijk is dat zowel jonge professionals als reeds langer afgestudeerde collega's werkzaam in de (klinische) verloskunde, docenten en onderzoekers op de hoogte zijn van de waarde van betrouwbare data en dat zij data multidisciplinair bespreken. Ook gaf zij aan hoe zij hun steentje eraan kunnen bijdragen dat dat ook gebeurt.

20 april 2021**Carlos van Kan, lector *Pedagogische professionaliteit van leraren* bij Kenniscentrum Talentontwikkeling**

Pedagogische professionaliteit stelt leraren in staat verschillende belangen van de leerling te zien, hun eigen handelen vanuit onderwijspedagogische idealen te verantwoorden en hun onderwijs vanuit deze idealen vorm te geven. In zijn openbare les schetste Carlos van Kan het belang van pedagogische professionaliteit, belicht aan de hand van de waarde van de school, de waarden van de leraar en het waarderen van de leerling.

7 oktober 2021**Lia Voerman, lector *Sociale Innovatie* bij Kenniscentrum Talentontwikkeling**

In haar openbare les ging Lia Voerman in op hoe mensen verwachtingen vormen en wat de effecten zijn van hoge en lage verwachtingen op het leren en de motivatie van leerlingen. De didactiek van hoge verwachtingen bestaat uit de manier waarop leraren met leerlingen interacteren, de keuze voor differentiatievormen en de cultuur van de school waar de leraren werken.

11 november 2021**Kees Klomp, lector *Betekenisconomie* bij Kenniscentrum Business Innovation**

In zijn openbare les nam Kees Klomp de luisteraars mee op zijn zoektocht naar een fundamenteel nieuwe benadering van economie: de Betekenisconomie. Betekenisconomie koppelt ons (individuele, menselijke) levensbestaan aan het (universele, natuurlijke) levensbestaan, waarbij ecologie het ontwerfpunt is.

2 december 2021**Ruud van der Horst, lector *Vakmanschap Forensische Zorg* bij Kenniscentrum Talentontwikkeling en Kenniscentrum Zorginnovatie**

Professionals in de forensische zorg hebben een grote verantwoordelijkheid, omdat een eventuele terugval bij patiënten aanzienlijke maatschappelijke consequenties heeft. In de bijeenkomst van Ruud van der Horst stond de professionalisering en deskundigheidsbevordering van (toekomstige) professionals in het forensische zorgveld centraal. Theater Buiten De Muren, een groep die bestaat uit cliënten en professionals, zorgde voor een bijzondere omlijsting van de openbare les.

1.4.6 Onderzoeksvouchers

Onderzoekstrajecten voor medewerkers

Promotievoucher

Een promotievoucher geeft docenten de mogelijkheid om vier jaar lang twee dagen per week tijd te besteden aan praktijkgericht promotieonderzoek, met de mogelijkheid van verlenging met een jaar. Doel van het promotievoucherbeleid is om met praktijkgericht promotieonderzoek een bijdrage te leveren aan het in de hogeschool ontwikkelen van kennis die relevant is voor onderwijs en omgeving. Daarnaast dient promotieonderzoek bij te dragen aan de professionalisering van onderzoeksactiviteiten en het onderzoeksklimaat van de hogeschool.

In 2021 werkten er in onze hogeschool twintig docenten met behulp van een promotievoucher aan een promotieonderzoek. De promotievoucher eindigde in 2021 voor twee docenten, van wie er één voortijdig stopte met het promotietraject. In 2021 zijn er elf aanvragen ingediend voor een promotievoucher. Daarvan zijn vier aanvragen toegekend, vijf aangehouden en twee afgewezen. Zes promovendi hebben dit jaar gerapporteerd over de eerste twaalf tot achttien maanden van hun onderzoek; zij hebben toestemming gekregen om het onderzoek voort te zetten. Twee promovendi hebben verlenging aangevraagd en toestemming gekregen om een vijfde jaar aan het onderzoek te werken.

In de ronde van oktober 2021 is er aan drie docenten een promotievoucher toegekend. Zij zullen in 2022 starten.

Aantal vouchers per kenniscentrum

Kenniscentrum	Aantal vouchers op 31 december 2021
Kenniscentrum Business Innovation	3
Kenniscentrum Talentontwikkeling	2
Kenniscentrum Zorginnovatie	8
Kenniscentrum Duurzame HavenStad	2
Kenniscentrum Creating 010	3
Kenniscentrum Willem de Kooning Academie	2
Totaal	20

Aantal vouchers per instituut/dienst

Instituut	Aantal vouchers op 31 december 2021
Instituut voor Gezondheidszorg	8
Instituut voor Lerarenopleidingen	1
Instituut voor Sociale Opleidingen	1
Instituut voor de Gebouwde Omgeving	1
Instituut voor Engineering en Applied Science	2
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	2
Hogeschool Rotterdam Business School	2
Willem de Kooning Academie	2
Rotterdam Business School	1
Totaal	20

Postdocvoucher

Een postdocvoucher geeft gepromoveerde docenten de mogelijkheid om zich twee jaar lang twee dagen per week verder te ontwikkelen tot zelfstandig, volwaardig gekwalificeerd praktijkgericht onderzoeker voor (senior-)onderzoekstaken binnen een van de kenniscentra. Op deze wijze dragen postdocvouchers direct bij aan het versterken van de relatie tussen onderwijs en onderzoek. Tijdens deze twee jaar is de postdoc 50% van zijn tijd beschikbaar voor onderwijs en 50% voor onderzoek binnen een bestaand onderzoeksprogramma van onze hogeschool.

In 2021 zijn er vanuit onze hogeschool twee postdocvouchers toegekend. Daarnaast hebben drie docenten via de SIA-postdocregeling (een hbo-postdocprogramma dat een tweejarige follow-up voor gepromoveerde docenten in het hbo creëert) een voucher aangevraagd. Eén docent heeft een voucher verkregen, twee docenten hebben nog geen uitslag ontvangen.

Twee docenten zullen in 2022 starten met de postdocvoucher.

In totaal eindigde de postdocvoucher in 2021 voor vijf docenten; één voucher vanuit onze hogeschool en vier via de SIA-postdocregeling.

Aantal postdocvouchers per kenniscentrum

Kenniscentrum	Aantal postdocvouchers op 31 december 2021
Kenniscentrum Innovatief ondernemerschap	1
Kenniscentrum Talentontwikkeling	1
Kenniscentrum Zorginnovatie	5
Kenniscentrum Duurzame HavenStad	0
Kenniscentrum Creating 010	1
Kenniscentrum Willem de Kooning Academie	1
Totaal	9

Aantal postdocvouchers per instituut/dienst

Instituut	Aantal postdocvouchers op 31 december 2021
Instituut voor Gezondheidszorg	5
Instituut voor Lerarenopleidingen	0
Instituut voor Sociale Opleidingen	1
Instituut voor de Gebouwde Omgeving	0
Instituut voor Engineering en Applied Science	0
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	1
Hogeschool Rotterdam Business School	0
Willem de Kooning Academie	1
Rotterdam Business School	1
Totaal	9

1.4.7 Innovatiegerichte samenwerking

Centres of Expertise

Wij hebben twee Centres of Expertise (CoE's). In de programma's van de CoE's werken kennisinstellingen, praktijkpartners en andere spelers gericht samen aan complexe Rotterdamse vraagstukken. Die samenwerking levert naast innovatieve oplossingen een inspirerende leeromgeving voor studenten én meerwaarde voor alle partijen.

Wij zijn sterk verbonden met de stad en de haven van Rotterdam. Daarom zijn onze twee CoE's daarop gericht: RDM Centre of Expertise (RDM CoE) met de focus op de haven en het havenindustriële gebied en Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) met de focus op sociale innovatie en maatschappelijke impact.

Ook in 2021 had de coronapandemie invloed op de activiteiten van de CoE's. Tegen de zomer konden de medewerkers weer naar kantoor komen, maar zij kwamen in het najaar toch weer (grotendeels) thuis te werken. Events waren daardoor vaak hybride ingestoken, met een beperkt aantal fysiek aanwezig en een grotere groep die – via livestream – online kon meekijken en -praten. In veel projecten is met name digitaal samengewerkt. Zo is inmiddels een modus gevonden tussen fysiek en digitaal waar we ook de komende jaren profijt van zullen hebben en die bijdraagt aan vernieuwend onderwijs.

Bij beide CoE's heeft dit jaar een wisseling van de wacht plaatsgevonden. Bij EMI werd interim-directeur René Bouwmeester in juli opgevolgd door Dave de Held als nieuwe directeur. Bij RDM CoE vond een omgekeerde beweging plaats en vertrok directeur Hans Maas, om in november te worden opgevolgd door interim-directeur Biljana Franjic-Knezevic.

RDM Centre of Expertise

RDM CoE is onderdeel van het innovatie-ecosysteem van bedrijven, publieke organisaties en kennis- en onderzoeksinstituten op de campus van RDM Rotterdam. Voor de (door)ontwikkeling van deze plek werken we als hogeschool samen met Techniek College Rotterdam (mbo) en Havenbedrijf Rotterdam. Wij hebben met deze partijen hiertoe een nieuwe samenwerkingsovereenkomst getekend voor de periode van 2021 tot 2025.

Activiteiten

Binnen de thema's Energy Transition, Resilient City, Logistics & Mobility en Next Port Industry werken studenten, docenten en onderzoekers van onze hogeschool op RDM samen met ondernemers aan innovaties voor haven en stad. Daarnaast heeft RDM CoE ook de doelstelling om jongeren – van studiekeuzers tot hogeschoolstudenten – te enthousiasmeren voor studie en werk in de techniek en in het bijzonder de haven.

Veel events en learning communities vonden dit jaar online plaats of kregen een hybride vorm. In april, tijdens de tweede editie van Student in bedrijf (het online netwerkevent rond stages en afstudeeropdrachten voor studenten en bedrijven) zochten 434 studenten (van 20 opleidingen) en 143 bedrijven met elkaar naar een match. En in november heeft Bureau Havenstages een speciale online editie georganiseerd voor de opleiding Chemische Technologie.

Learning communities als Rotterdam Port Coach (in samenwerking met Jong Havenvereniging) en de TIP Communities rond logistiek en circulair bouwen, voorzien in een duidelijke behoefte. Hierin worden hogeschoolstudenten gekoppeld aan young professionals en zij werken samen aan een innovatietraject bij het stagebedrijf. Het bedrijf wordt zo verder geholpen met hun innovatieproces en de studenten worden gecoacht door hun jonge medewerkers. De deelnemers zijn erg enthousiast over deze vorm van innovatief samenwerken.

Grotere events als Techmission010 zijn ook dit jaar niet fysiek doorgegaan. Tijdens het online Future Flux Festival in juli hebben we vier edities van Heroes of Innovation aangeboden met 'makers' van stedelijk klimaat, circulariteit, slimme mobiliteit en een slimme haven; studenten en ondernemers gingen met elkaar in gesprek over hoe zij bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken op deze gebieden. En in het kader van de Wereldhavendagen hebben we een online hackathon georganiseerd voor studenten van RAc.

Een live hackathon met hogeschoolstudenten van diverse opleidingen heeft in september plaatsgevonden tijdens het Recharge Earth, een congres in Rotterdam Ahoy over de energietransitie. En in november hebben zestig studenten een exclusief kijkje kunnen nemen aan boord van een onderzeeboot van de Koninklijke Marine, dankzij de connectie die we hebben met MINDbase (MIND staat voor Military Innovation by Doing) van Defensie op RDM Rotterdam. Gedurende het jaar hebben we daarnaast – in het kader van werkveldoriëntatie – voor veel opleidingen een thematische rondleiding op RDM verzorgd, bijvoorbeeld over energietransitie.

Thema's

Energy Transition

De energietransitie is een van de grootste uitdagingen van deze eeuw. Momenteel zijn de mogelijkheden voor studenten en bedrijven beperkt om hier binnen de haven gezamenlijk aan te werken. Wij hebben samen met partners als de gemeente Schiedam en Deltalinqs een subsidie aangevraagd voor de oprichting van het Energietransitielab op RDM. Deze is in september toegekend door Metropoolregio Rotterdam Den Haag en aan de verdere ontwikkeling van het lab wordt nu gewerkt. Wij hebben in het najaar ook het Energy Switch Zuid-Holland-deelakkoord ondertekend, dat is gericht op het opleiden van mensen voor de energietransitie, bijvoorbeeld in het Energietransitielab.

Logistics & Mobility

In september heeft het slotevent van het project 'Sharing Logistics' plaatsgevonden. Onder deze naam hebben wij samen met praktijkpartners twee jaar lang een groot onderzoek gedaan naar de deeleconomie als veelbelovende ontwikkeling in de logistieke sector. In een van de deelprojecten van 'Sharing Logistics' hebben vijf studenten van de opleiding Logistics Management met twee elektrische voertuigen de 'last mile'-belevering in de binnenstad van Rotterdam verzorgd. Tijdens hun praktijkonderzoek hebben zij 3.108 kilometer gereden en 4.278 pakketten afgeleverd. Daarmee is de stad ruim 1.100 kilogram CO₂ bespaard gebleven.

De studentenwedstrijdteams Team Phidippides en Racing Team Rotterdam (RTR) hebben ook dit jaar weer vorderingen gemaakt met de ontwikkeling van hun innovatieve voertuigen. In september zijn er weer nieuwe teams studenten aan de slag gegaan. Zij waren bijvoorbeeld als demopartner actief bij de opening van het Future Mobility Park in Merwe-Vierhavens, een testfaciliteit voor autonome voertuigen. De Triga van Team Phidippides reed er rond en RTR had het chassis in aanbouw meegenomen. Er was veel belangstelling voor de teams bij de aanwezige ontwikkelaars van autonome voertuigen en vervoersorganisaties.

Resilient City

Microplastics zijn slecht voor mens en milieu. Men weet alleen nog weinig over de effecten en de hoeveelheid. Waterbeheerders zoals Rijkswaterstaat onderzoeken manieren om microplastics in water goed te kunnen monitoren. De CoP Plastic van RDM CoE heeft voor deze waterbeheerders in de Dokhaven op RDM een meetinstallatie getest. Het verzamelde sediment wordt in het Aqualab in Innovation Dock gedroogd, gewogen en geanalyseerd.

De CoP Hoogwaterveiligheid heeft een actief jaar gehad, onder andere doordat het 600 jaar geleden was dat de Sint Elisabethsvloed plaatsvond. Rond de herdenking hiervan zijn tal van activiteiten georganiseerd, waaronder een webinar in juni en het congres Preventing Deltafloods in november. Centraal stond het studentenonderzoek naar het beschermen van Nederland tegen de zeespiegelstijging, bijvoorbeeld met een plan voor de sluisen en duinen.

HRTech

Als hogeschool hebben we de ambitie om als een van de grootste techniekclusters van Nederland (h)erkend te worden en leidend te zijn in de vernieuwing van het techniekonderwijs en het daar onlosmakelijk aan verbonden praktijkgericht onderzoek. Ook willen we meer techniekstudenten afleveren aan de stad Rotterdam. Binnen HRTech werken we samen aan het realiseren van deze ambitie. HRTech is de netwerkorganisatie waarin RDM CoE samenwerkt met CMI, EAS, IGO en RMI en Kenniscentrum Creating 010 en Kenniscentrum Duurzame HavenStad.

De energietransitie, klimaatadaptatie, circulaire economie en digitalisering zijn grote maatschappelijke uitdagingen. Dat is ook zo binnen alle sectoren waar we als hogeschool voor opleiden – en zeker binnen het technologiedomein. Die uitdagingen brengen kansen om ons onderwijs te vernieuwen en – met onderzoeks- en innovatieprojecten – bij te dragen aan de oplossing ervan. Dat bereiken we alleen als we multidisciplinair samenwerken, als onderwijs én onderzoek, praktijkgericht en op z'n Rotterdams. We geven deze samenwerking vorm binnen de zes thema's Circular Makers Industry, Resilient City, Smart Logistics & Maritime Innovation, Smart & Social City, Sustainable Port Industry en – in samenwerking met IvG en Kenniscentrum Zorginnovatie – ZorgTech010. Daarnaast werken we samen aan een overkoepelende aanpak voor instroom en studentsucces.

RDM CoE is de organisator en facilitator van HRTech. De themacoördinatoren en het team rond instroom werken vanuit RDM, en ook de communicatie van HRTech wordt vanuit RDM CoE ondersteund.

In mei heeft HRTech een – vanwege corona – digitale kick-off georganiseerd, waarin de themacoördinatoren en -eigenaars (directeuren van de betrokken instituten) hun thema en zichzelf voorstelden in een video. En bij de jaaropening eind augustus gingen alumni tijdens de goed bekeken HRTechTableTalk (livestream) in gesprek met de themacoördinatoren over het techniekonderwijs van toen én van de toekomst.

Vanuit het programma 'Instroom & Studentsucces' is een techniekbrede voorlichtingsbijeenkomst ontwikkeld voor studiekeziers, die tijdens de online open dagen in november goed werd bezocht – mede dankzij een succesvolle wervingscampagne. En er is een nieuwe landingspagina voor techniekonderwijs op hr.nl/tech gezet, waarop studiekeziers ontdekken hoe zij het verschil kunnen maken met techniek. En op het gebied van studentsucces is een community rond betadidactiek en -pedagogiek ontwikkeld.

Interim-directeur Biljana Franjic-Knezevic is aan de slag gegaan met de opdracht om een sterke onderzoeks- en innovatieorganisatie op te zetten voor het technologiedomein. Hierbij zijn RDM CoE en Kenniscentrum Duurzame HavenStad betrokken. In 2022 wordt bekend hoe dit nieuwe organisatieonderdeel eruit gaat zien.

Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie

Ook EMI moest vanwege corona improviseren om het onderwijs in de praktijk door te laten gaan. Hierbij zijn de ervaringen uit 2020 gebruikt en uitgebouwd.

In 2021 had een aantal wijzigingen invloed op het team. In juli is de nieuwe directeur Dave de Held begonnen en in oktober is Jos Heinerman, programmamanager van het programma 'Mentoren op Zuid', met pensioen gegaan. Daarnaast had EMI een groot deel van het jaar geen werkruimte. De combinatie van deze factoren had invloed op het werkgeluk van het team.

Nieuwe huisvesting in de Wijkstudio

Na een jaar van pionieren vanuit een fieldlab van het programma Urban Innovation, is het gehele EMI-team eind 2021 verhuisd naar de Wijkstudio in de Hillevliet, Rotterdam Zuid. EMI brengt in de Wijkstudio onderwijs en onderzoek samen: contextrijk, transdisciplinair en in dialoog met professionals en bewoners op Zuid. Zij richt zich op drie langlopende thema's, die voortvloeien uit de strategische agenda's van onze hogeschool en de SDG's van de CoE's: sociale veerkracht (SDG's 1, 3, 10 en 11), klimaatbewustzijn (SDG's 11 en 13) en Betekeniseconomie (SDG's 8 en 11).

Inmiddels plukt EMI de vruchten van het werken op Zuid. Het groeiende netwerk van lokale partners en hun complexe praktijkvraagstukken krijgt steeds meer nationale en internationale verbindingen. In 2022 zal EMI de samenwerking met de partners op Zuid uitbreiden en nodigen ze docenten, lectoren, directeuren en onderwijsmanagers van onze hogeschool nadrukkelijk uit gezamenlijk op te trekken in onderwijs en onderzoek op Zuid.

Met externe financiering is eind 2021 op de nieuwe locatie een ruimte ingericht om in het doel van *learning anywhere* te voorzien. Daarbij wordt nagegaan hoe de gemeenschap in en rond De Hillevliet hier haar voordeel mee kan doen. Door de verbinding tussen onze hogeschool en de praktijkpartners, maken we in gezamenlijkheid het verschil en dragen we bij aan onderwijsvernieuwing en een ongedeelde stad (SDG's 4, 10 en 17).

Programma's

Mama's Garden en Daddy's Place

In 2021 heeft EMI het online Instagram-platform Daddy's Place gelanceerd, dat jonge (aanstaande) vaders ondersteunt tijdens de zwangerschap en gedurende het eerste levensjaar van hun kind. Daddy's Place is onderdeel van het programma 'Mama's Garden'. Mama's Garden begon als een online leesclub – naast de vaste online en fysieke wekelijkse bijeenkomsten – om (tijdens corona) toch bij elkaar te komen en tegelijk met taal bezig te zijn. Mama's Garden is in 2021 in samenhang met het lectoraat *Verloskunde en Geboortezorg* van Kenniscentrum Zorginnovatie officieel benoemd tot fieldlab. Naast het Zadkine is nu ook het Albeda gestart met een moederklas waar Mama's Garden op aansluit.

Vitaal op Zuid

Het programma 'Vitaal op Zuid' kent met Kenniscentrum Zorginnovatie en Kenniscentrum Talentontwikkeling een unieke samenwerking gestart met lectoren, docenten en studenten waarin ze gezamenlijk projecten opzetten en uitvoeren op het gebied van een gezonde leefstijl en leefomgeving: de Gezonde Wijk.

In 2021 hebben Buitenplaats Brienenoord en de gemeente Rotterdam aan Vitaal op Zuid gevraagd om het Rondje Stadionpark tot leven te brengen. Studenten van meerdere opleidingen hebben hier projecten aan gewijd en het rondje heeft dit jaar de LoopAward gewonnen.

Vitaal op Zuid kent een samenwerking met Feyenoord. Met sport als middel voert Feyenoord projecten uit waarbij ze altijd op zoek zijn naar multidisciplinaire beroepskrachten. Vitaal op Zuid is de toegangspoort voor studenten naar Feyenoord. Zo worden krachten gebundeld en cross-overs gemaakt met onder andere het Instituut voor Sociale Opleidingen (ISO) en HRBS om impact te creëren in de wijken.

Mentoren op Zuid

Met ondersteuning van City Deal Kennis Maken heeft het programma 'Mentoren op Zuid' in 2021 de samenwerking met partners, opleidingen en scholen kunnen uitbreiden. Bovendien konden hierdoor een podcast over mentoring en een explanation gerealiseerd worden. In oktober was het voor het eerst in anderhalf jaar weer mogelijk om alle partners fysiek te ontmoeten, wat gebeurde in het STC. Tijdens dit netwerkevent kwamen alle betrokkenen van het programma aan het woord, werd een contract getekend met de nieuwe financier Flexcraft én spraken bestuurders van grote onderwijsinstellingen van Rotterdam uit dat ze achter Mentoren op Zuid staan.

Sociaal Ondernemerschap

In CoP Sociaal Ondernemerschap ondersteunen studenten en docenten sociaal ondernemers in Rotterdam Zuid, met activiteiten variërend van het onderzoeken van data tot het opzetten van een crowdfundingcampagne. Studenten zijn aan de slag gegaan met echte praktijkopdrachten en ondergedompeld in de leefwereld van sociaal ondernemers. Studenten ontdekten de waarde van maatschappelijke baten bijvoorbeeld ten aanzien van arbeidstoeleiding. Dit jaar is samengewerkt met Rotterdampas, Rabobank Rotterdam, Voorgoed, Flexcraft en Impact Centre Erasmus.

Urban Innovation

In 2021 hebben in het kader van het programma 'Urban Innovation' meer dan 450 studenten gewerkt aan onderwijs- en onderzoeksprojecten vanuit Wijkstudio Stadsleven. Binnen de thema's sociale veerkracht, klimaatbewustzijn en betekenis-economie hebben de projecten elkaar opgevolgd in lange onderzoekslijnen (estafette-leren). Door die continuïteit leggen ze steeds nieuwe sociale en ruimtelijke verbindingen. Uniek is de samenwerking tussen de sociale, technische, creatieve en economische domeinen, wat leidt tot onverwachte maatschappelijke innovaties. De onderdompeling in de praktijk en het estafette-leren helpen studenten om innovatieve oplossingen te realiseren, die steeds vaker daadwerkelijk uitgevoerd worden door lokale partners.



SVB

INTERVIEW MET **MARCEL LANGEVELD**, ADVISEUR DUURZAAMHEID EN ENERGIECOÖRDINATOR

Verduurzaming hogeschool: “Auto’s rijden op ons frituurvet”

Wat doet onze Facilitaire dienst (FIT) om Hogeschool Rotterdam duurzamer te maken? Marcel Langeveld, adviseur duurzaamheid en energiecoördinator, kan daar honderduit over vertellen. Hij zit namens FIT in het programmateam ‘Samen Duurzaam’ en beweegt zich op allerlei terreinen van duurzaamheid bij onze hogeschool.

Marcel, wat doen we vanuit jouw dienst aan duurzaamheid?

“Het ene is wat zichtbaarder dan het andere. Binnen FIT zijn we op verschillende terreinen bezig: ICT, gebouwen, services, interne veiligheid en inkoop. Op dat laatste punt hebben we bij een aanbesteding gelet om de transportmomenten van kantoorartikelen te verminderen. We laten maximaal twee keer per week de leverancier langskomen en er is een minimum bestelbedrag. Dat betekent dat je wel eens langer op je pennen of stiften moet wachten, maar dit vermindert het aantal vervuilende bewegingen enorm.”

Aanbestedingen spelen een grote rol binnen de hogeschool, kunnen we daarin duurzaam zijn?

“Je moet creatief zijn. Neem dat geval van die kantoorartikelen, daarbij is het best lastig om een duurzaamheidscomponent te vinden. Maar door die beperkte transportmomenten in te bouwen is het toch gelukt. Partijen willen graag meedenken, dus die ruimte proberen we ook te bieden. Bij de aanbesteding voor het onderhoud en beheer van onze buitenruimtes zijn we bezig om te vergroenen. Nu is ongeveer 70 procent steenachtig en 30 groen. Dus vragen we: kan dat niet andersom, met het idee tegel eruit, groen erin? De omgeving wordt daarmee vriendelijker en het helpt tegen hitte in de zomer en tegen wateroverlast bij stortbuien.”

Ik heb het idee dat we best wel veel doen aan duurzaamheid, maar dat het niet zo zichtbaar is.

“Daar heb je helemaal gelijk in. Op locatie Academieplein vertelde een collega mij laatst dat er in het gebouw niets aan werd gedaan. Ik vertelde hem dat een deel van het dak vol met zonnepanelen ligt, inclusief een groen dak. Daar was hij zich niet van bewust, want dat kun je niet zien vanaf de straat. We hebben nu trouwens verdeeld over vijf locaties 950 zonnepanelen op onze daken liggen. Daarmee zouden we ruim 90 huishoudens van elektriciteit kunnen voorzien. Maar niet alleen zonnepanelen zijn belangrijk, we doen ook andere dingen. Daarbij moet je dan denken aan LED-verlichting, extra isolatie en zuinigere apparaten. Zo hebben we in de laatste acht jaar het energiegebruik met maar liefst 20 procent weten terug te dringen. Hiermee gaan we flink door de komende jaren.”

Doen we ook aan recycling?

“Jazeker! De koffiedrab van onze koffieapparaten wordt gebruikt bij de kweek van oesterzwammen in Blue City. Sowieso is de koffie van ‘Heilige Boontjes’: een sociaalmaatschappelijke organisatie. Het frituurvet uit de restaurants wordt apart opgehaald en verwerkt in benzine voor auto’s. Kun je je dat voorstellen? Dat is allemaal niet zo zichtbaar. Afvalscheiding is dat wel. Sinds kort zamelen we plastic flesjes (met statiegeld) in en de opbrengsten komen ten goede aan de organisatie The Ocean Cleanup. Op de nieuwe locatie Blaak 555 scheiden we nu vier afvalstromen, op de andere locaties

wordt in ieder geval papier apart verzameld. Op locatie Academieplein beginnen we met een pilot om meerdere afvalfracties te scheiden. Die pilot breiden we vervolgens uit naar locatie Rochussenstraat. Medio volgend jaar is de aanbesteding voor onze afvalverwerking en kunnen we die ervaringen meenemen voor alle gebouwen.”

Hoe zit het met de nieuwbouw?

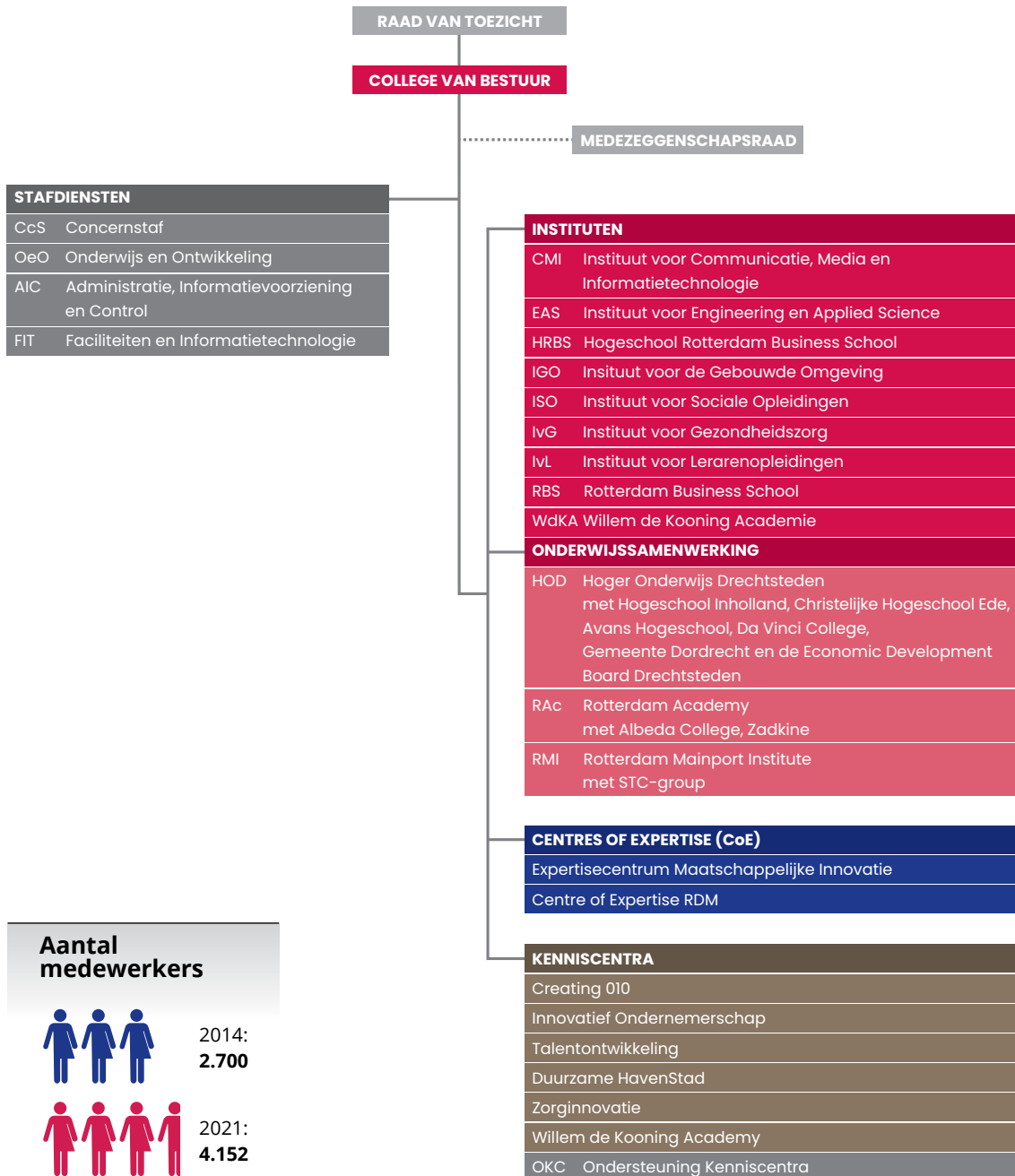
“De bouw van de nieuwe locatie op Kralingse Zoom is net gestart. Daar zitten ontzettend veel

duurzaamheidscomponenten in. Het gebouw zal bijvoorbeeld energieneutraal worden, met veel zonnepanelen en bodemenergie. Dat gaan we zichtbaar maken op schermen, bijvoorbeeld hoeveel energie op dat moment wordt opgewekt. Het nieuw te bouwen pand op Zuid ligt nog wat verder weg, maar dat geeft ons de kans om een toonaangevend duurzaam gebouw neer te zetten. Overigens zijn al onze kernlocaties goed bereikbaar met het openbaar vervoer. Dat blijft onze eis.”





1.5 Organisatie



1.5.1 Medewerkers en strategisch hrm-beleid

Ook binnen HRM zijn de invloeden van de coronacrisis zichtbaar: prioriteiten zijn gewijzigd, inhoud heeft een andere vorm gekregen en er zijn onderwerpen bij gekomen die het werken versneld in een ander perspectief hebben gezet. Er is gereflecteerd op de processen die door corona in gang zijn gezet, er is hiervan geleerd en dat wat voor de toekomst wenselijk is, is bestendig.

Een belangrijke ontwikkeling in dit kader is de *bewuste* stap naar hybride werken. Waar tijdens de eerste lockdown in 2020 sprake was van een *verplichte* stap en het doel was het onderwijs op een zo gezond mogelijke manier doorgang te laten vinden, is in 2021 een kernvisie op hybride werken geschreven. Deze kernvisie was ter voorbereiding op de hervatting van het onderwijs op locatie na de zomer en gaf richting om decentraal afspraken te maken over hybride werken. Daarnaast waren 5 basisprincipes binnen onze hogeschool leidend:

- 1 Niemand weet waar we behoefte aan hebben, we gaan al lerend doen. *We evalueren het hybride werken* en stellen zo nodig bij.
- 2 Onderwijs en onderzoek wordt in de basis rond betekenisvolle contactmomenten op locatie georganiseerd. Dat betekent dat we fysiek aanwezig zijn wanneer het onderwijsprogramma, het (door)ontwikkelen en/of ondersteunen hiervan, daarom vraagt. *Teams bepalen dit in onderling overleg met hun leidinggevende.*
- 3 De ruimte op de hogeschool is primair gericht op onderwijs- en onderzoeksactiviteiten, samenwerken en ontmoeten. De hogeschool biedt ook plek voor mensen die bureauwerk moeten of willen doen op de hogeschool. *We zorgen met elkaar dat ruimtes gebruikt worden zoals beoogd en houden rekening met elkaar.*
- 4 Iedereen die thuiswerkt wordt *gefaciliteerd in een thuiswerkplek* met de benodigde soft- en hardware.
- 5 We ondersteunen de hybride manier van werken actief met *passende regelingen*, met ondersteuning op het gebied van *gezondheid en vitaliteit en professionaliseringsmogelijkheden*.

Deze principes zorgen voor het scherper stellen van de doelen binnen HRM. Denk aan de uitvoering van het arbobeleid, de voorlichting rond gezond en vitaal werken, welzijn, regelingen rond thuiswerken en het blijven onderzoeken naar de beleving van medewerkers. Ook in 2022 zal de visie op hybride werken weer worden verrijkt, onder andere door de impact van onderwijsinnovaties en de doorontwikkeling van het HR-concept van tijd- en plaats onafhankelijk werken en leren. Daar waar de bricks en bites binnen dit project al goed zichtbaar zijn, zal de behaviour-kant het komende jaar verder worden ontwikkeld.

Of er binnen het hybride werken (en leren) verbeteringen zichtbaar zijn, kan natuurlijk worden gemeten. Bij medewerkers wordt dit gedaan met het werkbelevingsonderzoek (WBO). In januari 2021 hebben 2.667 medewerkers aan het werkbelevingsonderzoek deelgenomen (68%). Meer details zijn te lezen in het sociaal jaarverslag, maar dit zijn enkele resultaten van het afgelopen jaar:

- ▶ Docenten laten een stijging van de tevredenheid zien over de kwaliteit van het onderwijsprogramma: een stijging van 4% (in 2020) naar 69% (zeer) tevreden.
- ▶ 75% van de instituutsmedewerkers is tevreden over de samenwerking binnen hun organisatieonderdeel en over de samenwerking tussen onderwijzend en ondersteunend personeel. In 2020 was dit nog 55%.
- ▶ 81% heeft vertrouwen in zijn of haar team en 91% geeft aan dat zij hulp kunnen krijgen van collega's als ze daarom vragen.
- ▶ 80% van de medewerkers lukt het om op afstand samen te werken met collega's.

Ondanks deze mooie scores uit het WBO, zijn de cijfers rond werkdruk onverminderd hoog, wat maakt dat de ingeslagen weg met toenemende aandacht voor werkdruk en werkgeluk in 2021 is voortgezet. Hierin staat voorop dat het verlagen van de werkdruk om samenwerking vraagt, zowel in het bepalen van de aanpak als in de uitvoering. Tussen CvB, CMR en de afdeling OKP/HRM is in 2021 een driemaandelijks overleg van start gegaan, waarin over de aanpak en de voortgang van werkdruk intensief wordt gesproken. Daarnaast komt er een toenemende vraag uit de organisatie naar ondersteuning bij de aanpak van werkdruk in de teams. De opgave is om de teams daarbij te voorzien van voldoende begeleiding en ondersteuning. Zo zijn de verdiepende onderzoeken en aanpak in de teams in twee pilots uitgevoerd. De resultaten van één pilot worden binnenkort gedeeld, hetgeen andere teams de gelegenheid biedt om hiervan te leren.

Ook is in 2021 een onderzoek uitgevoerd naar het proces van taaktoedeling voor docenten (PTD). Dit proces heeft zowel invloed op de kwaliteit van onderwijs omdat het bepaalt hoeveel tijd individuele docenten hiervoor beschikbaar hebben, als op de werkdruk van docenten. Dit proces wordt binnen centrale kaders grotendeels decentraal uitgevoerd. De conclusies van dit onderzoek zullen in 2022 de basis zijn van acties waardoor stappen in de PTD meer in samenhang en logisch worden ondernomen.

De strategische HRM agenda heeft in de dynamiek van het afgelopen jaar bewezen voor een stabiele koers te zorgen, zonder dat aan wendbaarheid is ingeboet. *Diversiteit en Inclusie* is een strategisch HRM-thema, wat in alle andere thema's kan worden doorvoeld. Onze hogeschool heeft zich ten doel gesteld om een inclusieve hogeschool te zijn waarin er voor iedereen plaats is, ongeacht geslacht en afkomst. Ook vinden we het belangrijk dat studenten zich kunnen herkennen in de docent en dat de docent zich kan inleven in de verschillende culturen waar onze studenten zich in bevinden. In 2021 is onze visie op dit onderwerp verruimd door de dialoogsessies over discriminatie en racisme die hogeschoolbreed zijn gevoerd. Deze hebben geleid tot het actieplan racisme voor onze hogeschool waarvoor voor de komende jaren ook ruim geld is vrijgemaakt. In 2021 is de aanstelling van een aantal zichtbaar diverse vertrouwenspersonen gerealiseerd waardoor al onze medewerkers (en studenten) zich gerepresenteerd kunnen zien en deze zorg laagdrempeliger geworden is. Ook zijn bewustwordingsactiviteiten op het gebied van bias voor onze managementlaag in voorbereiding genomen, die begin 2022 zullen worden uitgevoerd.

In 2021 is binnen het strategische thema *werving en selectie* gestart met een pilot nudging om te komen tot neutrale vacatureteksten. Bij de Europese aanbesteding voor nieuwe leveranciers voor assessments en een nieuwe overeenkomst met een werving- en selectiebureau heeft dit thema zwaar meegewogen. De pilot rond de leergang *Inclusieve Communicatie* is afgerond en doorontwikkeld tot een leergang die in het aanbod van de HR Academie wordt opgenomen. Deze inspanningen laten zien dat Hogeschool Rotterdam commitment toont aan haar deelname aan de charter diversiteit en dat zij actief lid is van de Rotterdamse organisatie 010Inclusief die zich inzet voor een inclusieve arbeidsmarkt in Rotterdam en omgeving. Veel belangrijker is nog dat er binnen onze hogeschool duurzaam gewerkt wordt aan een open dialoog over diversiteit en inclusie, zodat het bewustzijn toe blijft nemen.

Een bijzondere plek binnen diversiteit en inclusie is er voor de implementatie van het participatiebeleid. Ondanks het vele thuiswerken als gevolg van corona, heeft een groot aantal collega's binnen onze hogeschool met veel energie en plezier een bijdrage geleverd aan de voortgang van de Banenafpraak. Eind 2021 waren er 42 participatiemedewerkers in dienst bij onze hogeschool. Het streefcijfer voor 2021, 42 fte, is daarmee niet behaald, maar in vergelijking met andere organisaties is er bij ons sprake van minder uitval en verloop door de goede begeleiding. Daarnaast is een stijging te zien in de vaste D2 contracten: 87% van de participanten heeft een vaste aanstelling wat in het kader van duurzaamheid positief is.

Vanuit het strategische HRM-thema *Teams in ontwikkeling* is in samenwerking met het programma Grip Op Studiesucces (GOS) een bijdrage geleverd aan de verdere ontwikkeling van onderwijsteam. In het komende jaar zal dit thema verder worden uitgewerkt om een stevige verbinding te maken met het thema *Leiderschapontwikkeling*. Vanuit dit laatste thema is in het najaar van 2021 een nieuw Management Developmenttraject voor onderwijsmanagers en managers gestart. Het programma is opgebouwd rond onderwijskundig leiderschap en ook hier is inclusie een belangrijk thema bij de ontwikkeling van het leiderschap binnen de hogeschool. Dit is de eerste stap van een breed leiderschapsprogramma, waarin voor alle doelgroepen ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden.

De stroomversnelling die binnen het onderwijs voor onze studenten zichtbaar was heeft ook invloed gehad op de innovatie in het professionaliseringsaanbod van de HR Academie, de plek waar de *professionele identiteit van onze medewerkers* tot bloei kan komen. Hoewel een deel van de activiteiten geen doorgang kon vinden, blijkt aan het eind van 2021 dat de doorontwikkeling van online varianten maakt dat medewerkers ook de voordelen van het flexibel leren vanuit huis benutten. De eerste successen in de vorm van hogere slagingspercentages worden zichtbaar. Het online leren lijkt binnen de professionalisering een vaste plek te verwerven. Ook is afgelopen jaar de basis gelegd voor een herpositionering van de HR Academie, waarbij de organisatie-doelstellingen en HRD-leerlijnen richtinggevend zijn voor het aanbod. De exacte invulling zal het komende jaar plaatsvinden.

1.5.2 Huisvesting

Strategisch vastgoedbeleid 2019-2028

In 2019 is het document 'Strategisch Vastgoedbeleid 2019-2028' vastgesteld. Met dit meerjarenbeleid, en de daarmee samenhangende uitvoeringsagenda, heeft de afdeling Vastgoed & Huisvesting (V&H) in belangrijke mate invulling gegeven aan de huisvestingsontwikkelingen en -projecten in 2021. Naast deze grote opgaven zetten we middels het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en correctief onderhoud in op de instandhouding van het vastgoed en hebben we initiatieven genomen in het kader van de verduurzamingsopgave.

In het beleidsplan voor het strategisch vastgoed voor 2019-2028 staan de ambities ten aanzien van onze vastgoedportefeuille. De kern van het beleid is dat we met een portefeuilleconcept onderscheid maken tussen kernlocaties en satellietlocaties. De (vier) kernlocaties vormen de basis van de vastgoedportefeuille. Deze locaties bieden de opleidingen huisvesting voor hun onderwijs in de voorfase (jaar 1 en 2). Contextrijke satellietlocaties vormen de huisvesting in de volgende fase, vanuit de behoefte om vanuit het onderwijs aansluiting te vinden bij de maatschappelijke vraagstukken in de grootstedelijke context van de stad Rotterdam. Hiermee verbinden we ons als hogeschool met de stad Rotterdam.

Uitvoeringsagenda

De uitvoeringsagenda voor het strategisch vastgoedbeleid schetst de contouren van de investeringen die in de komende tien jaar nodig zijn om invulling te geven aan de ambities met het vastgoedbeleid. Aan de eerste twee stappen van de uitvoeringsagenda is ook in 2021 gewerkt: de grootschalige renovatie van de kernlocatie Academieplein en het sloop-nieuwbouwproject op de kernlocatie Kralingse Zoom.

Renovatie locatie Academieplein (2018-2022)

In de jaren 2018 tot circa 2022 vindt, gefaseerd per bouwdeel, een grootschalige renovatie plaats op locatie Academieplein. Het renovatieprogramma zorgt voor een toekomstbestendige (kern)locatie voor het technisch domein. Naast een verbetering van het binnenklimaat, renovatie van de gevel(s), verduurzaming van de technische installaties, functionele verbouwingen en een grondige renovatie van de laboratoria, vindt er een herinrichting van de gevestigde instituten en opleidingen plaats in lijn met de techniekvisie en de visie op toekomstgericht leren en werken.

Sloop/nieuwbouw locatie Kralingse Zoom, bouwdeel C (2020-2023)

Eind 2019 hebben we het besluit genomen om bouwdeel C van locatie Kralingse Zoom (circulair) te laten slopen en hier een nieuw bouwdeel te realiseren. Het nieuwe bouwdeel moet aansluiten bij de overige bouwdelen en het complex tot één geheel verbinden. RBS wordt hiermee ook in fysieke zin onderdeel van HRBS. Daarnaast liggen er stevige ambities op het gebied van duurzaamheid. In 2021 hebben we het ontwerp afgerond en de aannemer geselecteerd op basis van een Europese aanbesteding. In de zomer is gestart met het grondwerk en medio oktober met de funderingswerkzaamheden. We nemen het gebouw(deel) bij aanvang van het studiejaar 2023-2024 in gebruik.

Wandschildering

Ten gevolge van de verbouwing van de locatie Kralingse Zoom en ten behoeve van het creëren van een veilige constructie van de nieuwbouw, bleek in maart 2021 dat de muur met daarop de wandschildering van Dolf Henkes van 5 x 7 meter en 19.000 kilo, waarvan de hogeschool eigenaar geworden is door een schenking in 2005, niet op deze locatie kon worden gehandhaafd.

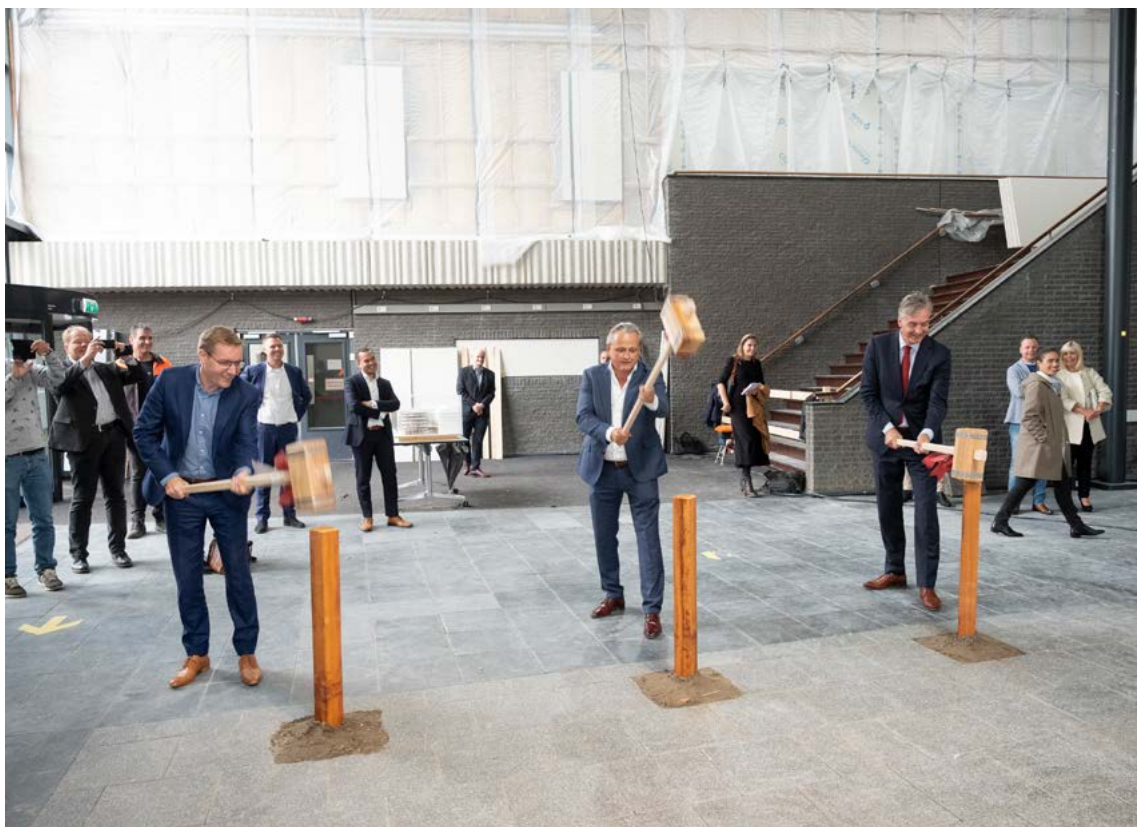
De hogeschool heeft vervolgens uitgebreid gezocht naar mogelijkheden om de muur met daarop het werk te behouden, zowel intern als extern. Met name de mogelijkheid van verplaatsing naar het RDM-terrein is uitgebreid onderzocht. In september 2021 is vast komen te staan dat dit praktisch niet haalbaar was. Ook afstemming met externe partijen heeft niet geleid tot perspectief op een locatie voor herplaatsing.

Hoewel ruim de tijd is genomen om een oplossing te zoeken, bleek er geen enkel zicht te zijn op een alternatieve locatie op het moment dat verder uitstel zou leiden tot majeure bouwvertraging, en daarmee tot een significante overschrijding van de bouwkosten. Op dat moment was onontkoombaar dat de muur niet behouden kon worden. Hogeschool Rotterdam is een met publieke middelen gefinancierde onderwijsinstelling; een dergelijke bouwkostenoverschrijding zou terecht vragen hebben opgeroepen over de rechtmatigheid en de doelmatigheid van de inzet van publieke middelen die zijn toegekend voor onderwijsdoeleinden.

Op 28 oktober 2021 is de muur ontmanteld. In opdracht van Hogeschool Rotterdam is het werk zorgvuldig en professioneel digitaal gedocumenteerd. De ontmanteling van de muur heeft aanleiding gegeven tot maatschappelijke en politieke reacties. Dit is op het moment van verslaglegging onderwerp van gesprek tussen Hogeschool Rotterdam en de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed.

Kwaliteitsimpuls locatie Rochussenstraat – Blaak 555 (2021-2022)

Op locatie Rochussenstraat waren naast IvG ook de ondersteunende diensten gehuisvest. In 2021 is gestart met het programma Great Effort Rochussenstraat (GERS) met als doel het bieden van ruimte voor de groei van IvG, het implementeren van een nieuw leer- en werkplekconcept en het geven van een kwaliteitsimpuls in het gebouw passend bij de nog resterende looptijd van de huurovereenkomst. In mei is duidelijk geworden dat niet alle gebruikers op deze locatie gehuisvest konden blijven, rekening houdend met de groei en het nieuwe werkplekconcept. We hebben toen besloten om de diensten te verhuizen naar een nieuw te huren locatie. Vlak na de zomer is deze nieuwe locatie (Blaak 555) in gebruik genomen.



Het project op locatie Rochussenstraat is voortgezet, waarbij uiteindelijk in de zomer van 2022 in het pand de nieuwe leer- en werkomgeving voor IvG zal zijn gerealiseerd, inclusief een stevige kwaliteitsimpuls om de leefbaarheid te vergroten.

Nieuwe locatie Laan op Zuid (2021-2026)

In 2021 is een enorme stap gezet in het plan voor de permanente vestiging van onze hogeschool 'op Zuid' in een nieuwe kernlocatie. Onze hogeschool gaat samen met Stichting BOOR en de gemeente Rotterdam een nieuw onderwijsgebouw realiseren aan de Laan op Zuid. Wij zullen hier, bij ingebruikname in 2026, CMI en Kenniscentrum Creating 010 huisvesten. Daarnaast komt er een school voor voortgezet onderwijs in het complex. Zo wordt op een plek in Rotterdam die volop in ontwikkeling is, een breed onderwijscluster gerealiseerd waarin een vo-school en een hbo-instelling naast elkaar modern onderwijs kunnen geven. Daarmee ontstaat een unieke samenwerking tussen vo en hbo en wordt het onderwijsaanbod op Zuid verder verrijkt. Het wordt een toekomstbestendig project en bij het opstellen van de duurzaamheidsambities is een aparte werkgroep geformeerd, waarin studenten, docenten en andere collega's kunnen deelnemen. Ook twee lectoren hebben hun input gegeven. De drie focusgebieden zijn als kapstok gebruikt voor de duurzaamheidsambities.

Verduurzaming

In 2020 hebben we een hogeschoolbrede visie op duurzaamheid ontwikkeld en vastgesteld. Hierin wordt ingezet op drie belangrijke thema's: klimaatverandering, circulariteit en maatschappelijke veerkracht. In het vastgoedbeleid is verduurzaming van het vastgoed in portefeuille als ambitie opgenomen, wat een concrete invulling geeft aan de eerste twee genoemde thema's in onze visie.

Daarnaast hebben we in 2021 gewerkt aan een energiebeleid dat ziet op de realisatie om tijdig 'Paris proof' zijn. V&H heeft in dit kader samen met Royal HaskoningDHV gewerkt aan een routekaart om deze doelstelling uit het energiebeleid te kunnen realiseren. We hebben het bestuurlijke besluitvormingsproces in gang gezet en het nieuwe beleid zal in de eerste helft van 2022 zijn beslag krijgen.

Bij verschillende renovaties zijn energiebesparende maatregelen getroffen, zoals extra isolatie en triple glas bij Academieplein, en vervanging van TL-verlichting door LED-verlichting op Museumpark.

Facts & figures

De vastgoedportefeuille heeft een omvang van ongeveer 210.000 vierkante meter bruto vloeroppervlakte (BVO), dat is ruim 10.000 vierkante meter BVO meer dan in 2020, veroorzaakt door het betrekken van locatie Blaak 555 door de ondersteunende diensten en het betrekken van het pand aan de Lloydstraat 35 door de opleiding Logistiek Management.

Van de 210.000 vierkante meter BVO heeft circa 113.000 vierkante meter een beschermde status als rijks- of gemeentelijk monument.

Het grootste deel van het gebouwenbestand is ouder dan twintig jaar en daarmee is de portefeuille van onze hogeschool, mede door het intensieve gebruik, relatief duur en onderhoudsgevoelig.

Binnen de vastgoedportefeuille beslaat de huurcomponent circa 70.000 vierkante meter BVO, dat is 33%.

1.5.3 Duurzaamheid

De context van vandaag maar zeker die van morgen vraagt grote acties op het gebied van duurzaamheid. Het IPPC-rapport wat in augustus 2021 is gepresenteerd, onderschrijft dit nadrukkelijk. Duurzaamheid zal steeds meer gaan landen in de verschillende organisatieonderdelen van Hogeschool Rotterdam, en zal daar 'verknoot' worden. Duurzaamheid zal de vanzelfsprekende basis gaan vormen van ons denken en doen. Met het vaststellen van de hogeschoolbrede visie op duurzaamheid is in september 2020 het startschot gegeven om hier invulling aan te geven vanuit alle onderdelen van de organisatie: onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. Op de website van Hogeschool Rotterdam is een pagina ingericht met het laatste nieuws over duurzaamheid, waar uiteraard de visie ook is terug te vinden.

Sustainable Development Goals (SDG's)

SDG's in onderwijs en onderzoek is een kernpunt in de strategische hbo-agenda 2019-2023 "Professionals voor morgen". Het Programmaplan SDG's in het hbo 2020-2023 voert Hogeschool Rotterdam uit met het programma Samen Duurzaam. Wij zoeken hierin (relevante) samenwerking binnen de SDG-coalitie, bijvoorbeeld in de Kennishub.

Doelstelling is om, in de periode 2020-2023, een concrete vertaalslag te maken van de SDG's naar medewerkers, studenten en activiteiten, zodat Hogeschool Rotterdam in de komende jaren 'SGD-proof' wordt. Inbedding in contextrijk onderwijs en toepasbaarheid van oplossingen in de praktijk staan daarbij centraal. De koplopers spelen hierin een belangrijke rol. De personen met inhoudelijke expertise betrekken we al vanaf de start van het activatieprogramma Samen Duurzaam (zie pag XX).

De onderstaande punten zijn verwerkt in de programmadoelen.

1. **Onderwijs – docenten opleiden in SDG's**

Onze hogeschool bereidt studenten voor op de toekomstige samenleving door duurzame doelen (SDG's) te integreren in het curriculum en lesmateriaal. Hier zijn bekwame docenten voor nodig, die actuele kennis en vaardigheden hebben over SDG's. We zijn in 2021 gestart met het ontwikkelen van trainingsmaterialen over SDG's. In het studiejaar 2022-2023 zullen we starten met een 'teach the teacher'-traject.

2. **Onderzoek – duurzame onderzoeken met studenten uitvoeren, sneller implementeren in onderwijs**

Door samen onderzoek te doen met studenten en relevante maatschappelijke organisaties, ontwikkelen we actueel onderwijs voor onze studenten en dragen we bij aan een inclusieve, veilige, veerkrachtige en duurzame omgeving. Bovendien geven we uitvoering aan de kennis- en innovatieagenda.

3. **Bedrijfsvoering en werk- en leeromgeving – SDG's integreren in bedrijfsvoering**

In onze bedrijfsvoering en werk- en leeromgeving willen we de SDG's ook zichtbaarder laten worden. Dit doen we in onze bedrijfsvoering om de impact op onze omgeving te reduceren. En we creëren een werk- en leeromgeving die inclusief en veilig is voor medewerkers en studenten. Op pagina X onder 'Bedrijfsvoering' is een aantal activiteiten beschreven.

SDG's thema's HRTech

Onder de naam HRTech werken de techniekinstututen en -centra van de hogeschool samen aan het opleiden en toerusten van onze techniekstudenten, zodat zij een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van grote maatschappelijke uitdagingen als de energietransitie, klimaatadaptatie, de circulaire economie en digitalisering. Dat doen we binnen de zes thema's van HRTech: Circular Makers Industry, Resilient City, Smart Logistics & Maritime Innovation, Smart & Social City, Sustainable Port Industry en ZorgTech010. Deze thema's zijn allemaal gekoppeld aan meerdere Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) zoals afgesproken binnen de VN.

Circular Makers Industry

De Nederlandse economie moet 100% circulair zijn in 2050, en al 50% in 2030. Een circulaire maakindustrie richt zich op benodigde grondstoffen en materialen en streeft daarbij naar het verminderen van afval, 'virgin' materiaalgebruik en energieverbruik. Door de principes van een circulaire maakindustrie mee te geven in het onderwijs, multidisciplinaire praktijkprojecten etc. kunnen onze studenten straks een voortrekkersrol spelen in het werkveld.

Resilient City

Binnen dit thema komen de SDG's in het onderwijs tot uiting in minors, (multidisciplinaire) projecten en Communities of Practice. Zo zijn er initiatieven die bijdragen aan de leefbaarheid van de stad op allerlei niveaus, bijvoorbeeld door inzet van fysieke ingrepen die ook de sociale cohesie bevorderen. In het voormalige havengebied M4H werken studenten van vijf minors samen aan de herontwikkeling van dit gebied voor ondernemen, leren en wonen. Met Rotterdams Weerwoord wordt gewerkt aan circulair bouwen en renoveren en de stad zo inrichten dat bijvoorbeeld het gebruik van de fiets wordt gestimuleerd. Daarnaast wordt door studenten nagedacht over het plaatsen van zonnepanelen op daken, gevels en geluidschermen of van windmolens op zee en aan het aanpassen aan klimaatverandering en de zeespiegelstijging.

Smart Logistics & Maritime Innovation

De SDG's van dit thema sluiten nauw aan bij die van de International Maritime Organization en gaan met name over de toepassing van betaalbare en duurzame energie binnen de sector. In het kader van de in 2021 goedgekeurde SPRONG-aanvraag voor Greening Corridors (over duurzame achterlandverbindingen) wordt verder een bijdrage geleverd aan de energietransitie door innovatieve aandrijving en gebruik van duurzame energiedragers voor mobiliteit en doelmatige vervoersbewegingen voor mensen en goederen.

Smart & Social City

Een belangrijk resultaat in 2021 was de ondertekening van de City Deal Slimme Stad. Doel is instrumenten te ontwikkelen om de digitalisering en technologisering van steden en regio's zo te laten verlopen dat de leefbaarheid wordt vergroot en democratische waarden worden geborgd. Daarnaast is in samenwerking met gemeente Rotterdam VONK ontwikkeld als fysieke en hybride plek waar innovaties in de stad op het gebied van digitalisering, duurzaamheid en circulariteit zichtbaar worden voor een publiek van zowel professionals als burgers.

Sustainable Port Industry

De uitstoot van de Rotterdamse haven draagt ruim 20% bij aan de nationale CO₂-uitstoot. De energietransitie in de haven is daarom van groot nationaal belang. Er is echter een groot tekort aan human capital – op zowel hbo- als mbo-niveau – om dit voor elkaar te krijgen. Daarom willen wij als hogeschool structureel en significant meer technici opleiden voor de energie- en grondstoffentran-sitie. Ook willen we, op basis van kennisagenda's, door praktijkgericht onderzoek in het werkveld van het havenindustriële complex nieuwe kennis voor het onderwijs creëren.

ZorgTech010

In 2021 werd het opleiden van toekomstbestendige gezondheidsprofessionals nóg belangrijker. Bezetting en menskracht in de zorg is overal een actueel item, als gevolg van corona en leegloop op bijvoorbeeld verpleegkundige afdelingen. Ook door de ketenzorg in Nederland loopt de zorg vast; als op één plek de bezetting niet optimaal is, heeft dat direct gevolgen voor de rest van de keten. Binnen het onderwijs is er dan ook veel aandacht voor innovatie; hoe kan technologie bijdragen aan complexe vragen vanuit de zorg? In de minor ZorgTechnologie en projecten als Create4Care wordt hieraan gewerkt, samen met het werkveld en in combinatie met praktijkgericht onderzoek van Kenniscentrum Zorginnovatie.

SDG	Thema HRTech	Circular Makers Industry	Resilient City	Smart Logistics & Maritime Innovation	Smart & Social City	Sustainable Port Industry	ZorgTech010
1	Geen armoede						
2	Geen honger						
3	Goede gezondheid en welzijn				x		x
4	Kwaliteitsonderwijs	x	x	x	x	x	x
5	Gendergelijkheid				x		
6	Schoon water en sanitair	x					
7	Betaalbare en duurzame energie	x	x	x		x	
8	Waardig werk en economische groei	x				x	
9	Industrie, innovatie en infrastructuur			x		x	x
10	Ongelijkheid verminderen			x	x		
11	Duurzame steden en gemeenschappen		x		x		
12	Verantwoorde consumptie en productie	x					
13	Klimaatactie		x			x	
14	Leven in het water						
15	Leven op het land	x					
16	Vrede, justitie en sterke publieke diensten				x		
17	Partnerschap om doelstellingen te bereiken						

Programma Samen Duurzaam

In januari 2021 is het activatieprogramma 'Samen Duurzaam' officieel van start gegaan. In het programma heeft het team gewerkt vanuit de eigen kracht van de organisatieonderdelen, in verbinding met de omgeving. Zij hebben dit gedaan door samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering te stimuleren, een community op te bouwen, van elkaar te leren en deze opbrengsten weer in te zetten om van te leren. Op deze wijze kan het team duurzaamheid op onze hogeschool en haar afzonderlijke onderdelen aanjagen, implementeren en profileren.

Daarbij werkt het team vanuit de vastgestelde focusgebieden Circulaire economie, Maatschappelijke veerkracht en Klimaatverandering, met een koppeling naar de SDG's (Sustainable Development Goals). Dit is het duurzaamheidsframe om de energie te richten en te bouwen aan herkenbaarheid van onze duurzame ontwikkeling.



In 2021 is het programmateam Samen Duurzaam vooral actief geweest met bewustwording en activatie. De score van onze hogeschool in de Sustainabul 2021 heeft laten zien dat wij op onderwijs stappen hebben gezet, dat ons onderzoek in haar impact duidelijk gelijk is gebleven en op sommige punten iets minder zichtbaar is en dat wij met name in onze bedrijfsvoering in 2021 zijn achtergebleven op andere kennisinstellingen. De intenties en acties zijn er, maar voor een hogere score moeten we op verschillende plekken beleid vaststellen en structureel voortgang boeken.

Het team is aangesloten bij de verschillende community's hogeschoolbreed, denk aan het techniekdomein, de werkgroep Circulaire Economie van HRBS, de duurzaamheidswerkgroep van FIT, de IGOvation HUB, de werkgroep hogeschoolbreed keuzevak over duurzame ontwikkeling en nog vele andere community's. Zo zaten verschillende mensen aan tafel bij de Groenlicht Talkshow als onderdeel van het programma van de jaaropening en zetten we ons jaarlijkse festival Groen Licht voort.

In 2021 zijn we gestart met een roadshow langs de verschillende managementteams. Deze roadshows hebben als doel om te verkennen wat de plannen zijn voor duurzaamheid bij de specifieke instituten, diensten en kenniscentra en hoe het team bestaande methodes, structuren kan koppelen aan het duurzaamheidsframe (zie figuur Focusgebieden Hogeschool Rotterdam). Deze roadshow en de uitbreiding van de stuurgroep hebben in 2021 vertraging opgelopen door de coronacrisis. In 2022 zullen we dit weer oppakken.

Projecten

Hogeschool Rotterdam wil haar duurzaamheidsdoelstellingen verder uitwerken en de zichtbaarheid op dit terrein verder vergroten. Daarvoor is budget vrijgemaakt in de meerjarenbegroting en zijn een aantal projecten gestart.

Project integrated reporting

Studenten van de opleiding Accountancy en de minor Finance & Accounting brengen het duurzaamheidsbeleid van de hogeschool in kaart. Dit doen ze door samen met hun docenten en Kenniscentrum Business Innovation aan de slag te gaan met duurzaamheidsindicatoren om het beleid meetbaar te maken. Hiermee wordt kennis gecreëerd op het terrein van duurzaamheidsindicatoren en het meten van de impact van het duurzaamheidsbeleid. Om de resultaten van het duurzaamheidsbeleid zichtbaar te maken, wordt verder een duurzaamheidsrapportage ontwikkeld voor Hogeschool Rotterdam.

Project management control framework inzake duurzaamheid

Studenten van de minor International Finance & Accounting (RBS) zijn het project *management control framework inzake duurzaamheid* gestart. Hier onderzoeken (internationale) studenten hoe duurzaamheid in de huidige management- en rapportagesystematiek van Hogeschool Rotterdam is ingebed. Begin 2022 presenteren de studenten hun bevindingen.

Bedrijfsvoering

Hogeschool Rotterdam wil een bijdrage leveren aan verduurzaming van onze maatschappij in de brede betekenis van het woord. Onze focusgebieden van zijn maatschappelijke veerkracht, klimaatverandering en de transitie naar een circulaire economie. Binnen de dienst Faciliteiten en Informatietechnologie (FIT) is in 2021 de werkgroep FIT Samen Duurzaam opgericht. De indeling in de drie focusgebieden Maatschappelijke veerkracht, Circulaire economie en Klimaatverandering gebruikt de werkgroep als leidraad. In 2021 zijn o.a. de volgende acties uitgevoerd:

Maatschappelijke veerkracht

Op verzoek van de Centrale Medezeggenschapsraad is het water uit de koffieautomaten gratis geworden. Hiermee dragen we voor een klein deel bij aan een gezonde voeding voor studenten. Verder zijn medewerkers van Canon tijdelijk ingezet bij FIT Services, vanwege de economische uitdagingen van Canon op onze locaties door corona. Op deze manier hebben zij hun baan kunnen behouden. Tevens was het door corona voor studenten lastiger om een stageplaats te vinden. De dienst FIT heeft daarom extra ruimte geboden aan stagiaires. Tot slot nog iets over onze horecavoorziening: in 2021 is een nieuwe horecavisie vastgesteld, ter voorbereiding op een nieuw contract dat in 2023 zal ingaan. In de visie is onder andere opgenomen dat er eisen zullen worden gesteld rondom duurzaamheid en circulariteit, en dat monitoring op uitvoering en invulling zal plaatsvinden. In de tussentijd hebben enkele gesprekken plaatsgevonden met exploitanten over versnelde invoering van bijvoorbeeld een gezonder aanbod. Op Academieplein is dit geëffectueerd bij de verbouwing van het bedrijfsrestaurant.

Circulaire economie

In 2021 hebben de diensten een nieuwe locatie betrokken: Blaak 555. Daar is gestart met een nieuw kantoor- en werkplekconcept. De ervaringen moeten uitwijzen wat wel en niet werkt. Mede om die reden is meubilair nog niet aangeschaft maar gehuurd. Na een evaluatie van het gebruik kan een definitieve inrichting worden gemaakt en (circulair) meubilair worden aangeschaft. In 2021 zijn we gestart met het apart inzamelen van het koffiedik uit de koffieautomaten. Dit gaat naar Rotterdam in Blue City, waar het als voeding dient voor oesterzwammen. Ook oud frituurvet uit onze restaurants wordt opgeslagen, afgevoerd en verwerkt tot tweede generatie biodiesel. Van het op de locaties ingezamelde oud papier worden toiletpapier en papieren handdoekjes gemaakt en weer aan ons terug geleverd. Het gaat hier om 18.000 rollen toiletpapier en 400.000 handdoekjes per jaar. Het laatste voorbeeld betreft ICT: laptops en mobiele telefoons van medewerkers die worden ingeleverd en niet meer bruikbaar zijn, gaan terug naar de leverancier. De apparaten worden vervolgens gereviseerd en opnieuw ingezet.

Klimaatverandering

Bij de aanbesteding van het onderhoud van de buitenterreinen is vergroenen en klimaatbestendig inrichten een aandachtspunt. Om minder logistieke bewegingen te veroorzaken, met bijbehorende emissies, is het leveringsbeleid voor kantoorartikelen aangepast. Maximaal twee keer per week vindt er een levering plaats, waarbij er een ondergrens is gesteld aan het bestelbedrag. Mede door het vele thuiswerken van collega's is er - evenals in 2020 - een stuk minder gereisd. Voor zowel dienstreizen als woon-werkverkeer ligt dit slechts op 20-30% van het niveau n de jaren ervoor. Deze daling is uiteraard ingegeven door de omstandigheden, maar dit zal de komende jaren voor grotendeels bestendigen, met minder uitstoot als gevolg. Voor de diensten is mede daarom voor de nieuwe locatie Blaak 555 uitgegaan van het hybride werken. Hierdoor zijn beduidend minder vierkante meters kantoorruimte nodig: 40% t.o.v. de situatie in 2020 en eerder. Dit betekent ook dat

er minder energie nodig is voor bijvoorbeeld verwarming en verlichting. Tot slot wordt alle elektriciteit en aardgas (!) groen ingekocht.

1.5.4 Veiligheid

Met de ambitie van de afdeling Integrale Veiligheid (IV) om verder te bouwen aan de integrale samenwerking op het gebied van veiligheid en daarmee een stevig fundament te leggen voor het 'veiligheidsdenken' binnen onze hogeschool, zou 2021 een jaar gaan worden van herbezinning en bepalen waar IV staat. Een bijzonder jaar werd het wel, maar anders dan IV het zich had voorgesteld. Door de (gevolgen en effecten van de) coronacrisis, onderbezetting als gevolg van het vertrek van medewerkers en een toename in beveiligingsincidenten en complexe casuïstiek waar de inzet van IV gevraagd werd, heeft IV een deel van haar ambities en plannen moeten bijstellen of uitstellen. Ondersteuning en advies ten aanzien van brand- en gebouwveiligheid alsmede de centrale ondersteuning (in samenwerking met OeO) van de preventiemedewerkers heeft hierdoor in 2021 onder druk gestaan. Waar nodig heeft IV deze extern ingehuurd.

Ondertussen hadden de centrale en decentrale crisismanagementteams waaraan IV een bijdrage heeft geleverd, de handen vol aan het vertalen en uitvoeren van het landelijk coronabeleid naar hogeschoolbeleid. Door de coronabeperkingen was het belangrijker dan ooit om orde in de chaos te scheppen en er op deze wijze te kunnen zijn voor onze studenten en medewerkers. In de spreekwoordelijke wandelgangen van de samenleving (en dus ook in onze hogeschool) klonk namelijk steeds vaker én luider: 'Wij zijn coronamoe.' Dat vertaalde zich ook naar een steeds moeilijker taak voor de toezichthouders in de handhaving van corona- en daarmee huisregels.

Wij hebben dan ook de kans gegrepen om deel te nemen aan de door het ministerie van OCV gefinancierde pilot om te onderzoeken in hoeverre de inzet van sneltesten zou kunnen bijdragen aan een veiliger studie-en werkklimaat. Zodoende is de manager IV aan het begin van 2021 voor een halfjaar uitgeleend om leiding te geven aan het project 'Testen voor je Toekomst', dat is uitgevoerd in samenwerking met Erasmus Universiteit Rotterdam, Albeda en Erasmus MC.

Terwijl de manager IV zich op regionaal niveau inspande, ging het werk van de afdeling IV op de werkvloer gewoon door, inclusief de eerdergenoemde effecten. De implementatie van het in 2020 vastgestelde milieubeleidsplan ging van start. Op alle locaties van onze hogeschool is de jaarlijkse milieuaudit uitgevoerd, waarbij een positieve ontwikkeling zichtbaar is geworden. Aandacht voor milieu is meer gaan leven in de organisatie. Ondanks de onvolledige bezetting is de bijstand en advisering bij incidenten in 2021 gewoon doorgedaan, evenals de vertegenwoordiging van IV in het centrale crisismanagementteam.

De afdeling Beveiliging heeft in 2021 regie genomen op het gebied van het operationele gebruik van veiligheidsinstallaties, waardoor er meer afstemming kon plaatsvinden en er meer grip was op het veilig openhouden en sluiten van locaties. Die lijn zet IV door in 2022. Met hybride onderwijs, waarbij veel medewerkers thuis werken, is een volledige BHV-bezetting niet meer gegarandeerd; hierop is geanticipeerd door te investeren in een quick-response-aanpak met beveiligers. In 2022 zoekt IV verder naar zowel technische als personele oplossingen die de borging van BHV in de werkelijkheid van hybride onderwijs mogelijk maken.

Begin november is de driejaarlijkse veiligheidsenquête van start gegaan, waarbij aandacht is voor de onvermijdelijke impact die de coronacrisis heeft op ieders leven en daarmee ook op het veiligheidsgevoel. De resultaten zullen IV inzicht geven in hoe de studenten en medewerkers veiligheid ervaren in onze fysieke en digitale hogeschool. De resultaten van de veiligheidsenquête, die in het eerste kwartaal van 2022 zullen worden gedeeld met de organisatie, vormen belangrijke input voor de doorontwikkeling van het integraal veiligheidsbeleid voor de komende jaren.

De inzet die de coronacrisis van IV op regionaal, organisatie- en afdelingsniveau dit jaar op allerlei manieren heeft gevraagd voor een veilige(r) hogeschool, vraagt ook om een nadere beschouwing van de weerbaarheid van IV voor de toekomst. Hoe wordt IV tegelijk minder afhankelijk van de crisisstructuur én stelt IV onze hogeschool in staat om te gaan met voortdurende dreigingen? Daarin ziet IV voor zichzelf een belangrijke initiërende rol, zowel binnen onze hogeschool als op lokaal Rotterdams niveau. Dit vraagt ook een kritische blik op de hogeschoolbrede organisatie van de integrale veiligheid, op het werk van IV en hoe IV dat wil inrichten. Het startpunt voor 2022 is daarbij de afdeling weer op sterkte krijgen om die uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.

1.5.5 Privacy & Security

Hogeschool Rotterdam hecht belang aan de privacy van zijn studenten, medewerkers en externen. Daarnaast vinden wij de veiligheid van onze systemen erg belangrijk. De hogeschool gaat daarom zorgvuldig om met persoonsgegevens en houdt hierbij rekening met toepasselijke wet- en regelgeving, waaronder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet AVG. De Privacy- en Security teams werken nauw met elkaar samen en hebben frequent overleg met de functionaris gegevensbescherming (FG).

Bewustwording

Het is van groot belang voor de informatieveiligheid in de digitale werk- en leeromgeving dat medewerkers en studenten zich bewust zijn van de veiligheidsrisico's. Dit thema wordt gezamenlijk opgepakt door zowel het team van Security als Privacy. De awarenesskalender op grond waarvan op gezette tijden activiteiten worden uitgevoerd, zoals het voeren van een phishing- en datalek-campagne en het plaatsen van nieuwsberichten, draagt bij aan de voortdurende aandacht voor dit thema. In januari besteedde de campagne aandacht aan datalekken.

In juni is een phishingtest uitgevoerd en werd de 'dataphish' het beeldmerk van de bewustwordingscampagne. In november draaide de campagne om veilige wachtwoorden en kregen medewerkers en studenten met een zwak wachtwoord de oproep dit aan te passen. Verder zijn voorbereidingen getroffen voor de inzet van een laagdrempelig e-learningplatform 'Stay Cyber Safe', dat op 28 januari 2022 van start is gegaan. Doel van de e-learning is om medewerkers instrumenten aan te reiken om hun digitale weerbaarheid én veilige omgang met persoonlijke gegevens te versterken.

Verwerkingenregister

Anderhalf jaar geleden is Hogeschool Rotterdam gestart met de transitie van de verwerkingen uit het oude verwerkingsregister naar een nieuw en modern verwerkingsregister, Privacy Nexus. Het register helpt om grip te houden op de datastromen met persoonsgegevens binnen de organisatie en die te voorzien van een risico-inschatting. Het verwerkingsregister moet een actueel en volledig overzicht bieden van de processen waarin onze hogeschool persoonsgegevens verwerkt. Daarnaast bevat het register informatie over de verschillende systemen waar Hogeschool Rotterdam gebruik van maakt. In 2021 heeft de organisatie flinke stappen gemaakt en zijn er wederom veel nieuwe verwerkingen en systemen in het register gezet.

Preventie en beveiliging

Dit jaar zijn (wederom) collega-onderwijsinstellingen geconfronteerd met cyberaanvallen. Het is belangrijk om passende maatregelen te treffen, ook vanwege de transitie naar een digitale werk- en leeromgeving. Hogeschool Rotterdam heeft onder andere geïnvesteerd in een endpoint detection and response (EDR) systeem, waarmee alle laptops, pc's en servers continu worden gemonitord op cyberdreigingen. Het Computer Emergency Response Team (CERT) onderzoekt al deze meldingen actief en kan direct ingrijpen in het geval van een security-incident.

Cybercrisisoefening OZON

Op 18 maart 2021 vond de derde OZON plaats, een sectorbrede cybercrisisoefening voor onderwijs en onderzoek, die beoogt het interne crisismanagement te verbeteren. Net als bij 65 andere instellingen deden voor onze hogeschool de collega's van IT, integrale veiligheid, communicatie en het Responseteam Datalekken mee aan deze door SURF gecoördineerde oefening. In de oefening voor onze hogeschool ging het om een (gefingeerde) aanval waarbij zo'n 3.000 studenten plotseling niet meer konden inloggen via hun hogeschoolaccount, en beheerders vanuit huis niet meer bij de systemen konden doordat hun wachtwoorden met malware waren gereset. De grootste uitdaging van deze oefening was om in korte tijd de omvang en impact van de aanval op onze systemen te analyseren en via efficiënte onderlinge communicatie naar bevind van zaken te handelen en de aanval af te slaan.

Beleid

Het CvB heeft in 2021 ook het nieuwe informatiebeveiligingsbeleid vastgesteld. In dit nieuwe beleid staan strategische afspraken en principes op basis waarvan de rest van de digitale beveiliging wordt ingericht. Een belangrijk aspect in dit beleid is het omarmen van het Three Lines Model. Dit model geeft een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden, waar de eerste lijn uitvoerend is en ondersteund wordt door de tweede lijn met beleid en advies. De derde lijn heeft een onafhankelijke controlerende taak om te kijken of het beleid effectief is en goed geïmplementeerd wordt. Voor de inrichting van deze derde lijn op het gebied van security zijn goede afspraken gemaakt, zodat deze rol in de nabije toekomst gerealiseerd kan worden. Daarbij is rekening gehouden met de oproep van het ministerie van OCW aan alle onderwijsinstellingen om zich op het gebied van security door een externe partij te laten auditen.

Daarnaast heeft het Responseteam Datalekken naar aanleiding van de cybercrisisoefening en vanwege de uitbreiding van het responseteam in samenspraak met de FG zijn werkwijze geëvalueerd en bijgesteld. Deze herziene werkwijze is in november 2021 vastgesteld door het College van Bestuur. Verder stelde het College een herziene versie van de 'Regeling uitoefening rechten' vast. In deze regeling staat op welke manier studenten, medewerkers en andere betrokkenen hun privacyrechten kunnen uitoefenen.

1.5.6 Reglementen

Er zijn bij onze hogeschool verschillende reglementen van kracht, die zijn gepubliceerd op de openbare website en op het intranet. Voor het bestuur en het beheer hanteren we een bestuurs- en beheersreglement. Tot het bestuurs- en beheersreglement behoren in ieder geval het Reglement College van Bestuur, het Reglement directies en het Reglement onderwijsmanagers.

In 2021 hebben we het bestuurs- en beheersreglement inhoudelijk herzien. Na instemming van de medezeggenschapsraad en goedkeuring van de Raad van Toezicht kan het herziene reglement in januari of februari 2022 in werking treden. Het zal de bestaande reglementen vervangen die nu tot het bestuurs- en beheersreglement behoren. Bij de herziening zijn de uitgangspunten van de Branchecode goed bestuur van november 2019 verwerkt. Ook is het herziene reglement afgestemd op het in januari 2021 in werking getreden Reglement van de raad van toezicht Hogeschool Rotterdam. Met de twee reglementen hebben de bepalingen van de Branchecode goed bestuur ook reglementair een verankering gekregen.

1.5.7 Juridische aangelegenheden

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

In dit jaarverslag ligt de focus op de juridische aangelegenheden bij Bureau Klachten en Geschillen (BKG), het centrale klachtenloket van onze hogeschool.

Bureau Klachten en Geschillen

In de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek wordt voorgeschreven dat iedere hogeschool en universiteit een toegankelijke en eenduidige faciliteit moet hebben waar studenten en medewerkers terecht kunnen met een klacht, beroep of bezwaar. Het Bureau Klachten en Geschillen (BKG) fungeert als die centrale faciliteit voor onze hogeschool. De aard van de klachten, bezwaarschriften en beroepschriften die binnenkomen bij dit digitale loket, is divers. Ten behoeve van de leesbaarheid wordt in deze tekst gesproken over 'klacht', waarmee ook beroep en bezwaar worden bedoeld. De klachten komen bij het BKG binnen via een klachtenformulier, dat veelal digitaal ingediend wordt. Ook kan men mondeling bij het BKG informatie vragen over het indienen van klachten en de bijbehorende procedures.

Het BKG behandelt de klachten niet inhoudelijk. Het BKG controleert wel of de klager een voortraject had moeten doorlopen, dus de klacht eerst aanhangig had moeten maken bij het eigen instituut of bij de eigen dienst. In dat geval volgt niet-ontvankelijkverklaring van de instantie waaraan het bezwaar of beroep was gericht. Het BKG stuurt de ontvankelijk verklaarde klachten door naar de betreffende instantie: het College van beroep voor de examens, de Geschillenadviescommissie of een andere commissie of het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs.

College van beroep voor de examens

Het College van beroep voor de examens (CBE) behandelt het beroep tegen een besluit van een examencommissie of examinator, en tegen een besluit inhoudende een negatief bsa. Als gevolg van de coronamaatregelen is dit jaar besloten dat eerstejaarsstudenten hun studieadvies pas na het tweede jaar van inschrijving krijgen; hierdoor zijn (ook) in 2021 zaken over het bsa uitgebleven.

Het aantal keren dat er een beroep is ingesteld tegen een besluit van een examencommissie of examinator, is in 2021 gestegen met 4,4 procent ten opzichte van 2020. Sinds 2020 kan een student niet meer in beroep gaan bij de examencommissie wanneer de student zich niet kan verenigen met een beoordeling, maar wordt het beroep tegen de beoordeling direct ingesteld bij het CBE. Hierdoor is het aantal beroepen voorgelegd aan het CBE sinds 2020 flink gestegen.

In de tabel staan de gegevens uit het jaarverslag van het BKG. Het betreft alleen CBE-zaken die niet gingen over het negatief bsa, om zo de jaren 2019 tot en met 2021 met elkaar te kunnen vergelijken. De nog lopende zaken in 2021, 29 stuks, zijn in november en december aanhangig gemaakt.

CBE-zaken	2019	2020	2021
Niet-ontvankelijk	3	2	3
Schikking/ingetrokken	38	142	161
Uitspraak ongegrond	19	26	37
Uitspraak gegrond	16	11	8
Nog in behandeling	20	47	29
Totaal	96	228	238

Geschillenadviescommissie

De Geschillenadviescommissie (GAC) is een onafhankelijke adviescommissie die is ingesteld op basis van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW). De GAC geeft advies aan het CvB over alle bezwaren waarbij het oorspronkelijke besluit door (of namens) het CvB is genomen. Een veel voorkomend voorbeeld is een bezwaar tegen het besluit van de dienst Administratie, Informatievoorziening & Control (AIC) om aanmelders niet in te schrijven omdat ze niet voldeden aan alle toelatingsvoorwaarden. Andere zaken kunnen maatregelen betreffen die instituutdirecties hebben opgelegd, zoals een schorsing. Het advies dat de GAC geeft, wordt ter besluitvorming voorgelegd aan het CvB, waarna het CvB een besluit neemt.

Het jaar 2021 liet een forse daling (65,8 procent) zien van het aantal door de GAC behandelde bezwaarschriften ten opzichte van 2020. Alle zaken gingen over een (her)inschrijving. De daling van het aantal aanhangig gemaakte zaken is mede het gevolg van de aangescherpte procedure voor de beoordeling van de ingediende bezwaarschriften. Veel berichten van aanmelders of studenten naar aanleiding van de afwijzing van hun (her)inschrijving, konden aangemerkt worden als een verzoek om verduidelijking van het betreffende besluit. In totaal zijn er 439 berichten en verzoeken binnengekomen bij het BKG en het SSC over een afwijzing van de (her)inschrijving, waarvan 387 verzoeken en 52 berichten zijn aangemerkt als bezwaarschrift.

GAC-zaken	2019	2020	2021
Niet-ontvankelijk	1	2	0
Schikking/ingetrokken	299	107	36
Uitspraak ongegrond	48	28	9
Uitspraak ongegrond - niet overgenomen/ hersteld	0	9	3
Uitspraak gegrond	6	5	4
Nog in behandeling	81	1	0
Totaal	435	152	52

Overige commissies

De overige commissies die klachten behandelen, zijn de Toelatingscommissie, de Commissie Ongewenst Gedrag, de PTD-adviescommissie (PTD staat voor: programma van toetsing en doorstroming) en de Algemene klachtencommissie personeel. De Bezwarencommissie beoordelingen valt buiten dit jaarverslag omdat het BKG geen betrokkenheid heeft bij deze commissie. Het aantal klachten dat aan de overige commissies wordt voorgelegd, is doorgaans beperkt. In 2021 ging het om drie klachten.

Commissie	2019	2020	2021
Toelating	0	0	0
Ongewenst Gedrag	6	2	2
Personeel	4	2	1
PTD	0	0	0
Beoordelingen	0	0	0
Totaal	10	4	3

Commissie vergoedingen Maatschappijleer

Vanaf september 2020 hebben studenten van de opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer meerdere klachten ingediend over de organisatie als geheel en specifiek over de uitvoering en inhoud van het onderwijs. Ondanks het afhandelen van de klachten door de directeur van het Instituut voor Lerarenopleidingen (IvL) bleef het aantal klachten oplopen. Niet alleen over de reguliere afhandeling van de klachten, maar ook over de vermeende studievertraging. Om onafhankelijk te kunnen bepalen of er door het handelen van de opleiding studievertraging is opgelopen heeft het CvB op verzoek van de directeur IvL in april 2021 de Commissie vergoedingen Maatschappijleer ingesteld. De Commissie heeft onafhankelijk onderzoek gedaan naar de ingediende klachten en heeft zich specifiek gericht over de vraag of studenten recht hadden op (financiële) compensatie. Studenten zijn opgeroepen hiertoe een verzoek in te dienen bij de Commissie en zijn vervolgens gehoord. De Commissie heeft van 67 studenten een verzoek ontvangen. Van 20 studenten is vastgesteld dat zij studievertraging hebben opgelopen, mede door de situatie binnen de opleiding. Dit betrof met name studenten uit het laatste studiejaar en langstudeerders. Nadat het College van Bestuur op 6 september 2021 de adviezen van de Commissie heeft overgenomen, hebben deze 20 studenten een compensatie ontvangen tussen de 178 en 1.250 euro per student.

College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

De student kan beroep instellen bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) tegen een uitspraak van het CBE of een besluit van het CvB. Tegen uitspraken van het CBHO staat geen hoger beroep open. De termijn voor het indienen van een beroepschrift bedraagt zes weken na bekendmaking van de bestreden beslissing. Het CBHO zetelt in Den Haag.

Er zijn in 2021 in totaal vier zaken aanhangig gemaakt bij het CBHO, waarvan alle zaken ongegrond zijn verklaard.



1.5.8 Beleid uitkeringen na ontslag

In 2021 heeft Hogeschool Rotterdam wederom, ook tijdens de bestrijding van corona, fors ingezet op de preventie en het beheer van de (B)WW-lasten. Dit doen we onder meer door de inzet van een expert die zich volledig focust op de begeleiding van (B)WW-gerechtigde (oud-)medewerkers. Deze (oud-)medewerkers worden op regelmatige basis uitgenodigd voor gesprekken over de in te zetten re-integratieactiviteiten. Daarnaast helpt de expert (oud-)medewerkers op concrete wijze, bijvoorbeeld door een outplacementtraject te faciliteren. Hiermee ondersteunt de hogeschool deze (oud-)medewerkers zowel preventief als curatief.

In 2021 hebben we wederom aandacht geschonken aan preventieve interventies, om werkloosheid en uitkeringskosten te voorkomen. Hiermee geeft de hogeschool invulling aan goed werkgeverschap en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Maar ook kostenbeheersing is een belangrijk aandachtspunt.

In de afgelopen jaren is verder gewerkt aan de uitrol van de kennis rond de (B)WW en de versterking van het interne en externe netwerk. In 2020 heeft dat al geleid tot een sterke daling van de kosten van de WW-uitkeringen als gevolg van de tijdige inzet van maatwerk (risicoanalyse per dossier). Ook de ondersteuning van en samenwerking met interne en externe experts, directies en HRMBP van de instituten en diensten droegen bij aan die daling. In 2021 zien we dat deze trend zich voortzet voor de BWW, welke is gedaald met €30.000. Er is wel een lichte stijging zichtbaar van € 60.000 m.b.t. de WW welke voornamelijk wordt veroorzaakt door een gemiddeld hoger maandloon van de oud-medewerkers.

Uitkeringen na ontslag 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
WW	1.214.993	1.112.414	846.230	610.044	669.551
BWW	324.268	434.153	434.153	323.599	293.391

INTERVIEW MET **ROSA DOUMA**, KERNDOCENT EN HOST VAN DE PODCAST

‘Blokkie Blended’ is meer dan een podcast over blended onderwijs

Niet alleen collega’s van de hogeschool luisteren naar de podcast ‘Blokkie Blended’, ook vanuit de rest van Nederland en zelfs België ontvangt host Rosa Douma complimenten voor de gesprekken over blended onderwijs en alles wat daarbij komt kijken. Bovendien worden de afleveringen ingezet voor de professionalisering van medewerkers.

De opnames van de negende aflevering van ‘Blokkie Blended’ zitten erop. Rosa Douma begint te glimlachen als haar de vraag wordt gesteld wat die afleveringen hebben opgeleverd. “Ons doel is om mensen te inspireren. We willen dat mensen zich herkennen in hoe uitdagend blended learning kan zijn, maar tegelijkertijd ook laten zien dat het goed haalbaar is om het onderwijs anders in te richten. Medewerkers van de hogeschool vertellen wat hun ervaringen zijn en geven tips. Als we een aflevering op LinkedIn delen, merken we dat de podcast heel erg wordt gewaardeerd. Niet alleen binnen Hogeschool Rotterdam, maar ook daarbuiten. Zo wijdde Surf een artikel aan de aflevering over binding en zelfs uit België

krijg ik berichten dat de podcast een goed hulpmiddel is.”

Jij werkt bij Werkplaats Onderwijsleer-technologie (WOLT), wie is de doelgroep van de podcast?

“Docenten vormen de primaire doelgroep, want zij voeren de core business van onze hogeschool uit. Maar eigenlijk vind ik dat deze podcast een must is voor iedereen die in het onderwijs werkt. Als je naar de afleveringen luistert weet je precies wat er speelt op het gebied van onderwijsvernieuwing en onderwijsontwerp. Dus ook directeuren, onderwijsmanagers én beleidsmakers behoren wat mij betreft tot de doelgroep.



Neem aflevering 8 over het nieuwe Leermanagementsysteem (LMS). Als iemand denkt dat de overgang een uurtje of twee kost, weet hij of zij na het luisteren van deze aflevering dat dat wel even anders ligt. We duiken dus echt de inhoud in. Daar ben ik best streng in. Niet alleen ik bereid me grondig voor, maar ook de gasten die bij mij aan tafel zitten doen dat.”

In de nieuwste aflevering is bestuurslid Zakia Guernina te gast. Wat is de belangrijkste conclusie na haar bezoek aan de podcaststudio?

“We hebben in aflevering 9 gesproken over de toekomst van het onderwijs. Om de toekomst het hoofd te bieden zijn verschillende dingen van belang. Beseffen dat grote maatschappelijke en economische vraagstukken impact hebben op toekomstige werkpraktijk is daar één van. En vooral het werken aan die oplossingen vind ik boeiend, namelijk het ontwikkelen van flexibelere onderwijsprogramma's, en er met elkaar voor zorgen dat we als personeel continue doorleren. Dan zijn we een goed voorbeeld voor onze studenten en is ook de organisatie als geheel toekomstbestendiger. De gedachte dat Blokkie Blended daar aan bijdraagt geeft voldoening.”

Merk je dat blended onderwijs de afgelopen tijd minder 'eng' is geworden?

“Er zijn opleidingen die het heel goed hebben gedaan op dit gebied, maar er zijn ook opleidingen die achterop lopen. Sommige docenten hebben te weinig goede uitleg gekregen, waardoor ze nog altijd niet met Teams overweg kunnen en studenten alleen nog maar ouderwets onderwijs hebben gehad. Gelukkig merk ik dat steeds meer opleidingen nadenken over het ontwerp van hun onderwijs en blended onderwijs daarin meenemen. Dat is een grote winst. De enige manier om het niet meer eng of spannend te vinden is om het te doen. Dat komt ook regelmatig terug in de podcast: begin ermee door op kleine schaal uit te proberen wat werkt.”

Waarom heet de podcast eigenlijk 'Blokkie Blended'?

“'Blokkie Om' was de eerste werktitel, omdat veel mensen tijdens de coronacrisis begonnen met wandelen. Even lekker een half uurtje naar een podcast luisteren tijdens een blokkie om, dat zo lekker Rotterdams klinkt. Maar die naam vonden we niet inhoudelijk genoeg, daarom hebben we uiteindelijk 'Blokkie Blended' bedacht. Klinkt ook goed, toch?”



1.6 Kwaliteitsafspraken

1.6.1 Inleiding

In het Sectorakkoord *hbo 2018* is vastgesteld dat elke instelling voor hoger onderwijs Kwaliteitsafspraken (KA) maakt voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Het plan Kwaliteitsafspraken van Hogeschool Rotterdam, bestaande uit een HR-breed plan en twaalf plannen van onze instituten en diensten, is in 2020 goedgekeurd door de NVAO. In dit hoofdstuk beschrijven we op geaggregeerd niveau de voortgang op de realisatie van de voornemens uit deze plannen.

De verantwoording van onze Kwaliteitsafspraken-plannen doen wij op basis van de informatie die in het Sectorakkoord en het NVAO-protocol beoordeling Kwaliteitsafspraken hoger onderwijs staat beschreven. Op het moment van schrijven (januari 2022) is nog niet bekend op welke wijze de (tussentijdse) beoordeling gaat plaatsvinden. Onze plannen die in 2020 door de NVAO goedgekeurd zijn, vormen in dit hoofdstuk het vertrekpunt voor de verantwoording.

1.6.2 Voortgang Kwaliteitsafspraken

Hogeschool Rotterdam heeft ervoor gekozen de studievoorschotmiddelen te besteden aan vijf van de zes landelijk vastgestelde thema's: 1) intensiever en kleinschalig onderwijs, 2) professionalisering van docenten, 3) studiesucces, 4) onderwijsfaciliteiten en 5) meer en betere begeleiding van studenten. De instituten hebben in hun plan Kwaliteitsafspraken voornemens geformuleerd op het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs. Activiteiten op het gebied van Docentprofessionalisering zijn zowel door instituten als bij de diensten in uitvoering genomen. De drie overige thema's zijn uitsluitend bij de diensten belegd.

Het hoger onderwijs is de afgelopen twee jaar geconfronteerd met de impact van een crisis die zijn weerga niet kent. Deze externe factor heeft direct gevolgen voor het succesvol doorlopen van de studie door onze studenten, ambities ten aanzien van docentprofessionalisering en op voornemens ten aanzien van onderwijsfaciliteiten. Hoewel de uitvoering van onze voornemens op onderdelen bijgesteld moest worden, is het ons gelukt om op alle vijf gekozen landelijke KA-thema's de beoogde voortgang te boeken met de verwezenlijking van onze Kwaliteitsafspraken.

Uit het overzicht van de realisatie per thema (tabel 1) blijkt dat we de begrote middelen¹ grotendeels hebben benut in lijn met de bijgestelde plannen. In opeenvolgende paragrafen beschrijven we per thema de belangrijkste voortgang die is geboekt, gevolgd door een samenvattende conclusie en financiële toelichting.

¹ In de loop van 2021 heeft OCW de verdeelsleutel over de hogescholen aangepast. De impact van deze aanpassing heeft geen invloed gehad op de uitvoering van de plannen in 2021.

Tabel 1: Realisatie studievoorschotmiddelen per thema 2019 t/m 2021

Landelijk vastgestelde thema's	Realisatie			Plan 2021	Bijstelling Plan 2021	Verschil Realisatie -/- bijstelling Plan 2021	Cumulatieve realisatie 2019-2021
	2019	2020	2021				
(bedragen * € 1.000)							
Intensiever en kleinschalig onderwijs	5.370	5.661	10.083	9.016	10.260	-178	21.114
Docentprofessionalisering	2.637	2.738	4.125	3.893	3.715	410	9.500
Studiesucces	772	2.206	2.520	2.600	2.435	85	5.498
Onderwijsfaciliteiten	250	353	2.235	1.650	2.414	-179	2.838
Meer en betere begeleiding van studenten	110	240	300	300	300	-	650
	9.139	11.198	19.263	17.459	19.124	138	39.600

Tabel 2: Realisatie 2019 t/m 2021 en budgetten 2022 -2024

Landelijk vastgestelde thema's	Cumulatieve realisatie 2019-2021	Budgetten			Totaal forecast 2019 - 2024
		2022	2023	2024	
(bedragen * € 1.000)					
Intensiever en kleinschalig onderwijs	21.114	11.818	12.264	14.155	59.351
Docentprofessionalisering	9.500	6.051	6.514	7.076	29.141
Studiesucces	5.498	3.511	3.568	4.256	16.833
Onderwijsfaciliteiten	2.838	2.725	3.095	3.330	11.988
Meer en betere begeleiding van studenten	650	420	420	440	1.930
	39.600	24.525	25.861	29.257	119.243

In tabel 1 en 2 zijn de realisatie en geplande bestedingen opgenomen. Als gevolg van de stijging van de loon- en prijsspeilen en het wijzigende marktaandeel is het totaal aan studievoorschotmiddelen dat toegekend is aan HR jaarlijks gestegen (in 2021 in totaal € 1665 k). Hogeschool Rotterdam heeft ervoor gekozen om deze extra middelen in 2021 in te zetten op de thema's Intensiever en kleinschalig onderwijs en Onderwijsfaciliteiten (Studienet/online dienstverlening).

1.6.3 Intensiever en kleinschalig onderwijs

Intensivering van contact tussen onze docenten en studenten is een belangrijk uitgangspunt van de strategische agenda van de hogeschool. Om het mogelijk te maken ons onderwijs kleinschalig in te richten met meer ruimte voor persoonlijke begeleiding is een aanzienlijke uitbreiding van ons docentencorps noodzakelijk. We hebben onszelf tot doel gesteld om in 2024 een toename te realiseren van 200 fte aan docenten ten opzichte van het aantal dat op 1 januari 2018 bij ons in dienst was. Ons streven hierbij is om op 1 oktober 2024 bij een gelijkblijvend aantal studenten, de student-docentratio (S/D ratio) hogeschoolbreed te hebben verlaagd naar 21:1.

In tabel 3 wordt de ontwikkeling van de student-docent (S/D) ratio sinds 2014 inzichtelijk gemaakt. Hieruit blijkt dat in 2019 door succesvolle werving van nieuwe docenten en stabiel aantal studenten de S/D ratio verlaagd was naar 21,3:1. In 2020 was de S/D ratio weer gestegen onder meer vanwege de onverwacht sterk stijgende studentaantallen en het groter aantal studenten dat als gevolg van de opschorting van het bindend studieadvies (BSA) bij de opleidingen is gebleven. In het afgelopen jaar is het aantal studenten gestabiliseerd en hebben we ruim 140 extra fte docerend personeel aangenomen. Dit heeft geleid tot een verlaging van de S/D ratio naar 21:1. Deze uitbreiding werd naast de studievoorschotmiddelen ook mogelijk gemaakt door de extra impuls van de NPO-middelen. Voor de resterende periode van de Kwaliteitsafspraken '22-'24 is onze ambitie om de huidige S/D ratio (21:1) stabiel te houden.

Tabel 3: Ontwikkeling student-docent ratio

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

* Peildatum 1 oktober

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

Net als in 2020 heeft ook in 2021 het overgrote deel van de KA-activiteiten online moeten plaatsvinden. Op locatie kon maar enkele maanden voor iedereen en de overige maanden voor kleine groepen onderwijs worden gegeven. Alle instituten hebben daarom flink ingezet op digitale middelen, het opnemen van vormen van blended leren in de curricula en het intensiveren van (online) 1-op-1 begeleiding. Deze activiteiten zijn bij diverse instituten omvangrijker geweest dan in hun oorspronkelijke plan was voorzien. Daarnaast is binnen het thema bij veel instituten ingezet op begeleiding van langstudeerders en op doorstroomprogramma's.

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

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

ISO	<ul style="list-style-type: none"> - Kleinere groepen in het eerste jaar - Leerwerkgemeenschap /meer intensieve begeleiding (vanaf het tweede jaar)
IvL	<ul style="list-style-type: none"> - Intensivering van de samenwerking met het werkveld door Samen Opleiden - Meer stagebegeleiding - Aanpak langstudeerders
IvG	<ul style="list-style-type: none"> - Kleinere studentgroepen en intensivering van het onderwijs - Ontwikkelen van nieuwe contextrijke curricula - Intensievere begeleiding langstudeerders
WdKA	<ul style="list-style-type: none"> - Kleinere groepen en intensievere begeleiding van studenten - Extra begeleiding studenten Double degree - Flexibel studietraject DBKV - Inzetten van een speciale studieloopbaancoach ter ondersteuning van kwetsbare studenten - Inclusief kunstonderwijs
HRBS	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelen gepersonaliseerde leerlijn en dedicated coaching - Intensiveren contextrijk onderwijs door verstevigen relaties werkveld en alumni - Ontwikkelen hybride onderwijs (dit thema heeft de hoogste prioriteit gekend in 2021; met extra inzet) - Instroomprogramma's mbo-hbo (dit voornemen is vertraagd) - Reparatieprogramma's voor langstudeerders en studenten die vertraagd zijn (prioriteit in 2021) - Doorstroomprogramma's hbo-wo (geen prioriteit in 2021)

RBS	<ul style="list-style-type: none"> - Kleinere klassen & groepen - Intensivering onderwijs buiten de klas door specifieke leertechnologieën (geen prioriteit in 2021) - Intensievere begeleiding langstudeerders (extra inzet in 2021) - Begeleiden van vertraagde studenten (extra inzet in 2021)
EAS	<ul style="list-style-type: none"> - Intensievere begeleiding voor langstudeerders en vertraagde studenten - Onderwijsuitvoering in kleinere klassen
RMI	<ul style="list-style-type: none"> - Kleinere klassen & groepen - Extra begeleiding voor studenten die vertraging hebben opgelopen - Meer begeleiding in de vorm van een-op-een gesprekken met alle studenten - Terugdringen langstudeerders - Verbeteren doorstroom mbo-hbo
CMI	<ul style="list-style-type: none"> - Inrichten kleinschalig onderwijs - Digitale leeromgevingen inrichten - Opzetten co-op programma bij de opleiding Informatica (voornemen bijgesteld halverwege 2021) - Aanstellen van jaarcoördinatoren bij opleiding Informatica
IGO	<ul style="list-style-type: none"> - Intensieve begeleiding van eerste- en tweedejaars studenten - Intensieve begeleiding van langstudeerders - Kleinere klassen - Doorontwikkelen van leerbedrijven (geen prioriteit in 2021)
RAc	<ul style="list-style-type: none"> - Aanbieden van studiesucces keuzevakken - Studenten uit mbo beter voorbereiden op Ad-opleiding - Begeleiding langstudeerders en vertraagde studenten

Intensief en kleinschalig onderwijs bij Instituut voor Sociale Opleidingen: Leerwerkgemeenschappen

ISO wil intensief en contextrijk onderwijs realiseren door de stagebegeleiding van tweedejaars voltijdstudenten te intensiveren. In de huidige situatie lopen tweedejaars studenten een individuele stage waar een enkel begeleidingsmoment aan gekoppeld is. ISO wil deze individueel gerichte insteek omvormen naar een leeromgeving met het karakter van leerwerkgemeenschappen (LWG) van 6 tot 12 studenten (kleinschalig) waarin intensief, contextrijk en betekenisvol leren gerealiseerd kan worden. De begeleiding wordt wekelijks in en met de praktijk, op locatie, georganiseerd (in plaats van op afstand). Door met studenten en begeleidende docenten in de praktijk aanwezig te zijn ontstaat zicht op de vraagstukken en dilemma's die in het sociale domein actueel zijn en kan een bijdrage aan de praktijk geleverd worden (co-creatie van kennisontwikkeling).

Door de LWG's voor tweedejaars studenten te koppelen aan LWG's waarin ook derde- en vierdejaars studenten participeren ontstaat contact tussen jongere- en ouderejaars studenten. Op deze wijze kunnen studenten van elkaar leren en krijgen de jongerejaars studenten in een vroeg stadium inzicht in de volgende fase van hun studie. Zij zijn daardoor beter voorbereid op het beoogde eindniveau van de opleiding.

Samenvattend en financiële toelichting

Alles overziend liggen wij op koers met de uitvoering van activiteiten op het gebied van het Intensiever en kleinschalig onderwijs. De streefwaarden die de instituten bij de activiteiten hebben opgesteld zijn voor het grootste deel behaald. Of wij onze ambities (doelen) m.b.t. S/D ratio en extra docerend personeel behalen, hangt af van een aantal factoren. Enerzijds hebben de studenten-aantallen onder invloed van de pandemie de afgelopen jaren grote schommelingen doorgemaakt en is het niet geheel duidelijk of er sprake is van stabilisatie. Anderzijds blijft er sprake van een overspannen arbeidsmarkt, waarbij het voor diverse docentfuncties moeilijk blijkt om geschikte kandidaten te vinden.

Voor de activiteiten op dit thema zijn de extra middelen ingezet die bij de bijstelling (als gevolg van bijstelling prijspeil en marktontwikkeling) beschikbaar kwamen. Deze middelen zijn bijna volledig besteed (zie tabel 1).

1.6.4 Docentprofessionalisering

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

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

Het afgelopen anderhalf jaar hebben veel docenten zich geschoold op het gebied van ICT-hulpmiddelen inzetten en blended leren in de praktijk brengen. We zien dit terug in het overzicht van de HR Academie waaruit blijkt dat er in 2021 een fikse groei is geweest van docenten die deel hebben genomen aan scholingsactiviteiten op het gebied van digitale didactiek en pedagogiek. Een enkel instituut heeft de participatie van docenten in onderzoeksactiviteiten uitgebreid. Er is in algemene zin minder aandacht geweest voor reguliere trajecten, zoals het aanbieden van BKE/SKE trajecten aan (nieuwe) docenten.

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

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

ISO	<ul style="list-style-type: none">- Nieuwe docenten de BKE/SKE training aanbieden- Pedagogisch-didactische training voor docenten
IvL	<ul style="list-style-type: none">- Teams binnen IvL meenemen in trajecten didactisch coachen- Aanbieden van een intensief teamontwikkelingstraject aan één opleiding- Docenten trainen op gebied van digitale didactiek
IvG	<ul style="list-style-type: none">- Docenten uit alle IvG-opleidingen gefaseerd betrekken bij trajecten didactisch coachen, door certificeringstrajecten beeldcoaches aan te bieden- Docenten laten participeren in onderzoek van het kenniscentrum Zorginnovatie
WdKA	<ul style="list-style-type: none">- Aanbieden van intensieve training BDB aan docenten- Taal-intensieve scholing voor docenten en studenten

HRBS	<ul style="list-style-type: none"> - Trainen van assessoren - Aanbieden van BKE/SKE trajecten aan docenten - Organiseren van collegiale consultatie binnen het instituut
RBS	<ul style="list-style-type: none"> - Omscholen van docenten in het kader van nieuwe curricula - Docenten trainen in het gebruik van nieuwe leertechnologieën t.b.v. blended leren
EAS	<ul style="list-style-type: none"> - Uitrol EAS specifieke BKE-SKE-scholing - Aanbieden coaching on-the-job - Participatie van docenten in onderzoek
RMI	<ul style="list-style-type: none"> - Alle docenten een training aanbieden op het gebied van didactisch coachen (Didatech) - Enkele docenten opleiden tot beeldcoach ten behoeve van de uitrol van Didatech - Nieuwe werkwijze op het gebied van toetsing ontwikkelen
CMI	<ul style="list-style-type: none"> - Vanuit het Stadslab trainingen aanbieden op het gebied van Virtual Reality en Big Data - Nieuwe docenten BKE/SKE scholing aanbieden - CMI-kennissessies organiseren op diverse onderwerpen die binnen CMI actueel zijn - Docenten Ondersteunen aanbieden in het organiseren van blended leren (nieuwe activiteit in 2021)
IGO	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe docenten BKE/SKE/BDB certificering (in 2021 getemporiseerd) - Docenten een masteropleiding laten volgen - Docenten laten participeren in onderzoek van het kenniscentrum Duurzame HavenStad - Docenten ondersteunen in de toepassing van digitale leertechnologieën in het onderwijs
Diensten	<ul style="list-style-type: none"> - Aanbod HR Academie uitbreiden (inwerkprogramma's, informatievaardigheden en onderzoekvaardigheden, ontwikkelen en gebruiken van digitale leermiddelen) - Deskundige begeleiding voor teamontwikkeling, strategische personeelsplanning en werkdrukverlaging

Docentprofessionalisering bij Communicatie Mediastudies & Informatica (CMI)

Het Stadslab van CMI is een leer- en lesomgeving waarin docenten en studenten kunnen experimenteren met verschillende concepten op didactisch en inhoudelijk vlak. Docenten kunnen er zich laten scholen in nieuwe technologieën. Het Stadslab is ook een plek waar de verschillende disciplines van CMI elkaar kunnen ontmoeten. Het lab bestaat onder andere uit een *Make lab*, een *Data lab* en *Virtual Reality lab*. Hier vindt scholing plaats op het gebied van *artificial intelligence* en *big data*. Deze kennis wordt vervolgens ingezet in het reguliere onderwijs en in keuzevakken en minoren. In het Stadslab wordt ook geëxperimenteerd met edubadges voor studenten en docenten. Zowel studenten als docenten kunnen zich in workshops de basisbeginselen van lasersnijden of werken met data eigen maken en kunnen hier een (extra curriculaire) badge mee verdienen. We gebruiken het Stadslab om docenten op verschillende wijzen te professionaliseren op de snelle ontwikkelingen in het werkveld op het gebied van digitalisering en toepassing van data. Vanuit het CMI-plan Kwaliteitsafspraken zetten we middelen in om het Stadslab te faciliteren.

Naast het Stadslab organiseert CMI kennissessies en workshops op actuele thema's zoals *data science*, racisme en discriminatie, smart en *social city*, taal in het onderwijs. In 2021 hebben negen van deze CMI-brede sessies plaatsgevonden.

Samenvattend en financiële toelichting

De instituten hebben de meeste voornemens op het gebied van professionalisering in uitvoering genomen. Sommige instituten hebben een verschuiving in prioriteitstelling doorgevoerd of extra geïnvesteerd, waarbij het speerpunt is komen te liggen op docenten professionaliseren in het gebruik van nieuwe leertechnologieën en digitale didactiek. Het is, gezien onze decentrale inrichting, lastig om op geaggregeerd niveau te monitoren of we op koers liggen met onze hogeschoolbrede ambitie om in 2024 ruim boven de norm te komen van 6% inzet van docenturen. De intentie is er zeer zeker wel: in de toedeling van taken is voor elke docent en medewerker 10% tijd ingeruimd voor professionalisering. Er is echter geen systeem om dit geaggregeerd te monitoren. Om dat wel te doen zou er een vorm van tijdschrijven noodzakelijk zijn. HR acht dit niet wenselijk of proportioneel.

De realisatie van de voornemens op dit thema lag in 2021 boven de bijgestelde begroting.

1.6.5 Studiesucces

Hogeschool Rotterdam heeft het landelijke thema Studiesucces uit de Kwaliteitsafspraken ingevuld met een drietal activiteiten. Naast de kleinere thema's van Goalsetting en de Werkplaats Taal, vormt het programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces de belangrijkste activiteit.

Programma Grip op Onderwijskwaliteit & Studiesucces

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

Het programma is in 2020 gestart met zestien opleidingen. In 2021 hebben zeven nieuwe opleidingen zich aangesloten bij het GOS-programma. Met één opleiding is de samenwerking beëindigd. In totaal participeren eind 2021 eenentwintig opleidingen verdeeld over negen instituten. Dit is ongeveer een kwart van alle voltijdse opleidingen binnen HR. De nieuwe opleidingen zijn in het voorjaar gestart met het opstellen van een probleemanalyse, gevolgd door een activiteitenplan voor het studiejaar 2021. Alle opleidingen hebben in 2020 en 2021 deelgenomen aan diverse lerende activiteiten en intervisie.

Wij hebben in 2020 onszelf twee doelstellingen gesteld met dit programma. De eerste doelstelling is de totstandkoming van een collectief urgentiebesef en een collectief leerproces rond onderwijskwaliteit en studiesucces. De tweede doelstelling is dat de deelnemende opleidingen op integrale wijze werken aan onderwijskwaliteit en dat zij gezamenlijk een hogeschoolbrede beweging op gang brengen op dit thema. Het voornemen is daarbij ook dat in de komende drie jaar meer opleidingen aansluiten.

In de evaluatie die het programmateam in de zomer van 2021 heeft opgesteld, is geconstateerd dat ondanks de grote impact die Corona heeft gehad op de beschikbare tijd van teams om gericht te werken aan onderwijskwaliteit en studiesucces, alle opleidingen ruimte hebben gevonden om deel te nemen aan lerende activiteiten. De opleidingen hebben in een onderling verschillend tempo voornemens op het gebied van onderwijskwaliteit opgepakt.

Wij constateren dat sinds de start van het programma begin 2020 er langzamerhand een collectief leerproces tot stand komt rond onderwijskwaliteit en dat inmiddels enkele opleidingen verbeteractiviteiten op integrale wijze oppakken. Een collectief urgentie- en leerproces is nog niet zichtbaar. Als gevolg van de impact van corona heeft het werken aan een integrale aanpak op het terrein van onderwijskwaliteit begrijpelijkerwijs minder aandacht gekregen. Deze omstandigheden hebben ertoe geleid dat, ondanks het animo bij verschillende opleidingen om aan te sluiten, besloten is het aantal deelnemende opleidingen in 2022 niet verder uit te breiden.

Goalsetting

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

WERKplaats Taal

Ons voornemen was om in 2020 en 2021 vanuit de WERKplaats Taal een bijdrage te leveren aan het thema Studiesucces door opleidingen te ondersteunen bij het verbeteren van de taalvaardigheid van hun studenten. In studiejaar 2020-2021 heeft deze WERKplaats zeventien experimenten uitgevoerd bij verschillende opleidingen. Er is een Netwerk Taalexpertise ingericht en in september 2021 zijn vier nieuwe experimenten gestart. Besloten is om in 2022 de taalgerichte activiteiten vanuit deze WERKplaats te continueren binnen het thema Studiesucces.

Samenvattend en financiële toelichting

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

De realisatie van de voorgenomen activiteiten op dit thema was iets boven het begrote budget van het bijgestelde plan. Door onze keuze om in 2022 deelname niet uit te breiden, heeft er een kleine neerwaartse bijstelling plaatsgevonden van het budget dat in 2022 voor het thema Studiesucces is gereserveerd.

1.6.6 Onderwijsfaciliteiten

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

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

In 2021 zijn vier nieuwe satellietlocaties geopend. De satellietlocaties zijn tijdelijke en flexibele leerwerkomgevingen die het mogelijk maken om kleinschalig onderwijs aan te bieden dat aansluit bij de grootstedelijke context van de (haven)stad Rotterdam. Aangezien het fysieke onderwijsruimte betreft is verdere uitbreiding van de satellietlocaties in 2022 afhankelijk van de coronaontwikkelingen.

De voorgenomen verruiming van de openingstijden (zaterdag openstelling) kon door coronamaatregelen in 2021 pas na de zomer worden gerealiseerd. Wat betreft betere benutting van ruimtes, heeft het meerjarig project optimalisering bezetting en benutting door coronamaatregelen ook vertraging opgelopen.

Het online en hybride-onderwijs is vanaf maart 2020 in een versnelling gekomen waardoor in een hoger tempo dan voorzien in het KA-plan onze digitale leer- en werkomgeving gemoderniseerd moest worden. Dit hield in een versnelde uitrol om de ICT-voorzieningen in een hoger tempo aan studenten en medewerkers beschikbaar te stellen. Ook is actiever ingezet op het digitaal toetssysteem.

StudieNet

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

In 2021 zijn in het programma drie werkgebieden benoemd: studentbetrokkenheid, studentgericht werken en omnichannel studentbediening. Door de toename in afstandsonderwijs en thuisstudie is de vraag naar digitale dienstverlening aan studenten gestegen. Hierdoor is de uitvoering van verschillende activiteiten binnen de genoemde werkgebieden in stroomversnelling gekomen. Zo maken inmiddels vrijwel alle instituten gebruik van de zogenaamde virtuele balie en zijn de digitale platformen MijnHR en hr.nl verder doorontwikkeld.

Samenvattend en financiële toelichting

De afgelopen jaren heeft er een flinke opschaling plaatsgevonden van activiteiten op het gebied van Onderwijsfaciliteiten. De voornemens die wij hebben geformuleerd, zijn in 2021 op onderdelen bijgesteld. In algemene zin voorzien wij dat alle activiteiten de komende jaren overeenkomstig onze (bijgestelde) plannen zullen worden uitgevoerd en dat de bijbehorende doelen behaald zullen worden.

In de jaren 2019 en 2020 hadden we voor dit thema nog weinig middelen gereserveerd en was de realisatie in lijn met de begroting. Als gevolg van de veranderende prioriteiten heeft in 2021 binnen het thema Onderwijsfaciliteiten een verschuiving plaatsgevonden in de uitgaven van de middelen. Er is minder gerealiseerd op het gebied van (fysieke) huisvestingsvoornemens zoals stiltewerkplekken maar juist aanzienlijk meer op het terrein van digitale leer- en werkomgeving. Het programma Studienet is in 2021 toegevoegd nadat er door de bijstelling van prijspeil en marktaandeel er meer middelen beschikbaar kwamen voor dit thema. Het begrote budget is vrijwel volledig uitgenut (zie tabel 1).

1.6.7 Meer en betere begeleiding van studenten

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

In zowel 2020 als 2021, is overeenkomstig ons voornemen het decanaat uitgebreid. Deze uitbreiding komt tegemoet aan de groeiende vraag van studenten naar een gesprek over persoonlijke omstandigheden of voor de beantwoording van specifieke vragen op het gebied van bijvoorbeeld financiële regelingen, klachtenprocedures en/of studiefinanciering. Vanwege de problematiek van vereenzaming en isolatie van studenten door de coronamaatregelen is de ondersteuning van studenten in 2021 verder geïntensiveerd. Door deze uitbreiding hebben de studentdecanen direct en indirect meer studenten kunnen helpen. Om de groeiende vraag te kunnen bijbenen zal de formatie ook voor volgend jaar worden uitgebreid.

Daarnaast zijn er in lijn met onze voornemens nieuwe zelfhulpmodules voor studenten ontwikkeld die een laagdrempelig karakter hebben. De online-hulpverlening is uitgebreid op thema's die in de coronatijd actueel zijn voor studenten: Zelfbeeld, Stress bij studenten, Je smartphone de baas!, Succesvol veranderen en Concentratie & Uitstelgedrag, Eenzaamheid en International Students.

Samenvattend en financiële toelichting

Onze voornemens om extra studentdecanen in te zetten en te komen tot een uitbreiding van zelfhulpmodules voor studenten zijn overeenkomstig ons plan gerealiseerd. De besteding op dit thema liep in 2020 iets voor op de oorspronkelijke planning. Aangezien de vraag naar ondersteuning vanuit de afdeling Studentwelzijn groeiende is, zijn voor 2022 t/m 2024 extra middelen voor de realisatie van deze activiteit beschikbaar gemaakt.

1.6.8 Monitoring en jaarlijkse bijstelling

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

1.6.9 Afstemming met Medezeggenschap en Raad van Toezicht

De medezeggenschap binnen onze hogeschool is vanaf de start van de Kwaliteitsafspraken intensief betrokken bij het opstellen en de uitvoering van het HR-brede plan Kwaliteitsafspraken. Op centraal niveau heeft de CMR in 2020 instemming gegeven op het dienstenplan en het HR-brede plan Kwaliteitsafspraken. Eind 2021 heeft de CMR ingestemd met de actualisatie van het dienstenplan voor het jaar 2022. Op verschillende momenten is met de CMR-overleg gevoerd over de bijstelling in de prioriteitstelling van het dienstenplan. Gespreksonderwerpen waren onder meer de noodzaak om onze voornemens ten aanzien van de openstelling gebouwen en de inrichting van stiltewerkplekken te temporiseren ten gunste van aangescherpte voornemens op het gebied van hybride onderwijs (aanschaf ICT-middelen). In 2020 is in onderling goed overleg besloten

het programma Studienet integraal op te nemen in het Dienstenplan. Met de CMR evalueren wij periodiek het gebruik van de zelfhulpmodules op de website Hulp bij Studie en bespreken wij wensen van studenten op het gebied van studentenwelzijn. De voortgang van het programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces is eveneens diverse keren besproken met de CMR.

In de zomer van 2021 heeft het CvB een voortgangsrapportage Kwaliteitsafspraken aan de CMR aangeboden. In deze rapportage is per thema een overzicht gegeven van de voortgang op de voornemens uit de KA-plannen. In het najaar 2021 is een onderzoeksrapport opgesteld door de afdeling AMC over de voortgang van de Kwaliteitsafspraken. Dit rapport is gedeeld met de CMR. Naar aanleiding van dit onderzoeksrapport zijn met CMR en IMR'en nadere afspraken gemaakt over de verantwoording van de Kwaliteitsafspraken.

Onze decentrale inrichting vraagt een goedkeuring door de Instituutsmedezeggenschap (IMR) van het instituutplan Kwaliteitsafspraken. De elf IMR'en hebben in 2020 en 2021 instemming betuigd op het (bijgestelde) plan Kwaliteitsafspraken van het instituut. Eind 2021 heeft elke IMR gereflecteerd op de voortgang van de voornemens binnen hun instituut. De CMR heeft deze reflecties meegenomen in het verantwoordingsdocument ten behoeve van deze verslaglegging (zie bijlage voor de CMR reflectie). Een lastige bijkomstigheid van deze werkwijze is wel dat de medezeggenschap binnen de HR (centraal en decentraal) elk jaar van samenstelling wisselt en dat het reflecteren op een afgelopen periode daardoor niet altijd goed mogelijk is.

De onderwijscommissie van de Raad van Toezicht ontvangt elk kwartaal een korte toelichting op de voortgang van de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken. In het najaar van 2021 is in de auditcommissie en vervolgens tijdens een plenaire vergadering gesproken over de verantwoording van de Kwaliteitsafspraken op basis van de bevindingen uit het AMC-onderzoeksrapport. In hoofdstuk 3 reflecteert de RvT op zijn werkzaamheden in het verslagjaar 2021, met inbegrip van de Kwaliteitsafspraken.



1.7 Financieel beleid

1.7.1 Introductie

Hogeschool Rotterdam heeft boekjaar 2021 afgesloten met een financieel resultaat van 20,6 miljoen euro positief (2020: 3,6 miljoen euro negatief). Dit is ten opzichte van het begrote resultaat van 5,7 miljoen euro negatief een verschil van 26,3 miljoen euro positief. Van het resultaat over boekjaar 2021 heeft 110 duizend euro positief betrekking op de private activiteiten (2020: 188 duizend euro positief). Het aantal bekostigde studenten in 2021 is met 263 gestegen naar 28.163 (2020: 27.900). Het aantal behaalde bekostigde diploma's in 2021 is met 368 gestegen naar 5.167 (2020: 4.799).¹

1.7.2 Kengetallen per 31 december 2021

Het Financieel Sturingskader van de hogeschool omvat de door de Inspectie van het Onderwijs opgelegde financiële ratio's. Dit kader bevat zowel de nieuwe set kengetallen als de oude set kengetallen uit het financieel continuïteitstoezicht van de Inspectie van het Onderwijs. De nieuwe set kengetallen is met ingang van december 2021 van toepassing. Naar aanleiding van deze wijziging in kengetallen, beoordeelt de hogeschool gedurende 2022 het intern gehanteerde Financieel Sturingskader inclusief interne normen streefwaarden. De uitkomsten in 2021 op de ratio's zijn als volgt:

A1: Ratio's Inspectie van het Onderwijs					
Omschrijving	Definitie	Signaleringswaarde IvHO	Streefwaarde HR	Norm HR	Realisatie 2021
Liquiditeit	(Vorderingen + liquide middelen) / kortlopende schulden	< 0,75	≥ 0,8	≥ 0,75	0,77
Liquide middelen	Absolute omvang liquide middelen x € 1.000	< 2.000	≥ 23.000	≥ 23.000	58.000
Solvabiliteit II	(Eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen x 100%	< 30%	≥ 32%	≥ 30%	51,8%
Weerstandsvormogen	Eigen vermogen / totale baten x 100%	< 5%	≥ 10%	≥ 5%	24,2%
Huisvestingsratio	(Huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen) / totale lasten x 100%	> 15%	≤ 12%	≤ 15%	8,1%
Rentabiliteit (1-jarig)	Resultaat jaar t / totale baten jaar t x 100%	< -10%	≥ -5%	≥ -10%	5,1%
Rentabiliteit (2-jarig) (retrospectief)	\sum (Resultaat jaar t-1; resultaat jaar t) / \sum (totale baten jaar t-1; totale baten jaar t) x 100%	< -5%	≥ -3%	≥ -5%	2,2%
Rentabiliteit (2-jarig) (prospectief)	\sum (Resultaat jaar t; resultaat jaar t+1) / \sum (totale baten jaar t; totale baten jaar t+1) x 100%	< -5%	≥ -3%	≥ -5%	2,0%
Rentabiliteit (3-jarig) (retrospectief)	\sum (Resultaat jaar t-2; resultaat jaar t-1; resultaat jaar t) / \sum (totale baten jaar t-2; totale baten jaar t-1; totale baten jaar t) x 100%	< 0%	≥ 2%	≥ 0%	1,3%
Rentabiliteit (3-jarig) (prospectief)	\sum (Resultaat jaar t; resultaat jaar t+1; resultaat jaar t+2) / \sum (totale baten jaar t; totale baten jaar t+1; totale baten jaar t+2) x 100%	< 0%	≥ 2%	≥ 0%	1,3%

A2: Ratio in verband met ANBI-status			
Omschrijving	Definitie	Streefwaarde HR	Realisatie 2021
Solvabiliteit	Eigen vermogen / totale vermogen x 100%	≤ 40%	42,7%

¹ Het aantal bekostigde studenten en behaalde diploma's is per peildatum 1 oktober t-2.

De scores op de kengetallen in 2021 voldoen aan de gestelde streefwaarden, met uitzondering van de intern opgestelde solvabiliteitsratio in verband met de ANBI-status. De hogeschool streeft daarbij naar een waarde van onder de 40%. Als gevolg van het positieve resultaat in 2021 is het eigen vermogen toegenomen. Dit heeft ertoe geleid dat de ratio door de interne streefwaarde heen is gestegen. De verwachting is dat het eigen vermogen de komende jaren afneemt (zie Continuïteitsparagraaf, A2), waardoor de hogeschool onder de interne streefwaarde van 40% zal uitkomen.

1.7.3 Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

Het feitelijk (publiek deel) van het eigen vermogen van de hogeschool bedraagt ultimo boekjaar 2021 98 miljoen euro. Op basis van de rekenmethode van de Inspectie van het Onderwijs bedraagt het normatief eigen vermogen voor de hogeschool ultimo boekjaar 2021 244,1 miljoen euro. Het publiek eigen vermogen komt daarmee niet boven de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen.

1.7.4 Beschouwing financiële positie

Baten en lasten

Vergelijking met begroting 2021:

Het financiële resultaat over 2021 is 20,6 miljoen euro bij een begroting over 2021 van 5,7 miljoen euro negatief. Het verschil van 26,3 miljoen euro positief ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door:

- ▶ De stijging van de totale baten met 29,6 miljoen euro naar 402,4 miljoen euro (begroting: 372,8 miljoen euro) door:
 - ▶ Hogere Rijksbijdragen (39,5 miljoen euro) door compensatie verhoogde instroom studiejaar (19,4 miljoen euro), compensatie korting collegegeld (12,4 miljoen euro), middelen NPO-bestuursakkoord (3,6 miljoen euro), volume-, loon- en prijscompensatie door het Ministerie van OCW (2,3 miljoen euro) en hogere aanvullende Rijksbijdrage (1,8 miljoen euro) welke vooral betrekking heeft op de subsidieregeling Coronabaten in het hoger onderwijs en Extra handen voor de klas.
 - ▶ Lagere opbrengst college en examengelden (10,9 miljoen euro) met name door de toegekende korting op collegegeldtarieven voor studenten (10,0 miljoen euro) en hogere restitutie collegegeld.
 - ▶ Hogere opbrengst werk in opdracht van derden (1,5 miljoen euro) onder andere veroorzaakt door een hogere subsidie voor Hoger Onderwijs Drechtsteden dan begroot (1,3 miljoen euro).

- ▶ De stijging van de totale personeelslasten met 5,9 miljoen euro naar 304,4 miljoen euro (begroting: 298,5 miljoen euro) door:
 - ▶ Hogere lonen en salarissen, inclusief sociale lasten en pensioenlasten (3,1 miljoen euro) voornamelijk door de toename in het aantal fte DOP met 53 ten opzichte van de begroting en de uitkering van een CAO gerelateerde uitkering in november 2021 van €880 euro per fte waar € 400,- per fte was begroot.
 - ▶ Daling in reiskostenvergoeding welke per 1 januari 2021 is omgezet van een vaste vergoeding naar een vergoeding op declaratiebasis (daling 3,1 miljoen euro). Dit wordt gecompenseerd door de invoering van een thuiswerkvergoeding en internetvergoeding met ingang van 1 januari 2021 (stijging 2,7 miljoen euro).
 - ▶ Hogere lasten voor personeel niet in loondienst (3,6 miljoen euro) onder andere veroorzaakt door de inzet subsidieregeling coronabananen en extra hulp in de klas (1,8 miljoen euro) waardoor sprake is van meer inzet surveillanten (meer toetsmomenten) en intensievere begeleiding van studenten bij het afstuderen.
 - ▶ Hogere lasten voor dotatie personele voorzieningen (2,4 miljoen euro) en voor wervingskosten personeel (0,3 miljoen).
 - ▶ Gecompenseerd door hogere ziekteuitkeringen m.b.t. zwangerschap dan begroot (1,5 miljoen euro) en lagere scholingslasten dan begroot (1,4 miljoen euro).
- ▶ De daling van de afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten met 2,4 miljoen euro naar 77,2 miljoen euro (begroting: 79,6 miljoen euro) worden grotendeels verklaard door de maatregelen die zijn getroffen in verband met de pandemie. Categorieën die achterblijven op begroting zijn lasten voor reis- en verblijfkosten (1,2 miljoen euro), lagere lasten voor leermiddelen (1,0 miljoen euro) en lagere lasten voor representatie- en kantinekosten (0,8 miljoen euro).

Financiële effecten NPO op de begroting 2021

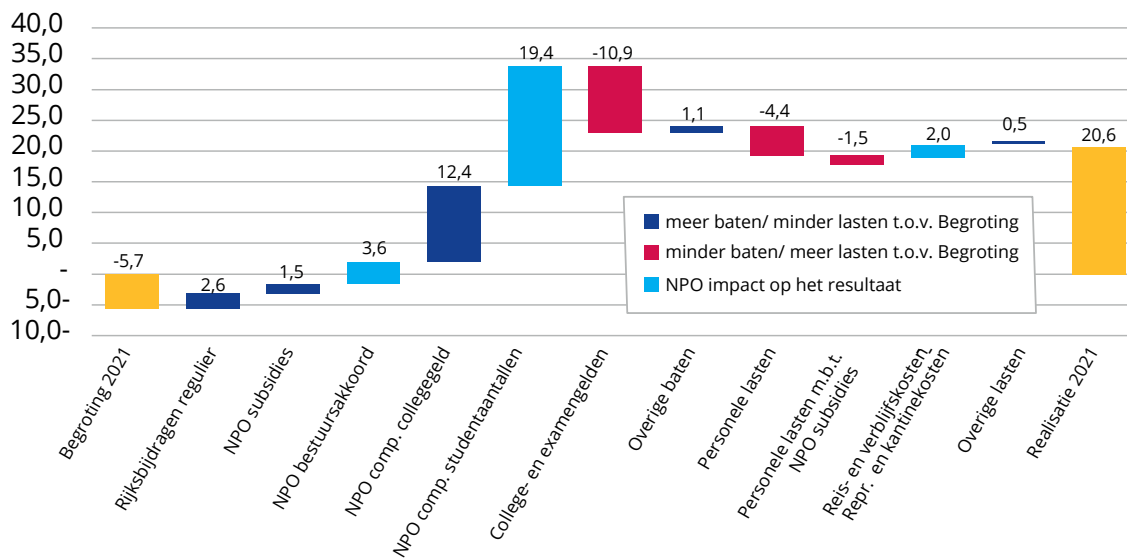
Het resultaat 2021 is substantieel hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door (extra) middelen die zijn ontvangen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), 23 miljoen euro.

Plannen voor een doelmatige besteding met structureel effect zijn op organisatieonderdeel gemaakt. Doordat de definitieve toekenning van deze middelen net voor de zomervakantie heeft plaatsgevonden, dat wil zeggen ruim na de opstelling van de begroting 2021, is gebleken dat besteding van de ontvangen middelen voor een groot deel niet doelmatig in 2021 kon plaatsvinden en dan met name de 19,4 miljoen voor compensatie studenten.

Doordat een belangrijk deel van de NPO middelen als een normatieve Rijksbijdrage zijn uitgekeerd, zijn deze middelen in lijn met de regelgeving wel volledig in de baten van 2021 verantwoord

Bijsturing was hierdoor op dat moment beperkt mogelijk, waarbij het niet doelmatig zou zijn geweest om de middelen zonder inhoudelijk plan te besteden. Uitvoering en het op tijd beschikbaar hebben van voldoende gekwalificeerd personeel was niet haalbaar is geweest, omdat iedere instelling in dezelfde vijver moest vissen. Vanuit doelmatigheidsoogpunt kiest de hogeschool er dan ook voor om deze middelen later in jaar 2022 en 2023 te zetten zoals dit blijkt uit de meerjarenprognose in de continuïteitsparagraaf. Dit betekent dat de middelen qua uitvoering over een langere periode worden uitgesmeerd (2021-2023).

Ook zien we lagere beheerlasten als gevolg van corona, met name op het gebied van reis- en verblijfkosten, representatie- en kantinekosten. Hier is geen sprake van structurele lastenverlaging, de kosten zullen onder normale omstandigheden hoger zijn.

Up/ -downstream exploitatieresultaat Realisatie 2021 t.o.v. Begroting 2021**Vergelijking met realisatie 2020:**

Het financiële resultaat over 2021 is met 24,2 miljoen euro gestegen naar 20,6 miljoen euro (2020: 3,6 miljoen euro negatief). De stijging in het resultaat wordt veroorzaakt door een toename van de totale baten met 49,0 miljoen euro en de totale lasten met 24,8 miljoen euro.

De totale baten stijgen met 49,0 miljoen euro naar 402,4 miljoen euro (2020: 353,4 miljoen euro) en wordt veroorzaakt door:

- ▶ Hogere Rijksbijdragen (55,7 miljoen euro) door compensatie verhoogde instroom in studiejaar 2021 (19,4 miljoen euro), compensatie korting collegegeld (12,4 miljoen euro), meer bekostigde inschrijvingen en graden (4,1 miljoen euro) en de volume-, loon- en prijscompensatie vanuit het Ministerie van OCW (6,4 miljoen euro). Daarnaast zijn de toegekende middelen uit het NPO-bestuursakkoord besteed voor 3,6 miljoen euro en de subsidieregeling coronabanen / extra hulp in de klas besteed voor 1,8 miljoen euro. Ten slotte is de toekenning aan KA-middelen in 2021 met 8,0 miljoen euro verhoogd naar 19,2 miljoen euro (2020: 11,2 miljoen euro).
- ▶ Daling van de collegegelden met 9,5 miljoen euro naar 62,1 miljoen euro vooral door de korting op het collegegeld in verband met het Nationaal Programma Onderwijs.
- ▶ Stijging van baten werk in opdracht van derden met 3,0 miljoen euro door enerzijds de lage bijdrage in 2020 als gevolg van de coronacrisis, anderzijds door meer baten in 2021 voor specifieke projecten zoals Hoger Onderwijs Drechtsteden.

De totale lasten inclusief financiële baten en lasten stijgen met 24,8 miljoen euro naar 381,9 miljoen euro (2020: 357,1 miljoen euro) en wordt veroorzaakt door:

- ▶ De toename in de totale personeelslasten met 17,8 miljoen euro in 2021. Dit wordt vooral veroorzaakt door:
 - ▶ Een toename in de salarislasten van personeel in dienst met 15,7 miljoen euro door een stijging van de gemiddelde formatie met 4,5% (DOP met 3,9%, AOP met 5,7%), een CAO gerelateerde salarisstijging per 1 juli 2020 van 2,75% (effect 2020 1,4%) en een periodieke salarisstijging van circa 0,5% per 1 december. De hogeschool betaalt met ingang van 1 januari 2021 een thuiswerkvergoeding en internetvergoeding uit aan haar medewerkers, welke is verantwoord in de lonen en salarissen en in 2021 2,7 miljoen euro bedraagt.
 - ▶ De stijging in de sociale lasten van 2,7 miljoen euro en de stijging in de pensioenlasten van 4,4 miljoen euro welke in lijn is met de stijging in de salarislasten van personeel in dienst en de gestegen werkgeverspremies voor sociale verzekeringen en pensioenen.
 - ▶ De daling in de dotaties personele voorzieningen ten opzichte van vorig boekjaar met 2,3 miljoen euro naar 5,4 miljoen euro. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat in 2020 het aantal nieuwe deelnemers aan de regeling werktijdvermindering (38) hoger was dan in 2021 (12) (effect 0,8 miljoen euro). Daarnaast is in de voorziening WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA sprake van een minder sterke toename van het aantal deelnemers en de gemiddelde uitkering per deelnemer dan voorgaand boekjaar (effect 1,0 miljoen euro).
 - ▶ Stijging in de lasten voor personeel niet in loondienst met 1,4 miljoen euro naar 15,0 miljoen euro (2020: 13,6 miljoen euro) door de inzet van de subsidieregeling Coronabanen in het hoger onderwijs en Extra handen voor de klas.
 - ▶ De daling in de overige personeelslasten ten opzichte van 2020 met 3,9 miljoen euro naar 6,2 miljoen euro. De vaste reiskostenvergoeding, welke onder de overige personeelslasten stonden verantwoord, is per 1 januari 2021 stop gezet en wordt op declaratiebasis voortgezet (daling 2,7 miljoen euro). In 2020 is een eenmalige thuiswerkvergoeding opgenomen van 200 euro per medewerker (0,8 miljoen euro), welke in 2021 op maandelijkse basis wordt uitbetaald (zie lonen en salarissen). Op basis van de CAO HBO is het niet meer mogelijk om DI-uren te sparen wat leidt tot een vrijval in de verplichting DI-uren. De verplichting vakantiedagen neemt nog steeds toe, echter minder sterk dan in 2020. De dotatie aan de verplichting vakantiedagen respectievelijk DI-uren daalt daardoor per saldo met 1,7 miljoen euro ten opzichte van 2020. Ten slotte ontwikkelen de scholingskosten zich naar het niveau van voor de coronacrisis wat leidt tot een stijging met 0,8 miljoen euro.
- ▶ De toename in afschrijvingen met 2,0 miljoen euro naar 18,9 miljoen euro (2020: 16,9 miljoen euro) welke het gevolg zijn van de investeringen gedurende 2021 van 36,5 miljoen euro. Dit uit zich in hogere afschrijvingslasten voor onder andere apparatuur (1,0 miljoen euro) en afschrijvingen onroerend goed (0,8 miljoen euro).
- ▶ In verband met een toenemende huisvestingsvraag vanuit studenten is sprake van uitbreiding van de vastgoedportefeuille. Dit leidt tot een toename in de huisvestingslasten met 2,4 miljoen euro naar 19,9 miljoen in 2021 (2020: 17,5 miljoen euro).
- ▶ De toename in de overige lasten met 2,6 miljoen euro naar 38,5 miljoen euro wordt vooral veroorzaakt door hogere lasten voor advieskosten (1,0 miljoen euro) in verband met de diverse vastgoedinvesteringen, hogere lasten voor softwarelicenties (0,6 miljoen euro), additionele stagelasten (0,5 miljoen euro) en additionele lasten voor uitbesteed onderwijs (0,5 miljoen euro).

Balans en kasstromen

Het balanstotaal 2021 is ten opzichte van 2020 met 20,8 miljoen euro gestegen naar 228,0 miljoen euro (2020: 207,2 miljoen euro).

Activa:

- ▶ De investeringen gedurende 2021 van 36,5 miljoen euro en de verantwoorde afschrijvingen van 18,9 miljoen euro leiden tot een toename van de (im)materiële vaste activa met 17,6 miljoen euro naar 162,2 miljoen euro (2020 144,6 miljoen euro);
- ▶ De liquide middelen zijn in 2021 ten opzichte van 2020 met 4,5 miljoen euro toegenomen naar 58,0 miljoen euro (2020: 53,5 miljoen euro). Deze stijging wordt veroorzaakt door de positieve kasstroom uit operationele activiteiten (44,8 miljoen euro) gecompenseerd door de negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten (36,5 miljoen euro) en aflossing langlopende schulden (3,8 miljoen euro negatief);
- ▶ Het werkkapitaal (vlottende activa minus kortlopende schulden) is met 1,6 miljoen euro toegenomen naar 20,2 miljoen euro negatief (2020: 21,8 miljoen euro negatief). Dit wordt vooral veroorzaakt door de toename in de liquide middelen.

Passiva:

- ▶ Het eigen vermogen neemt toe met het gerealiseerde resultaat over 2021 van 20,6 miljoen euro positief tot 97,3 miljoen euro (2020: 76,7 miljoen euro);
- ▶ De bestemmingsreserve voor private activiteiten is ultimo 2021 separaat opgenomen voor een bedrag van 0,7 miljoen euro negatief (2020: 0,8 miljoen euro negatief);
- ▶ De voorzieningen nemen ten opzichte van 2020 toe met 0,3 miljoen euro naar 20,8 miljoen euro (2020: 20,5 miljoen euro). Dit wordt veroorzaakt door de daling in de voorziening asbestverwijdering (0,5 miljoen euro) en het verlopen van de geldigheidstermijn van de 10 euro vouchers van medewerkers (0,3 miljoen euro). Daartegenover staat een toename van de voorziening jubileumuitkering met 0,7 miljoen euro door een toename van het aantal fte's, stijging van het aantal dienstjaren en reguliere salarisstijgingen en een toename van 0,3 miljoen euro in de voorziening M2 werktijdvermindering door een toename van het aantal actieve deelnemers.
- ▶ De langlopende schulden dalen door de jaarlijkse aflossingen naar 24 miljoen euro;
- ▶ De kortlopende schulden stijgen met 1,5 miljoen euro naar 86,0 miljoen euro (2020: 84,5 miljoen euro). Dit wordt veroorzaakt door een stijging in de vooruitontvangen subsidies OCW met 7,5 miljoen euro, voornamelijk door het bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs (NPO) (6,3 miljoen euro) en de subsidieregeling coronabanen (0,8 miljoen euro). Het bestuursakkoord NPO is door het ministerie van OCW als niet normatieve rijksbijdrage aangemerkt waarmee deze middelen overeenkomstig RJ 660 worden verantwoord in de periode waarin de bestedingen worden gedaan. Vanuit het bestuursakkoord NPO is in 2021 aan de hogeschool 9,9 miljoen euro toegekend, waarvan 6,3 miljoen euro in komende boekjaren wordt besteed. Daarnaast is sprake van een stijging in crediteuren (0,6 miljoen euro), de te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen (1,3 miljoen euro), te betalen pensioenpremie (0,6 miljoen euro) en overige overlopende passiva (3,1 miljoen euro). Dit wordt gecompenseerd door een daling in de vooruitontvangen college- en lesgelden (9,4 miljoen euro) in verband met de korting op het collegegeld in het Nationaal Programma Onderwijs. Daarnaast is sprake van een stijging in de overlopende passiva (2,6 miljoen euro), te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen (1,3 miljoen euro), te betalen pensioenpremie (0,6 miljoen euro) en crediteuren (0,6 miljoen euro) en door een daling in kortlopende aflossingsverplichting van de schulden (2,2 miljoen euro).

Ontwikkeling solvabiliteit

Het eigen vermogen van de hogeschool neemt toe met het positieve resultaat over 2021. De solvabiliteit (eigen vermogen vermeerderd met de voorzieningen gedeeld door het balanstotaal) komt hierdoor uit op 51,8%. Deze uitkomst is hoger ter vergelijking met de solvabiliteit in 2020 (46,9%) en voldoet zowel aan de norm die is opgelegd door de Inspectie van het Onderwijs ($\geq 30\%$) als aan de interne streefwaarde van de hogeschool ($\geq 32\%$).

Ontwikkeling liquiditeit

De liquiditeit bedraagt in 2021 0,77 (2020: 0,74) en voldoet daarmee aan de externe eis ($> 0,75$) en aan de interne streefwaarde ($\geq 0,75$).

1.7.5 Majeure zaken

Gedurende boekjaar 2021 hebben de volgende majeure besluiten zoals gedefinieerd in artikel 164 lid 1 boek 2 BW, plaatsgevonden:

De hogeschool heeft in 2021 met Hogeschool Inholland, Christelijke Hogeschool Ede, Avans Hogeschool, Da Vinci College, Economic Development Board Drechtsteden en de gemeente Dordrecht een samenwerkingsovereenkomst en subsidieovereenkomst getekend om meer hoger onderwijs in de Drechtsteedse regio te realiseren. Het Hoger Onderwijs Drechtsteden, ook wel Dordrecht Academy genoemd, gaat tweejarige Associate degree-opleidingen bieden. Hogeschool Rotterdam treedt op als penvoerder. Sinds september 2021 is in zeer beperkte mate gestart met het onderwijs. Vanaf september 2022 wordt door Dordrecht Academy volwaardige opleidingen aangeboden.

Het CvB heeft gedurende boekjaar 2019 reeds besloten tot een investering over de jaren 2020-2023 voor de bouw van Kralingse Zoom bouwdeel C. Deze investering vertegenwoordigde in dat boekjaar 58% van het eigen vermogen en voldeed daarmee aan de eis om deze investering als majeur te beschouwen (bedragen groter dan 25% van het eigen vermogen). De huidige verwachting is dat deze investering over genoemde periode 51 miljoen euro zal bedragen (52% van het eigen vermogen). In 2021 heeft het CvB besloten tot een nieuwe vastgoed investering over de jaren 2021-2026 van 66 miljoen euro voor de bouw van Onderwijslocatie Laan op Zuid. Dit investeringsbedrag vertegenwoordigt 67% van het eigen vermogen.

1.7.6 Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten

Het treasurybeleid van de hogeschool is gericht op het optimaliseren van de financieringsstructuur en het beperken van financiële risico's. De hogeschool kwalificeert als een niet-professionele belegger. De kaders voor het treasurybeleid zijn opgenomen in het Treasurystatuut 2020 welke is vastgesteld door het College van Bestuur op 26 oktober 2020 en op 14 december 2020 is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In februari 2022 is vastgesteld dat de bepalingen van het Treasurystatuut 2020 gedurende boekjaar 2021 zijn nageleefd. De financiële middelen van de hogeschool zijn sinds 2015 in het kader van schatkistbankieren ondergebracht bij de Staat der Nederlanden. Hiermee voldoet de hogeschool aan de regeling beleggen, lenen en derivaten van OCW.

Voor de lange termijn tonen de geprojecteerde langlopende schulden een toename naar 115 miljoen euro in 2026. Dit wordt veroorzaakt doordat met ingang van 2022 een aanvullende financiering in de balans is opgenomen voor de nieuwbouw op locatie Kralingse Zoom en investeringen op Rotterdam Zuid oplopend naar in totaal 129 miljoen euro; uitgangspunt hierbij is financiering bij de Staat der

Nederlanden (schatkistbankieren) tegen een rentepercentage van 1%. In lijn met de liquiditeitsbehoefte van de hogeschool zal in maart 2022 mogelijk een eerste tranche worden afgenomen vanuit de nieuwe financieringsaanvraag. Deze financieringsaanvraag is op 16 september 2021 goedgekeurd door het Ministerie van Financiën en betreft een 20-jarige lening van 30 miljoen euro. De bestaande langlopende schuld bij de Staat der Nederlanden wordt afgelost conform het overeengekomen aflossingsschema.

In 2021 zijn geen deposito's en/of beleggingen afgesloten of van toepassing geweest. In verband met het lange termijn investeringsprogramma vastgoed en IT gecombineerd met het huidige lage rentepercentage voor deposito's bij schatkistbankieren, worden voor de middellange termijn geen deposito's afgesloten. Alle huidige overtollige middelen worden daarom als liquide middelen aangehouden bij de Staat der Nederlanden. De liquide middelen ultimo 2021 bedragen ruim 58 miljoen euro. Deze middelen staan ter vrije beschikking van de hogeschool. Voor de financiering van het lange termijn investeringsprogramma is de rekening-courant faciliteit per 1 november 2021 verhoogd naar 25 miljoen euro (was 10 miljoen euro). Indien gebruik wordt gemaakt van deze kredietfaciliteit, dient een variabele rente te worden betaald. Deze kredietfaciliteit wordt alleen aangewend bij onvoorziene omstandigheden. De meerjarige projectie van de liquide middelen (zie de Continuïteitsparagraaf) laat zien dat de hogeschool naar verwachting over de gehele tijdreeks voldoet aan de interne eis van een minimaal niveau aan liquide middelen van 23 miljoen euro.

1.7.7 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf gaat in op de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, zoals de verwachte exploitatieresultaten en ontwikkeling van de vermogenspositie in de komende jaren. De paragraaf is opgebouwd uit de Gegevens set (A) en Overige Rapportages (B). De cijfers voor de jaren na 2021 zijn ontleend aan Begroting 2022, inclusief de meerjarenbegroting 2023-2026. Op 13 december 2021 heeft de Raad van Toezicht de begroting voor boekjaar 2022 inclusief de meerjarenbegroting over de jaren 2023 – 2026 goedgekeurd. Begroting 2022 en de meerjarencijfers zijn ten tijde van de opstelling daarvan gebaseerd op geprognosticeerde eindcijfers 2021 (positief resultaat van 14,8 miljoen euro). De begrote balanscijfers voor de jaren 2022 en verder zijn in deze continuïteitsparagraaf van een update voorzien op basis van de realisatie ultimo boekjaar 2021 (positief resultaat van 20,6 miljoen euro positief).

Majeure investeringen

Het totaal van de begrote investeringen gedurende boekjaar 2022 tot en met boekjaar 2026 bedraagt circa 225 miljoen euro. De begrote jaarlijkse baten over boekjaar 2022 tot en met boekjaar 2026 bedragen gemiddeld 415 miljoen euro. Om de financiële effecten van deze investering voor de meerjarenbegroting goed inzichtelijk te maken, bevat de meerjarenbegroting de cijfers van het verslagjaar en de vijf jaren volgend op het verslagjaar.

A1. Kengetallen

Kengetal	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024	B 2025	B 2026
Personele bezetting in FTE *	3.200	3.435	3.345	3.289	3.240	3.240
Bestuur / management	186	192	190	182	183	183
Docerend personeel	2.036	2.143	2.043	2.010	1.972	1.972
Wetenschappelijk personeel	38	46	47	47	47	47
Overige medewerkers	940	1.053	1.066	1.049	1.039	1.039
Studentaantallen **	41.070	41.380	40.099	39.990	39.942	39.933
Ratio docerend personeel / totaal	63,6%	62,4%	61,1%	61,1%	60,9%	60,9%
Ratio student / docent ***	20,2	19,3	19,6	19,9	20,3	20,3

* Gemiddeld aantal werknemers op basis van volledig dienstverband over boekjaar 2021, exclusief 55 fte stagiaires en exclusief fte in M2-regeling en ouderschapsverlof.

** Peildatum 1 oktober t-2, inclusief nieuwe instroom, exclusief 'septemberstakers'.

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

Toelichting op de meerjarige kengetallen

- ▶ **Studentaantallen:** de stijging van de studentenaantallen in 2022 met 310 naar 41.380 wordt veroorzaakt door een stijging in de prognose nieuwe instroom studenten (11.440 in 2021 naar 12.027 in 2022). Na 2022 zien we jaarlijks een lichte daling in de studentenaantallen. Hierin zit de aanname verwerkt dat het aantal afgestudeerde studenten gecombineerd met de uitval van studenten de nieuwe instroom overstijgt. Een daling van de bekostigde inschrijvingen in 2025 wordt voorzien door het niet toepassen van de BSA normering voor studenten uit instroomcohort 2019. Deze ontwikkeling van afnemende studentaantallen vindt haar weerslag in de meerjarenbegroting over periode 2022 – 2026.
- ▶ **Ratio docerend personeel / totaal:** de hogeschool heeft in 2021 ook geïnvesteerd in de uitbreiding van het aantal fte's docerend personeel (2020: 1.946 fte) in vergelijking met het niet-onderwijzende deel van het totale personeelsbestand. Door de coronacrisis en de RIVM richtlijnen is sprake geweest van intensiever onderwijs en is daardoor meer personeel ingezet. In meerjarig opzicht beweegt de inzet van docerend personeel mee met de verwachte daling in het aantal studenten waarmee het kengetal docerend personeel / totaal stabiliseert.
- ▶ **Ratio student / docent:** de stijging van de student/docentratio vanaf 2023 bij een dalend studentenaantal wordt verklaard door een eveneens dalend docentenaantal. Met ingang van 2024 zijn de eenmalige middelen uit NPO niet meer beschikbaar. Daarnaast is in de meerjarenbegroting sprake van een verschuiving van middelen van onderwijs naar IT en huisvesting.

A2. Balans**Begroting 2022
Balansprognose
in € 1.000**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activa						
Vaste activa	162.233	211.326	225.947	241.952	253.700	252.176
Vlottende activa						
– Ov. vorderingen en overl. activa	7.798	7.798	7.798	7.798	7.798	7.798
– Liquide middelen	58.000	36.897	41.296	41.127	39.214	44.738
Totaal vlottende activa	65.798	44.695	49.094	48.925	47.012	52.536
Totaal activa	228.031	256.021	275.041	290.878	300.712	304.712
Passiva						
Eigen Vermogen						
– Algemene reserve	94.648	91.366	91.851	87.371	81.939	81.705
– Wettelijke reserve immateriële vaste activa	321	321	321	321	321	321
– Bestemmingreserves private opleidingen	-710	-524	-290	-56	178	412
– Bestemmingreserves schoolfonds	88	88	88	88	88	88
– Bestemmingreserves kennisinnovatie	1.792	1.054	565	435	417	417
– Bestemmingreserves promotievoucher	287	187	87	0	0	0
– Bestemmingreserves centre of expertise	864	864	864	864	864	864
Totaal Eigen Vermogen	97.290	93.355	93.486	89.023	83.807	83.807
Voorzieningen						
– Wachtgelden	2.898	2.898	2.898	2.898	2.898	2.898
– ERD WGA	2.495	2.495	2.495	2.495	2.495	2.495
– M2 werktijdvermindering	10.298	10.298	10.298	10.298	10.298	10.298
– Gratificatie ambtsjubileum	3.956	3.956	3.956	3.956	3.956	3.956
– Langdurig zieken	497	497	497	497	497	497
– € 10,- voucher	0	0	0	0	0	0
– Asbestverwijdering	150	0	0	0	0	0
– Profileringsfonds	157	157	157	157	157	157
– Transitievergoeding	297	297	297	297	297	297
Totaal voorzieningen	20.748	20.598	20.598	20.598	20.598	20.598
Langlopende schulden	24.000	50.900	78.200	97.250	111.250	114.700
Kortlopende schulden	85.993	91.168	82.757	84.007	85.057	85.607
Totaal passiva	228.031	256.021	275.041	290.878	300.712	304.712

Toelichting op de meerjarige balansprojectie

Op basis van de cijfers in de meerjarenbegroting over de boekjaren 2022 tot en met 2026 en het verloop van de investeringen, langlopende leningen en bestemmingsreserves, is een prognose gemaakt van de ontwikkelingen van de diverse balansposten. Daar waar op basis van de exploitatierekening geen uitspraak kan worden gedaan over de richting van de ontwikkeling van de betreffende balansposten, zijn deze balansposten ongewijzigd gelaten.

- ▶ De stijging in de vaste activa is het gevolg van de gedurende de jaren 2022 tot en met 2026 voorgenomen investeringen van 225 miljoen euro in met name huisvesting (166 miljoen euro) en informatie- en communicatietechnologie (36 miljoen euro) minus de afschrijvingen en eventuele desinvesteringen.
- ▶ De kasstroom uit investeringsactiviteiten is groter dan de kasstroom uit financieringsactiviteiten én operationele activiteiten gezamenlijk, waardoor het saldo aan liquide middelen gedurende de periode 2022 – 2026 daalt naar een gemiddeld saldo van 41 miljoen euro.
- ▶ De liquiditeit over de boekjaren 2022 tot en met 2026 schommelt tussen 0,49 in 2022 en 0,61 in 2026. De signaleringswaarde OCW bedraagt 0,75. Naar aanleiding van de nieuwste inzichten is ten opzichte van de goedgekeurde meerjarenbegroting sprake van een toename van de investeringen met 3,5 miljoen euro in verband met Kralingse Zoom bouwdeel C en een verschuiving van investeringen van 2021 naar 2022 van 2,6 miljoen euro. Deze additionele investeringen zouden, indien alle overige investeringen gelijk blijven, leiden tot een daling in de liquiditeit: deze schommelt hierdoor tussen een bandbreedte tussen 0,45 in 2022 en 0,54 in 2026. Als gevolg van de recente aanpassingen van de signaleringswaarde naar 0,75 wordt nieuw beleid ontwikkeld, zodat de hogeschool daarmee boven de signaleringswaarde komt.
- ▶ Het eigen vermogen muteert met de hoogte van het exploitatieresultaat. Voor de jaren 2022 tot met 2026 bedraagt het cumulatieve exploitatieresultaat circa 13,5 miljoen euro negatief, vooral veroorzaakt door de daling van de totale baten in verband met het wegvallen van middelen uit NPO. Daarnaast is sprake van toenemende afschrijvingslasten in verband met investeringen in huisvesting en IT. Dit negatieve cumulatieve exploitatieresultaat wordt opgevangen met de algemene reserve en de bestemmingsreserves welke ultimo boekjaar 2021 96,9 miljoen euro bedragen (exclusief de wettelijke reserve).
- ▶ De personele voorzieningen worden in de meerjarenbegroting stabiel verondersteld. Verwacht wordt dat de voorziening asbestverwijdering ultimo 2022 nihil bedraagt, tenzij in 2022 uit de integrale controle op asbest bij de overige panden andere inzichten naar voren komen.
- ▶ Voor de investeringen in huisvesting en informatie- en communicatietechnologie is in de langlopende schulden voor de jaren 2022 tot en met 2026 een bedrag opgenomen van 119 miljoen euro aan nieuw af te sluiten leningen. De bestaande langlopende schuld bij de Staat der Nederlanden wordt afgelost conform het overeengekomen aflossingsschema.
- ▶ De grootste posten binnen de schulden op korte termijn zijn de vooruitontvangen collegegelden, vooruitontvangen rijksbijdragen, vooruitontvangen subsidies, kortlopende deel aflossingsverplichting langlopende schulden, crediteuren, te betalen vakantiegeld en –dagen en de nog te betalen loonheffing, sociale premies en pensioenpremie. In de meerjarige balansprojectie wijzigt alleen het kortlopende deel van de aflossingsverplichting inzake langlopende schulden.

A3. Staat/ Raming van Baten en Lasten**Meerjarenbegroting 2022 - 2026****(in € 1.000 en prijspeil 2022)**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Baten						
Rijksbijdrage	262.626	286.085	288.396	288.465	278.451	275.680
NPO (Bestuurs akkoord)	3.607	9.423	8.797			
NPO (compensatie studentaantallen en collegeld)	31.779	26.237				
KA middelen	19.181	24.524	25.859	29.257	31.548	33.840
Totaal Rijksbijdrage	317.193	346.269	323.052	317.722	309.999	309.520
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	4.528	4.653	4.685	4.685	4.685	4.685
College- en examengelden	62.059	54.157	75.548	73.891	73.725	73.661
Baten in opdracht van derden	14.395	16.471	13.906	14.043	13.870	13.870
Overige opbrengsten	4.243	4.453	4.717	4.746	5.086	5.086
Totaal baten	402.418	426.003	421.908	415.087	407.365	406.822
Lasten						
DOP - lasten	189.068	207.839	202.471	198.909	194.036	194.036
AOP - lasten	89.222	103.158	103.435	102.219	100.668	100.668
Personeel niet in loondienst	15.040	11.661	11.332	10.768	9.249	9.249
Scholingslasten	3.113	5.794	5.734	5.718	5.506	5.506
Overige personele lasten	7.898	5.857	5.148	4.964	4.909	4.909
Totaal personele lasten	304.359	334.309	328.120	322.578	314.368	314.368
Huisvestingslasten	19.921	22.535	22.219	21.983	22.501	22.501
Overige lasten	38.456	50.244	45.981	45.190	45.425	45.425
Afschrijvingen	18.846	22.457	24.780	28.825	29.091	30.258
Taakstelling						-6.963
Totaal lasten	381.582	429.545	421.100	418.576	411.385	405.589
Exploitatieresultaat voor financiële en bijzondere baten en lasten	20.836	-3.541	809	-3.488	-4.018	1.233
Financiële baten en lasten	-250	-394	-679	-975	-1.198	-1.233
Bijzondere baten en lasten						
Exploitatieresultaat na financiële en bijzondere baten en lasten	20.586	-3.935	130	-4.463	-5.216	0
Resultaatbestemming						
Algemene reserve	19.796	-3.283	485	-4.480	-5.432	-234
Wettelijke reserve IVA	321	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserve privaat	110	186	234	234	234	234
Bestemmingsreserve schoolfonds	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserve kennisinnovatie middelen	192	-738	-489	-130	-18	0
Bestemmingsreserve promotievoucher middelen	-106	-100	-100	-87	0	0
Bestemmingsreserve centre of expertise middelen	273	0	0	0	0	0
Totaal resultaatbestemming	20.586	-3.935	130	-4.463	-5.216	0

Toelichting op de meerjarige raming van baten en lasten

De meerjarenbegroting gaat uit van bekende wet- en regelgeving en is gebaseerd op (de financiële effecten van) een bestendige gedragslijn ten aanzien van het beleid zoals dat door het College van Bestuur wordt gevoerd. Voor de meerjarenbegroting is niet gewerkt met scenario's; de meerjarenbegroting is niet door een accountant getoetst. De meerjarenbegroting is onderdeel van de Planning & Control-cyclus van Hogeschool Rotterdam.

Invloeden op de meerjarenbegroting

De hogeschool heeft ervoor gekozen om met betrekking tot vastgoed en huisvesting het scenario voor nieuwbouw in Rotterdam-Zuid verder uit te werken, wat van significante invloed is op de meerjarenbegroting. Dit heeft tot gevolg dat de huisvestingsratio tot en met 2026 oploopt naar 10,4% (2021: 8,1%). Om zowel aan de externe normen van het OCW als aan het intern opgestelde financieel sturingskader te voldoen, is in de meerjarenbegroting in 2026 een bezuinigingsopdracht opgenomen voor een bedrag van 7,0 miljoen euro. Deze bezuinigingsopdracht dient nog verder concreet vorm te worden gegeven.

- ▶ De baten stijgen in 2022 conform de meerjarenbegroting met 23,5 miljoen euro naar 426,0 miljoen euro en dalen vervolgens weer in de daaropvolgende jaren naar uiteindelijk 406,8 miljoen euro 2026. Deze daling ten opzichte van 2022 met 19 miljoen euro wordt veroorzaakt door:
 - ▶ De daling in de rijksbijdrage met 36,7 miljoen euro. De rijksbijdrage is onder meer afhankelijk van aantal bekostigde inschrijvingen, de conjunctuur en het regeringsbeleid. De rijksbijdrage neemt af met 10,4 miljoen euro door een daling in het aantal bekostigde inschrijvingen tot en met 2026. De middelen uit NPO (bestuursakkoord, compensatie studentenaantallen en compensatie korting collegegeld) komen met ingang van 2024 te vervallen (2022: 35,6 miljoen euro). Dit wordt gecompenseerd door een verwachte toename in de KA-middelen met 9,3 miljoen euro.
 - ▶ Het effect van het Nationaal Programma Onderwijs op de rijksbijdrage is significant te noemen, maar wordt deels gecompenseerd door de stijging in collegegelden met 19,5 miljoen euro door het vervallen van de korting op collegegelden met ingang van studiejaar 2023.
 - ▶ De baten in opdracht van derden zoals begroot in 2022 (12,4 miljoen euro) zijn hoger dan de baten in de begroting 2021. De realisatie over 2021 valt lager uit door de coronacrisis; projecten zijn gestopt of verschoven naar een later boekjaar. Over de jaren 2023 tot en met 2026 zijn deze baten voorzichtiger ingeschat voor een bedrag van 10 miljoen euro.
- ▶ De personele lasten stijgen in 2022 met 29,9 miljoen euro naar 334,3 miljoen euro (2021: 304,4 miljoen euro). Dit wordt mede veroorzaakt door toepassing van het prijspeil 2022 voor de jaren 2022 e.v.. In de jaren daarna dalen de personeelslasten van 328,1 miljoen euro in 2023 naar 314,4 in 2026, met name door een daling in DOP-lasten vanaf 2023. Dit is gerelateerd aan de verwachte daling in studentaantallen.
- ▶ De huisvestingslasten stijgen in de meerjarenbegroting naar 22,5 miljoen euro in 2026, een vergelijkbaar lastenniveau als in 2022. De huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale lasten) blijft onder de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs van 15%.
- ▶ De verwachte afschrijvingslasten vertonen een toename naar 22,5 miljoen euro in 2022 en stijgen door naar 30,3 miljoen euro in 2026. Dit is het gevolg van het verwerken van het voorgenomen besluit om op de lange termijn te investeren in vastgoed en huisvesting, zoals opgenomen in de meerjarenbegroting.

- ▶ Voor de investeringen in huisvesting en informatie- en communicatietechnologie is in de langlopende schulden voor de jaren 2022 tot en met 2026 een bedrag opgenomen van 119 miljoen euro aan nieuw af te sluiten leningen. Dit leidt tot een toename in de financiële lasten met 0,8 miljoen euro van 0,4 miljoen euro in 2022 naar 1,2 miljoen euro in 2026.

B1. Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Het College van Bestuur bespreekt minimaal eens per kwartaal de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting met de directies van de hogeschool. Daarnaast komen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht eens per kwartaal samen om onder andere de financiële gang van zaken te bespreken. Voorts is een risk manager aangesteld die onder meer verantwoordelijk is voor risico-inventarisatie, het beleggen van beheersmaatregelen in de organisatie en – in samenwerking met het lijnmanagement – de monitoring daarvan.

De hogeschool blijft werken aan haar ambitie een Risk & Control Framework op te zetten conform COSO ERM 2017. Waar het de omgang met geldmiddelen en activa betreft wordt een risicoaverse houding gehanteerd. Op het gebied van onderwijsvernieuwing wordt met enige regelmaat gezocht naar nieuwe werkmethoden waarbij sprake kan zijn van een gematigd risicozoekende houding. Relevante financiële ratio's worden door de hogeschool periodiek gemonitord middels het hiervoor ontwikkelde lange termijn financieel model.



B2. Risico's en onzekerheden

Ook in 2021 werd de hogeschool nog geconfronteerd met de gevolgen van de coronacrisis. Deze zal ook het komende jaar zijn weerslag hebben op het onderwijs voor zowel huidige als aankomende studenten. De maatschappelijke discussie over de inrichting van de samenleving en de ethische dilemma's die dit met zich meebrengt kunnen hierbij niet uit het oog verloren worden.

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

1 CYBERRISICO'S

- ▶ Dreiging cyberaanvallen
- ▶ Phishing
- ▶ In gedrang komen van databeveiliging en -veiligheid
- ▶ Verstoring van continuïteit processen

Recente cyberaanvallen op andere (onderwijs)instellingen tonen een hoog risico aan met betrekking tot de informatieveiligheid en -beveiliging. Een gevolg hiervan kan zijn dat de continuïteit van processen in gevaar komt en dat werkelijke kosten hoger uitvallen dan begroot. De hogeschool heeft hiervoor een aantal beheersmaatregelen getroffen. In januari 2021 is het nieuwe informatiebeveiligingsbeleid door het College van Bestuur vastgesteld, met daarin strategische afspraken en principes op basis waarvan de rest van de digitale beveiliging wordt ingericht. Ook is de aanbesteding gestart voor een externe audit op het gebied van cybersecurity. Tevens is zwaar ingezet op verhogen van het bewustzijn op het gebied van security. In 2022 worden de bewustzijns campagnes uitgebreid met een e-learning platform waarin medewerkers op een interactieve manier meer kunnen leren over privacy en security.

2 INSTROOM EN DOORSTROOM STUDENTEN

- ▶ Dalende instroom op lange termijn door demografische ontwikkeling
- ▶ Dalende instroom door keuze Havisten/Vwo'ers voor HBO/WO
- ▶ Concurrentie aanbod Universiteiten ('professional drift')
- ▶ Beperking doorstroommogelijkheden naar Masteronderwijs
- ▶ Ontstaan van langstudeerders door versoepelingen BSA

De inschrijvingen per oktober 2021 tonen voor een aantal instituten afwijkingen ten opzichte van 2020. Op korte termijn bestaat het risico van stijging in het aantal langstudeerders, mede door de versoepelingen van het Bindend Studie Advies (BSA) tijdens de coronacrisis. Dit risico betreft zowel het imago van de hogeschool als de financiële gevolgen van langstudeerders in verband met het achterblijven van de rijksbijdrage voor de inschrijving. Op de lange termijn bestaat het risico op dalende studentaantallen door demografische ontwikkelingen en concurrentie van universiteiten.

Voor instituten met een daling op korte termijn betekent dit dat deze beheersmaatregelen treffen om de kosten in lijn te brengen met de dalende baten. Dit geldt op de lange termijn ook voor de hogeschool als geheel door capaciteitsvraagstukken uit te werken met betrekking tot personeel, overhead, IT en vastgoed.

3 KWALITEIT ONDERWIJS

- ▶ Verlies aansluiting beroepspraktijk/toekomstbestendigheid
- ▶ Achterblijven van curriculumontwikkeling
- ▶ Beperkte beschikbaarheid stageplekken
- ▶ Kwaliteit van toetsing en examinering

Qua onderwijsontwikkeling stond 2021 nagenoeg volledig in het teken van 'een nieuw toekomstgericht normaal'. De grote opgave voor de komende jaren is het toekomstbestendig maken van ons onderwijs. Thema's hierbij zijn online onderwijs en toetsing, flexibel en op afstand werken, flexibilisering in leer- en afstudeertrajecten en online begeleiding van studenten. De hogeschool moet te allen tijde studenten blijven afleveren die de kennis en kunde hebben om aan de wijzigende eisen van de arbeidsmarkt te voldoen.

Een belangrijke beheersmaatregel in het onderwijs en het aanpalende onderzoek in 2022 zal de implementatie van de nieuwe techniekvisie zijn. Via vergaande samenwerking binnen het technologiedomein zal de hogeschool zich nog nadrukkelijker manifesteren als een opleidings- en kennisinstituut dat integrale oplossingen biedt voor de grote maatschappelijke, aan techniek gerelateerde vraagstukken van vandaag. Met centrale thema's als klimaatneutraliteit, energie-

transitie, circulaire economie en digitalisering sluit de techniekvisie bovendien aan bij de overige strategische prioriteiten van de hogeschool, zoals het werken aan duurzaamheid en het maken van een sprong vooruit op het gebied van Artificial Intelligence.

4 INNOVATIE ONDERWIJS EN ONDERZOEK

- ▶ Niet voldoen aan hogere eisen praktijkgericht onderzoek
- ▶ Onvoldoende inspelen op vraag naar flexibilisering onderwijs

Praktijkgericht onderzoek aan het hbo wordt steeds professioneler. Dit brengt het risico met zich mee dat de hogeschool niet in voldoende mate kan voldoen aan de hogere eisen die aan dit onderzoek worden gesteld. Dit risico beheerst de hogeschool door in directe verbinding te blijven met de ontwikkelingen in de beroepspraktijk in de regio Rotterdam. Tevens wordt de directe relatie tot het onderwijs gekoesterd. Een inhoudelijk hoog niveau in het onderwijs en het ontwikkelen van een stevige beroepsidentiteit kan immers alleen worden gerealiseerd wanneer sprake is van een intensieve interactie in de driehoek onderzoek-onderwijs-beroepspraktijk. Een strategisch thema dat in 2022 niet verdwenen zal zijn van de (landelijke) agenda is de flexibilisering van het onderwijs en het daarmee gepaard gaande risico met betrekking tot het al dan niet (willen) aansluiten op de behoefte van de markt. Bij het ontwikkelen van de nieuwe strategisch agenda zal de hogeschool haar visie in deze nader bepalen. In ieder geval gaat de hogeschool door op haar koers om de flexibele deeltijdprogramma's gestaag en gedegen verder te ontwikkelen en om studentaantallen en hun studiesucces te verhogen.

5 PERSONEEL

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

Ten aanzien van personeel bestaat het risico van het niet kunnen vervullen van vacatures en uitval van personeel door hoge werkdruk. Het aantrekken van voldoende en gekwalificeerde docenten en overige personeelsleden is cruciaal in het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig en contextrijk onderwijs en de ontwikkeling van nieuwe onderwijsconcepten. Het hogeschoolbrede beleid bevat concrete uitgangspunten voor maatregelen om dit risico te beheersen: ontwikkeling van teams, ontwikkeling van haar professionele identiteit, goede werving en selectie en het creëren van diversiteit. De hogeschool wil in de komende jaren zorgen voor een gedragen visie op zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve benodigde ontwikkeling van de teams door een strategische personeelsplanning.

Door de fluctuatie in aantallen studenten ontstaat het risico van een corresponderende fluctuatie in de baten. Dit resulteert in een uitdaging ten aanzien van beheersmaatregelen rondom het vraagstuk van tijdelijke en structurele dienstverbanden. In het kader van de flexibele schil dient de hogeschool een plan te ontwikkelen dat zorgdraagt voor een uniform inhuurproces van personeel niet in loondienst.

6 HUISVESTING

- ▶ Kosten vastgoed leggen druk op ratio's
- ▶ Duurzaamheidsdoelstellingen nieuwbouw
- ▶ Evenwicht vastgoedkeuzes (koop/huur)
- ▶ Flexibiliteit gebouwen

De komende jaren staan in het teken van het afronden van intensieve renovatieprogramma's (Academieplein) en van de realisatie van nieuwbouw op de locatie Kralingse Zoom en de nieuwe Onderwijslocatie op Zuid. De gemaakte keuzes ten aanzien van huisvesting hebben tot gevolg dat een hoger percentage van de totale baten wordt toegekend aan vastgoed. Verhoudingsgewijs zijn minder besteedbare middelen beschikbaar voor onderwijzend en ondersteunend personeel en

beheerlasten. In de begroting is het uitgangspunt opgenomen dat de komende jaren additionele financiering wordt aangegaan via schatkistbankieren. Gegeven de waarderingsmethode van het Ministerie van Financiën voor onderpand en het feit dat Museumpark en Kralingse Zoom reeds in onderpand zijn gegeven, wordt met het aangaan van de additionele financiering de beschikbare ruimte daarvoor bijna volledig gebruikt. Derhalve is het risico aanwezig dat het aantrekken van extra financiering ná de geplande vastgoedinvesteringen slechts beperkt mogelijk is. De relevante ratio's worden door de hogeschool beheerst door deze periodiek te monitoren middels het hiervoor ontwikkelde lange termijn financieel model.

7 DUURZAAMHEID

- ▶ Vraagstuk diversiteit en inclusiviteit
- ▶ Polarisatie in de samenleving
- ▶ Niet voldoen aan duurzaamheidsdoelstellingen

Ten aanzien van gestelde duurzaamheidsdoelstellingen bestaat het risico dat gemaakte afspraken via convenanten met diverse stakeholders niet worden gehaald. Bij gemaakte keuzes voor huisvesting staat duurzaamheid dan ook centraal. Hierbij wordt het risico op hogere kosten geaccepteerd. Vanaf 2023 zal de hogeschool gaan rapporteren over duurzaamheidsbeleid en prestaties.

Een andere organisatiebrede doelstelling vormt het vergroten van diversiteit en inclusie van studenten en medewerkers. Het debat hierover wordt al geruime tijd gevoerd binnen de hogeschool. Het onderwerp inclusiviteit maakte reeds deel uit van de kern van Onze Agenda (2016) en heeft sindsdien alleen maar aan belang gewonnen. In aansluiting op de 'Gesprekstabfels over diversiteit en inclusie' vervolgt de hogeschool in 2022 de ingeslagen weg, die tot doel heeft het gesprek te blijven voeren en in de komende jaren een hogeschoolbrede coalitie voor diversiteit en inclusie te smeden. Het College van Bestuur investeert daarom in 2022 fors in dit onderwerp.

8 SAMENWERKINGSVERBANDEN

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

Op het gebied van onderwijs en onderzoek is de hogeschool diverse samenwerkingsverbanden aangegaan. Zo is het Rotterdam Mainport Institute een samenwerkingsverband tussen de Hogeschool Rotterdam en de STC-Group. Binnen het Programma Hoger Onderwijs Drechtsteden werkt de hogeschool samen met Gemeente Dordrecht en diverse andere onderwijsorganisaties. Deze, maar ook andere samenwerkingsverbanden, vereisen goede afspraken op het gebied van onder andere personeel, huisvesting, bedrijfsvoering en ICT. Dit brengt in de kern risico's met zich mee omdat sprake is van organisaties met eigen richtlijnen, processen en systemen. Het interne kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool moet waarborgen dat dit risico afdoende beheerst blijft.

9 KABINETSBELEID

- ▶ Bekostiging
- ▶ Flexibilisering onderwijs (studeren per studiepoint)
- ▶ Toegang tot hoger onderwijs
- ▶ Middelen Kwaliteitsafspraken (KA)
- ▶ Middelen Nationaal Programma Onderwijsontwikkeling (NPO)

De hogeschool is voor een groot deel van haar baten afhankelijk van OCW. Door wijzigingen in de economische situatie kunnen OCW en de politiek keuzes maken die een negatief effect hebben op de omvang van de rijksbijdrage van de hogeschool. Door de invoering van het leenstelsel in 2015 zijn de studievoorschotmiddelen aangewend om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Over

de boekjaren 2019 tot en met 2024 krijgt de hogeschool daarom kwaliteitsgelden toegekend. Het is de politieke intentie om bij een goede evaluatie ook na boekjaar 2024 aan het hoger onderwijs kwaliteitsgelden toe te kennen. Toekenning van middelen vanaf 2025 is mede afhankelijk van de uitwerking van het regeerakkoord inzake de aangekondigde afschaffing van de basisbeurs.

Het is lastig om concrete beheersmaatregelen ten aanzien van deze risico's te formuleren door de onzekerheid rondom toekomstige keuzes van de overheid en het wisselende kabinetsbeleid. Bij het opstellen van haar nieuwe strategische agenda tracht de hogeschool in te spelen op te verwachte ontwikkelingen.

10 COMPLIANCE WET- EN REGELGEVING

- ▶ Toename regeldruk
- ▶ Toenemende complexiteit
- ▶ Druk op verantwoordingsorganisatie (KA en NPO)

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

B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

De notitie Besturing en Financieel Beleid Hogeschool Rotterdam bevat een beschrijving van de belangrijkste principes, uitgangspunten en doelstellingen met betrekking tot financiële bedrijfsvoering en -sturing. Dit omvat onder andere een beschrijving van de Planning & Control-cyclus van de hogeschool en een weergave van de belangrijkste financiële en niet-financiële kengetallen. De rol van de Raad van Toezicht ten aanzien van begroting, financiële rapportage en het jaarverslag is ook hierin opgenomen. De notitie Besturing en Financieel Beleid is in 2021 geactualiseerd en door het College van Bestuur op 1 november 2021 vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft hiervan op 13 december 2021 kennisgenomen.

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

1.7.8 Verantwoording bestuurskosten en declaraties

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

Afgerond in €	Dhr Bormans	Dhr Van den Brink	Mw Guernina	CvB Gezamen- lijk**	Totaal
1 Reiskosten binnenland	19.844	12.252	17.518	-912	48.703
2 Reiskosten buitenland	-	-	-	-	-
3 Representatie (buiten onkostenvergoeding)	225	91	-	-	316
4 Overige kosten*	2.400	2.400	2.400	139	7.339
5 Totaal	22.470	14.743	19.918	-773	56.358

* Inclusief een bedrag van € 2.400 onbelaste onkostenvergoeding per jaar.

** Betreft onder andere de afrekening van brandstofkosten met de lease maatschappij.

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

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

Anders dan in vorige jaren, zijn bij 'reiskosten binnenland' alle binnenlandse reiskosten van het College van Bestuur opgenomen, waaronder de leasekosten. Alle CvB leden beschikken over een leaseauto. De leasekosten zijn eveneens opgenomen in de WNT-verantwoording. De leaseauto's werden tot en met 31 december 2020 ter beschikking gesteld tot een aanschafbedrag van maximaal € 60.000 (inclusief BTW en BPM) zonder specifieke afspraken ten aanzien van het type auto. Met ingang van 1 januari 2021 worden alleen elektrische leaseauto's ter beschikking gesteld aan het College van Bestuur tot een bedrag van maximaal € 1.400 per maand (inclusief BTW). In december 2020 is vooruitlopend op het nieuwe beleid inzake elektrische leaseauto's reeds één elektrische leaseauto ter beschikking gesteld.

1.7.9 Verslaggeving Helderheid

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

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

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

Onderstaand volgt een uiteenzetting van de thema's, toegespitst op de situatie bij Hogeschool Rotterdam ultimo 2021.

1. Uitbesteding van onderwijs

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

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

2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Hogeschool Rotterdam heeft in het Focus-programma aangegeven dat een keuze is gemaakt voor een publiek profiel en het centraal stellen van voltijd bachelor onderwijs. De hogeschool werkt met en binnen het vastgestelde kader privaat. Hiermee wordt zeker gesteld dat alle kosten en investeringen die voor private activiteiten worden gemaakt volledig aan die activiteiten worden toegerekend. Registratie van private cursisten vindt plaats buiten de publieke studentenregistratie, in een aparte cursistenadministratie. Verder is de hogeschool zich nader aan het verdiepen in de nieuwe beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten. Daarbij is de verwachting dat in 2022

verdere duiding komt rondom deze regeigeving. De impact hiervan wordt door de hogeschool in afstemming met de externe accountant geanalyseerd.

3. Het verlenen van vrijstellingen

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

4. Bekostiging van buitenlandse studenten

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

5. Collegegeld niet betaald door student zelf

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

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

Ook 2021 was voor veel studenten een uitdagend jaar. De effecten van de coronacrisis kunnen wel degelijk in de toekomst nog effect hebben op het aantal aanvragen voor een bijdrage uit het Profileringsfonds. Voor nog lopende uitkeringen betekenden de beperkingen die de epidemie met zich meebracht dat studenten een langer beroep op een uitkering moesten doen. Dit werd met name veroorzaakt door het moeilijker bemachtigen van een afstudeerstage, het verlenen van mantelzorg aan familie of het verergeren van bestaande (psychische) klachten. Dit jaar werden de aanvragen voor bestuurders van studie-of studentenverenigingen actief ondersteund vanuit de afdeling Studentenwelzijn. Dit heeft een toename in het aantal aanvragen ten opzichte van 2020 veroorzaakt.

In 2021 heeft het profileringsfonds 89 aanvragen ontvangen (2020: 82), waarvan 89 zijn toegekend (2020: 80). Van de 89 toegekende aanvragen hebben 89 aanvragen geleid tot uitkering (2020: 76). Het hiermee gemoeide bedrag bedroeg 292 duizend euro voor de gehele (meerjarige) looptijd (2020: 270 duizend euro). Alle 89 toegekende aanvragen hadden betrekking op EER-studenten. De financiële ondersteuning voor studenten wordt onderverdeeld in drie categorieën, te weten overmacht, bestuur en overige. De gemiddelde hoogte en duur per categorie van de aanvragen in 2021 die tot uitkering hebben geleid, was als volgt:

Omschrijving	Aanvragen	Toewijzingen	Totaal van toekenningen	Gemiddelde hoogte van toekenningen	Gemiddelde duur van toekenningen
Ho-studenten in overmachts-situaties:					
Ziekte, functiebeperking, familie-omstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	68	68	€ 244.984	€ 3.603	10,2
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	20	20	€ 38.836	€ 1.942	9,3
Overige categorieën:					
Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	1	1	€ 8.097	€ 8.097	17,0

In 2021 is een totaalbedrag van 289 duizend euro uitgekeerd. Dit bedrag omvat ook de in 2021 uitgevoerde betalingen op toegekende aanvragen uit voorgaande boekjaren.

In geval een student in Studielink aangeeft dat een derde het collegegeld betaalt, verzoekt Hogeschool Rotterdam de student een formulier in te vullen dat hij/zij akkoord gaat dat een derde het collegegeld betaalt.

6. Studenten volgen modules van opleidingen

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

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

Het risico hierop is zeer klein, de student schrijft zich immers in via Studielink.

8. Bekostiging van maatwerktrajecten

Voor zover sprake is van bekostiging van maatwerktrajecten vindt dit plaats binnen de private activiteiten. Binnen de uitvoering van de publiek bekostigde opleidingen worden geen maatwerktrajecten uitgevoerd.

9. Bekostiging van het kunstonderwijs

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

10. Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten

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

1.7.10 Maatschappelijke aspecten

Op verschillende terreinen vervult Hogeschool Rotterdam vanuit haar onderwijstaak een belangrijke maatschappelijke functie. De maatschappelijke aspecten komen uit de doelstellingen van de hogeschool naar voren. De hogeschool streeft naar het geven van kwalitatief hoogwaardig, inclusief en contextrijk onderwijs.

Onderwijs

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs

Met een aanbod van meer dan 100 opleidingen verspreid over meerdere vakgebieden (onderwijs, bètatechniek, kunst, gezondheidszorg, sociale studies en economie) richt de hogeschool zich op het leveren van *kwalitatief hoogwaardig* onderwijs. Daarmee wordt de mogelijkheid geboden aan een groot aantal (potentiële) studenten zich te ontwikkelen tot individuen die hun kennis en vaardigheden op professionele wijze inzetten voor de samenleving.

Inclusief onderwijs

De hogeschool wil dat de diversiteit die zichtbaar is in de bevolkingssamenstelling van de stad Rotterdam een afspiegeling is van de samenstelling van zowel het personeels- als het studentenbestand.

Contextrijk onderwijs

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

In het Sociaal Jaarverslag van 2021, welke afzonderlijk beschikbaar is op de openbare website van de hogeschool, wordt zichtbaar gemaakt hoe de hogeschool gedurende 2021 haar hrm-beleid heeft uitgevoerd. Het hrm-beleid ondersteunt de doelstellingen van de hogeschool: kwalitatief hoogwaardig en inclusief onderwijs waarbij de invulling van de onderwijsvisie in handen is van docententeams.

Corona en het Nationaal Programma Onderwijs

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is een steunprogramma voor de gehele onderwijssector in verband met de coronacrisis. Via dit programma is met ingang van februari 2021 tot en met de twee opvolgende studiejaar € 8,5 miljard extra geïnvesteerd in het gehele onderwijs. Dit budget is beschikbaar gesteld voor de ondersteuning en begeleiding van studenten en voor onderwijsontwikkeling. Verder is dit budget beschikbaar om studenten te compenseren voor studievertraging door onder andere een halvering van het tarief van collegegelden voor het komende studiejaar (2021 – 2022). De onderwijsinstellingen worden voor de gederfde inkomsten gecompenseerd.

In aanvulling op de € 8,5 miljard uit het NPO, worden onderwijsinstellingen met ingang van 2022 structureel gecompenseerd voor de hogere instroom van leerlingen en studenten wat oploopt van 243 miljoen euro in 2022 naar 458 miljoen euro in 2026. Onderwijsinstellingen in het hoger onderwijs zijn hiervoor ook het afgelopen kalenderjaar 2021 met een additionele 243 miljoen euro gecompenseerd. Tevens is een extra impuls gegeven voor onderzoek voor het gehele onderwijs van 162 miljoen euro. Ten slotte is de Subsidieregeling 'Coronabanen in het Hoger Onderwijs' voor de inzet van extra student-assistenten na 1 juli 2021 verlengd tot en met 31 december 2021.

De algemene effecten van de coronacrisis voor de hogeschool zijn toegelicht in hoofdstuk 1.2. Dat geldt ook voor de in overeenstemming met de medezeggenschap opgestelde plannen inzake inzet NPO-middelen. In de beschouwing van de financiële positie zijn de gevolgen van coronacrisis op het financiële resultaat, de liquiditeit en de ratio's over het afgelopen kalenderjaar opgenomen. Tevens is hier aandacht besteed aan de inzet van de middelen uit het NPO gedurende 2021. De inzet van NPO-middelen in 2022 en 2023 inclusief de effecten op liquiditeit en ratio's zijn opgenomen in de continuïteitsparagraaf.



INTERVIEW MET **YORI ETTEMA**, ALUMNUS WILLEM DE KOONING ACADEMIE

"Deepfake en digital humans kunnen onze wereld een beetje mooier maken"

Computeranimaties van mensen die niet of nauwelijks van echt te onderscheiden zijn; we zien ze steeds vaker voorbijkomen in ons dagelijks leven. Ook binnen Hogeschool Rotterdam is er veel aandacht voor de fenomenen deepfake en digital humans. "Focus op de kansen, niet alleen op de bedreigingen."

Eva wil dolgraag paardrijden, maar er is één probleem: ze vindt paarden doodeng. Ze zijn zo groot en sterk. Toch wil ze er een keer op zitten. Om van haar angst af te komen, kan Eva naar video's kijken waarin ze zichzelf ziet paardrijden. Maartje heeft op haar beurt openwatervrees. Een zwembad trekt ze nog wel, maar zwemmen in een meer of zee zit er niet in. Dus kijkt ze naar filmpjes waarin ze op haar gemak rondzwemt in open water om haar angst te overwinnen. Ze ziet tenslotte met haar eigen ogen: ik kan het, ik durf het.

Dit concept is bedacht door Yori Ettema, die in 2020 met zijn project 'DeepMemory' afstudeerde aan de Willem de Kooning Academie. Hij creëert deepfakevideo's om mensen een drempel over te helpen. Deepfake is een techniek waarbij op basis van Artificial Intelligence (AI) videobeelden worden gecombineerd tot een nieuwe video.

Levensecht

Neem het voorbeeld van openwatervrees. Door het gebruik van software kan Yori het gezicht van Maartje over dat van iemand anders 'plakken' die wel in een meer durft te zwemmen. Dankzij algoritmes die steeds verfijnder worden, lijken de beelden levensecht en ziet Maartje zichzelf in alle rust de schoolslag doen.

"Na een aantal van dit soort experimenten kwam ik erachter dat dit een heel positief effect kan hebben", aldus de 31-jarige alumnus

van Hogeschool Rotterdam. "Het zorgt voor verlichting bij mensen met een angst, dat is zo mooi om te zien. Ik wilde deepfake per se op een positieve manier benaderen, want er is al genoeg negativiteit op dit gebied. En die benadering is dus gelukt."

Bij de opkomst van deepfake sinds 2017 kwam voornamelijk het negatieve gebruik ervan in het nieuws. Zo vonden celebrities 'zichzelf' terug in pornovideo's en werden nepvideo's van politici verspreid, die omstreden uitspraken deden. Met de juiste software kun je namelijk niet alleen het beeld manipuleren, maar ook de audio.

Het ethische vraagstuk is dus enorm. Mede om die reden wisselde Yori van het idee van zijn afstudeerdopdracht. "Ik volgde de opleiding Product Design en ik vroeg me af hoe ik met deepfake mijn producten beter onder de aandacht kon brengen. Zo is het idee van 'DeepMemory' ontstaan."

Zien is geloven

En dat is niet onopgemerkt gebleven. Zo mocht Yori begin maart 2021 zijn verhaal doen in 'Zien is geloven', een aflevering van het tv-programma VPRO Tegenlicht. Na die uitzending kreeg de alumnus talloze positieve reacties, vooral uit de medische wereld.

Yori wil zijn pijlen alleen op de positieve kanten van virtual humans en deepfake richten. Nu hij is afgestudeerd en na zijn optreden in het tv-programma Tegenlicht veel reacties uit de medische wereld heeft gekregen, hoopt hij met 'DeepMemory' een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij. "Maar ook hier komen veel ethische vragen om de hoek kijken", weet hij inmiddels.

"Wat betekent het als je iemands gezicht gebruikt voor een video die wordt gebruikt om van een angst af te komen? Wat heeft dit voor gevolgen voor een behandeling? Wordt

iemand hier luier van dan tijdens exposure-therapie? Noem maar op. Ik heb een subsidie-aanvraag lopen in de hoop me hier beter in te kunnen verdiepen. Ik hoef er echt niet rijk van te worden, het gaat me vooral om het bewustzijn. Daar draait volgens mij alles om bij nieuwe ontwikkelingen. Als we er goed mee omgaan, kunnen we de wereld weer ietsje mooier maken."



2. Verslag van de Centrale Medezeggenschapsraad

Veerkrachtig en hybride aan de slag

2021 is voor de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) een jaar geweest waarin het woord *nieuw* centraal stond: na de verkiezingen was er een grotendeels nieuwe raad met een nieuwe voorzitter en een nieuwe werkwijze. Het meest vernieuwende in dit jaar was het feit dat er vier internationale studenten in de CMR zijn verkozen. Samen met de noodgedwongen online start vanwege de voortdurende coronapandemie heeft dit ervoor gezorgd dat de CMR meer tijd nodig heeft gehad om zich comfortabel te gaan voelen in haar rol.

Dit jaar kenmerkte zich voor de CMR als een hybride jaar: een combinatie van online en fysieke vergaderingen en bijeenkomsten. Leek er in de zomer nog perspectief op terugkeer naar een 'normale' gang van zaken, in de herfst werd duidelijk dat de fysieke vergaderingen weer moesten worden omgezet naar online bijeenkomsten. De impact ervan op de raadsleden was groot maar desondanks heeft de CMR haar veerkracht laten zien en is zij de uitdaging van het online werken wederom aangegaan met indrukwekkende resultaten.

Behalve aan de jaarlijkse terugkerende dossiers zoals de kaderbrief, die op hoofdlijnen de financiële contouren weergeeft voor de komende vier jaren, de begroting, de kwaliteitsafspraken en de *Hogeschoolgids 2021*, heeft de CMR in 2021 gewerkt aan de instemmingsverzoeken in grote dossiers zoals het Hoger Onderwijs Drechtsteden, een samenwerkingsverband tussen onderwijsinstellingen (Hogeschool Rotterdam, Hogeschool InHolland, Christelijke Hogeschool Ede, Avans Hogescholen en ROC Da Vinci College) en de gemeente Dordrecht, en de bouw van de nieuwe kernlocatie op Zuid. Daarnaast heeft de CMR haar relatie met het Platform Voorzitters Examencommissies verstevigd.

De personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad (PGMR) heeft met behulp van een stimuleringssubsidie van Zestor verder gewerkt aan het verlagen van de werkdruk onder de werknemers en de decentrale medezeggenschapsraden hierin meegenomen. De PGMR heeft formeel overleg met het CvB over het verlagen van de werkdruk. Ook maken ze het probleem bespreekbaar binnen de decentrale raden; in november is in dit kader een werkbijeenkomst gehouden.

De studentgeleding van de medezeggenschapsraad (SGMR) heeft advies uitgebracht aan het College van Bestuur over het Studentcollege - een expertcollege van studenten dat is bedoeld als inhoudelijk gesprekspartner van het College van Bestuur over hogeschoolbrede vraagstukken rondom onderwijs en onderzoek, zonder dat er sprake is van een verschil in belangen of zekere machtsverhoudingen. Daarnaast heeft de SGMR ervoor gezorgd dat er gelijkwaardigheid is gerealiseerd op het gebied van facilitering tussen studenten en medewerkers binnen de CMR.

Vergaderingen en bijeenkomsten

Van de in totaal negen formele overlegvergaderingen met het CvB hebben er twee fysiek plaatsgevonden en zeven online via Teams. De CMR heeft twee online bijeenkomsten gehad met de Raad van Toezicht.

Er hebben vier online bijeenkomsten met de voorzitters en afgevaardigden van de decentrale medezeggenschapsraden plaatsgevonden in dit jaar.

Het dagelijks bestuur van de CMR heeft gedurende het jaar gemiddeld om de twee weken overleg gevoerd met het CvB.

Dossiers

Diversiteit en Inclusie

In het verlengde van de dialoog over racisme en discriminatie die het CvB in het voorjaar heeft opgestart binnen onze hogeschool, heeft de CMR begin oktober een themabijeenkomst over dit onderwerp georganiseerd met als doel het thema in een veilige setting met elkaar te bespreken en met een bredere groep vervolgstappen te zetten binnen onze hogeschool. De CMR heeft vijf initiatiefvoorstellen ingediend bij het College van Bestuur in het kader van diversiteit en inclusie en deze voorstellen zullen in 2022 verder worden besproken.

Studentpsychologen

Sinds de coronapandemie worstelt een stijgend aantal studenten met eenzaamheid en gebrek aan structuur. Als gevolg daarvan doen steeds meer studenten een beroep op het decanaat. Naar aanleiding daarvan heeft de CMR in 2021 een initiatiefvoorstel ingediend om studentpsychologen te gaan inzetten op onze hogeschool. Het gesprek hierover is nog gaande en zal zeker een vervolg krijgen in 2022.

Ervaren ruimte en veiligheid in de medezeggenschap

Dit jaar hebben meerdere signalen de CMR bereikt met betrekking tot ervaren ruimte en veiligheid binnen de medezeggenschapsraden van onze hogeschool. Deze signalen waren voor de CMR aanleiding om bij het CvB een initiatiefvoorstel in te dienen om maatregelen te nemen die bijdragen aan het bereiken van een optimale positieve samenwerking binnen de hele hogeschool tussen de zeggenschap (CVB en directie Instituten) en de medezeggenschap (CMR en instituutsmedezeggenschapsraden). In het veiligheidsonderzoek dat eind oktober is uitgezet, zijn daarom vragen toegevoegd over de ervaren veiligheid in de medezeggenschapsraden. De resultaten van dit onderzoek worden verwacht in januari 2022.

Begroting

De CMR heeft (net als in 2020) begin december de begroting voor het komende jaar goedgekeurd. Het gevolgde begrotingsproces heeft er ook dit jaar voor gezorgd dat de CMR vroeg in het proces is meegenomen, ook bij de beleidsinhoudelijke overwegingen voor het komend jaar. De gezamenlijke inspanning van het CvB, de CMR en de betrokken projectleiders heeft wederom zijn vruchten afgeworpen en de CMR zou graag zien dat deze lijn in de komende jaren wordt doorgetrokken.

Kwaliteitsafspraken

Het in 2020 ingezette proces voor de actualisatie van de kwaliteitsafspraken (neergelegd in het plan *Kwaliteitsafspraken Hogeschool Rotterdam 2020-2024*) is voortgezet in 2021. Ook dit jaar heeft de projectleider de CMR goed meegenomen en de CMR kijkt terug op een prettige en constructieve samenwerking. Aan het begin van het jaar zijn met de projectleider afspraken gemaakt over de planning rondom de actualisatie van de kwaliteitsafspraken. De CMR heeft in december haar bevindingen op de voortgang met de kwaliteitsafspraken in dit jaar gegeven als input voor het jaarverslag.

Tot slot

De stroomversnelling waar wij sinds vorig jaar als hogeschool in terecht zijn gekomen, heeft vanzelfsprekend ook zijn weerslag gehad op de CMR. Dit jaar is nog het duidelijker geworden dat stilstand geen optie meer is en dat zeggenschap en medezeggenschap gezamenlijk moeten optrekken in dit dynamisch proces van onderwijsvernieuwing. De CMR heeft vertrouwen in de toekomst en kijkt uit naar weer een nieuw jaar van prettige en constructieve samenwerking met het CvB.

3. Verslag Raad van Toezicht (RvT)

De Raad van Toezicht is het hoogste orgaan van Hogeschool Rotterdam. De raad ziet er op toe dat de hogeschool goed wordt bestuurd en controleert of het CvB het beleid naar behoren uitvoert.

3.1 Samenstelling en bezoldiging

Leden Raad van Toezicht

In onderstaand overzicht zijn hoofd- en nevenfuncties opgenomen van leden van de Raad van Toezicht op peildatum 31 december 2021. Voor nevenfuncties geldt dat deze zijn opgenomen voor zover het functies betreft die relevant zijn voor de vervulling van de taak, waaronder in ieder geval eventuele bestuursfuncties in het onderwijs en andere toezichthoudende taken.

De heer J.C. Beerman, MBA

Voorzitter, 66 jaar, 1 september 2015 - 1 september 2023 (niet herbenoembaar)

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties

- ▶ President-commissaris Zwanenberg Food Group

Mevrouw C.M. Insinger, MBA

Lid, 56 jaar, 1 september 2015 - 1 september 2023 (niet herbenoembaar)

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties

- ▶ Managing Director Cerberus Global Investments BV
- ▶ Voorzitter Raad van Toezicht Staatsbosbeheer
- ▶ Voorzitter Raad van Commissarissen RET NV
- ▶ Lid Raad van Commissarissen Van Oord NV

De heer H. Karakus

Lid, 55 jaar, 1 januari 2017 – 1 januari 2025 (niet herbenoembaar)

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties

- ▶ Algemeen directeur Platform31 en onderzoeksinstituut IVO
- ▶ Lid Eerste Kamer der Staten-Generaal
- ▶ Lid van Raad van Toezicht Stichting Nederlands Register Vastgoed Taxateur
- ▶ Lid van Raad van Toezicht VerDus (Verbinden van Duurzame Steden)
- ▶ Lid van Raad van Commissarissen Woningstichting Eigen Haard
- ▶ Lid algemeen bestuur Stichting BOOR

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

Lid, 60 jaar, 1 januari 2020 – 1 januari 2024 (herbenoembaar)

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties

- ▶ Hoogleraar en afdelingshoofd Verloskunde en Gynaecologie, Erasmus MC, Rotterdam
- ▶ Per 1 januari 2021 bestuurslid van het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid

Mevrouw prof. mr. A. Oskamp

Lid, 64 jaar, 1 januari 2020 – 1 januari 2024 (herbenoembaar)

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties

- ▶ Hoogleraar IT en Recht Open Universiteit
- ▶ Voorzitter WTR (Wetenschappelijk Technologische Raad) SURF
- ▶ Vicevoorzitter Commissie Sectorplan Social Sciences and Humanities (OCW)
- ▶ Lid expert panel European University Association
- ▶ Lid Raad van Toezicht Koning Willem 1 college 's-Hertogenbosch
- ▶ Lid Advisory board Open Universiteit Portugal
- ▶ Voorzitter van de Klachtencommissie Wetenschappelijke Integriteit Onderzoek van de Zuyd Hogeschool
- ▶ Lid Stichting Steunfonds Mathias Wolff

Rooster van aftreden

- ▶ 1 september 2023: Dhr. J.C. Beerman MBA (niet herbenoembaar)
- ▶ 1 september 2023: Mw. mr. C.M. Insinger MBA (niet herbenoembaar)
- ▶ 1 januari 2024: mevrouw prof. Mr. A. Oskamp (herbenoembaar)
- ▶ 1 januari 2024: de heer E.A.P. Steegers (herbenoembaar)
- ▶ 1 januari 2025: Dhr. H. Karakus (niet herbenoembaar)

De heer Beerman is met ingang van 1 januari 2016 benoemd als voorzitter van de raad.

Bezoldiging

In 2021 zijn aan de leden van de Raad van Toezicht de volgende vergoedingen verstrekt:

Tabel 85: Vergoedingen Raad van Toezicht 2021

	Btw	Bruto vergoeding	Totaal	WNT-norm 2021 naar rato (excl. btw)
Dhr. J.C. Beerman MBA	1.646	31.350	32.996	31.350
Mw. Mr. C.M. Insinger MBA	1.097	20.900	21.997	20.900
Dhr. H. Karakus	1.097	20.900	21.997	20.900
Dhr. prof. dr. E.A.P. Steegers	1.097	20.900	21.997	20.900
Mw. prof. mr. A. Oskamp	1.097	20.900	21.997	20.900

De maximum beloning voor leden van de Raad van Toezicht is met ingang van 1 januari 2015 maximaal 10% van de voor de sector geldende maximale beloning (WNT € 209.000). Voor voorzitters is dit maximaal 15%. Deze vergoeding is exclusief btw. In de RvT-vergadering van 11 maart 2019 is besloten dat per 1 januari 2019 de wettelijke normering wordt gehanteerd en dat deze de jaarlijkse indexatie volgt.

Met ingang van 6 mei 2021 is het btw-ondernemerschap voor toezichtwerkzaamheden komen te vervallen. Daarom is alleen over het eerste kwartaal van 2021 btw in rekening gebracht.

Profielschets

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

- ▶ Een voor de hogeschool relevant netwerk en verbinding met de stad Rotterdam.
- ▶ Een zodanige affiniteit met het (hoger) onderwijs dat zij de visieontwikkeling van de hogeschool kritisch kunnen volgen.
- ▶ Beschikkend over langdurige bestuurservaring bij grote professionele organisaties, kennis van financiën en van de inhoud van de focus van de hogeschool.
- ▶ Communicatieve vaardigheden en toezichthouden vanuit verbinding met de hogeschool en haar bestuur, horen hand in hand te gaan met een kritische distantie en rolvast handelen.
- ▶ Regionale/landelijke bekendheid.
- ▶ Juridisch goed onderlegd en bij voorkeur ruime ervaring hebbend in het openbaar bestuur.

Er wordt gestreefd naar een mix van actieven en niet-actieven (dat wil zeggen werkzaam in een maatschappelijke functie, respectievelijk een maatschappelijke functie beëindigd hebbend). Ook wordt er gestreefd naar een mix van mannen en vrouwen. Tenslotte is het streven er op gericht dat de Raad van Toezicht in haar samenstelling ook de diversiteit van de stad Rotterdam reflecteert.

De volgende relaties zijn onverenigbaar met de gewenste onafhankelijkheid:

- ▶ leden van de Raad van Toezicht die in dienst zijn bij andere hogescholen;
- ▶ leden van de Raad van Toezicht die een dienstbetrekking hebben bij één van de externe toezichthouders (zoals bijvoorbeeld de accountant) van de hogeschool;
- ▶ leden van de Raad van Toezicht die leidinggevende zijn bij de belangrijkste formele partners van de hogeschool.

Onafhankelijkheid

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

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

...is in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming tot lid van de Raad van Toezicht werknemer of lid van het College van Bestuur van de hogeschool (inclusief gelieerde rechtspersonen) geweest;

... heeft een financiële vergoeding van de hogeschool of van aan haar gelieerde vennootschap ontvangen, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de Raad van Toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen;

... was recentelijk bestuurslid van een vennootschap dan wel een grote rechtspersoon waarin een lid van het College van Bestuur van de hogeschool lid van de Raad van Commissarissen respectievelijk de Raad van Toezicht is;

... was recentelijk werkzaam bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie of het ministerie van Economische Zaken;

... hield een aandelenpakket van tenminste tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap.

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

3.2 College van Bestuur; samenstelling en remuneratie

Het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam bestond in 2021 uit:

- ▶ Dhr. drs. M.J.G. Bormans (voorzitter)
- ▶ Dhr. W.E. van den Brink MA
- ▶ Mevr. drs. Z. Guernina

Hogeschool Rotterdam hanteert de uitgangspunten van de Wet normering Topinkomens. Indien de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur wordt afgezet tegen de geldende normen ontstaat het volgende overzicht:

Tabel 86: Bezoldiging College van Bestuur

	Beloning	Fiscale bijtelling auto	Pensioen premies (wg-deel)	Totaal	WNT-Norm 2021	Interne norm
drs. M.J.G. Bormans	177.711	7.764	23.483	208.958	209.000	209.000
W.E. van den Brink MA	167.100		23.037	190.137	209.000	190.190
drs. Z. Guernina	154.680	12.858	22.595	190.133	209.000	190.190

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

In 2021 was er geen sprake van (her)benoemingen van leden van de Raad van Toezicht.

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

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

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

In het verslagjaar 2021 is met Zakia Guernina een functioneringsgesprek gevoerd en is met alle leden van het College van Bestuur een beoordelingsgesprek gevoerd. Wijnand van den Brink en Zakia Guernina zijn in het verslagjaar 2021 voor een periode van 4 jaar herbenoemd. De Remuneratiecommissie spreekt ter voorbereiding op het herbenoemingsgesprek met een vertrouwenscommissie. Voor de vertrouwenscommissie worden door de directeur OenO twee functionarissen aangezocht. Tevens zijn op voordracht van de CMR een student en een medewerker lid van de vertrouwenscommissie.

De Remuneratiecommissie verzorgt de verslaglegging van de gevoerde gesprekken.

3.3 Toetsingskader van de Raad van Toezicht

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

Het toetsingskader bestaat uit de volgende onderdelen:

- ▶ Overleggen met het College van Bestuur (minimaal vier keer in het jaar);
- ▶ Deelname aan commissies;
- ▶ Strategische en thematische bijeenkomsten
- ▶ Bezoeken aan instituten en afdelingen van Hogeschool Rotterdam;
- ▶ Overleggen met de Centrale Medezeggenschapraad (twee keer in het jaar);
- ▶ Overleg met bureau AMC (Auditing, Monitoring en Control);
- ▶ Overleggen met de Compliance Officer en de Risk Manager;

Overleggen Raad van Toezicht met College van Bestuur

De raad vergaderde in het verslagjaar zes keer: op 15 februari, 19 april, 12 mei, 1 juli, 1 november en 13 december. Tijdens deze overleggen komt een aantal vaste onderdelen en een aantal actuele onderwerpen aan de orde.

Vaste onderwerpen zijn de rapportages van de commissies van de Raad van Toezicht, rapportages over vastgoed, financiën en de kwaliteitsafspraken en de rapportage van de afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC). In 2021 waren daarnaast de gevolgen van de coronacrisis, hybride onderwijs en werken, instroomontwikkeling en ontwikkelingen ten aanzien van de gebouwenportefeuille onderwerp van gesprek tussen RvT en CvB.

Jaarlijks worden begroting, managementletter, jaarrekening en accountantsverslag besproken. Andere jaarlijks terugkerende onderwerpen zijn de uitslag van het werkbelevingsonderzoek, de HBO-monitor en duiding daarvan.

Deelname aan commissies

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

De samenstelling van de commissies was als volgt:

Auditcommissie: mevrouw Insinger en de Beerman (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Van den Brink (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde vier keer (6 april, 4 mei, 15 juni, 23 november).

Onderwerpen die in 2021 in de auditcommissie besproken zijn:

- ▶ Jaarrekening 2020
- ▶ Accountantsverslag PwC 2020
- ▶ Controleplan Deloitte 2021
- ▶ Interimcontrole Deloitte 2021
- ▶ Evaluatie begrotingsproces 2020
- ▶ Kaderbrief en begroting 2021
- ▶ Fiscaal statuut
- ▶ Procuratiecontrole
- ▶ Nieuwe kernlocatie op Zuid

- ▶ Analyse bezwaren inschrijfproces
- ▶ Projectmanagement
- ▶ Cybersecurity
- ▶ Verzekeringsportefeuille
- ▶ Besturing en financieel beleid 2021
- ▶ Kwaliteitsafspraken
- ▶ Three Lines
- ▶ Audit personeelsbeoordelingen
- ▶ Spendanalyse
- ▶ Jaarplan en Jaarverslag AMC en functionaris gegevensbescherming
- ▶ Werkplan compliance officer en risk manager

Remuneratiecommissie: de heer Beerman en de heer Karakus (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde twee keer (8 februari en 11 oktober).

Onderwerpen die in de remuneratiecommissie besproken zijn:

- ▶ Nieuwe arbeidsovereenkomsten bestuurders n.a.v. Wet Bestuur en Toezicht
- ▶ Remuneratierapport over 2020
- ▶ Concept remuneratierapport over 2021
- ▶ Vaststellen complexiteitsindeling ten behoeve van WNT
- ▶ Leasebeleid

Commissie Onderwijs en Onderzoek: mevrouw Oskamp, de heer Karakus en de heer Steegers (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans en mevrouw Guernina (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde vijf keer (8 april, 6 mei, 9 juni, 7 oktober en 2 december).

Onderwerpen die in de onderwijscommissie besproken zijn:

- ▶ Praktijkgericht onderzoek
- ▶ Werkbelevingsonderzoek
- ▶ Studiesucces i.r.t. voorwaardelijke toelating
- ▶ Nieuwe kernlocatie op Zuid
- ▶ Kaderbrief en begroting
- ▶ Strategische agenda
- ▶ Keuzegids
- ▶ Accreditatieresultaten
- ▶ HBO-monitor
- ▶ Heropening fysiek onderwijs vanaf zomer 2021
- ▶ Instroomontwikkeling
- ▶ Kwaliteitsafspraken
- ▶ Jaarverslagen examencommissies
- ▶ Ontwikkelingen kunstvakonderwijs
- ▶ Nationaal Programma Onderwijs

Huisvestingscommissie: de heer Beerman en de heer Karakus (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans en de heer van den Brink (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde drie keer (19 januari, 31 maart, 14 oktober). De eerste twee vergaderingen stonden in het teken van de nieuwe kernlocatie op Zuid; op de vergadering in oktober zijn de ontwikkelingen op het gebied van vastgoed en duurzaamheid besproken.

Overleggen met de Centrale Medezeggenschapsraad

De Raad van Toezicht en de CMR kwamen twee keer samen, een keer onder voorzitterschap van de CMR en een keer onder voorzitterschap van de Raad van Toezicht. Eén van deze keren vond plaats in aanwezigheid van het College van Bestuur en een keer zonder het college. De bijeenkomsten vonden plaats op 19 april 2021 (met het CvB) en op 1 november 2021 (zonder het CvB).

Met de centrale medezeggenschapsraad werd onder andere gesproken over de toekomst van de hogeschool in relatie tot de coronacrisis, over de strategische agenda en over maatschappelijke ontwikkelingen.

Overleg met bureau AMC (Auditing, Monitoring en Control)

In 2021 heeft de RvT voorafgaand aan de vergadering met het CvB op 15 februari en 19 april gesproken met bureau AMC. Het jaarverslag en jaarplan van de functionaris gegevensbescherming zijn toen besproken; er is gesproken over bewustzijn op het gebied van privacy en informatieveiligheid.

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

Overleggen met de compliance officer en de risk manager

Voorafgaand aan de RvT-vergadering op 15 februari heeft de Raad gesproken met de compliance officer; de positie van risk manager was op dat moment vacant. Voorafgaand. Op 13 december sprak de RvT met de compliance officer, de risk manager en de functionaris gegevensbescherming. Deze functionarissen hebben reglementair dezelfde ruimte als bureau AMC in het rechtstreeks rapporteren aan de Raad van Toezicht.

Overleg inzake veiligheid

Ook in 2020 is de voorzitter van de RvT door de voorzitter van het CvB, conform afspraak, regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen op het gebied van veiligheid binnen Hogeschool Rotterdam. In voorkomende gevallen heeft de voorzitter RvT, in goed overleg met de voorzitter CvB, de voltallige RvT geïnformeerd. Incidenten worden bijgehouden in een incidentenregister dat periodiek met de RvT wordt besproken.

Jaaropening en verdiepingsactiviteiten

Leden van de raad waren in september aanwezig bij de opening van het studiejaar 2021-2022.

Op 11 oktober heeft een off-site dag plaatsgevonden met RvT en CvB. Tijdens deze bijeenkomst is verdiepend gesproken over de profielschetsen van bestuurders en directeuren van de hogeschool.

Risicomanagement

De P&C-cyclus met betrekking tot risicomanagement ziet er globaal als volgt uit:

- ▶ Uitgangspunt is het vastgestelde risicoregister HR van het voorafgaand jaar;
- ▶ Op basis van een HR-brede inventarisatie van risico's volgt jaarlijks een update van het risicoregister van HR. Aan deze risico's worden eigenaren gekoppeld die beheersmaatregelen formuleren om niet of onvoldoende gemitigeerde risico's af te dekken. Tevens worden voor significante risico's scenarioberekeningen met betrekking tot de financiële consequenties gemaakt;
- ▶ Het opvolgen van de beheersmaatregelen is de verantwoordelijkheid van de individuele directies;
- ▶ Periodiek vindt in de bilo's met de directies door het CvB monitoring plaats van het adequaat opvolgen van de aanbevelingen en maatregelen;
- ▶ Periodiek beoordeelt de Raad van Toezicht (een update van) het risicoregister van HR.

Naar aanleiding van verschillende incidenten bij andere onderwijsinstellingen heeft de RvT in het bijzonder aandacht gehad voor de risico's rondom cybersecurity. Zo is besproken dat begin 2022 een extra overleg van de RvT over dit onderwerp zal plaatsvinden en is een externe audit gepland.

Financiën

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

De Raad van Toezicht heeft in haar vergadering van 19 april in het Jaarverslag 2020 van Hogeschool Rotterdam goedgekeurd. Ook de Jaarrekening 2020 en het Accountantsverslag 2020 van accountant PwC werden in die vergadering besproken. De bespreking van de jaarrekening vond, zoals gebruikelijk, plaats in aanwezigheid van de accountants van PwC. PwC heeft bij de Jaarrekening een goedkeurende verklaring afgegeven. Tijdens de overleggen met de raad werd regelmatig de prognose voor het hele jaar afgezet tegen de begroting, zodat, na voorbereidend overleg in de auditcommissie, de raad in staat was de financiële gang van zaken te volgen. De raad verleende in zijn vergadering van 13 december goedkeuring aan de Begroting 2022.



Externe accountant

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

Kwaliteitsafspraken

De voortgang van de kwaliteitsafspraken is een terugkerend thema geweest in de Raad van Toezicht. In de commissie Onderwijs en Onderzoek is gesproken over de voortgangsrapportage en over landelijke onderzoeken van de NVAO; in de auditcommissie is een AMC-rapport over de verantwoording van de kwaliteitsafspraken besproken. In de voltallige Raad van Toezicht zijn de voortgangsrapportage en de verantwoording besproken.

Instroom, onderwijs en kwaliteit

De raad is gedurende het jaar geïnformeerd over de ontwikkelingen in de instroom van nieuwe studenten, gerelateerd aan de instroom bij de andere grote hogescholen in Nederland. Ook zijn analyses besproken van belangrijke indicatoren rond studiesucces zoals P-rendement na één jaar, uitval in het eerste jaar, diploma na vijf en acht jaar en langstudeerders. Hierbij is ook ingegaan op de effecten van het – vanwege de coronasituatie – niet uitbrengen van een bindend studieadvies in studiejaar 2019-2020 en de aanpassing in de toepassing van de studievoortgangsnorm in studiejaar 2020-2021.

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

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

In 2021 is de NSE afgenomen, nadat deze in 2019 en 2020 niet heeft plaatsgevonden. In de NSE is zichtbaar dat de coronasituatie hun weerslag heeft op de studenttevredenheid, maar dat studenten relatief tevreden zijn over Hogeschool Rotterdam. Door veranderingen in het beoordelingskader accreditatiestelsel sluit de meting van de indicatoren Studenttevredenheid en Expertoordeel niet langer aan zoals bedoeld. De kwaliteitsindicatoren worden in 2022 herzien in de op handen zijnde herijking van de strategische agenda.

Personeelsbeleid en organisatie

De raad werd op 19 april geïnformeerd over de uitslagen van het Werkbelevingsonderzoek 2021. Gedurende het jaar werd de raad, wanneer aan de orde, geïnformeerd over de stand van zaken rondom personeelwisselingen en/of verschuivingen op directieniveau.

Huisvesting

In het begin van 2021 zijn meerdere gesprekken in commissies en in de voltallige RvT gevoerd over de nieuwe kernlocatie op Zuid. Op 12 mei heeft de RvT het betreffende investeringsbesluit goedgekeurd. Via de Huisvestingscommissie wordt de RvT periodiek geïnformeerd over de ontwikkelingen ten aanzien van vastgoed en huisvesting.

Praktijkgericht onderzoek

In 2021 was praktijkgericht onderzoek een regelmatig terugkomend gespreksonderwerp tussen de RvT en het CvB, zowel in de Commissie Onderwijs & Onderzoek als in de voltallige RvT. Er is onder meer gesproken over het kwaliteitskader voor onderzoek, de professional doctorate, wetenschappelijke integriteit en de gedragscode ten aanzien daarvan.

Tot slot

Na 2020 bleek Covid-19 ook in 2021 een voortdurende impact te hebben op studenten, docenten en andere medewerkers van Hogeschool Rotterdam. Nadat het jaar begon in een lockdown, kon het online onderwijs in steeds grotere mate fysiek kon worden aangeboden, totdat de samenleving kort voor de jaarwisseling opnieuw in lockdown ging. Deze continue veranderingen hebben een groot beroep gedaan op ieders flexibiliteit en veerkracht. De Raad van Toezicht spreekt opnieuw zijn waardering uit voor de inzet en toewijding waarmee alle medewerkers van de hogeschool het onderwijs in 2021 hebben doen plaatsvinden. Tegelijk werpen deze ervaringen licht op de grote uitdagingen van de komende jaren: het ontwikkelen van hybride onderwijs, specifiek in relatie tot studiesucces en huisvesting. De Raad van Toezicht vertrouwt erop dat de ervaringen van de afgelopen twee jaar zullen bijdragen aan het vormgeven van een robuuste en duurzame vorm van hybride onderwijs op de hogeschool van de toekomst.



INTERVIEW MET **MACHIEL BLOK**, DOCENT VAN HET JAAR

'Soms ben ik een soort quizmaster'

Studenten motiveren met behulp van spelletjes en competitie. Het kenmerkt Machiel Blok, de pabo-docent die vorige week op Hogeschool Rotterdam werd verkozen tot Docent van het Jaar. Interactie vindt hij belangrijk, net als veel contact hebben met zijn studenten.

'Ik merk dat ik heel veel afsprek en heel veel korte gesprekjes heb, juist ook buiten de formele gesprekken. Als ik studenten begeleid vind ik het belangrijk om ze af en toe, tussen de bedrijven door, even een persoonlijk berichtje te sturen. Dan vraag ik ze bijvoorbeeld of ze hun toets hebben gehaald. Op zo'n manier bouw je een band op. En in deze coronatijd doe ik dat denk nog net iets vaker.'

'Als je alleen zandt komt er maar weinig over'

In zijn lessen kiest Blok ervoor om de stof met behulp van spel en competitie over te brengen. Spelelementen die de aankomende leraren ook zelf weer kunnen gebruiken maar die ook helpen bij het leren. *'Als je alleen maar zandt komt daar maar een klein deel van over, zeker op vrijdagmiddag'*.

Blok zegt van lessen *'zoveel mogelijk een show'* te maken. Dat deed hij pre-corona maar ook nu, online. *'Dat doe ik meestal in LessonUp, een soort PowerPoint dat je interactief kan maken met quizvragen die je met je telefoon kunt beantwoorden. Natuurlijk vergeet ik de inhoud niet, maar op een gegeven moment ben ik een soort quizmaster'*, vertelt de docent die natuur & techniek geeft.

In de voetsporen van 'Orgel Joke'

Een les over geluidsresonantie startte hij onlangs met zeven bierflesjes voor zich. *"Speciaal voor jullie heb ik gisteren flink doorgedronken", vertel ik dan.'* De flesjes zijn gevuld met water en geven elk een andere toon. *'Ik zeg dan dat ik in de voetsporen wil treden van "Orgel Joke", en op Youtube mijn eigen kanaal "Drankorgel Machiel" ga beginnen. Studenten vragen zich dan af of dat serieus is. Tja, je kleedt het gewoon een beetje leuk aan.'*

Via de scouting naar de pabo

Het bedenken van opdrachten begon voor Machiel Blok niet in de klas maar als leider bij zijn scoutingvereniging. *'Ik was zelf tussen de 17 en 23 en vond het leuk om voor zo'n groep verkenners te staan. Daarom ben ik toen ook naar de pabo (Thomas More, red.) gegaan. Bij de scouting had je elke zaterdag voor weinig geld een programma te vullen. Vaak in een spelvorm en heel divers. We deden bijvoorbeeld onze eigen Olympische Winterspelen.'*

Blok begon na de pabo als meester in het basisonderwijs om zich later te specialiseren in lesvormen voor hoogbegaafde kinderen in Schiedam. Toch vertrok hij twee jaar geleden, naar de pabo van Hogeschool Rotterdam. *'Er was een vacature en ik vond het gaan werken met studenten wel aantrekkelijk, dat is toch weer anders dan met kinderen.'* Op de hogeschool is hij docent maar werkte hij ook mee aan een nieuw curriculum.

Deeleconomie in Teams

Blok zoekt sowieso voortdurend naar verbeteringen. *'In Teams probeer ik bijvoorbeeld een platform op te zetten waar klasgenoten alles wat ze maken in hetzelfde team zetten. Een soort deeleconomie waarbij de een aantekeningen maakt, de ander die aantekeningen analyseert en anderen juist weer de plannen maken of voor de communicatie zorgen. Zeker in deze tijd is het goed om een platform te hebben waarin je veel kunt delen en iets gezamenlijk kunt ontwikkelen. Je maakt elkaar ook bewust van ieders talenten.'*

Ondertussen blijft Machiel Blok tijdens zijn lessen nog even quizmaster en de man van de wachtmuziekjes, zoals in de nominaties voor de Docent van het Jaar-verkiezing werd



gememoreerd. Wachtmuziekjes? Blok: 'Ken je dat toetsenbord met geluidjes dat Arjen Lubach in zijn programma's gebruikt? Zoiets is het maar dan op een site. Vooraf selecteer ik gekke geluidjes zoals applaus, 'kaboom', 'padoem pats', juichende kinderen of een 'shut up'. Ook hiermee probeer ik

zoveel mogelijk de dialoog aan te gaan met de studenten. Het wordt blijkbaar gewaardeerd.'

Fragment uit interview dat eerder verscheen in Profielen

4. Jaarrekening 2021

4.1 Balans per 31 december 2021

(na resultaatbestemming)

Activa

(x € 1.000)

		<u>31 december 2021</u>	<u>31 december 2020</u>
Vaste Activa			
Immateriële vaste activa	1.	321	-
Materiële vaste activa	2.	<u>161.912</u>	<u>144.613</u>
		162.233	144.613
Vlottende activa			
Vorderingen	3.	7.798	9.148
Liquide middelen	4.	<u>58.000</u>	<u>53.482</u>
		<u>65.798</u>	<u>62.630</u>
Totaal activa		<u>228.031</u>	<u>207.243</u>

Passiva

(x € 1.000)

		<u>31 december 2021</u>	<u>31 december 2020</u>
Eigen Vermogen	5.	97.290	76.704
Voorzieningen	6.	20.748	20.480
Langlopende schulden	7.	24.000	25.600
Kortlopende schulden	8.	<u>85.993</u>	<u>84.459</u>
Totaal passiva		<u>228.031</u>	<u>207.243</u>

4.2 Staat van baten en lasten over 2021

Baten

(x € 1.000)

		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Rijksbijdragen	9.	317.193	277.726	261.477
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10.	4.528	4.811	4.519
College-, cursus-, les- en examengelden	11.	62.059	72.995	71.605
Baten werk in opdracht van derden	12.	14.395	12.894	11.425
Overige baten	13.	4.243	4.347	4.417
Totaal baten		402.418	372.773	353.443

Lasten

(x € 1.000)

		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Personeelslasten	14.	304.359	298.510	286.538
Afschrijvingen	15.	18.846	18.838	16.882
Huisvestingslasten	16.	19.921	20.238	17.472
Overige lasten	17.	38.456	40.501	35.877
Totaal lasten		381.582	378.087	356.769
Saldo baten en lasten		20.836	-5.314	-3.326
Financiële baten en lasten	18.	-250	-398	-276
Totaal resultaat		20.586	-5.712	-3.602

4.3 Kasstroomoverzicht over 2021

(x € 1.000)

		<u>2021</u>	<u>2020</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		20.836	-3.326
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	15.	18.846	16.882
Mutaties voorzieningen	6.	<u>268</u>	<u>3.743</u>
		19.114	20.625
Verandering in werkkapitaal:			
Vorderingen	3.	1.350	350
Kortlopende schulden	8.	<u>3.723</u>	<u>1.437</u>
		5.073	1.787
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		45.023	19.086
Ontvangen interest	18.	22	30
Betaalde interest	18.	<u>-272</u>	<u>-306</u>
		-250	-276
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		44.773	18.810
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële vaste activa	1.	-321	
Investerings in materiële vaste activa	2.	-36.145	<u>-22.105</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-36.466	-22.105
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing schulden	7.	<u>-3.789</u>	<u>-3.789</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.789	-3.789
Toename/(afname) geldmiddelen	4.	<u>4.518</u>	<u>-7.084</u>
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:			
Stand per 1 januari		53.482	60.566
Toename (-afname) liquide middelen		4.518	-7.084
Stand per 31 december		<u>58.000</u>	<u>53.482</u>

4.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening

Algemene toelichting

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

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

Regelgeving

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

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

De in de toelichting op de staat van baten en lasten ter vergelijking opgenomen begrote cijfers zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht van Hogeschool Rotterdam goedgekeurde begroting 2021 d.d. 14 december 2020.

Continuïteit van de activiteiten

De jaarrekening 2021 is door het College van Bestuur opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De gevolgen van het Coronavirus zijn hierbij in acht genomen en zijn niet van significante invloed op de continuïteitsveronderstelling. Een nadere uiteenzetting is opgenomen in het bestuursverslag bij de continuïteitsparagraaf.

Schattingswijzigingen

Ten aanzien van de materiele vaste activa is in 2021 een wijziging in de schattingsmethode doorgevoerd. Door de versnelde invoering van het "nieuwe werken" is de economische levensduur van een aantal IT-middelen per 1-1-2021 gewijzigd. Dit heeft tot gevolg dat het afschrijvingspercentage is herzien. De wijziging heeft betrekking op IT-middelen die vallen onder de categorie vaste- en mobiele (persoonlijke) werkplekken voor studenten en medewerkers. Impact van deze schattingswijziging is een extra afschrijvingslast in 2021 ter waarde van 0,4 miljoen euro.

Ten aanzien van de personele voorziening gratificatie ambtsjubileum heeft gedurende 2021 een schattingswijziging plaatsgevonden. Doordat een volledig inzicht in alle ABP-jaren van de werknemers ontbreekt, bestaat de berekening o.a. uit de inschatting van een onvoorzien gedeelte. In 2021 is de berekening voor het bepalen van dit onvoorzien deel verder verfijnd. Dit betekent dat de voorziening ongeveer 0,1 miljoen euro hoger uitkomt t.o.v. de berekeningssystematiek van vorig jaar.

Verslagleggingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, dat is geëindigd op 31 december 2021.

Oordelen en schattingen

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

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering, resultaatbepaling en presentatie zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaand jaar, met uitzondering van de eerder genoemde schattingswijzigingen.

Verbonden partijen

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

Er zijn in 2021 geen transacties van betekenis met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden aangegaan.

Verbonden partijen waarbij sprake is van een overheersende zeggenschap, maar op basis van omvang in relatie tot Hogeschool Rotterdam van te verwaarlozen betekenis is, worden op basis van artikel 2:407 BW lid 1a niet geconsolideerd. Voor 2021 is dit van toepassing voor de Willem de Kooning Stichting.

Financiële instrumenten

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

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

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

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

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

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

De volgende lineaire afschrijvingstermijn wordt momenteel gehanteerd:

- ▶ Automated feedback checking 4 jaar

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

Software in the cloud ('SAAS')

Indien sprake is van Software as a Service blijft de software op de hardware van de leverancier draaien (in "the cloud") en heeft de organisatie toegang tot de software en infrastructuur via een internetverbinding. Deze software wordt niet geactiveerd aangezien de leverancier de eigenaar is van de software of infrastructuur en de hogeschool daarmee niet de beschikkingsmacht heeft over de geïdentificeerde activa.

Materiële vaste activa

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

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

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

De volgende afschrijvingstermijnen worden hierbij gehanteerd:

Gebouwen:

▶ casco	60 jaar
▶ afbouw	30 jaar
▶ bedrijfsaanpassingen / onderhoudsinvestering	2, 5, 10, 15, 20 en 30 jaar

Automatisering en inventarissen:

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

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

Gebouwen van voor 2000:

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

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

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

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

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

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / de kasstroom genererende eenheid, vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

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

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

Vorraden

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

Vorderingen

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

Overige vorderingen

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een wettelijke reserve, een algemene reserve en bestemmings-reserves.

De wettelijke reserve wordt aangehouden ter hoogte van het geactiveerde bedrag aan ontwikkelkosten voor immateriële vaste activa.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht. In de toelichting op het eigen vermogen is aangegeven welke bestedingsmogelijkheden en/of beperkingen zijn aangebracht op de bestemmingsreserves.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

De toegepaste disconteringsvoet, gebaseerd op hoogwaardige staatsobligaties, is op balansdatum 0%.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een apart actief in de balans opgenomen.

Voorziening wachtgelden

De voorziening wachtgelden betreft een voorziening voor toekomstige wachtgelduitkeringen.

De voorziening wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling hbo (BWRHBO).

Hierbij wordt een schatting gemaakt van het bedrag dat noodzakelijk is om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Rekening houdend met de kans op werkhervatting is hierop een afslagpercentage toegepast. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0%, (2020: 0%)

Voorziening WGA

Sinds 2005 is Hogeschool Rotterdam eigenrisicodragers voor de WGA. Dit betekent dat de betaling van de WGA-uitkering en de kosten van de re-integratie voor rekening komen van Hogeschool Rotterdam. De voorziening WGA wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit het eigenrisicodragerschap. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0%, (2020: 0%)

Voorziening M2 werktijdvermindering

In het kader van de cao-hbo 2015-2016, 2016-2017, 2018-2021 en 2021-2022 is een voorziening gevormd voor personeel, inclusief opbouw toekomstige rechten, dat deelneemt aan de 'regeling werktijdverkorting senioren' volgend uit de duurzame inzetbaarheidsparaagraaf in de cao. Volgens deze paragraaf kan een werknemer die de AOW-gerechtigde leeftijd min tien jaar heeft bereikt kiezen voor de mogelijkheid om zijn/haar werktijd, gedurende een periode van maximaal vijf jaar, te verminderen met maximaal 20%. Hiervoor wordt gedeeltelijk salaris voor ingeleverd (eigen bijdrage). Voor de werknemers die gebruikmaken van deze regeling zijn de kosten voor de volledige periode in de voorziening opgenomen. Voor werknemers die geen gebruik maken van de regeling, maar voldoen aan de criteria en zodoende op elk moment kunnen gaan deelnemen, wordt op basis van deelnemerspercentages en een blijfkans een voorziening verantwoord .

Voor werknemers die tussen nu en vijf jaar in aanmerking komen voor deze regeling, wordt ook gebruik gemaakt van een deelnemerspercentage en een blijfkans. Voor deze toekomstige instroom wordt de voorziening in vijf jaar opgebouwd. Werknemers die over meer dan vijf jaar in aanmerking komen voor deze regeling zijn niet meegenomen bij de bepaling van de voorziening. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0% (2020: 0%).

Gratificatie ambtsjubilea

Deze voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren kosten van gratificaties vanwege ambtsjubilea. De cao bepaalt dat de werkgever de werknemer bij het bereiken van een 25-jarig, 40-jarig en 50-jarig jubileum een gratificatie toekent ter grootte van 50%, 100% en 100% van het inkomen per maand. Voor het bereiken van een ambtsjubileum is het aantal voor ABP-pensioen geldige dienstjaren bepalend. Voor het onbekende gedeelte aan ABP-jaren wordt bij de totstandkoming van de voorziening rekening gehouden met een correctiefactor. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0% (2020: 0%).

Blijvend langdurig zieken

Deze voorziening ziet toe op de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte en arbeidsongeschiktheid voor medewerkers met een contract voor onbepaalde én bepaalde tijd. Het betreft hier werknemers die langer dan 1 jaar ziek zijn en meer dan 50% arbeidsongeschikt waarvan de verwachting bestaat dat deze medewerkers op balansdatum geheel of gedeeltelijk niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. De looptijd beperkt zich tot 1 jaar, i.v.m. een overgang na het 2e ziektejaar naar de WIA, en wordt zodoende tegen nominale waarde gewaardeerd.

Transitievergoeding

In het kader van de Wet Arbeidsmarkt in Balans wordt middels deze voorziening rekening gehouden met de transitievergoeding waarop werknemers recht hebben op het moment dat hun contract niet wordt verlengd. De voorziening is berekend op basis van de wettelijke transitievergoeding. Daarbij worden alleen de D4-contracten in acht genomen, aangezien deze in beginsel niet leiden tot een vast contract. Gezien het kortlopende karakter van de voorziening wordt de voorziening tegen nominale waarde gewaardeerd.

10 euro voucher

Deze voorziening is gevormd naar aanleiding van het uitreiken van een 10 euro catering tegoed aan studenten en medewerkers van de hogeschool met een looptijd tot september 2021. In 2021 is dit eenmalig verlengd tot 17 december 2021, waarna het restant van de voorziening is vrijgefallen.

Profileringsfonds

Deze voorziening is gevormd ter financiële ondersteuning van studenten die niet voldoen aan de normen voor tempo- prestatiebeurs, dan wel studenten die buiten hun schuld vertraagd afstuderen (een en ander conform hetgeen bepaald is in de WHW, artikel 7.51) binnen Hogeschool Rotterdam. Gezien de beperkte looptijd van de verplichtingen wordt deze voorziening tegen nominale waarde gewaardeerd.

Asbestverwijdering

Deze voorziening is gevormd ter dekking van het verwijderen van asbest met betrekking tot op termijn uit te voeren renovatie- en verbouwingswerkzaamheden van gebouwen. Gezien de beperkte looptijd van de voorziening wordt deze tegen nominale waarde gewaardeerd.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

De langlopende schulden zijn aangegaan bij de Staat der Nederlanden via schatkistbankieren, zodoende is de marktwaarde van de lening niet relevant.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen of te betalen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Operational leasing

De hogeschool heeft alleen leaseovereenkomsten die kwalificeren als operational leasing. Kenmerkend voor deze contracten is dat een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de hogeschool liggen. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

Binnen een aantal leasecontracten bestaat de mogelijkheid tot een (tijdelijke) verlenging. In generieke zin is geen sprake van koopopties.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rijksbijdragen

Normatieve Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. Dit ziet toe op de structurele rijksbijdrage die op basis van sector- en bekostigingsregelgeving van het ministerie van OCW ten minste jaarlijks beschikbaar wordt gesteld aan onderwijsinstellingen. De omvang van de bijdrage wordt op basis van een voor de sector geldend bekostigingsmodel jaarlijks vastgesteld. De aanwending van deze bijdrage is behoudens de wettelijke kaders niet nader voorgeschreven.

Vanaf boekjaar 2021 kan het ministerie van OCW naast de normatieve Rijksbijdrage tevens aanvullende middelen aanmerken als een niet-normatieve Rijksbijdrage die bestemd zijn voor een specifiek doel.

Dit betreft een niet-structurele toevoeging aan de Rijksbijdrage van onderwijsinstellingen. In de toekenningsbeschikking (en indien van toepassing, de onderliggende regeling) wordt specifiek vermeld dat sprake is van een niet-normatieve Rijksbijdrage en is het bestedingsdoel van deze Rijksbijdrage opgenomen.

Niet-normatieve Rijksbijdrage worden afhankelijk van hun aard verwerkt als exploitatiesubsidie of als investeringssubsidies. Daarbij worden baten in de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de kosten zijn gemaakt.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de hogeschool de condities voor ontvangst kan aantonen.

College-, cursus-, les- en examengelden

De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn verspreid. De vooruitontvangen bedragen worden onder de overlopende passiva opgenomen.

Opbrengst werk voor derden

Onder opbrengst werk voor derden worden de opbrengsten verantwoord die voortvloeien uit (private) contractactiviteiten en worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Deze activiteiten vallen buiten de primaire bekostiging.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, sponsoring en overige baten. Deze baten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de geleverde prestaties.

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Overige personele lasten, spaarverlof en jubilea etc. worden verwerkt of opgebouwd vanaf het moment dat de verplichting ontstaat.

Pensioenen

De hogeschool heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling bij Stichting Pensioenfonds ABP. De hoogte van de pensioenuitkering is afhankelijk van leeftijd, salaris en aantal dienstjaren. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. De beleidsdekkingsgraad van het ABP per 31 december 2021 is 102,8% (31 december 2020: 93,2%). De beleidsdekkingsgraad geeft aan of het ABP voldoende geld heeft om alle pensioenen in de toekomst te betalen en in de toekomst te indexeren. Het risico van een te lage dekkingsgraad kan voor de hogeschool alleen leiden tot mogelijk hogere premies in de toekomst die dan als periodelast worden verwerkt.

De beleidsdekkingsgraad van ABP moest conform de wet eind 2020 hoger zijn dan 125,8%. Aangezien dit niet was gerealiseerd is een nieuw herstelplan berekend, welke in maart 2021 is goedgekeurd door de DNB. Het herstelplan wordt gebruikt om te beslissen of de pensioenpremies verhoogd moeten worden, of dat de pensioenen mee kunnen stijgen met de prijsstijgingen.

In de berekening van het nieuwe herstelplan groeit de beleidsdekkingsgraad binnen 12 jaar vanaf eind 2020 (87,6%) naar het vereiste niveau van 125,8%. Daarom heeft ABP in 2021 geen verlaging hoeven door te voeren. Om het vereiste niveau te halen was het wel nodig om in de berekening ervan uit te gaan dat de pensioenen de komende jaren niet worden verhoogd. Uit het herstelplan van ABP blijkt dat in 2031 het vereiste niveau van 125,8% wordt gehaald. Het herstel is hiermee voor het laatste jaar van het herstelplan (2032) bereikt.

Gebaseerd op bovenstaande is de toegezegde pensioenregeling bij het ABP in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De pensioenpremies worden verantwoord als personeelskosten wanneer deze zijn verschuldigd. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

ABP heeft in 2021 aangegeven dat het pensioenstelsel gaat veranderen, zodat het beter aansluit bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen op de financiële markten. In het nieuwe pensioenstelsel is de pensioenpremie het uitgangspunt. Werkgevers en werknemers leggen gezamenlijk een pensioenpremie in. Deze pensioenpremies worden belegd en het uiteindelijke pensioenresultaat hangt af van de beleggingsresultaten. Het nieuwe pensioenstelsel gaat uiterlijk op 1 januari 2027 in, waarbij de mogelijk bestaat dat deze met één jaar wordt vervroegd.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Boekwinsten bij verkoop worden verantwoord als overige opbrengsten. Indien sprake is van een boekverlies wordt deze verantwoord onder de overige lasten.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

De "Wet modernisering vennootschapsbelasting (Vpb) plicht overheidsondernemingen" is in werking getreden per 1 januari 2016. Deze wet leidt ertoe dat onderwijsinstellingen in beginsel Vpb-plichtig zijn. In de Wet is een specifieke vrijstelling opgenomen voor onderwijsinstellingen die bekostigd onderwijs verrichten en voldoen aan de in de wet opgenomen voorwaarden. De hogeschool heeft vastgesteld dat zij voldoet aan de voorwaarden om een beroep te kunnen doen op de onderwijsvrijstelling en is derhalve vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bestaat uitsluitend uit de in het boekjaar gedane betalingen voor de verwerving van materiële vaste activa. De kasstroom uit financieringsactiviteiten heeft uitsluitend betrekking op het aangaan en aflossen van langlopende financieringen die zijn afgesloten bij de Staat der Nederlanden.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

De hogeschool maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de organisatie blootstellen aan renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Ter beheersing van deze risico's heeft de hogeschool beleid opgesteld met als doel het optimaliseren van de financieringsstructuur en het beperken van deze financiële risico's. Dit beleid is vastgelegd in het treasury statuut.

Marktrisico

- ▶ Valutarisico
De hogeschool is alleen werkzaam in de eurozone. Buitenlandse studenten betalen in euro's. Derhalve is geen sprake van een valutarisico.
- ▶ Prijsrisico
De hogeschool beschikt niet over effecten en loopt derhalve geen prijsrisico.
- ▶ Rente, kasstroom- en liquiditeitsrisico
Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De hogeschool heeft op 31 december 2021 een rentedragende schuld bij de Staat der Nederlanden. Bij deze schuld is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De lening wordt aangehouden tot het einde van de looptijd. Naast deze leningen beschikt de hogeschool over een rekeningcourantkrediet faciliteit met variabele rente bij de Staat der Nederlanden ter hoogte van 25 miljoen euro. Hiervan is in 2021 geen gebruik gemaakt.

Het overige renterisico in 2021 is zeer beperkt en heeft alleen betrekking op de liquide middelen. Gedurende het jaar 2021 heeft de hogeschool alle liquide middelen aangehouden bij de Staat der Nederlanden via het schatkistbankieren. De hogeschool heeft geen materiële rentedragende vorderingen.

Kredietrisico

De vorderingen inzake collegegelden van studenten van de hogeschool vormen het belangrijkste kredietrisico. Door een actief debiteurenbeheer wordt dit risico beheerst. De hogeschool heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

4.5 Toelichting op de balans

x € 1.000

(1) Immateriële vaste activa

	Kosten van ontwikkeling	Totaal
Stand per 1 januari 2021		
Verkrijgingsprijs	-	-
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-	-
Boekwaarden	-	-
Mutaties		
Investeringen	321	321
Desinvesteringen	-	-
Afschrijvingen	-	-
Afschrijving op desinvesteringen	-	-
Mutaties gedurende de periode	<u>321</u>	<u>321</u>
Stand per 31 december 2021		
Verkrijgingsprijs	321	321
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-	-
Boekwaarden	<u>321</u>	<u>321</u>
	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Kosten van ontwikkeling	321	-
Totaal	<u>321</u>	<u>-</u>

De immateriële vaste activa heeft betrekking op een intern ontwikkeld software programma.

(2) Materiële vaste activa

De kostprijs van de gebouwen en terreinen welke in het kader van de OKF-operatie aan de hogeschool zijn overgedragen, zijn opgenomen tegen de door het ministerie van OCW berekende bruto deelnamesommen. De investeringen vanaf 1 januari 1994 zijn opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

De samenstelling van de post materiële vaste activa is als volgt:

	31-12-2021	31-12-2020
Gebouwen en terreinen	124.162	110.842
Inventaris en apparatuur	25.302	23.086
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaling	12.448	10.685
Totaal	161.912	144.613

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Stand per 1 januari 2021				
Verkrijgingsprijs	274.053	62.181	10.685	346.919
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-163.211	-39.095	-	-202.306
Boekwaarden	<u>110.842</u>	<u>23.086</u>	<u>10.685</u>	<u>144.613</u>
Mutaties				
Investeringen	24.263	10.119	1.763	36.145
Desinvesteringen	-515	-6.293	-	-6.808
Afschrijvingen	-10.943	-7.903	-	-18.846
Afschrijving op desinvesteringen	515	6.293	-	6.808
Mutaties gedurende de periode	<u>13.320</u>	<u>2.216</u>	<u>1.763</u>	<u>17.299</u>
Stand per 31 december 2021				
Verkrijgingsprijs	297.801	66.007	12.448	376.256
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-173.639	-40.705	-	-214.344
Boekwaarden	<u>124.162</u>	<u>25.302</u>	<u>12.448</u>	<u>161.912</u>

De hogeschool heeft in 2021 36,1 miljoen euro uitgegeven aan investeringen in materiële vaste activa. Grote investeringen in 2021 betroffen met name renovatie locatie Academieplein, onderwijsgereed maken locatie Rochussenstraat en inrichting nieuwe locatie Blaak 555 voor de ondersteunende diensten, voorbereidingen nieuwbouw Kralingse Zoom, persoonlijke mobiele werkplek apparatuur, IT netwerk infrastructuur, kantoorinventaris en gepland bouwkundig en installatie onderhoud.

De afschrijving op terreinen betreft de afschrijving op het gebruiksrecht van de grond (erfpacht) voor de locaties Kralingse Zoom, Museumpark en Wijnhaven. De erfpacht is afgekocht tot en met respectievelijk 2083, 2089 en 2047 en wordt lineair over de duur van het gebruiksrecht afgeschreven.

Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen betreffen onderhanden werk inzake renovaties Academieplein en nieuwbouw Kralingse Zoom (1,8 miljoen euro).

De verkrijgingsprijs en cumulatieve afschrijving van inventaris en automatiseringsapparatuur en verbouwingen aan de gebouwen zijn in boekjaar 2021 met een bedrag van 6,8 miljoen euro door desinvesteringen verminderd.

De eigen panden op de locaties Kralingse Zoom en Museumpark dienen als zekerheid voor de hypothecaire lening van 53,0 miljoen euro zoals die is verstrekt door de Staat der Nederlanden.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedraagt 145,7 miljoen euro (peildatum 1 januari 2021). De verzekerde waarde van de gebouwen per 1 januari 2021 bedraagt 331,7 miljoen euro.

De hogeschool verhuurt een deel van de locatie RDM aan het Albeda College.

(3) Vorderingen

	31-12-2021	31-12-2020
Debiteuren/Studenten/deelnemers/cursisten	2.715	3.538
Overige vorderingen	260	251
Overlopende activa	4.823	5.359
	<u>7.798</u>	<u>9.148</u>
Debiteuren	453	484
Studenten/deelnemers/cursisten	3.359	4.174
Voorzieningen wegens oninbaarheid	-1.097	-1.120
	<u>2.715</u>	<u>3.538</u>
Personeel	13	2
Overige	247	249
	<u>260</u>	<u>251</u>
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	1.103	1.124
Overige overlopende activa	3.720	4.235
	<u>4.823</u>	<u>5.359</u>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. De voorzieningen wegens oninbaarheid hebben betrekking op debiteuren en vorderingen studenten/deelnemers/cursisten. De daling in de vorderingen wordt met name veroorzaakt door de afname van de vordering op studenten in verband met de halvering van collegegelden.

(4) Liquide middelen

	31-12-2021	31-12-2020
Kasmiddelen	-	1
Tegoeden op bankrekeningen	58.000	53.481
	<u>58.000</u>	<u>53.482</u>

De hogeschool maakt gebruik van schatkistbankieren. Alle tegoeden worden aangehouden bij de Staat der Nederlanden en zijn vrij opneembaar.

(5) Eigen vermogen

Het eigen vermogen is verdeeld in de volgende componenten:

	Stand per 1-1-2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021
Wettelijke reserve voor geactiveerde kosten van ontwikkeling	-	-	-	-	-	321	321
Algemene reserve	77.886	-3.033	-	74.853	20.116	-321	94.648
Bestemmingsreserve (publiek)	3.430	-757	-2	2.671	360	-	3.031
Bestemmingsreserve (privaat)	-1.008	188	-	-820	110	-	-710
	<u>80.308</u>	<u>-3.602</u>	<u>-2</u>	<u>76.704</u>	<u>20.586</u>	<u>-</u>	<u>97.290</u>

	Stand per 1-1-2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021
Bestemmingsreserve (publiek)							
Schoolfonds	89	-	-2	87	-	-	87
Kennisinnovatie middelen	1.872	-272	-	1.600	193	-	1.793
Promotievoucher middelen	441	-48	-	393	-106	-	287
Centre of Expertise middelen	1.028	-437	-	591	273	-	864
	<u>3.430</u>	<u>-757</u>	<u>-2</u>	<u>2.671</u>	<u>360</u>	<u>-</u>	<u>3.031</u>

De bestemmingsreserve ziet toe op een reserve waaraan door het bestuur een bepaalde bestemming (doelstelling) is gegeven en derhalve voor het realiseren van die doelstelling geormerkt is. Hierna volgt een korte beschrijving van de bestemmingsreserves:

De schoolfonds is niet gevormd vanuit de rijksbijdragen en staat in principe vrij ter beschikking van de hogeschool.

Middelen voor kennisinnovatie, promotievouchers en Centres of Expertise

In het verleden heeft de hogeschool in de rijksbijdrage middelen voor kennisinnovatie, promotievouchers en Centres of Expertise ontvangen. Deze zijn opgegaan in de lumpsum rijksbijdrage. De niet bestede middelen vormen de bestemmingsreserve. Hogeschool Rotterdam heeft het beleid om deze niet bestede middelen alsnog aan deze activiteiten te besteden en reserveert hiervoor middelen in haar begroting conform eerdere jaren.

Op de Bestemmingsreserve Privaat worden de gecumuleerde resultaten zichtbaar die gerealiseerd zijn met private activiteiten (in lijn met Notitie Helderheid thema 2). Ultimo 2021 bestaan de private activiteiten bij de hogeschool primair uit het aanbieden van onbekostigde masteropleidingen, en hebben deze activiteiten derhalve een niet-commercieel, semi-publiek karakter.

Resultaatbestemming

Het college van bestuur stelt voor het resultaat van het boekjaar toe te voegen aan de algemene en bestemmingsreserves. Daarbij wordt het positieve resultaat 2021 van 20,6 miljoen euro voor 20,1 miljoen euro ten gunste van de algemene reserve en voor 0,5 miljoen euro ten gunste van de bestemmingsreserves gebracht.

(6) Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Stand per 1-1-2021	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	Stand per 31-12-2021
<u>Personeelsvoorzieningen</u>						
Wachtgelden	2.974	884	960	-	-	2.898
WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA	2.439	724	668	-	-	2.495
Voorziening M2 werktijdvermindering	9.903	2.329	1.934	-	-	10.298
Gratificatie ambtsjubileum	3.230	859	133	-	-	3.956
Langdurig zieken	740	313	556	-	-	497
Transitievergoedingen	-	297	-	-	-	297
	<u>19.286</u>	<u>5.406</u>	<u>4.251</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>20.441</u>
<u>Overige voorzieningen</u>						
10 euro vouchers	306	-	44	262	-	-
Profileringsfonds	197	249	289	-	-	157
Asbestverwijdering	691	110	651	-	-	150
	<u>1.194</u>	<u>359</u>	<u>984</u>	<u>262</u>	<u>-</u>	<u>307</u>
	<u>20.480</u>	<u>5.765</u>	<u>5.235</u>	<u>262</u>	<u>-</u>	<u>20.748</u>

	Stand per 31-12-2021	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 tot en met 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
<u>Personeelsvoorzieningen</u>				
Wachtgelden	2.898	970	1.688	240
WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA	2.495	534	1.159	802
Voorziening M2 werktijdvermindering	10.298	2.976	6.234	1.088
Gratificatie ambtsjubileum	3.956	153	800	3.003
Langdurig zieken	497	497	-	-
Transitievergoedingen	297	297	-	-
	<u>20.441</u>	<u>5.427</u>	<u>9.881</u>	<u>5.133</u>
<u>Overige voorzieningen</u>				
10 euro vouchers	-	-	-	-
Profileringsfonds	157	148	9	-
Asbestverwijdering	150	150	-	-
	<u>307</u>	<u>298</u>	<u>9</u>	<u>-</u>
	<u>20.748</u>	<u>5.725</u>	<u>9.890</u>	<u>5.133</u>

Voor de personele voorzieningen worden met uitzondering van langdurig zieken en transitievergoeding gewaardeerd tegen contante waarde. De toegepaste disconteringsvoet is cf RJ 252.306 gebaseerd op de rente op hoogwaardige staatsobligaties en is vastgesteld op 0%. (2020: 0%)

Voorziening wachtgelden

De voorziening wachtgelden wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling hbo (BWRHBO). Hierbij wordt een schatting gemaakt van het bedrag dat noodzakelijk is om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Rekening houdend met de kans op werkhervatting is hierop een afslagpercentage toegepast. De hoogte van de voorziening ultimo 2021 is nagenoeg gelijk gebleven tov 2020. De dotatie is veroorzaakt door een toename van het aantal uitkeringsgerechtigden in de WW en de BWRHBO ten opzichte van 2020.

Voorziening WIA / Eigenrisicodragerschap WGA

Sinds 2005 is Hogeschool Rotterdam eigenrisicodragers voor de WGA. Dit betekent dat de betaling van de WGA-uitkering en de kosten van de re-integratie voor rekening komen van Hogeschool Rotterdam. De voorziening WGA wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit het eigenrisicodragerschap. De voorziening is t.o.v. 2020 licht gestegen door een toename van het aantal uitkeringsgerechtigden in de WGA.

Voorziening M2 werktijdvermindering

In het kader van de cao-hbo 2015-2016, 2016-2017, 2018-2021 en 2021-2022 is een voorziening gevormd voor personeel, inclusief opbouw toekomstige rechten, dat deelneemt aan de 'regeling werktijdverkorting senioren' volgend uit de duurzame inzetbaarheidsparagraaf in de cao. De voorziening is toegenomen met 0,4 miljoen euro. De toename is het gevolg van een stijging van het aantal actieve deelnemers, alsmede de potentiële populatie die voldoet aan de criteria maar nog niet deelneemt.

Deze voorziening bestaat ultimo 2021 uit een bedrag van 4,8 miljoen euro welke toeziet op de berekende verplichting voor de huidige deelnemers. Een bedrag van 4,4 miljoen euro heeft betrekking op medewerkers die voldoen aan de criteria voor toepassing van werktijdvermindering, maar maken hier nog geen gebruik van. Tot slot is 1,1 miljoen euro verantwoord voor potentiële deelnemers die tussen nu en 5 jaar naar verwachting aanspraak kunnen maken op deze regeling.

Gratificatie ambtsjubilea

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van gratificaties vanwege ambtsjubilea. De cao bepaalt dat de werkgever de werknemer bij het bereiken van een 25-jarig, 40-jarig en 50-jarig jubileum een gratificatie toekent ter grootte van 50%, 100% en 100% van het inkomen per maand. Voor het bereiken van een ambtsjubileum is het aantal voor ABP-pensioen geldige dienstjaren bepalend. De stijging in de voorziening wordt veroorzaakt door salarisstijgingen en alsmede een stijging van het aantal dienstjaren. Daarnaast is sprake van een toename van het aantal fte in dienst en een toename van het aantal onvoorziene uitkeringen. Tot slot is een toename te zien in de correctiefactor die wordt toegepast voor de onbekende ABP dienstjaren van de hogeschool werknemers.

Blijvend langdurig zieken

Deze voorziening ziet toe op de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte en arbeidsongeschiktheid voor medewerkers met een contract voor onbepaalde én bepaalde tijd. Het betreft hier werknemers die langer dan 1 jaar ziek zijn en meer dan 50% arbeidsongeschikt en waarvan de verwachting op balansdatum bestaat dat deze medewerkers niet geheel of gedeeltelijk zullen terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is in 2021 met 33% (0,2 miljoen euro) gedaald vanwege een (gedeeltelijke) herstelmelding of overheveling naar de IVA.

Transitievergoeding

De voorziening transitievergoeding heeft betrekking op de Wet Arbeidsmarkt in Balans (2020). Werknemers hebben recht op een transitievergoeding op het moment dat hun contract wordt beëindigd of niet verlengd (i.g.v. tijdelijke contracten). De voorziening is berekend op basis van de wettelijke transitievergoeding. Daarbij worden alleen de D4-contracten in acht genomen, aangezien dit voor de werknemers met een vast contract niet betrouwbaar in te schatten is. In de afgelopen 2 jaar is de ontwikkeling van deze verplichting nauwlettend gevolgd. Ultimo 2021 is geconcludeerd dat sprake is van een trend beweging, waarbij de hogeschool te maken heeft met meer D4 contracten. Dit leidt tot een toename van de verplichting, waarop besloten is om deze te verantwoorden op de balans.

10 euro voucher

Deze voorziening is in 2020 gevormd naar aanleiding van het uitreiken van een 10 euro catering tegoed aan studenten en medewerkers van de HR in september 2021. Dit tegoed was 1 jaar geldig t/m 17 december 2021. Ultimo boekjaar heeft een vrijval plaatsgevonden van 0,3 miljoen euro.

Profileringsfonds

Deze voorziening is gevormd ter financiële ondersteuning van studenten die niet voldoen aan de normen voor tempo- prestatiebeurs, dan wel studenten die buiten hun schuld vertraagd afstuderen (een en ander conform hetgeen bepaald is in de WHW, artikel 7.51) binnen Hogeschool Rotterdam.

Asbestverwijdering

Deze voorziening is gevormd ter dekking van het verwijderen van asbest met betrekking tot uit te voeren renovatie- en verbouwingswerkzaamheden van gebouwen. In 2022 zal een integrale controle worden uitgevoerd op asbest bij de overige panden. De looptijd is korter dan 1 jaar.

(7) Langlopende schulden

De samenstelling van de post langlopende schulden is als volgt:

	31-12-2021	31-12-2020
Lening I	24.000	25.600
Totaal	<u>24.000</u>	<u>25.600</u>

Verloopoverzicht

	31-12-2021	31-12-2020
Beginstand 1 januari	29.389	33.178
Aflossing	3.789	3.789
Stand per 31 december	25.600	29.389
aflossingsverplichting komend boekjaar	1.600	3.789
Langlopend deel 31 december	<u>24.000</u>	<u>25.600</u>

	Stand per 31-12-2021	Aflossings verplichting	Resterende looptijd >1 jaar	Resterende looptijd >5 jaar	Rente- percentage
Lening I	24.000	1.600	22.400	16.000	1,05%
	<u>24.000</u>	<u>1.600</u>	<u>22.400</u>	<u>16.000</u>	

In 2015 is de hogeschool een vastrentende leningen (32,0 miljoen euro, looptijd 21 jaar, rente 1,05%) aangegaan bij de Staat der Nederlanden. Als zekerheid is het recht van eerste hypotheek ten behoeve van de Staat verleend tot een bedrag van 53,0 miljoen euro op de in eigendom zijnde panden op de locaties Kralingse Zoom en Museumpark. Van de langlopende schulden is 1,6 miljoen euro opgenomen onder de kortlopende schulden in verband met aflossing binnen één jaar.

(8) Kortlopende schulden

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Crediteuren	4.162	3.519
Belastingen en premies sociale verzekeringen	14.549	13.280
Schulden ter zake van pensioenen	4.267	3.683
Leningen korte termijn	1.600	3.789
Overlopende passiva	61.415	60.188
	<u>85.993</u>	<u>84.459</u>
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	10.794	9.976
Omzetbelasting	246	204
Premies sociale verzekeringen	3.509	3.100
	<u>14.549</u>	<u>13.280</u>
Vooruitgefactureerde college- en les gelden	16.927	26.309
Vooruitontvangen subsidies OCW	8.301	815
Vooruitontvangen baten privaat	3.895	2.960
Vooruitontvangen baten en subsidies	5.702	5.782
Vakantiegeld en -dagen	12.568	11.344
DI-uren	1.182	2.293
Huisvestingslasten	2.451	3.045
Overige	10.389	7.640
	<u>61.415</u>	<u>60.188</u>

De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van minder dan één jaar, met uitzondering van een bedrag van 1,9 miljoen euro vooruit ontvangen huurbonus voor het pand Rochussenstraat. Tot en met 2026 valt hiervan jaarlijks 0,4 miljoen euro vrij als minderlast op de huurlasten.

De DI-uren betreffen een reservering die is ontstaan door de introductie van de duurzame inzetbaarheid (DI) in de cao hbo 2015-2016. Het betreft een reservering voor niet opgenomen duurzame inzetbaarheidsuren en opgebouwde aanspraken. Op basis van de nieuwe CAO kon tot eind 2020 worden gespaard met een afbouw in 3 jaar. Deze afbouw is in 2021 zichtbaar door een sterke afname van de verplichting.

De toename van de kortlopende schulden komt per saldo door de toename van de verschuldigde loonheffing en premies sociale verzekeringen in verband met de toename van het aantal personeelsleden. De enorme daling van de vooruit gefactureerde college- en les gelden als gevolg van de halvering van het collegegeld wordt bijna teniet gedaan door de stijging in de vooruit ontvangen subsidies. Deze toename hangt samen met de in 2021 ontvangen NPO middelen die als niet-normatieve Rijksbijdragen zijn geclassificeerd en waarvan het onbestede gedeelte op de balans moet worden verantwoord. Deze baten moeten namelijk worden verantwoord in het jaar waarin de kosten zijn gemaakt. Verder is sprake van een daling van de post leningen korte termijn door het aflossen van de hypothecaire lening II gedurende 2021. Dit wordt gecompenseerd door toename in diverse overige posten.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW (model G)

G1 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
AOS BOSS po	OS-2016-C-023	29-11-2016	N
AOS3R	OS-2020-C-008	30-11-2020	N
Extra Hulp voor de Klas	COHO21-20021	7-10-2021	J
Online Pedagogische	0021-20	28-4-2021	N
Lerarenbeurs 2019/2020	1006205-1	1-9-2019	J
Lerarenbeurs 2020/2021	1090543-1	1-9-2020	J
Lerarenbeurs 2020/2021	1095387-1	1-9-2020	J
Lerarenbeurs 2021/2022	1166090-1	23-8-2021	N
Lerarenbeurs 2021/2022	1177461-1	22-9-2021	N
Lerarenbeurs 2021/2022	1179263-1	21-10-2021	N
Lerarenbeurs 2021/2022	1183485-1	23-11-2021	N
Lerarenbeurs 2021/2022	1191119-1	22-12-2021	N

G2A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

x € 1.000

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
TBO - Flexibel Hoger onderwijs	HO/560032845	5-2-2016	170	170	168	2	–	2	–
Coronabaten in het Hoger Ond	COHO210010	13-4-2021	768	–	–	–	768	310	458
Flex HO voor Volwassenen	HO/560031280	26-6-2017	1.819	1.819	1.590	228	–	4	224
Totaal			2.757	1.989	1.758	230	768	316	682

4.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet verwerkte rechten

De hogeschool verhuurt een deel van de locatie RDM aan het Albeda College. Het contract loopt tot 30 april 2024. Het totale recht betreft 0,7 miljoen (prijspeildatum 2021), waarvan 0,2 miljoen euro korter dan één jaar.

Erfpacht

De stichting heeft zes erfpachtovereenkomsten. Hiervan zijn vijf erfpachtovereenkomsten afgekocht, waarvan vier betrekking hebben op de Kralingse Zoom en één op Wijnhaven 61. De bedragen zijn geactiveerd, waarbij jaarlijks een bedrag vrijvalt. Voor het Museumpark is dit recht, met als einddatum april 2089, gekocht voor een bedrag van 2,6 miljoen euro. Betaling vindt op jaarlijkse basis plaats. Eind 2021 resteert nog een totale verplichting van 2 miljoen euro.

Het totale erfpachtbedrag dat na één jaar verschuldigd is, bedraagt 29.700 euro. De erfpachtbedragen die tussen één jaar en vijf jaar verschuldigd zijn, bedragen gezamenlijk 0,1 miljoen euro. De verschuldigde bedragen langer dan vijf jaar bedragen 1,9 miljoen euro. Voor mogelijke herstelkosten aan het einde van de erfpachtperiode is geen voorziening getroffen.

Niet verwerkte borgstellingen

Hogeschool Rotterdam heeft via het ministerie van financiën voor een bedrag van 2,8 miljoen euro aan borgstellingen afgegeven. De borgstellingen zijn met name gerelateerd aan huurovereenkomsten. Tevens heeft Hogeschool Rotterdam een borgstelling ontvangen van 1,6 miljoen euro inzake bouwactiviteiten locatie Kralingse Zoom.

Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

Overige contracten

Voor huurcontracten, leaseauto's en printers zijn de volgende meerjarige verplichtingen aangegaan. De jaarbedragen zijn als volgt:

- ▶ Huurcontracten huisvesting korter dan één jaar 7,6 miljoen euro, één tot vijf jaar 19,8 miljoen euro en meer dan vijf jaar 1,7 miljoen euro. In 2022 is voor één van de panden een allonge ondertekend, waarmee de totale huurverplichting met 21,6 miljoen euro toeneemt
- ▶ voor leaseauto's bedragen de verplichtingen korter dan een jaar 0,1 miljoen euro, één tot vijf jaar 0,1 miljoen euro en langer dan vijf jaar nihil
- ▶ Voor printers bedraagt de verplichting korter dan een jaar 0,3 miljoen euro, één tot vijf jaar 0,3 miljoen euro en langer dan vijf jaar nihil

Voor licenties en schoonmaak zijn raamcontracten afgesloten. De toekomstige verplichtingen op basis van de begroting zijn als volgt:

- ▶ voor licentielasten kan de verplichting 7,3 miljoen euro bedragen
- ▶ voor schoonmaaklasten is het schoonmaakcontract in september 2021 voor 5 jaar verlengd met een ingangsdatum per 21 oktober 2019. Daarbij bedraagt de verplichting korter dan een jaar 3,4 miljoen euro, één tot vijf jaar 6,2 miljoen euro en langer dan vijf jaar nihil

Ook voor onderhoud zijn raamcontracten afgesloten. De toekomstige verplichting kan per jaar op afroep 1,7 miljoen euro bedragen. Ultimo 2021 zijn meerdere overeenkomsten gesloten m.b.t. meerjarige investeringsprojecten (MIP) en meerjarige onderhoudsprojecten (MOP). De restant verplichting bedraagt per einde balansdatum 40,8 miljoen euro.

4.7 Toelichting op de staat van baten en lasten

x € 1.000

BATEN

(9) Rijksbijdragen

De baten uit rijksbijdragen zijn gebaseerd op het rijksbijdragenbestand d.d. 21 december 2021 van het ministerie van OCW.

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Normatieve Rijksbijdragen OCW	311.250	277.206	259.991
Niet normatieve Rijksbijdrage OCW	3.607	-	-
Overige subsidies OCW	2.336	520	1.486
	<u>317.193</u>	<u>277.726</u>	<u>261.477</u>

De normatieve rijksbijdrage is ten opzichte van 2020 gestegen met 51,3 miljoen euro door meer bekostigde studenten en graden (4,1 miljoen euro), NPO studentencompensatie (19,4 miljoen euro), NPO compensatie voor korting collegegelden (12,4 miljoen euro), door een positieve volumecompensatie, loon-prijscompensatie en middelen Kwaliteitsafspraken (14,7 miljoen euro) en 0,7 miljoen euro voor opslag in bedragen.

Voor de niet-normatieve Rijksbijdrage is door toekenning op basis van het gesloten bestuursakkoord voor het Nationaal Onderwijs Programma 3,6 miljoen euro gerealiseerd.

De Stijging van de Overige subsidies OCW met 0,9 miljoen euro is te verklaren doordat in 2021 de NPO subsidies Coronabanen en Extra hulp in de klas voor 1,5 miljoen euro zijn ontvangen en een daling van 0,6 miljoen euro gevolg van een vermindering van lerarenbeurzen en het aantal projecten.

(10) Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Overige overheidsbijdragen	4.528	4.811	4.519
	<u>4.528</u>	<u>4.811</u>	<u>4.519</u>

Onder de overige overheidsbijdragen zijn de gelden opgenomen die zijn verkregen van het ministerie van VWS voor werkgevers van de studenten van de masteropleidingen van het Instituut voor Gezondheidszorg. Deze subsidies zijn structureel van aard.

(11) College-, cursus-, les- en examengelden

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Collegegelden sector HBO	62.059	72.995	71.605
	<u>62.059</u>	<u>72.995</u>	<u>71.605</u>

Het collegegeld laat t.o.v. 2020 een daling zien van 9,5 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door een halvering van het collegegeld voor het studiejaar 2021/2022. In februari 2021 presenteerde de overheid een Steunpakket voor het hbo. Onderdeel daarvan was het plan om een groot deel van de studenten in het studiejaar 2021/2022 maar de helft van het collegegeld te laten betalen.

Verder heeft een dotatie aan de voorziening dubieuze debiteuren plaatsgevonden van 0,1 miljoen euro.

(12) Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Contractonderwijs	7.423	9.194	6.910
Overige baten werk in opdracht van derden	6.972	3.700	4.515
	<u>14.395</u>	<u>12.894</u>	<u>11.425</u>

De bate contractonderwijs ligt lager t.o.v. de begroting als gevolg van minder activiteiten door de Coronacrisis. Hier tegenover staan hogere baten vanuit de overige baten werk in opdracht van derden. Onder andere veroorzaakt door extra subsidie voor het opstarten van het project Hoger Onderwijs Drechtsteden.

Toelichting op de overige baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Internationale organisaties	721	615
Nationale overheden	2.783	1.025
NWO	2.347	2.085
Overige non-profitorganisaties	1.109	778
Bedrijven	12	12
Totaal	<u>6.972</u>	<u>4.515</u>

Gezien de aard van de subsidies die ingezet worden ten behoeve van onderzoeksactiviteiten zijn de subsidies niet structureel van aard.

De stijging van de subsidieopbrengsten met 2,5 miljoen euro is met name te verklaren door een bijdrage van 1,5 miljoen euro van de gemeente Dordrecht ten behoeve van het samenwerkingsverband Hoger Onderwijs Drechtsteden. Tevens waren de overige subsidieopbrengsten vorig jaar 1,0 miljoen lager dan het jaar daarvoor door de gedaalde activiteiten als gevolg van de Coronacrisis.

(13) Overige baten

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Verhuur	780	779	775
Detachering personeel	1.003	753	797
Sponsoring	6	13	3
Donaties en giften	10	–	16
Overige	2.444	2.782	2.826
	<u>4.243</u>	<u>4.347</u>	<u>4.417</u>

Het totaal aan overige baten is ten opzichte van 2020 met 0,2 miljoen euro gedaald. Dit wordt veroorzaakt door de daling in de vrijwillige studentenbijdragen en leermiddelen van 0,4 miljoen euro en een stijging van detachering van personeel van 0,2 miljoen euro.

(14) Personeelslasten

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Lonen en salarissen	215.332	210.332	199.631
Sociale lasten	27.917	27.156	25.240
Pensioenpremies	36.254	36.217	31.845
Overige personeelskosten	24.856	24.805	29.822
	<u>304.359</u>	<u>298.510</u>	<u>286.538</u>
<i>Overige personeelskosten</i>			
Dotaties personele voorzieningen	5.406	3.040	7.741
Uitkeringen	–1.751	–281	–1.558
Personeel niet in loondienst	15.040	11.401	13.605
Overig	6.161	10.645	10.034
	<u>24.856</u>	<u>24.805</u>	<u>29.822</u>
Gemiddeld aantal fte	3.200	3.146	3.061
Gemiddeld aantal personeelsleden	4.653	4.290	4.463

De personeelslasten zijn ten opzichte van 2020 met 17,8 miljoen euro gestegen naar 304,4 miljoen euro. De salarislasteren van personeel in dienst zijn toegenomen met 15,7 miljoen euro door een stijging van de gemiddelde formatie met 4,5% (DOP met 3,9%, AOP met 5,7%), een CAO gerelateerde salarisstijging van 1,4% (salarisstijging per 1 juli 2020 van 2,75%) en een periodieke salarisstijging van circa 0,5% per 1 december.

De hogeschool betaalt met ingang van 1 januari 2021 thuiswerkvergoeding en internetvergoeding uit aan haar medewerkers, welke is verantwoord in de lonen en salarissen en bedraagt in 2021 2,7 miljoen euro.

De stijging in de sociale lasten van 2,7 miljoen euro en de stijging in de pensioenlasten van 4,4 miljoen euro is in lijn met de stijging in de salarislasteren van personeel in dienst en de gestegen werkgeverspremies voor sociale verzekeringen en pensioenen.

De dotaties personele voorzieningen zijn ten opzichte van vorig boekjaar 2,3 miljoen euro lager, te weten 5,4 miljoen euro. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat in 2020 het aantal nieuwe deelnemers aan de regeling werktijdvermindering (38) hoger was dan in 2021 (12) (effect 0,8 miljoen euro). Daarnaast is sprake van een minder sterke toename dan voorgaand boekjaar van het aantal deelnemers en de gemiddelde uitkering per deelnemer in de voorziening WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA (effect 1,0 miljoen euro).

De lasten voor personeel niet in loondienst zijn ten opzichte van 2020 gestegen met 1,4 miljoen euro, door meer inzet gastdocenten, externe deskundigen en uitzendkrachten ten opzicht van 2020 mede in verband met de subsidieregelingen Coronabaten in het hoger onderwijs en Extra handen voor de klas.

De overige personeelslasten zijn ten opzichte van 2020 gedaald met 3,9 miljoen euro naar 6,2 miljoen euro. De vaste reiskostenvergoeding, welke onder de overige personeelslasten stonden verantwoord, is per 1 januari 2021 stop gezet en wordt op declaratiebasis voortgezet (daling 2,7 miljoen euro). In 2020 is een eenmalige thuiswerkvergoeding opgenomen van 200 euro per medewerker (0,8 miljoen euro), welke in 2021 op maandelijkse basis wordt uitbetaald (zie lonen en salarissen).

Op basis van de CAO HBO is het niet meer mogelijk om DI-uren te sparen wat leidt tot een vrijval in de verplichting DI-uren. De verplichting vakantiedagen neemt nog steeds toe, echter minder sterk dan in 2020. De dotatie aan de verplichting vakantiedagen respectievelijk DI-uren daalt daardoor per saldo met 1,7 miljoen euro ten opzichte van 2020. Ten slotte ontwikkelen de scholingskosten zich naar het niveau van voor de coronacrisis wat leidt tot een stijging met 0,8 miljoen euro.

De gemiddelde formatie over 2021 bedroeg 3.200 fte (2020: 3.061 fte). De formatie is inclusief studentassistenten en peercoaches, maar exclusief stagiaires (55 fte) en exclusief fte in verlof-regelingen zoals M2-regeling en regeling ouderschapsverlof (60 fte). Het gemiddeld aantal medewerkers in 2021 exclusief stagiaires bedroeg 4.653 (2020: 4.463). Hiervan zijn 35 werknemers werkzaam in het buitenland (2020: 43 medewerkers).

De verdeling van het personeel is als volgt:

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Management / directie	186	184
Onderwijzend personeel	2.036	1.946
Wetenschappelijk personeel	38	37
Overige medewerkers	940	894
Gemiddeld aantal werknemers op basis van volledig dienstverband	<u>3.200</u>	<u>3.061</u>

Wet normering topinkomens (WNT)

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de voor de sector hbo van toepassing zijnde regelgeving. Het voor Hogeschool Rotterdam algemeen bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000,-.

Het voor Hogeschool Rotterdam toepasselijke bezoldigingsmaximum in 2021 is 209.000 euro op basis van de klasseindeling G die is vastgesteld door de Raad van Toezicht.

Deze klasseindeling is gebaseerd op complexiteitspunten toegerekend op basis van driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar (10 punten >200 miljoen), het driejaarsgemiddelde van het aantal bekostigde studenten (5 punten >20.000) en het gewogen aantal onderwijssectoren (5 punten >5). Hogeschool Rotterdam komt tot een score van 20 complexiteitspunten. Met uitzondering van de voorzitter van het College van Bestuur wordt door Hogeschool Rotterdam 91% van de WNT-bezoldigingsmaximum aangehouden voor de leden van het bestuur. Toepassing van de WNT wordt binnen de hogeschool getoetst door de riskmanager.

Het WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van de functie.

Het overzicht van de beloningen van de topfunctionarissen is onderstaand opgenomen.

Gegevens 2021			
bedragen x € 1	M.J.G. Bormans	W.E. vdn Brink	Z.Guernina
Functiegegevens	Voorzitter Cvb	Lid Cvb	Lid Cvb
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.476	167.100	167.538
Beloningen betaalbaar op termijn	23.483	23.037	22.595
Subtotaal	208.959	190.137	190.133
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Totale bezoldiging	208.959	190.137	190.133
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2020			
bedragen x € 1	M.J.G. Bormans	W.E. vdn Brink	Z.Guernina
Functiegegevens	Voorzitter Cvb	Lid Cvb	Lid Cvb
aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	179.145	161.350	161.399
Beloningen betaalbaar op termijn	21.823	21.510	21.475
Subtotaal	200.968	182.860	182.874
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000	201.000	201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Totale Bezoldiging	200.968	182.860	182.874

De vergelijkende cijfers zijn aangepast, omdat in het jaarverslag van 2020 het WNT-deel betaalbaar op termijn was opgenomen onder beloning. Dit betreft enkel een presentatieaanpassing en heeft geen impact op de totale bezoldiging van de CvB-leden en leidt zodoende ook niet tot een onverschuldigde betaling over 2020.

Het overzicht van de beloningen van de toezichthouders is onderstaand opgenomen.

Gegevens 2021					
bedragen x € 1	H Karakus	C.M. Insinger	A Oskamp	E.A.P. Steegers	J.C. Beerman
Functiegegevens	Lid Rvt	Lid Rvt	Lid Rvt	Lid Rvt	Voorzitter Rvt
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12

Bezoldiging					
Bezoldiging	20.900	20.900	20.900	20.900	31.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	20.900	20.900	31.350
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2020					
bedragen x € 1	H Karakus	C.M. Insinger	A Oskamp	E.A.P. Steegers	J.C. Beerman
Functiegegevens	Lid Rvt	Lid Rvt	Lid Rvt	Lid Rvt	Voorzitter Rvt
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/6	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12

Bezoldiging					
Bezoldiging	20.100	20.100	20.100	20.100	30.150
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100	20.100	30.150

Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

(15) Afschrijvingen

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Afschrijvingen gebouwen, verbouwingen en gebruiksrecht terreinen	10.943	10.608	10.028
Afschrijvingen inventarissen en apparatuur	7.903	8.230	6.854
	<u>18.846</u>	<u>18.838</u>	<u>16.882</u>

Binnen de afschrijvingslasten inventarissen en apparatuur is sprake van een inhaalafschrijving van 0,4 miljoen, die toeziet op de wijziging van de levensduur met betrekking op IT-middelen die vallen onder de categorie vaste- en mobiele (persoonlijke) werkplekken studenten en medewerkers.

(16) Huisvestingslasten

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Huur	7.611	7.427	6.942
Verzekering	232	240	108
Onderhoud	3.165	3.901	3.147
Schoonmaakkosten	4.051	4.154	3.686
Energie en water	2.775	3.256	2.726
Belastingen en heffingen	1.099	1.260	992
Dotatie/Vrijval voorziening asbestverwijdering	110	-	-428
Overige	878	-	299
	<u>19.921</u>	<u>20.238</u>	<u>17.472</u>

De huisvestingslasten zijn vergeleken met vorig jaar toegenomen met 2,4 miljoen euro. De huurkosten zijn met 0,7 miljoen euro gestegen in verband met de toenemende huisvestingsvraag vanuit studenten wat resulteerde in een verhuizing van de diensten in september 2021 naar Blaak 555. Aanvullend zijn de bacheloropleidingen in het logistieke domein met ingang van september 2021 gehuisvest op Lloydstraat 35.

In het verlengde daarvan zijn de kosten voor schoonmaak, verzekering, beveiliging en verhuizing ten opzichte van vorig jaar toegenomen met in totaal 1,1 miljoen. Ten slotte heeft op de voorziening asbestverwijdering in 2021 een dotatie plaats gevonden van 0,1 miljoen euro waar in 2020 sprake was van een vrijval van 0,4 miljoen euro (effect 0,5 miljoen euro).

De daling van de huisvestingslasten in de realisatie 2021 ten opzichte van begroot met 0,3 miljoen is vooral het gevolg van de huidige Corona situatie. Categorieën die met name achterblijven op de begroting zijn lagere lasten voor energie en water (0,5 miljoen) en onderhoud (0,7 miljoen). Dit wordt gecompenseerd door additionele verhuiskosten (0,5 miljoen) die betrekking hebben op de verhuizing van de diensten naar locatie Blaak 555, stijging in kosten van beveiliging (0,3 miljoen) en dotatie voorziening asbestverwijdering (0,1 miljoen).

(17) Overige lasten

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Administratie- en beheerslasten	18.982	19.703	17.541
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	11.678	13.052	10.985
Overige	7.796	7.746	7.351
	<u>38.456</u>	<u>40.501</u>	<u>35.877</u>
Administratie- en beheerslasten	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Advertentie en werving studenten	2.003	1.748	1.976
Studentenvoorzieningen	2.772	1.317	2.610
Kantoorkosten	2.477	2.971	2.446
Advies	6.329	5.090	5.367
Representatie	376	–	303
Kantine	874	2.030	766
Reis en verblijf	735	1.954	832
Bank- en incassokosten	140	100	181
Overige beheerslasten	3.276	4.493	3.060
	<u>18.982</u>	<u>19.703</u>	<u>17.541</u>
	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Inventaris, apparatuur en leermiddelen			
Leermiddelen	2.167	3.119	2.001
Aanschaf apparatuur en inventarissen	417	453	341
Reparatie en onderhoud inventarissen en licenties	9.069	9.455	8.618
Verzekering inventarissen	25	25	25
	<u>11.678</u>	<u>13.052</u>	<u>10.985</u>
Overige overige lasten	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Uitbesteed onderwijs	1.794	1.355	1.329
Stagelasten	958	801	497
Overig	5.044	5.591	5.525
	<u>7.796</u>	<u>7.746</u>	<u>7.351</u>

De overige lasten vallen in 2021 enigszins lager dan begroot, maar zijn hoger dan vorig jaar. Categorieën die achterblijven op begroting zijn lasten voor reis- en verblijfkosten (1,2 miljoen euro), lagere lasten voor leermiddelen (1,0 miljoen euro) en lagere lasten voor representatie- en kantinekosten (0,8 miljoen euro). De wordt voornamelijk veroorzaakt door de corona omstandigheden i.c.m. het afschaffen van de vaste reiskostenvergoeding begin 2021.

Deze lagere lasten worden gecompenseerd door hogere kosten voor studentenvoorzieningen o.a. ter ondersteuning van online onderwijs (1,4 miljoen euro) en door hogere advieskosten met name op gebied van netwerk infrastructuur en IT (1,2 miljoen euro).

Toelichting accountantskosten

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria ten laste van het resultaat gebracht:

Accountants honoraria Deloitte Accountants B.V.

	Realisatie 2021
Accountants honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	170
Accountants honoraria voor andere controleopdrachten	12
Accountants honoraria voor andere niet-controlediensten	–
	<u>182</u>

Accountants honoraria PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Accountants honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	9	165
Accountants honoraria voor andere controleopdrachten	20	26
Accountants honoraria voor adviesdiensten op fiscaal terrein	9	9
	<u>38</u>	<u>200</u>

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2021, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de hogeschool zijn uitgevoerd door externe onafhankelijke accountants, zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

(18) Financiële baten en lasten

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
Rentebaten	22	–	30
Rentelasten (-/-)	-272	-398	-306
	<u>-250</u>	<u>-398</u>	<u>-276</u>

De rentelasten in de begroting zijn hoger dan de realisatie doordat gedurende het boekjaar geen nieuwe hypotheek is opgenomen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die andere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

4.8 Opgave verbonden partijen (model E)

Een opgave van verbonden partijen is hieronder weergegeven.

Opgave verbonden partijen

x € 1.000

naam	Juridische vorm	Statu-taire zetel	Code activi-teiten	Eigen vermogen 31-12	Resultaat jaar	Art. 2:403 BW	Deel-name	Consoli-datie
Willem de Kooning Stichting (*1)	Stichting	Rotterdam	4	205	-14	n.v.t.	n.v.t.	(*3).
Stichting Studentmentoren Rotterdam (*2)	Stichting	Rotterdam	4	9	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

(*1) Boekjaar 2019 betreft de laatst vastgestelde jaarrekening van deze stichting.

(*2) De statuten van de stichting zijn per 1-1-2021 gewijzigd, waardoor de bestuurlijke invloed per die datum vanuit Hogeschool Rotterdam is toegenomen. De stichting wordt vanaf dat moment als verbonden partij geclassificeerd.

Boekjaar 2020 betreft de laatst vastgestelde jaarrekening van deze stichting.

(*3) De stichting wordt op basis van artikel 2:407 BW lid 1a niet geconsolideerd

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

4.9 Ondertekening van de jaarrekening

Bevestiging College van Bestuur

Het College van Bestuur van de hogeschool verklaart dat alle bij het College van Bestuur bekende informatie die van belang is voor de in dit hoofdstuk opgenomen accountantsverklaring is verstrekt aan de instellingsaccountant. Voorts verklaart het College van Bestuur niet betrokken te zijn geweest bij onregelmatigheden in de bedrijfsvoering van de hogeschool.

Rotterdam, 25 april 2022

Stichting Hogeschool Rotterdam

Het College van Bestuur

Drs. M.J.G. Bormans

Drs. Z. Guernina

W.E. van den Brink MA

De Raad van Toezicht

J.C. Beerman MBA

C.M. Insinger MBA

H. Karakus

Prof. dr. E.A.P. Steegers

Prof. mr. A. Oskamp

4.10 Overige gegevens

Statutaire resultaatbestemming

In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Hogeschool Rotterdam

A. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Hogeschool Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Rotterdam op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021;
2. de staat van baten en lasten over 2021; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Rotterdam zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 8 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 11,5 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Deloitte.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2021. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 390.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Naleving Europese aanbestedingswetgeving

In het kader van onze controle op de financiële rechtmatigheid hebben wij, overeenkomstig hetgeen hierover in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is opgenomen, werkzaamheden verricht om vast te stellen dat Stichting Hogeschool Rotterdam voldoet aan de Europese aanbestedingswetgeving. Als gevolg van het inkoopvolume van Stichting Hogeschool Rotterdam in relatie tot de grensbedragen voor Europese aanbesteding en bevindingen in voorgaande jaren onderkennen wij een verhoogd risico op afwijkingen van materieel belang en hebben wij de naleving van Europese aanbestedingswetgeving als kernpunt in onze controle 2021 beschouwd. In deze afweging hebben wij tevens onze bevindingen op het gebied van interne beheersing en de complexiteit van Europese aanbestedingswetgeving meegenomen.

Wij hebben kennis genomen van de door Stichting Hogeschool Rotterdam opgestelde inkoopanalyse waarin Hogeschool Rotterdam heeft geanalyseerd of inkopen/investeringen tot stand zijn gekomen binnen de kaders van de Europese aanbestedingsregels. Door middel van steekproeven op onderliggende brondocumentatie, zoals bijvoorbeeld inkoopcontracten, TenderNed, aanbestedingsdossiers, offertes, zijn wij nagegaan of de inkopen/investeringen tot stand zijn gekomen binnen de kaders van de Europese aanbestedingswetgeving. Daarbij hebben wij de conclusies die de Hogeschool Rotterdam hierbij intern reeds had getrokken mede betrokken. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan inkopen/investeringen die de grensbedragen overschrijden maar waaraan geen (Europees) aanbesteed contract ten grondslag ligt.

De afwijkingen, die zijn geconstateerd op basis van de fout definitie zoals voorgeschreven in bijlage III van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, blijven onder de materialiteit voor de financiële rechtmatigheid en rapporteringstolerantie zoals voorgeschreven in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

Waardering voorziening M2 werktijdvermindering

De voorziening M2-werktijdvermindering is gevormd voor toekomstige en opgebouwde arbeidsrechtelijke verplichtingen per balansdatum voortkomend uit de regeling Werktijdvermindering Senioren in de cao hbo, artikel M2. Met deze regeling, waarbij sprake is van opbouw van rechten, kunnen medewerkers vanaf tien jaar voor de AOW leeftijd onder voorwaarden hun werktijd inkorten, waarbij een deel van de kosten voor rekening komt van Stichting Hogeschool Rotterdam. De voorziening

Deloitte.

is op persoonsniveau opgebouwd op basis van (verwachte) deelname aan de regeling. De omvang van de voorziening wordt beïnvloed door schattingen van het management, waaronder de verwachte toekomstige deelname aan de regeling welke is ontleend aan ervaringscijfers. Gegeven de omvang van deze voorziening, ad € 10,3 miljoen (2020: € 9,9 miljoen), en de schattingselementen merken wij de voorziening M2-werktijdvermindering aan als een kernpunt in onze controle.

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij de berekeningsmethodiek getoetst aan de regeling Werktijdvermindering Senioren in de cao hbo, artikel M2. We hebben de redelijkheid van de gehanteerde uitgangspunten besproken met het management en getoetst met behulp van ervaringscijfers. Waar mogelijk hebben wij de uitgangspunten die aan de berekening ten grondslag liggen geverifieerd met externe bronnen, zoals bijvoorbeeld de cao HBO. Aanvullend hebben wij door middel van steekproeven getoetst of de gehanteerde personeelsgegevens in de berekening van de voorziening aansluiten met de salarisadministratie.

Wij hebben voldoende controle-informatie verzameld om tot een oordeel te komen en hebben geen te rapporteren afwijkingen.

Benoeming

Wij zijn door de raad van toezicht op 15 december 2020 benoemd als accountant van Stichting Hogeschool Rotterdam, vanaf de controle van het boekjaar 2021 en zijn sinds dat boekjaar tot nu de externe accountant.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de Centrale Medezeggenschapsraad
- het verslag van de Raad van Toezicht
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Deloitte.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

C. BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.3.1. Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 25 april 2022
Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. G.J. Straatman RA

4.11 Gegevens over de rechtspersoon

Stichting Hogeschool Rotterdam
Museumpark 40
Postbus 25035
3001 HA Rotterdam

Bezoekadres
Blaak 555
3011 GB Rotterdam

Internet: www.hogeschoolrotterdam.nl
KvK-nummer: 41129830 0000
RSIN: 007162868
Administratienummer-BRIN: 22OJ

Contactpersoon: R.E.G.A. van Kints MSc RC
directeur Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC)
e-mail: r.e.g.a.van.kints@hr.nl

College van Bestuur per 31 december 2021

Drs. M.J.G. (Ron) Bormans, voorzitter
Drs. Z. (Zakia) Guernina, lid
W.E. (Wijnand) van den Brink, MA, lid

Informatie

Meer informatie over Hogeschool Rotterdam vindt u op onze website: www.hogeschoolrotterdam.nl of neem contact op met een van onze persvoorlichters via pers@hr.nl.

Bijlagen

Bijlage 1

Overzicht opleidingen

Peildatum 31-12-2021

Bachelors en Associate degrees

Aardrijkskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Academische pabo	voltijd
Accountancy	voltijd
Ad Accountancy	voltijd, deeltijd
Ad Arts & Crafts	voltijd
Ad Educatief Professional Beroepsonderwijs	deeltijd
Ad Crossmediale Communicatie	voltijd, deeltijd
Ad Engineering	voltijd, deeltijd
Ad ICT Internet of Things	voltijd, deeltijd
Ad ICT Service Management	voltijd, deeltijd
Ad Integraal Bouwmanagement	deeltijd
Ad Logistiek Management	voltijd, deeltijd
Ad Maintenance & Mechanics	voltijd, deeltijd
Ad Management in de Zorg	deeltijd
Ad Management	voltijd, deeltijd
Ad Ondernemen	voltijd
Ad Pedagogisch Educatief Professional	voltijd, deeltijd
Ad Sales & Accountmanagement	voltijd, deeltijd
Ad Smart Technology	voltijd, deeltijd
Ad Sociaal-Financiële Dienstverlening	deeltijd
Ad Software Development	voltijd
Automotive	voltijd, duaal
Autonome Beeldende Kunst	voltijd
Bedrijfskunde	voltijd, deeltijd
Biologie (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	voltijd
Bouwkunde	voltijd, deeltijd, duaal
Business IT & Management	voltijd, deeltijd
Chemie	voltijd
Chemische Technologie	voltijd, deeltijd
Civiele Techniek	voltijd, deeltijd, duaal
Commerciële Economie Creative Marketing & Sales	voltijd
Commerciële Economie Global Marketing & Sales	voltijd
Commerciële Economie Marketing of Social Business	voltijd
Commerciële Economie SportMarketing & Management	voltijd
Commerciële Economie	deeltijd
Communicatie	voltijd, deeltijd
Communication and Multimedia Design	voltijd
Creative Media and Game Technologies	voltijd
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	voltijd, deeltijd
Duits (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd

Economie (Algemene Economie en Bedrijfseconomie - lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Elektrotechniek	voltijd
Engels (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Facility Management	voltijd
Finance & Control	voltijd, deeltijd
Finance, Tax and Advice	voltijd
Frans (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Geschiedenis (lerarenopleiding)	voltijd
Gezondheidszorg en Welzijn (lerarenopleiding)	deeltijd
Human Resource Management	voltijd, deeltijd
Industrieel Product Ontwerpen	voltijd
Informatica	voltijd, deeltijd
International Business	voltijd
Leisure & Events Management	voltijd
Lerarenopleiding Basisonderwijs (pabo)	voltijd, deeltijd
Logistics Engineering	voltijd
Logistics Management	voltijd, deeltijd
Maatschappijleer (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Maritiem Officier	voltijd
Maritieme Techniek	voltijd
Medische Hulpverlening	voltijd
Mens en Techniek Gezondheidszorg Technologie	voltijd
Natuurkunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Nederlands (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Ondernemerschap & Retail Management	voltijd
Opleiding tot Fysiotherapeut	voltijd
Opleiding tot Verpleegkundige	voltijd, deeltijd, dual
Opleiding voor Ergotherapie	voltijd
Opleiding voor Logopedie	voltijd
Ruimtelijke Ontwikkeling Ruimtelijke Ordening en Planologie	voltijd
Social Work	voltijd, deeltijd
Technisch Beroepsonderwijs (lerarenopleiding)	deeltijd
Technische Bedrijfskunde	voltijd, deeltijd
Technische Informatica	voltijd
Vastgoed en Makelaardij	voltijd
Verloskunde	voltijd
Vormgeving	voltijd
Watermanagement	voltijd
Werktuigbouwkunde	voltijd, deeltijd, dual
Wiskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd

Masters

Economie	
Master in Consultancy and Entrepreneurship	Voltijd Engelstalig 1 jaar
Master in International Supply Chain Management	Voltijd, deeltijd Engelstalig 1 jaar (voltijd), 2 jaar (deeltijd)
Gedrag en maatschappij	
Master Begeleidingskunde	Deeltijd Nederlandstalig 2,5 jaar
Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Pedagogiek	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Gezondheidszorg	
Master Advanced Nursing Practice	Duaal Nederlandstalig 2 jaar
Master Physician Assistant	Duaal Nederlandstalig 2,5 jaar
Master Kinderfysiotherapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Master Manuele Therapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Master Sportfysiotherapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Kunst, media en ICT	
Master Design	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Education in Arts	Deeltijd Engelstalig 2 jaar
Master of Arts in Fine Art and Design	Voltijd Engelstalig 2 jaar
Master Interior Architecture	Voltijd Engelstalig 2 jaar
Onderwijs	
Master Leren & Innoveren	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Techniek	
Master Architectuur	Deeltijd Nederlandstalig 4 jaar
Master River Delta Development	Voltijd Engelstalig 1,5 jaar
Master Shipping and Transport	Voltijd, deeltijd Engelstalig 1 jaar (voltijd), 2 jaar (deeltijd)
Master Stedenbouw	Deeltijd Nederlandstalig 4 jaar

Bijlage 2

Studentenaantallen

Inschrijvingen naar vorm	Totaal aantal studenten ¹⁾	Aantal nieuwe studenten ²⁾
Studentschappen ³⁾	41.071	10.430
Unieke studenten ⁴⁾	40.877	10.391

Bron: AIC - Informatievoorziening

- 1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2021 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters
- 2) Aantal nieuwe studenten dat op peildatum 1 oktober 2021 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters
- 3) Aantal studenten, waarbij studenten die meerdere opleidingen volgden, bij ieder van deze opleidingen zijn meegeteld
- 4) Aantal studenten, waarbij studenten die meerdere opleidingen volgden (ongeacht onderwijstype), slechts één keer zijn meegeteld

Instituut	Totaal aantal studenten ¹⁾	Aantal nieuwe studenten ²⁾	Aantal afgestudeerden ³⁾	Aantal stakers ⁴⁾
BSR	8.504	1.977	1.314	1.209
CMI	2.781	636	493	379
EAS	3.108	759	499	378
IGO	4.901	1.338	663	472
ISO	2.629	623	435	474
IvG	4.623	1.248	758	463
IvL	4.441	1.016	668	609
RAC	3.424	1.350	708	520
RBS	3.223	718	648	429
RMI	900	182	164	88
WdKA	2.537	583	411	254
Totaal	41.071	10.430	6.761	5.275

Bron: AIC - Informatievoorziening

- 1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2021 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters
- 2) Aantal nieuwe studenten dat op peildatum 1 oktober 2021 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters
- 3) Aantal studenten dat een diploma had behaald tussen 2 oktober 2020 en 1 oktober 2021
- 4) Aantal studenten dat een studie had beëindigd tussen 1 september 2020 en 1 september 2021 zonder een graad behaald te hebben

Vooropleiding	Aantal studenten ¹⁾			Totaal
	Voltijd	Duaal	Deeltijd	
Havo	18.073	182	467	18.722
Vwo	2.477	42	148	2.667
Mbo	10.419	116	2.309	12.844
Buitenlands	2.764	17	182	2.963
Anders	2.013	277	1.585	3.875
Totaal	35.746	634	4.691	41.071

Bron: AIC - Informatievoorziening

Vooropleiding	Aantal instromers ²⁾			Totaal
	Voltijd	Duaal	Deeltijd	
Havo	4.159	13	88	4.260
Vwo	650	7	27	684
Mbo	2.873	11	762	3.646
Buitenlands	859	5	53	917
Anders	446	87	390	923
Totaal	8.987	123	1.320	10.430

Bron: AIC - Informatievoorziening

Geslacht	Aantal studenten ¹⁾			Totaal
	Voltijd	Duaal	Deeltijd	
Man	18.833	162	2.184	21.179
Vrouw	16.913	472	2.507	19.892
Totaal	35.746	634	4.691	41.071

Bron: AIC - Informatievoorziening

Geslacht	Aantal instromers ²⁾			Totaal
	Voltijd	Duaal	Deeltijd	
Man	4.654	35	569	5.258
Vrouw	4.333	88	751	5.172
Totaal	8.987	123	1.320	10.430

Bron: AIC - Informatievoorziening

Nationaliteits- categorie	Aantal studenten ¹⁾			Totaal
	Voltijd	Duaal	Deeltijd	
Nederland	33.295	626	4.546	38.467
EER ³⁾	1.515	1	88	1.604
Niet-EER	936	7	57	1.000
Totaal	35.746	634	4.691	41.071

Bron: AIC - Informatievoorziening

Nationaliteits- categorie	Aantal instromers ²⁾			Totaal
	Voltijd	Duaal	Deeltijd	
Nederland	8.156	120	1.272	9.548
EER ³⁾	526		28	554
Niet-EER	305	3	20	328
Totaal	8.987	123	1.320	10.430

Bron: AIC - Informatievoorziening

- 1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2021 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters ingeschreven
 2) Aantal nieuwe studenten dat op peildatum 1 oktober 2021 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters
 3) EER = Europese Economische Ruimte

Bijlage 3

Governance en de branchecode goed bestuur hogescholen

Toetsingskader van de Raad van Toezicht

De raad monitort de ontwikkelingen in de hogeschool aan de hand van verschillende overleggen en activiteiten. Het College van Bestuur faciliteert de overleggen en levert op regelmatige basis gegevens aan. Het toetsingskader bestaat uit de volgende onderdelen:

- ▶ Overleggen met het College van Bestuur (ten minste vier keer in het jaar);
- ▶ Deelname aan commissies;
- ▶ Bezoeken aan instituten en afdelingen van Hogeschool Rotterdam;
- ▶ Overleggen met de Centrale Medezeggenschapraad (twee keer in het jaar);
- ▶ Overleg met bureau AMC (Auditing, Monitoring en Control);
- ▶ Overleggen met de Compliance Officer en de Risk Manager;
- ▶ Verdiepingsactiviteiten.

Interne controle

De hogeschool beschikt over een afdeling Auditing, Monitoring, Control (AMC). Deze afdeling heeft een onafhankelijke positie binnen Hogeschool Rotterdam. Deze onafhankelijke positie is vastgelegd in het Statuut AMC Hogeschool Rotterdam 2016. De afdeling bestaat uit:

- ▶ auditoren
- ▶ de risk manager
- ▶ de compliance officer
- ▶ de functionaris gegevensbescherming

Naleving Branchecode goed bestuur hogescholen

In deze bijlage is een schematisch overzicht opgenomen over de toepassing van de Branchecode goed bestuur hogescholen ([Vereniging Hogescholen](#), november 2019).

I. Naleving en handhaving van de code		
I.1	CvB en RvT zijn verantwoordelijk voor inrichting en toepassing van de bestuursstructuur en voor naleving van de code	Deze taken zijn wettelijk en statutair vastgelegd. Dit overzicht laat zien op welke manier invulling wordt gegeven aan de bepalingen in de code.
I.2	Hoofdpijnen van de bestuursstructuur zijn openbaar	Beschrijving en reglementen op website en op HINT (intranet).
I.3	Pas toe of leg uit	In dit overzicht is beschreven hoe de regels uit de code worden opgevolgd.

II. Het college van bestuur		
1. Taak en werkwijze		
II.1.1	Verantwoordelijk voor bestuur en beheer van hogeschool in zijn geheel. Vertaalt visie in missie en doelstellingen, geeft inzicht in realisatie, communiceert en rapporteert in jaarverslag.	Visie en missie gepubliceerd op website; doelen en aanpak vastgelegd in Ons WERKplan gepubliceerd op website; de HR publiceert jaarlijks een jaarverslag.
II.1.2	Verantwoordelijk voor naleving wet- en regelgeving en risicobeheersing	Periodieke monitoring compliance en ILK rapporten (AMC): risicoregister wordt periodiek geactualiseerd en besproken.
II.1.3	Draagt zorg voor risicomangementsysteem waaronder in ieder geval: <ul style="list-style-type: none"> a. Risicoregister b. Integriteitscode c. Handleidingen inrichting financiële verslaggeving d. Continuïteitsparagraaf e. Systeem van monitoring en rapportering 	Wordt uitvoering aan gegeven.
II.1.4	Rapporteert over risicomangementsysteem	Paragraaf is in jaarverslag opgenomen.
II.1.5	Klokkenluidersregeling vaststellen en publiceren op website	Regeling is vastgesteld en op de website geplaatst.
II.1.6	Zorgdragen dat studenten en medewerkers kunnen rapporteren over ongewenst gedrag bij daartoe aangewezen functionaris; publiceren van regeling op website.	Studenten kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon of kunnen een klacht indienen bij de Commissie Ongewenst Gedrag. Het kader daarvoor wordt gevormd door het Reglement Klachtenprocedure Ongewenst Gedrag. Dit reglement is in 2021 herzien. Deze informatie is gepubliceerd op HINT (intranet).
II.1.7	Aanvaarden van lidmaatschap RvT van andere grote rechtspersoon slechts na goedkeuring RvT; melden nevenfuncties aan RvT.	Wordt uitvoering aan gegeven.
II.1.8	Voorleggen majeure besluiten ex art. 164, boek 2 BW ter goedkeuring aan RvT.	Het investeringsbesluit ten aanzien van de nieuwe kernlocatie op Zuid is op 12 mei 2021 door de RvT goedgekeurd.
2. Tegenstrijdige belangen		
II.2.1	Vermijden schijn van belangenverstremgeling; ter goedkeuring aan RvT voorleggen van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen.	Opgenomen in het Reglement college van bestuur (art. 2.2; 2.3); niet aan de orde geweest in 2021.
II.2.2	Bij eventueel tegenstrijdig belang meldt CvB-lid dit aan de voorzitter RvT. Geldt ook voor naaste familieleden.	Opgenomen in het Reglement college van bestuur (art. 5.4); niet aan de orde geweest in 2021.
II.2.3	Besluiten tegenstrijdige belangen melden in jaarverslag. In voorkomende gevallen te publiceren.	Niet aan de orde geweest in 2021.

III. Raad van Toezicht		
1. Taak en werkwijze		
III.1.1	Toezichthouden en adviseren; toezicht aan de hand van toetsingskader; toetsingskader gepubliceerd op website.	Het toetsingskader is opgenomen in het jaarverslag en gepubliceerd op de website .
III.1.2	Centraal stellen van belangen van de hogeschool en afwegen van belangen in lijn met de visie. De RvT is verantwoordelijk voor de kwaliteit van eigen functioneren.	Is verwerkt in statuten en wordt uitvoering aan gegeven.
III.1.3	Taakverdeling en werkwijze van de Raad zijn neergelegd in reglement; in reglement is passage opgenomen over omgang met CvB en CMR; reglement gepubliceerd op website.	Taakverdeling en werkwijze zijn vastgelegd in statuten (art. 8, 9, 10) en het Reglement raad van toezicht .
III.1.4	Persoonsgegevens RvT-leden gepubliceerd op website	De persoonsgegevens van de RvT-leden zijn gepubliceerd op de website .
III.1.5	Bespreken van strategie en daarin betrekken van risico's, tenminste eenmaal per jaar	Strategische thema's, en daarmee samenhangende risico's, worden besproken tijdens vergaderingen van de RvT.
III.1.6	Bij CvB en externe accountant opvragen van alle informatie die de RvT behoeft om zijn taak uit te oefenen	CvB informeert RvT gevraagd en ongevraagd; accountant was aanwezig bij RvT-vergadering in april.
III.1.7	Tenminste eenmaal per jaar bespreken van eigen functioneren als raad en als individuele leden; ten minste eenmaal per drie jaar onder onafhankelijke externe leiding.	Is aan de orde geweest tijdens de RvT-vergaderingen van februari en december.
III.1.8	Voorzitter spreekt leden aan op frequente afwezigheid	Niet aan de orde geweest in 2021.
III.1.9	Zittingstermijn maximaal 2 keer 4 jaar	Is geregeld in statuten (art. 8 lid 6).
III.1.10	Rooster van aftreden vaststellen en op site publiceren	Gepubliceerd op de website .
III.1.11	Gedelegeerd lid RvT heeft een bijzondere taak; omvat niet het besturen van de hogeschool	Niet aan de orde geweest in 2021.
III.1.12	Als lid RvT tijdelijk voorziet in bestuur van de hogeschool treedt dit lid uit de RvT	Niet aan de orde geweest in 2021.
2. Deskundigheid en samenstelling		
III.2.1	Specifieke deskundigheden in RvT; zorgvuldige overweging voorafgaand aan herbenoeming.	Deskundigheden zijn beschreven in profielschetsen voorzitter en lid RvT . In 2021 hebben geen herbenoeming plaatsgevonden van leden van de RvT.
III.2.2	In de profielschetsen zijn vereisten die in de Branchecode zijn opgenomen, weerspiegeld; profielschetsen zijn op de website gepubliceerd.	Vereisten zijn opgenomen in profielschetsen, profielschetsen lid en voorzitter zijn gepubliceerd op website.
III.2.3	Jaarlijks beoordelen van scholingsbehoefte RvT; hogeschool faciliteert training of opleiding.	In 2021 heeft verdieping plaatsgevonden door verschillende werkbezoeken en verdiepingsbijeenkomsten. De leden van de RvT zijn lid bij de Vereniging van Toezicht-houders Onderwijs Instellingen (VTOI-NVTK) en ontvangen informatie over trainings- en scholingsactiviteiten.
III.2.4	Voorzitter RvT stelt agenda's vast en leidt de vergadering; hogeschool draagt zorg voor ondersteuning voorzitter RvT	Agenda's worden in overleg met de voorzitter vastgesteld; secretaris ondersteunt voorzitter.
III.2.5	Voorzitter RvT ziet toe op tijdigheid en volledigheid van informatie, voldoende tijd voor beraadslaging en besluitvorming, functioneren commissies, beoordelen RvT en CvB, contacten CMR	Wordt uitvoering aan gegeven.

3. Commissies van de raad van toezicht		
III.3.1	RvT kan commissies instellen	RvT heeft vier commissies ingesteld: een auditcommissie, een remuneratiecommissie, een commissie onderwijs en onderzoek en een huisvestingscommissie.
III.3.2	Reglementen voor elk van de commissies vaststellen en op site publiceren	De reglementen van de commissies zijn onderdeel van het Reglement Raad van Toezicht, dat beschikbaar is via de website .
III.3.3	RvT ontvangt commissieverslagen	Alle commissieverslagen zijn toegestuurd aan de RvT.
III.3.4	Vermelden van samenstelling van de commissies, aantal vergaderingen en onderwerpen in jaarverslag	Opgenomen in hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.
4. Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen		
III.4.1	Samenstelling van raad is zodanig dat leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren	In het Reglement raad van toezicht is hierover een bepaling opgenomen.
III.4.2	In de Branchecode wordt afhankelijkheid gedefinieerd.	Afhankelijkheid zoals gedefinieerd in de Branchecode was in 2021 niet aan de orde.
III.4.3	Vermelden in jaarverslag dat is voldaan aan bepaling III.4.2	Vermelding is opgenomen in het jaarverslag.
III.4.4	Vermijden schijn van belangenverstrengeling	Niet aan de orde geweest in 2021.
III.4.5	Leden onthouden zich van deelname aan discussie en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen	Niet aan de orde geweest in 2021.
III.4.6	Vermelden in het jaarverslag van besluiten waarbij tegenstrijdige belangen spelen	Niet aan de orde geweest in 2021.
III.4.7	CvB en RvT stellen in gemeenschappelijke vergadering bezoldiging RvT-leden vast	Dit onderwerp is besproken tijdens de RvT-vergadering in februari.
III.4.8	Hogeschool verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan RvT	Niet aan de orde geweest in 2021.

IV. Het financieel beheer		
1. Financiële verslaglegging		
IV.1.1	Het college is verantwoordelijk voor kwaliteit en volledigheid openbare financiële berichten, RvT ziet hier op toe.	De jaarrekening, begroting en de managementletter zijn besproken door de auditcommissie en in vergaderingen van de RvT.
IV.1.2	Het college is verantwoordelijk voor instellen en handhaven van interne procedures, die leiden tot tijdig, volledig en juiste interne en externe financiële verslaglegging.	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.1.3	De raad van toezicht houdt toezicht op instellen en handhaven van procedures zoals bedoeld in IV.1.2.	Wordt uitvoering aan gegeven.
2. Interne control functie		
IV.2.1	Interne accountant onder verantwoordelijkheid CvB	Er is een risk manager aangesteld die functioneert onder verantwoordelijkheid van het CvB.
IV.2.2	Externe accountant en auditcommissie betrokken bij werkplan interne accountant	De risk manager en compliance officer bespreken hun werkplan met de RvT en rapporteren aan de RvT.

3. De rol van de externe accountant		
IV.3.1	Externe accountant wordt benoemd door RvT; CvB adviseert.	Benoeming van de accountant voor 2020 is besproken in RvT-vergadering in juni 2019. Accountantsdiensten worden opnieuw aanbesteed per 2021, CvB en RvT zijn betrokken bij de aanbesteding.
IV.3.2	RvT beoordeelt in overleg met CvB betrokkenheid externe accountant bij bijvoorbeeld managementrapportages	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.3	Externe accountant woont vergadering bij waar jaarrekening wordt vastgesteld	De accountant was aanwezig bij bespreking van de jaarrekening in de RvT-vergadering in april.
IV.3.4	Externe accountant ontvangt tijdig financiële informatie	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.5	Verslag van de externe accountant bevat al hetgeen de externe accountant onder de aandacht CvB en RvT wil brengen	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.6	Maximale aanstellingsduur van de externe accountant is 8 jaar	Per 1 januari 2015 is een nieuwe accountant aangesteld. Accountantsdiensten worden eind 2020/begin 2021 opnieuw aanbesteed.

V. Maatschappelijke verbindingen

1. Horizontale dialoog

V.1.1	CvB is verantwoordelijk voor de relatie met externe belanghebbenden van de hogeschool en ontwikkelt samenhangend beleid.	Wordt uitvoering aan gegeven.
V.1.2	Beleid omvat ten minste: <ul style="list-style-type: none">- criteria voor identificatie belanghebbenden;- overzicht wanneer belanghebbenden worden betrokken;- wijze waarop betrokkenheid vorm krijgt;- rapportagevorm	Onderdeel van beleidsdocumenten en vastgelegd in reglement beroepenveldcommissies
V.1.3	RvT ziet toe op betrekken externen door CvB	Wordt uitvoering aan gegeven.

2. Strategische samenwerking

V.2.1	CvB is verantwoordelijk voor samenwerking met andere instellingen	Dit is geregeld in het samenwerkingsstatuut .
V.2.2	Samenwerkingsstatuut is openbaar	Samenwerkingsstatuut is gepubliceerd op de website.
V.2.3	RvT ziet erop toe dat het CvB externe belanghebbenden betreft bij de ontwikkeling van beleid en communiceert over de uitvoering	Wordt uitvoering aan gegeven.

3. Marktactiviteiten

V.3.1	CvB zorgt ervoor dat niet publiek bekostigde activiteiten passen binnen missie	Wordt uitvoering aan gegeven.
V.3.2	CvB draagt zorg voor transparante toerekening van kosten van marktactiviteiten	Wordt uitvoering aan gegeven.

Bijlage 4

Behorende bij paragraaf 1.2.5.1. Coronaparagraaf (NP Onderwijs)

Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs

Tabel 1 Inzet NPO middelen per organisatieonderdeel

Organi- satie onderdeel	Thema en actie	Realisatie 2021 conform het plan ja/nee (en evt. toelichting)	Aanpassing plan 2022 en 2023 ja/nee
CcS	1c Beter laten landen studenten in hoger onderwijs	ja	nee
	1d Versterken online studiekeuze activiteiten	ja	nee
	2b Bieden van extra faciliteiten voor studenten	ja	nee
CMI	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertra- ging in te lopen	ja, met kleine aanpassing	nee
	2c Organiseren meer contactmomenten tussen studenten	ja, met kleine aanpassing	nee
CoE EMI	2b Bieden van extra faciliteiten voor studenten	nee, uitgesteld	ja, bijstelling plan volgt nog
CoE RDM	3a Meer stages	ja	nee
	3b Meer flexibiliteit	ja	nee
	3c Meer ondersteuning	ja	nee
EAS	1a Aanbieden van extra begeleiding	ja	nee
	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertra- ging in te lopen	ja	nee
	2c Organiseren meer contactmomenten tussen studenten	nee, uitgesteld wegens corona- maatregelen	nee
IGO	1a Aanbieden van extra begeleiding	nvt, start in 2022	nee
	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertra- ging in te lopen	ja, minder intensief dan gepland	nee
	2a Meer ondersteuning voor studenten	nvt, start in 2022	nee
ISO	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertra- ging in te lopen	ja, met kleine aanpassing	nee
	2a Meer ondersteuning voor studenten	nee, actie heel anders ingevuld	ja, bijstelling plan volgt nog
	3c Meer ondersteuning bij stages	ja, actie iets anders ingevuld	ja, plan is bijgesteld
IvG	1a Aanbieden van extra begeleiding	ja, intensiever dan gepland	nee
	3c Meer ondersteuning	nee, inzet is verschoven naar 1a	nee
	5b Extra begeleiding aan studenten en zij-instromers lerarenopleiding	ja	nee
IvL	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertra- ging in te lopen	ja	nee
	2a Meer ondersteuning voor studenten	ja	nee
	2c Organiseren meer contactmomenten tussen studenten	nee, niet mogelijk door corona- maatregelen	nee
	3b Meer flexibiliteit bij stages	ja	nee
	3c Meer ondersteuning bij stages	ja	nee
	5b Extra begeleiding aan studenten en zij-instromers lerarenopleiding	ja	nee
	5c Bieden van extra onderwijs	ja	nee

O&O	1a Aanbieden van extra begeleiding	ja, maar vertraging wegens krappe arbeidsmarkt	nee
	1c Beter laten landen studenten in ho	ja	nee
	1d Versterken online studiekeuze activiteiten	ja	nee
	2a Meer ondersteuning voor studenten	ja, maar vertraging wegens krappe arbeidsmarkt	nee
	2c Organiseren meer contactmomenten tussen studenten	ja, maar vertraging wegens krappe arbeidsmarkt	nee
RBS	1a Aanbieden van extra begeleiding	ja	nee, maar registratie wijkt af van ingediend plan
	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	ja	nee
RMI	1a Aanbieden van extra begeleiding	ja	nee
	1c Beter laten landen studenten in ho	ja	ja, inzet verschuift naar 1a
	3c Meer ondersteuning bij stages	ja, maar vertraging wegens krappe arbeidsmarkt	nee
WdKA	1a Aanbieden van extra begeleiding	ja	nee
	1d Versterken online studiekeuze activiteiten	ja	nee
	1e Aanbieden extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	ja	nee
	2d Proactieve benadering kwetsbare studenten	ja	mogelijk volgt een bijstelling op dit onderdeel



Bijlage 5

Bijlage bij hoofdstuk 1.6 Kwaliteitsafspraken



Reflectie CMR Kwaliteitsafspraken (KA) 2021

De medezeggenschap is vanaf de start van de Kwaliteitsafspraken intensief betrokken bij het opstellen en de uitvoering van het HR-brede plan Kwaliteitsafspraken. Op centraal niveau heeft de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) in 2020 instemming gegeven op het dienstenplan en het HR-brede plan Kwaliteitsafspraken. Eind 2021 heeft de CMR ingestemd met de actualisatie van het dienstenplan voor het jaar 2022. Aan de hand van meerdere gesprekken met het College van Bestuur en de directeuren van de Diensten is de voortgang van de Kwaliteitsafspraken en de bijstelling in de prioriteitstelling van het dienstenplan besproken.

De zeggenschap en de medezeggenschap hebben gezamenlijk de verantwoording voor de Kwaliteitsafspraken. De hogeschool vindt de Kwaliteitsafspraken zeer belangrijk en is zich sterk bewust van de inspanningsverplichting die dit met zich meebrengt. Daarom is in 2021 in samenwerking met de CMR nog steviger sturing geweest op het gesprek over en de reflectie op de geactualiseerde plannen tussen zeggenschap en medezeggenschap.

Sturing op proces

Centraal kijken wat er op decentraal niveau gebeurt was voor de CMR de grootste uitdaging van 2021, want hoe zorgt de centrale medezeggenschap ervoor dat elk thema goed wordt belicht in de decentrale organisatie. In dat kader heeft de CMR vanaf het begin van 2021 het Plan Kwaliteitsafspraken samen met de procesafspraken en de planning op de agenda van de overleggen met de Instituutsraden (IMR) gezet. Deze overleggen hebben vier keer plaatsgevonden in het afgelopen jaar. De projectleiding Kwaliteitsafspraken heeft tijdens het eerste overleg een toelichting gegeven op de planning, het proces en rol van de decentrale raden. Dit heeft er toe geleid dat de decentrale medezeggenschapsraden gedurende het jaar in voldoende mate overleg hebben kunnen voeren met hun directie over de inhoud en de uitvoering van hun plannen, wat uiteindelijk ook heeft bijgedragen aan een goede reflectie op het doorlopen proces. Wel maakt de jaarlijkse wisselende samenstelling van de CMR het soms lastig om een goede reflectie te geven op het proces van het afgelopen jaar.

De CMR heeft in 2021 wederom zeer nauw en constructief samengewerkt met de projectleiding van de Kwaliteitsafspraken en bijna maandelijks overleg gevoerd over inhoud en proces. Ook in 2021 heeft de coronapandemie het onderwijs stevig in zijn greep gehouden en heeft het overgrote deel van de afstemming met de medezeggenschap online plaatsgevonden. In juli 2021 heeft de CMR de voortgangsrapportage van het CVB ontvangen. De CMR heeft in de overlegvergadering van september 2021 de voortgang van het plan Kwaliteitsafspraken met het College van Bestuur (CVB) besproken. Op de overlegvergadering van 6 december 2021 zou het geactualiseerde dienstenplan met het CVB worden besproken en vervolgens in stemming worden gebracht. Vanwege een vertraging in het proces is daarom in gezamenlijk overleg besloten de instemming door te schuiven naar 13 december 2021.

Reflectie decentrale raden

De CMR heeft van alle Instituutsmedezeggenschapsraden hun reflectie op de geactualiseerde plannen ontvangen en constateert dan ook dat bij alle instituten het proces is doorlopen en inhoudelijke gesprekken hebben plaatsgevonden tussen zeggenschap en medezeggenschap over de Kwaliteitsafspraken. De meeste decentrale raden zijn tevreden over het doorlopen proces en geven aan vroeg in het proces te zijn meegenomen. Het is duidelijk geworden dat de raden op de ingeslagen weg willen doorgaan. Ze zien nog wel ruimte voor verbetering, zoals onder anderen het meer concretiseren en beargumenteren van de gemaakte keuzes en de activiteiten per thema. Daarnaast bestaat behoefte aan een concreet plan voor docentprofessionalisering, met name op het gebied van online en hybride werken. Verder vragen ze aandacht voor concretisering van aangeleverde informatie en meer aandacht voor monitoring.

Enkele instituutsraden zouden de verantwoordingsdocumenten die de instituten opstellen wat eerder willen ontvangen zodat ze kunnen worden meegenomen in het gesprek met de directie.

Intensiever en kleinschalig onderwijs

De CMR is tevreden met de positieve ontwikkeling in de student-docent ratio. De beoogde streefwaarde voor 2024 van 21:1 is in 2021 reeds behaald. De CMR vindt kleinschalig en intensief onderwijs heel belangrijk omdat zij er van overtuigd is dat studenten het beste gedijen in kleine klassen met veel aandacht van docenten. Dit geeft hen de grootste kans van slagen op het behalen van hun diploma.

De CMR is wel van mening dat het zou helpen als opleidingen en instituten meer cyclisch zouden werken waardoor de voornemens en resultaten nog beter gemonitord kunnen worden.

Docentprofessionalisering

In 2021 heeft de CMR een initiatiefvoorstel voor het verlagen van werkdruk aan het CVB gestuurd. Werkdruk heeft in 2021 een andere dimensie gekregen door het online en soms hybride werken. De CMR heeft dit ook als prioriteit benoemd en gekozen voor een actieve rol om de ervaring, kennis en kunde te delen met de hogeschool om zo samen de ambitie om de werkdruk te verlagen te realiseren en werkgeluk te verhogen. De CMR vindt het belangrijk dat medewerkers ruimte blijven krijgen voor professionalisering in de toekomst. Hiervoor dient heel scherp de inzet van de docenturen voor professionalisering in de gaten te worden gehouden om hier tijdig op te kunnen acteren.

Studiesucces

De CMR is verheugd dat een deel van het budget van de Werkplaats Taal onderdeel blijft van de Kwaliteitsafspraken dienstenplan 2020-2024 en pleit ervoor deze uitbreiding de komende jaren vast te houden.

De CMR ziet dat in de programmatische aanpak van GOS op hogeschoolniveau (inclusief evalueren, verantwoorden en bijstellen) goed de PDCA-cyclus wordt doorlopen. Het is voor de CMR echter nog niet duidelijk hoe de PDCA-cyclus op opleidingsniveau plaatsvindt.

Onderwijsfaciliteiten

Op verzoek van de CMR is het programma Studienet in 2021 opgenomen in de Kwaliteitsafspraken en heeft Studienet dankzij de CMR in 2021 een extra financiële impuls gekregen. De programmamanager van Studienet heeft in het afgelopen jaar aan de CMR twee keer een terugkoppeling gegeven over de voortgang en actualisatie van het plan. De CMR stelt dit zeer op prijs.

De door de CMR gevraagde stiltewerkplekken zijn in coronatijd niet ten volle benut. Ook de verruimde openingstijden zoals de zaterdagopenstelling hebben nog niet het gewenste effect gehad. Weinig studenten hebben hier uiteindelijk gebruik van gemaakt. De CMR heeft daarom verzocht meer aandacht te geven aan de communicatie over de verruimde openingstijden.

Meer en betere begeleiding van studenten (studentenwelzijn)

Twee jaar corona heeft een grote impact gehad op onze studenten. Sinds de coronapandemie worstelt een stijgend aantal studenten met eenzaamheid en gebrek aan structuur. Als gevolg daarvan doen steeds meer studenten een beroep op het decanaat. Naar aanleiding daarvan heeft de CMR in 2021 een initiatiefvoorstel ingediend bij het College van Bestuur om studentpsychologen te gaan inzetten op onze hogeschool. Het gesprek hierover met het decanaat en het CVB is nog gaande en krijgt een vervolg in 2022.

De CMR heeft extra aandacht gevraagd voor de betrokkenheid van studenten bij de evaluatie van de modules voor Hulp bij Studie. De raad vraagt hierbij ook cijfermatig inzicht naar het gebruik van de betreffende aangeboden begeleiding.

Wij bevinden ons als hogeschool reeds twee jaar in een roerige en ook wel verwarrende tijd. De CMR vindt het belangrijk te blijven werken aan het gezamenlijk verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en wil graag het gesprek blijven voeren over de verbeterpunten van de Kwaliteitsafspraken.

Dagelijks Bestuur van de Centrale Medezeggenschap Raad

Sjoerd van Vliet-Efriandi	- voorzitter CMR
Ans Pellikaan-van Limbeek	- voorzitter PGMR (Personeelsgeleding CMR)
Raphael Kürün	- voorzitter SGMR (Studentgeleding CMR)

Bijlage 6

Partners

Internationale onderwijspartners

instelling	instelling	plaats	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten
A				
Argentinië	Universidad Blas Pascal	Cordoba		
Argentinië	Universidade Argentina de la Empresa (UADE)	Buenos Aires		
Aruba	Instituto Pedagogico Arubano	San Nicolas	9	
Australië	University of New South Wales	Sydney		
Australië	University of Sydney	Sydney		
Australië	University of Technology Sydney	Sydney		
Australië	University of Tasmania (UTAS)	Launceston		
Australië	University of Western Sydney	Sydney		
B				
België	Artesis Hogeschool Antwerpen	Antwerpen		1
België	Artevelde Hogeschool	Gent	5	
België	École de recherche graphique	Brussel		
België	Erasmushogeschool	Brussel		
België	Haute Ecole EPHEC	Brussel	2	
België	Helmo: Haute Ecole Libre Mosane	Luik		
België	Hogeschool Gent (+ KASK)	Gent		
België	Hogeschool West-Vlaanderen	Brugge, Kortrijk	3	
België	HUB Odisee	Brussel		
België	Karel de Grote Hogeschool	Antwerpen	2	1
België	Katholieke Hogeschool Leuven	Leuven		
België	Luca School of Arts	Brussel, Gent		
België	Nationale Supérieure des Arts Visuels de La Cambre	Brussel		
België	PXL Hogeschool	Hasselt		
België	Thomas More	Mechelen, Geel		
België	Vives University College	Brugge, Kortrijk, Oostende		
België	Vrije Universiteit Brussel	Brussel		
Brazilië	FAAP Sao Paulo	Sao Paulo		1
Brazilië	Federal University of Minas Gerais	Belo Horizonte		
Brazilië	PUCSP Pontificada Universidade Catolica de Sao Paulo	Sao Paulo		
Brazilië	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	Rio de Janeiro		
Brazilië	University of Fortaleza UNIFOR	Fortaleza	1	1
C				
Canada	Alberta College of Art & Design	Calgary		
Canada	Bishop's University - Williams School of Business	Sherbrooke		1
Canada	Camosun College	Victoria		
Canada	Carleton University	Ottawa		
Canada	Concordia University	Montreal		
Canada	Emily Carr Institute of Fine Art (ECIAD)	Vancouver		
Canada	Kwantlen University Polytechnic	Vancouver		
Canada	Laurentian University	Sudbury, Ontario		
Canada	Memorial University St.John's	St.John's		

Canada	Nipissing University	Northbay	1	
Canada	Université du Québec a Chicoutimi (UQAC)	Chicoutimi	1	
Canada	University of Manitoba	Winnipeg		
Canada	University of New Brunswick	Fredicton		
Canada	University of the Fraser Valley	Abbotsford		
Chili	Universidade Andres Bello	Santiago		
Chili	Universidade de Chile	Santiago	1	
Chili	Universidade del Desarrollo	Santiago		1
China	Beijing University of Technology (BJUT)	Beijing		
China	Central Academy of Fine Arts (CAFA)	Beijing		
China	China Academy of Arts	Hangzhou		
China	Donghua University	Shanghai		
China	Foshan University	Guangdong		
China	Fudan University	Shanghai		
China	Gengdan Institute of Beijing University of Technology (GIBUT)	Beijing		
China	Hangzhou Normal University	Hangzhou		
China	Ningbo University	Ningbo	2	
China	Sanda University	Shanghai		
China	Shanghai International Studies University	Shanghai	3	
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFU)	Shanghai		
China	Shanghai University of Int. Business and Economics (SUIBE, voorheen SIFT)	Shanghai		
China	Tongji University	Shanghai		
Curacao	University of Curaçao	Willemstad	1	6
Cyprus	Cyprus University of Technology	Limassol		
Cyprus	European University Cyprus	Nicosia		1
D				
Denemarken	Business Academy Aarhus	Aarhus		
Denemarken	Designskolen Kolding	Kolding		
Denemarken	International Business Academy	Kolding		
Denemarken	KEA Copenhagen School of Design and Technology	Kopenhagen	1	2
Denemarken	University College Absalon	Soroe		1
Denemarken	University College Copenhagen (voorheen Metropolitan / UCC)	Kopenhagen		
Denemarken	VIA University College	Aarhus		
Duitsland	Coburg University of Applied Sciences & Arts	Coburg		
Duitsland	Deggendorf Institute of Technology	Deggendorf	5	
Duitsland	European University of Applied Sciences (EUFH)	Brühl		
Duitsland	Fachhochschule Bielefeld	Bielefeld	3	2
Duitsland	Fachhochschule Dortmund	Dortmund		
Duitsland	Fachhochschule Frankfurt	Frankfurt	6	3
Duitsland	Fachhochschule Kaiserslautern	Kaiserslautern	1	
Duitsland	Fachhochschule München	München	2	2
Duitsland	Fachhochschule Münster	Münster		
Duitsland	Fachhochschule Schmalkalden	Schmalkalden	2	

Duitsland	Fachhochschule Südwestfalen	Iserlohn	3	
Duitsland	Fachhochschule Trier	Trier	1	
Duitsland	Friedrich-Schiller Universität Jena	Jena		
Duitsland	HAW Hamburg	Hamburg	2	
Duitsland	HNU Neu-Ulm University	Neu-Ulm	1	
Duitsland	Hochschule Aachen	Aken	1	1
Duitsland	Hochschule Albstadt-Sigmaringen	Sigmaringen		
Duitsland	Hochschule Aschaffenburg	Aschaffenburg		1
Duitsland	Hochschule Düsseldorf	Düsseldorf		
Duitsland	Hochschule Esslingen	Esslingen	1	
Duitsland	Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft (HMKW)	Berlijn		
Duitsland	Hochschule Heilbronn	Heilbronn	3	
Duitsland	Hochschule Koblenz	Koblenz		
Duitsland	Hochschule Landshut UAS	Landshut	5	
Duitsland	Hochschule Magdeburg-Stendal	Magdeburg	1	
Duitsland	Hochschule Rhein-Waal	Kleve		
Duitsland	Hochschule Worms	Worms		
Duitsland	HSBA Hamburg	Hamburg		1
Duitsland	HTW Berlin	Berlijn	5	9
Duitsland	HTW Dresden	Dresden		
Duitsland	HWR Berlin	Berlijn	3	
Duitsland	International School of Management	Dortmund, Frankfurt, Munich, Hamburg		2
Duitsland	Jade Hochschule	Elsfleth	1	
Duitsland	Köln International School of Design (KISD) / TH Köln	Keulen		3
Duitsland	Kunsthochschule Berlin-Weissensee	Berlijn		
Duitsland	Merz Akademie	Stuttgart		
Duitsland	Rheinische Fachhochschule Köln (voorheen HS Neuss)	Neuss	1	
Duitsland	Technische Hochschule Nürnberg	Nürnberg		
Duitsland	Universität der Künste Berlin	Berlijn		
Duitsland	Universität Hildesheim	Hildesheim		
Duitsland	Universität Osnabrück	Osnabrück		
E				
Egypte	Cairo University	Cairo		
Estland	Eesti Kunstakadeemia (Estonian Academy of Arts)	Talinn		
Estland	Tallinn University	Talinn		
Estland	TTK University of Applied Sciences	Talinn		
F				
Filipijnen	University of San Carlos (USC)	Manilla		
Filipijnen	University of the Philippines	Quezon City		
Finland	Aalto University School of Arts	Helsinki		
Finland	Haaga Helia	Helsinki	4	3
Finland	HUMAK University of Applied Sciences	Helsinki		

Finland	Jyväskylä University of Applied Sciences (JAMK)	Jyväskylä	1	4
Finland	Karelia University of Applied Sciences	Joensuu		
Finland	LAB University of Applied Sciences (voorheen Lathi)	Lahti		
Finland	Metropolia University of Applied Sciences	Helsinki	1	5
Finland	Satakunta University of Applied Sciences, Pori	Pori		
Finland	Tampere University of Applied Sciences (TAMK)	Tampere	1	
Finland	Turku Polytechnic / Arts academy	Turku		
Finland	University of Eastern Finland	Joensuu, Kuopio		
Finland	XAMK University of Applied Sciences	Kotka		
Frankrijk	Audencia Group	Nantes	2	
Frankrijk	ECAM Strasbourg	Straatsburg	4	
Frankrijk	Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris	Parijs	2	
Frankrijk	Ecole d'ingénieurs - ECE Paris - Graduate School of Engineering	Parijs		
Frankrijk	Ecole Nationale Supérieure d'Art et de Design Marseille-Mediterranee	Marseille		
Frankrijk	EFAP (Groupe EDH)	Parijs		1
Frankrijk	Eigsi La Rochelle	La Rochelle	2	
Frankrijk	ENSAD Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs	Parijs		
Frankrijk	ENSBA Ecole Nationale Supérieure des Beaux Arts, Paris	Parijs		
Frankrijk	ESADSE École Supérieure d'Art et Design de Saint-Étienne	Saint-Étienne		
Frankrijk	ESAG Penninghen Ecole Sup. d'Arts Graphiques et d'Arch, Paris	Parijs		
Frankrijk	ESPE Lille Nord de France	Lille		3
Frankrijk	ESPEME EDHEC Business School	Lille, Nice	9	3
Frankrijk	Groupe IGS - ICD/ABS Paris, ESAM Lyon	Parijs, Lyon	4	8
Frankrijk	Groupe Sup de Co La Rochelle	La Rochelle	4	1
Frankrijk	Haute École des Arts du Rhin	Straatsburg/ Marseille		
Frankrijk	IDRAC International School of Management	Lyon		1
Frankrijk	INSEEC - ECE	Parijs, Bordeaux, Lyon	6	2
Frankrijk	Institute International du Commerce et du Développement	Parijs, Lyon		
Frankrijk	Paris College of Arts	Parijs		
Frankrijk	NEOMA Business School	Reims	1	1
Frankrijk	University de Lille, IAE University School of Management	Lille	4	1
Frankrijk	Université de Paris-Sud	Parijs		1
Frankrijk	Université Paris 13 Saint Denis	Parijs		
Frankrijk	Toulouse Jean-Jaures	Toulouse		3
Frankrijk	University of Clermont Auvergne	Aubiere (Clermont Ferrand)		
G				
Griekenland	Aristotle University of Thessaloniki	Thessaloniki		
Griekenland	Athens School of Fine Arts	Athene		
Griekenland	University of Patras	Patras		
Griekenland	University of West Attica	Athens, Aigaleo		

H				
Hongarije	Budapest Business School	Budapest		
Hongarije	Budapest University of Technology and Economics	Budapest		
Hongarije	Debrecen Reformed Theological University	Debrecen		
Hongarije	Moholy-Nagy University of Art and Design (MOME)	Budapest		
I				
Ierland	Dublin Institute of Technology	Dublin	4	3
Ierland	Dun Laoghaire Institute of Art, Design and Technology	Dublin		
Ierland	Froebel College of Education	Dublin		
Ierland	Mary Immaculate College	Limerick		
Ierland	Munster Technological University	Cork		
Ierland	National College of Art and Design, Dublin	Dublin		
Ierland	St. Nicolaas Montessori College	Dublin		1
India	Chandigarh Business School	Mohali, Punjab		
India	National Institute of Design	Ahmedabad		
India	Universal Business School	Mumbai		
Indonesië	Universitas Air Langga	Surabaya		1
Indonesië	Universitas Atma Jaya	Yogyakarta		
Indonesië	Universitas Bina Nusantara (BINUS)	Jakarta	3	6
Indonesië	Universitas Indonesia	Jakarta	2	2
Indonesië	Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)	Semarang	1	
Indonesië	Universitas Negeri Surabaya (UNESA)	Surabaya		
Indonesië	Universitas Pelita Harapan	Jakarta		
Indonesië	Universitas Sebelas Maret	Surakarta		
Israël	Bezalel Academy of Art and Design	Jerusalem		
Israël	College of Management Academic Studies (COMAS)	Rishon LeTsiyon	2	
Italië	Accademia di Belle Arti di Bologna	Bologna		
Italië	Accademia di Belle Arti di Brera	Milaan		
Italië	Accademia di Belle Arti di Venezia	Venetië		
Italië	Instituto Europeo di Design	Milaan, Rome, Turijn		1
Italië	IULM University	Milaan	1	5
Italië	Universita degli studi di Firenze	Florence		2
Italië	Università di Bologna	Bologna	2	1
Italië	Università Politecnica delle Marche	Ancona	1	
IJsland	Brifröst University	Borgarnes		
J				
Japan	Aoyama Gakuin University (AGU)	Tokyo	2	
Japan	Kansai Gaidai University	Osaka		12
Japan	Kanagawa University	Yokohama		
Japan	Kindai University	Osaka	1	
Japan	Meiji University	Tokyo	3	1
Japan	Obirin University	Tokyo		2
Japan	Okayama University	Okayama		1
Japan	Ryukoku University	Kyoto		2
Japan	Sophia University	Tokyo		1

Japan	Tokyo Metropolitan University	Tokyo		
Japan	Tokyo Zokei University	Tokyo		
Japan	Toyo University	Tokyo		2
K				
Kroatië	University of Zagreb	Zagreb	1	4
L				
Letland	Art Academy of Latvia	Riga		
Letland	Banku Augustskola	Riga	1	1
Letland	Latvian Maritime Academy	Riga		
Letland	Riga Stradins University	Riga		
Letland	Riga Technical University	Riga	2	
Letland	RISEBA	Riga		
Litouwen	Kazimieras Simonavicius University	Vilnius		
Litouwen	Vilnius Academy of Art	Vilnius		
Litouwen	Vilnius University, International Business School	Vilnius		
M				
Maleisië	Malaysia University of Science and Technology (MUST)	Petaling Jaya		1
Maleisië	Taylor's University	Subang Jaya		1
Malta	University of Malta	Malta	1	1
Marokko	IHEM International Institute of higher education in Maroc	Rabat		
Mexico	Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas (IEST) - Anahuac University	Tampico		
Mexico	Escuela Bancaria y Comercial (EBC)	Mexico City	2	
Mexico	Tec de Monterrey	Mexico City	9	
Mexico	Universidad de Monterrey (UEM)	Monterrey		
Mexico	Universidad Internacional (UNINTER)	Cuernavaca		3
Mexico	Universidad Regiomontana	Monterrey		
N				
Nieuw-Zeeland	Otago Polytechnic	Dunedin/Auckland		
Nieuw-Zeeland	Universal College of Learning	Palmerston North		
Noorwegen	Inland Norway UAS	Lillehammer		1
Noorwegen	Kunsthøgskolen i Bergen	Bergen		
Noorwegen	Kunsthøgskolen i Oslo	Oslo		
Noorwegen	Norwegian University of Science and Technology (NTNU)	Alesund		3
Noorwegen	Oslo Metropolitan University	Oslo		
Noorwegen	University College of Southeast Norway (USN)	Kongsberg	3	3
Noorwegen	Western Norway University of Applied Sciences	Stord		1
O				
Oostenrijk	Fachhochschule Joanneum Graz	Graz		1
Oostenrijk	Fachhochschule Kufstein	Kufstein		1
Oostenrijk	Fachhochschule Vorarlberg	Dornbirn	2	2
Oostenrijk	Fachhochschule Wien	Wenen	3	4
Oostenrijk	KPH Vienna-Krems	Wenen		
Oostenrijk	Kunstuniversität Linz	Linz		
Oostenrijk	Universität für Angewandte Kunst	Wenen		

P				
Peru	Universidade San Ignacio de Loyola (USIL)	Lima		
Polen	AGH University of Science and Technology	Krakow	3	
Polen	Gdansk University of Technology	Gdansk		
Polen	University of Gdansk	Gdansk		1
Polen	University of Warsaw	Warsaw	6	2
Polen	Wroclaw International University of Logistics and Transport	Wroclaw		
Polen	Wroclaw School of Banking	Wroclaw	1	
Portugal	Escola Superior de Educação de Lisboa	Lissabon		3
Portugal	Escola Superior de Educadores de Infancia Maria Ulrich	Lissabon		
Portugal	Instituto Politécnico de Setúbal	Setúbal	1	6
Portugal	Universidade de Lisboa	Lissabon	1	
Portugal	Universidade do Porto	Porto		
R				
Roemenië	Gheorghe Asachi Technical University of Iasi	Iasi		
Rusland	Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping	St. Petersburg		
Rusland	Bauman Moscow State Technical University	Moskou	1	
Rusland	National Research University Higher School of Economics (HSE)	Moskou	4	1
Rusland	Plekhanov Russian Academy of Economics	Moskou	3	
Rusland	St-Petersburg State Polytechnic University (SPBSTU)	St. Petersburg		
Rusland	St-Petersburg State University of Economics (UNECON)	St. Petersburg		1
S				
Servië	University de Belgrade	Belgrade		
Slovenië	University of Ljubljana	Ljubljana	2	1
Slovenië	University of Maribor	Maribor		
Slowakije	Academy of Fine Arts & Design Bratislava	Bratislava		
Spanje	Cesine University	Santander	4	1
Spanje	ELISAVA	Barcelona		
Spanje	ESIC	Valencia	6	8
Spanje	EUNCET Business School	Barcelona	4	3
Spanje	Istituto Europeo di Design (Barcelona, Madrid)	Barcelona, Madrid		1
Spanje	Ramon Lull, La Salle, Barcelona	Barcelona	9	6
Spanje	TechnoCampus Mataró	Barcelona	1	1
Spanje	Universidad Antonio de Nebrija	Madrid	1	3
Spanje	Universidad Camilo José Cela (ESNE)	Madrid		
Spanje	Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM)	Murcia	2	2
Spanje	Universidad CEU-Cardenal Herrera	Valencia		
Spanje	Universidad Complutense de Madrid	Madrid	3	2
Spanje	Universidad de Alicante	Alicante	1	
Spanje	Universidad de Barcelona	Barcelona		
Spanje	Universidad de Cádiz	Cadiz		2
Spanje	Universidad de DEUSTO	San Sebastian	8	5
Spanje	Universidad de Jaén	Jaén	1	4

Spanje	Universidad de Malaga	Malaga	2	
Spanje	Universidad de Mondragon	Mondragon		
Spanje	Universidad de Murcia	Murcia	2	
Spanje	Universidad de Navarra ISSA School of Management	Pamplona		
Spanje	Universidad de Salamanca	Salamanca		3
Spanje	Universidad de Sevilla	Sevilla	4	8
Spanje	Universidad de Valencia	Valencia	3	4
Spanje	Universidad Loyola Andalucia	Cordoba, Sevilla	9	7
Spanje	Universidad Polit�cnica de Valencia	Valencia		
Spanje	Universidad Pontificia Comillas	Madrid		
Spanje	Universidad Rey Juan Carlos	Madrid	4	3
Spanje	Universitat Autonoma de Barcelona	Barcelona		
Spanje	Universitat de Girona	Girona		
Spanje	Universitat de Vic (+ BAU + ESERP)	Vic		9
Spanje	Universidad de Castellon Jaume I	Castellon de la Plana	2	
Spanje	Universidade da Coru�a	A Coru�a		
Suriname	Instituut voor de Opleiding van Leraren	Paramaribo		
T				
Taiwan	National Taipei University of Technology (TaipeiTech)	Taipei	1	
Taiwan	National Taiwan University	Taipei		
Thailand	Assumption University	Bangkok		
Thailand	ICO NIDA International College	Bangkok		
Thailand	University of the Thai Chamber of Commerce	Bangkok		1
Tsjechi�	Academy of Arts, Architecture & Design, Prague (UMPRUM)	Praag		
Tsjechi�	Brno University of Technology	Brno		
Tsjechi�	Charles University	Praag		
Tsjechi�	Prague College of psychological studies	Praag		
Tsjechi�	Vysoka Skola Polytechnik�	Jihlava		
Tsjechi�	Vysoka Skola Technicka A Ekonomicka	Cesk� Budejovice		
Turkije	Anadolu University	Eskisehir		
Turkije	Bahcesehir University	Istanbul	1	1
Turkije	Beykent University	Istanbul		
Turkije	Bogazi�i University	Istanbul	3	6
Turkije	Dokuz Eyl�l Universitesi	Izmir		
Turkije	Gediz University	Izmir		
Turkije	ISIK University	Istanbul	1	1
Turkije	Istanbul University	Istanbul		
Turkije	Maltepe University	Istanbul		
Turkije	Mersin University	Mersin		
Turkije	Mimar Sinan Fine Arts University	Istanbul		
Turkije	Trakya University	Edirne		
Turkije	Yeditepe University	Istanbul		

V			
Verenigd Koninkrijk	Bath Spa University	Bath	2
Verenigd Koninkrijk	Birmingham City University	Birmingham	
Verenigd Koninkrijk	Cardiff Metropolitan University	Cardiff	
Verenigd Koninkrijk	Coventry University	Coventry	4
Verenigd Koninkrijk	Falmouth University (o.a. Dartington, Camberwell, Totnes)	Falmouth	
Verenigd Koninkrijk	Glasgow School of Art	Glasgow	
Verenigd Koninkrijk	Manchester Metropolitan University	Manchester	1 3
Verenigd Koninkrijk	New College Durham	Durham	
Verenigd Koninkrijk	Oxford Brookes University	Oxford	
Verenigd Koninkrijk	Regent's University, London	London	
Verenigd Koninkrijk	Solent University Southampton	Southampton	1
Verenigd Koninkrijk	The Nottingham Trent University (incl. Nottingham Trent School of Art & Design)	Nottingham	
Verenigd Koninkrijk	University of Derby	Derby	
Verenigd Koninkrijk	University of Leeds	Leeds	
Verenigd Koninkrijk	University of Plymouth, Exeter School of Arts & Design	Plymouth	
Verenigd Koninkrijk	University of the Arts London (Chelsea, Central St.Martins)	London	2
Verenigd Koninkrijk	University of the West of England	Bristol	
Verenigd Koninkrijk	University of Warwick	Coventry	1
Vietnam	University of Economics	Ho Chi Minh City	
VS	Lesley University The Art Institute of Boston	Boston	
VS	Magellan netwerk	diverse plaatsen	3
VS	Maryland Institute, College of Art (MICA)	Baltimore	
VS	Massachusetts College of Art	Boston	
VS	Millikin University	Decatur	
VS	New York Institute of Technology (NYIT)	New York	
VS	Northeastern Illinois University	Chicago	2
VS	Northern Kentucky University	Highland Heights	1
VS	OTIS College of Art and Design, Los Angeles	Los Angeles	
VS	Pepperdine University	Malibu	
VS	Ringling College of Art and Design	Sarasota	
VS	Salem State University	Salem	
VS	San Angelo State University	San Angelo	4
VS	San Francisco State University	San Francisco	2
VS	San Jose State University	San Jose	1
VS	St. Johns University	New York	
VS	School of Visual Arts, New York	New York	
VS	Southeast Missouri State	Missouri	
VS	University of West Florida	Pensacola	6

Z				
Zuid-Afrika	Cape Peninsula University of Technology	Kaapstad		
Zuid-Afrika	Durban University of Technology	Durban		
Zuid-Afrika	University of Cape Town	Kaapstad		
Zuid-Korea	Hallym University	Seoul	3	
Zuid-Korea	Kookmin University	Seoul	4	
Zuid-Korea	Korean National University of Arts (KNUA)	Seoul		
Zuid-Korea	Sookmyung University	Seoul	1	
Zuid-Korea	Woosong University SolBridge	Daejeon	2	
Zweden	Linköping University	Linköping	1	
Zweden	Linnaeus University	Växjö	2	1
Zweden	University of Gothenburg	Gothenburg	2	
Zweden	University of Malmö	Malmö		
Zweden	The Royal Institute of Art	Stockholm		
Zwitserland	Bern University of Applied Sciences	Bern	2	
Zwitserland	Haute Ecole d'Art et de Design	Genève		
Zwitserland	HEG Genève	Genève	3	1
Zwitserland	Hochschule für Gestaltung und Kunst, Basel	Basel	1	
Zwitserland	Hochschule für Gestaltung und Kunst, Luzern	Luzern		
Zwitserland	Pädagogische Hochschule Zürich	Zürich	1	
Zwitserland	Zürcher Hochschule der Künste	Zürich		
Zwitserland	Zurich University of Applied Sciences	Winterthur	1	1

Duurzaamheidsconvenanten en samenwerkingen

SDG- Charter

In mei 2019 werd bekend dat alle 36 hogescholen het SDG Charter hebben ondertekend.

Als organisatie houden wij ons aan de volgende voorwaarden:

- ▶ Wij onderschrijven de SDG Nederland-visie en dat blijkt uit ons handelen.
- ▶ We betrekken de SDG's in ons jaarverslag, jaarplan en/of onze lange termijnstrategie.
- ▶ We houden ons aan de relevante normatieve richtlijnen, principes en afspraken die in onze branche gelden.
- ▶ We delen in de SDG-community met elkaar wat we doen aan de SDG's, conform de visie, en wat onze 'commitments' zijn, voor transparantie en ter inspiratie.
- ▶ Voor brancheorganisaties: we promoten de SDG's onder onze leden of partners en maken naast onze eigen bijdrage (voor zover mogelijk) ook hun bijdragen aan de SDG's inzichtelijk.

We spreken af dat we het volgende nastreven, voor zover mogelijk:

- ▶ We maken zichtbaar dat we de SDG's onderschrijven en eraan werken en samenwerken, door het SDG-logo op te nemen op onze website (waarbij we de Guidelines van de VN volgen) en te verwijzen naar SDGNederland.nl, zodat we laten zien dat we een brede SDG-beweging vormen.
- ▶ We verankeren de SDG's binnen onze organisatie. Bijvoorbeeld door SDG's op te nemen in de missie, de strategie, het personeelsbeleid (in personeelsadvertenties, in functionerings-gesprekken), in de interne bedrijfsvoering (minder reizen, meer circulair etc.), in tenders/aanbestedingen, zoals met een SDG-toets (de overheid werkt al met een SDG-toets.)
- ▶ We werken samen aan de SDG's. We zoeken zelf onze partners, ook over grenzen van branches heen, of we vinden elkaar binnen de SDG Allianties, en/of we dragen bij aan de gezamenlijke strategie: de SDG Routekaart.
- ▶ We versterken ons SDG Nederland-netwerk. Bijvoorbeeld door informatie bij te dragen voor de website, nieuwe partners te begeleiden, mee te doen aan peer reviews, een workshop te organiseren op de SDG Action Day en mee te doen met bijeenkomsten van de partners.
- ▶ We verbeteren de manier waarop we rapporteren over en impact meten van de SDG's. Daarvoor zijn verschillende methodes beschikbaar.

Het Europese netwerk van hogescholen, UAS4EUROPE, heeft op 23 februari het convenant ondertekend waarin zij verklaren zich aan de Sustainable Development Goals (SDG's) te verbinden. De SDG's helpen om de hogescholen voor te bereiden op een duurzame toekomst in o.a. onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. Namens de Vereniging Hogescholen ondertekende Marjolijn Brussaard, VH-bestuurslid en CvB-voorzitter ArtEZ, het convenant.

Klimaatalliantie Duurzame Mobiliteit

Samen met meer dan twintig andere Rotterdamse werkgevers heeft onze hogeschool zich in oktober verenigd in de Klimaatalliantie Duurzame Mobiliteit. We hebben een intentieverklaring ondertekend waarin we uitspreken de CO2-uitstoot door ons zakelijk en woon-werkverkeer vóór 2030 te willen halveren.

Duurzame Zorg

Hogeschool Rotterdam heeft zich aangesloten bij de Green Deal Zorg. Dit is als volgt geformuleerd:

- a. Hogeschool Rotterdam zet zich in voor CO₂-reductie, circulair werken, medicijnresten uit water en een gezondmakende leef- en verblijfsomgeving. Dit doet Hogeschool Rotterdam door in de regio Rotterdam met partners samen te werken op deze thema's in een zogenoemde quadruple-helix model waarin kennisinstelling, bedrijfsleven, maatschappij en overheid samenwerken.
- b. Hogeschool Rotterdam heeft zich ten doel gesteld zich binnen het duurzaamheidsframework te focussen op drie domeinen binnen duurzaamheid: Maatschappelijke veerkracht, Circulaire Economie en Klimaatverandering.

Kenniscentrum Zorginnovatie, Instituut voor Gezondheidszorg, Instituut voor de Gebouwde Omgeving, Instituut voor Engineering en Applied Science, Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie en Instituut voor Sociale Opleidingen vormen op dit moment samen met verschillende bachelor- en masterstudies in het regionale gezondheidszorgdomein een relevante speler in de kennisketen met name op het gebied van Maatschappelijke veerkracht. Met 14.000 studenten en medewerkers die gezamenlijk positieve impact creëren.

ZES -convenant Gemeente Rotterdam

Hogeschool Rotterdam neemt deel aan het convenant Zero Emissie Stadslogistiek. Hierin is het volgende afgesproken: Hogeschool Rotterdam.

1. Zet de relevante onderdelen van haar onderwijs- en onderzoeksprogramma in om kennis met betrekking tot de Rotterdamse stadslogistiek te vergroten en verdiepen.
2. Streeft in samenwerking met convenantpartners, bijvoorbeeld in Living Labs en pilots, naar het opdoen van ervaring met concepten voor het efficiënter en emissievrij maken van logistieke ketens.
3. Streeft in de eigen bedrijfsvoering naar een optimale bijdrage aan de convenantdoelstelling, bijvoorbeeld door leveranciers tot efficiënte en emissievrije beleving te stimuleren.
4. Deelt kennis, ervaringen en voorbeeldcases op het gebied van emissievrije stadslogistiek met de sector, o.a. via de community Logistiek 010.
5. Communiceert naar leden/achterban/partners over eigen acties en voortgang van het convenant en over het Stappenplan Zero Emissie Stadslogistiek.

De laatste stand van zaken is te vinden in een concept voortgangsrapportage.

Bijlage 7

Gebruikte afkortingen

Afkorting	Verklaring
Ad	Associate degree
AIC	Administratie, Informatievoorziening en Control
AMC	Auditing, Monitoring and Control
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
Ba	Bachelor
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
BKG	Bureau Klachten en Geschillen
BMI	Beleids- en Managementinformatie
BML	Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek
BRON HO	Basisregister Onderwijs - hoger onderwijs
BSA	Bindend studie-advies
BVO	Bruto Vloeroppervlak
(B)WW	(Bovenwettelijke) WW-uitkering
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBE	College van beroep voor de examens
CBHO	College van beroep voor het hoger onderwijs
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
CMI	Instituut voor Communicatie, Media & Informatietechnologie
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
CoE	Centre of Expertise
COG	Commissie ongewenst gedrag
CoIA	Centre of International Affairs
CoM	Instituut voor Commercieel Management
CoP	Community of Practice
CcS	Dienst Concernstaf
CvB	College van Bestuur
DAM	Decentrale Arbeidsmiddelen
DOP	Docerend Onderwijs Personeel
dt	deeltijd
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
EER	Europese Economische Ruimte
EMI	Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie
EPV	Europese Privacy Verordening
ESF	Europees Sociaal Fonds
ERD	Eigen Risico Drager
EVC	Elders Verworven Competentie
EU	Europese Unie
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam

Afkorting	Verklaring
FIT	Dienst Faciliteiten en IT
Fnm	Functionele netto vierkante meters
Fte	FullTime-Equivalent (rekeneenheid aanstelling)
G5	De vijf grote hogescholen van in de randstad
GAC	Geschiladviescommissie
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HR	Hogeschool Rotterdam
HRM	Human Resource Management
IBk	Instituut voor Bedrijfskunde
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IFM	Instituut voor Financieel Management
IGO	Instituut voor de Gebouwde Omgeving
I-Lab	Innovation Lab
IMR	Instituuts Medezeggenschapsraad
IOD	Inspraakorgaan Diensten
IOK	Inspraakorgaan Kenniscentra
IPK	Integrale Permanente Kwaliteitszorg
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
LOA	Lokaal Overleg Arbeidsvoorwaarden
LOB	Loopbaan Oriëntatie en -Begeleiding
KNCV	Koninklijke Nederlandse Chemische Vereniging
KWS	Kwaliteit Werkt Samen
LPPM	Landelijk Platform Professionele Masters
LWG	Leerwerkgemeenschap
Ma	Master
MBA	Master of Business Administration
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MD	Management Development
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
NPRZ	Nationaal Programma Rotterdam Zuid
NQA	Netherlands Quality Agency
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
OeO	Dienst Onderwijs en Ontwikkeling
OC	Opleidingscommissie
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OER	Onderwijs Examen Regeling

Afkorting	Verklaring
OOP	Onderwijs Ondersteunend Personeel
P&O	Personeel en Organisatie
Pabo	Pedagogische Academie Basisonderwijs
PDCA	Plan Do Check Act
PGMR	Personeelsgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
PTD	Planning Taaktoedeling Docenten
RAc	Rotterdam Academy
RBS	Rotterdam Business School
RCHOO	Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek
RDM	Rotterdamsche Droogdok Maatschappij
RMI	Rotterdam Mainport Institute
ROC	Regionaal OpleidingsCentrum
RoOO	Regieorgaan Onderzoek en Onderwijs
RSI	Repetitive Strain Injury
RvT	Raad van Toezicht
SGMR	Studentgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
SKC	Studiekeuzecheck
SKE	Senior Kwalificatie Examineren
Slc	Studieloopbaancoach
SOP	Seniorenregeling Onderwijspersoneel
STC	Scheepvaart- en Transport College
VBI	Visiterende en Beoordelende Instelling
VKO	Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek
VN	Verenigde Naties
VOD	Vreemde Ogen Dwingen
vt	voltijd
Wpb	Wet op bescherming persoonsgegevens
WdKA	Willem de Kooning Academie
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WNT	Wet Normering Topinkomens
WTC	World Trade Centre



Colofon

Redactie

Charlotte van der Veen
en
Hogeschool Rotterdam

Illustratie cover

Yeoni Park
studente Illustratie
Willem de Kooning Academie

Fotografie

i.o.v. Hogeschool Rotterdam