

Veranderen van grote organisaties: het echte verhaal

Ron Bormans
Bestuursvoorzitter Hogeschool Rotterdam
7 december 2019

BEVOLKING



verschillende nationaliteiten
in Rotterdam

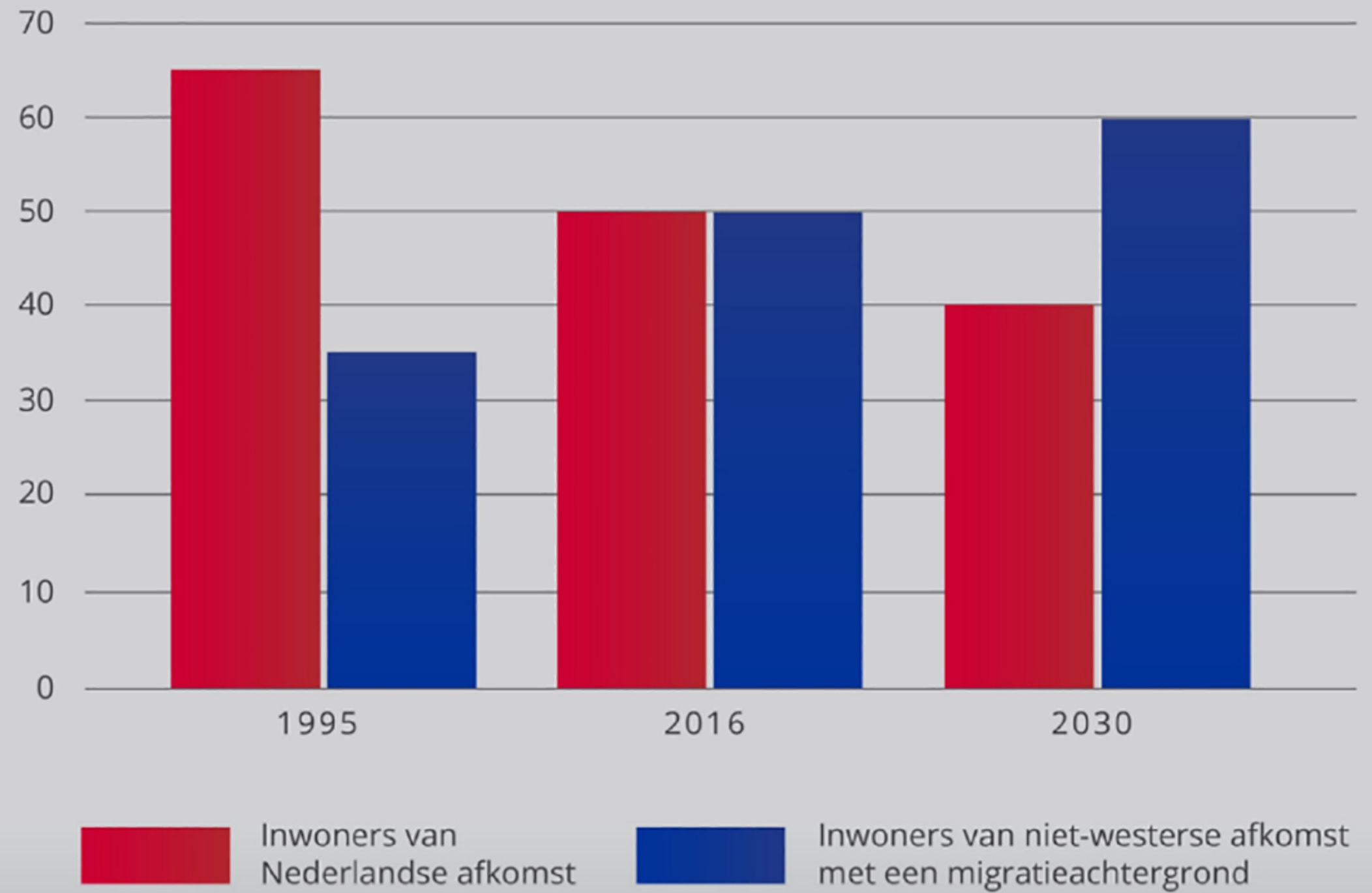
1992

138

2019

174

Samenstelling Rotterdamse bevolking





alles van waarde is weerloos



HOGESCHOOL ROTTERDAM

Personeelstekorten houden aan

**Zestien Amsterdamse
basisscholen week dicht uit
protest tegen lerarentekort**

**Minder lesuren voor docent in strijd tegen het
lerarentekort**

Personeelstekort leidt tot lege bedden in de
ouderenzorg: 'We krijgen het niet meer rond'

**Ziekenhuis OLVG Oost sluit verpleging oncologie
om personeelstekort**

**Tekort aan technisch personeel: 'We hebben
bedrijven hard nodig om koploper te blijven'**

AI en robotisering zijn niets zonder menselijk inlevingsvermogen

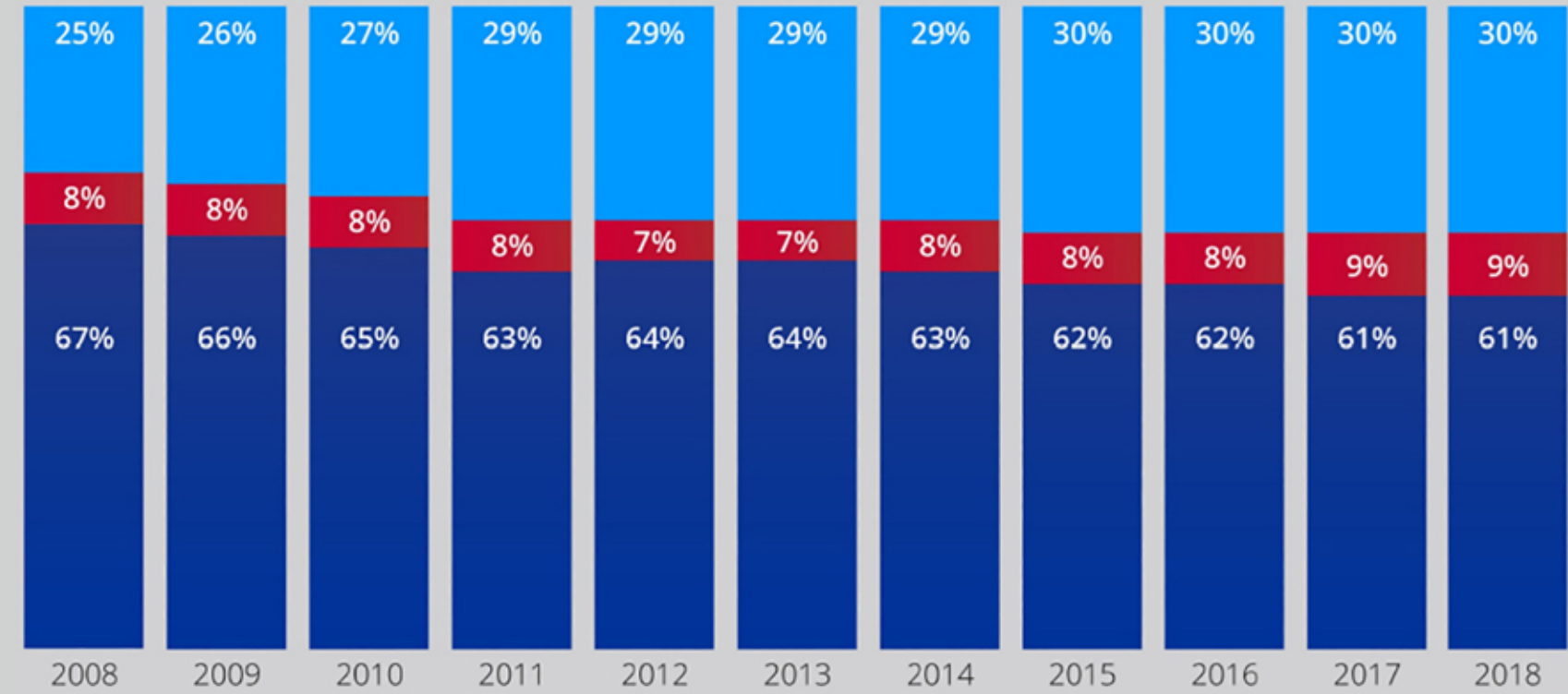
**'Oproep voor dokter AI': de opkomst
van artificial intelligence in de
gezondheidszorg**

**'In de on demand-economie
hebben we een algoritme als baas'**

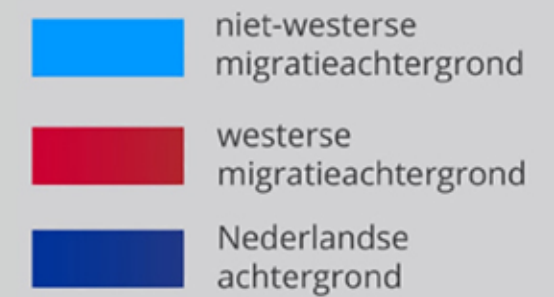
**Online educatieplatformen ontwrichten
traditioneel onderwijs, maar beide hebben elkaar
nodig**

**Robotisering gaat de
komende jaren 20 miljoen
mensen hun baan kosten**

STUDENTEN*

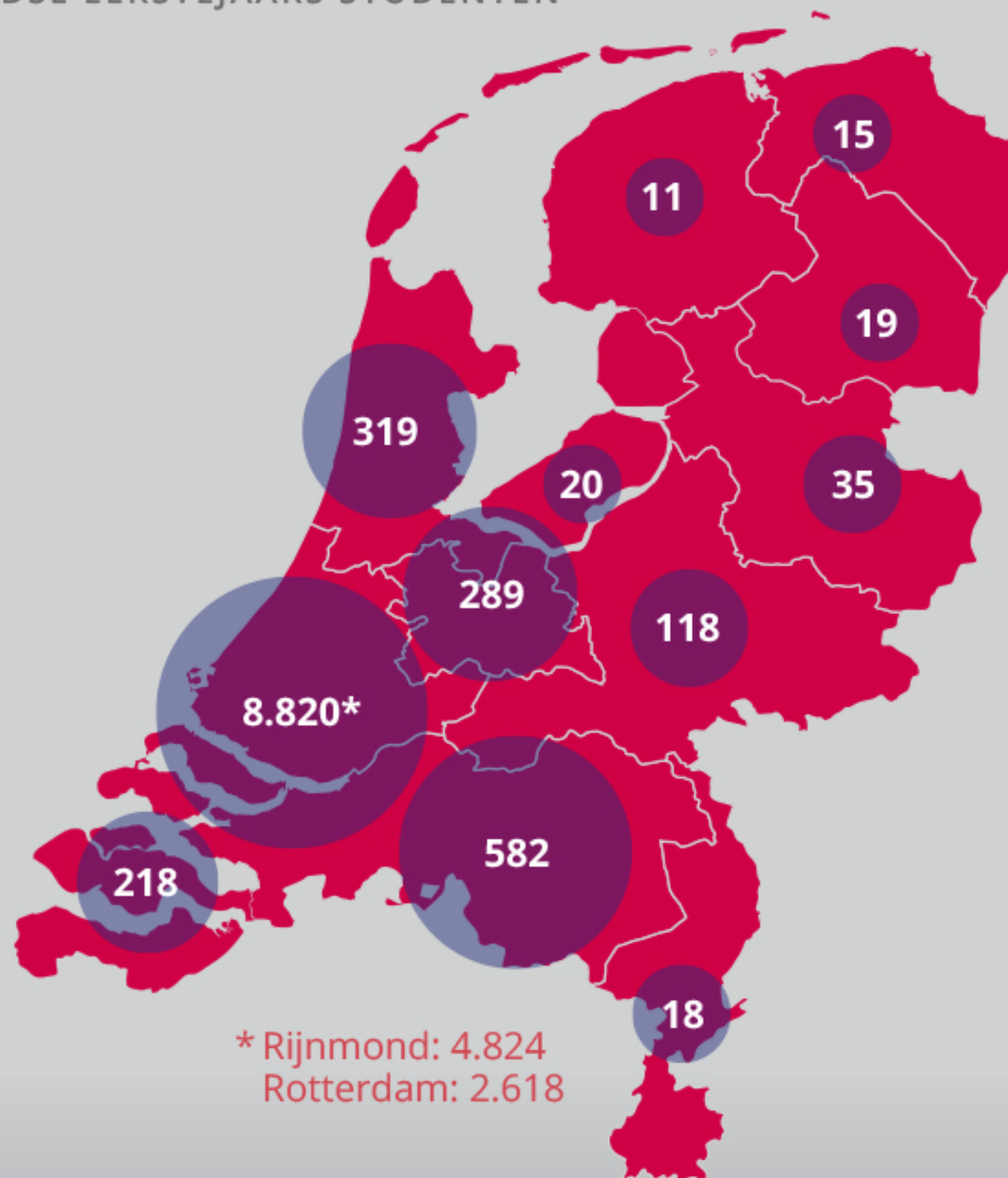


	2014	2019
● Bachelor	31.953	35.049
● Associate degree	1.608	2.912
● Master	478	879



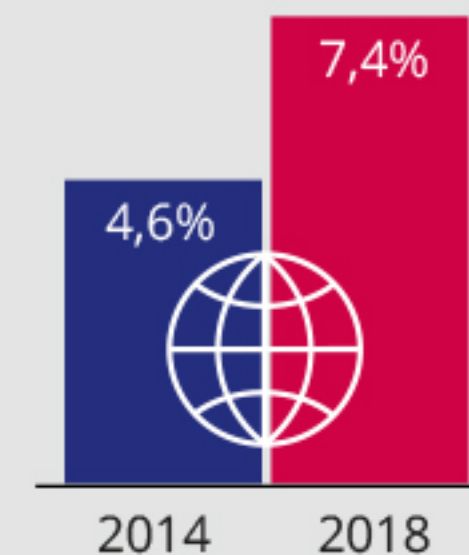
* Gebaseerd op het aantal 'unieke' studenten

HERKOMST NEDERLANDSE EERSTEJAARS STUDENTEN



* Rijnmond: 4.824
Rotterdam: 2.618

INTERNATIONALE STUDENTEN



Gebaseerd op vooropleiding
(buitenlands of Nederlands)



ORGANISATIE

In het studiejaar 2019-2020 omvat het onderwijsaanbod:

Bacheloropleidingen:	62 voltijd	7 dual	30 deeltijd
Masteropleidingen:	7 voltijd	3 dual	11 deeltijd
Associate degree-opleidingen:	11 voltijd	1 dual	14 deeltijd

Aantal medewerkers

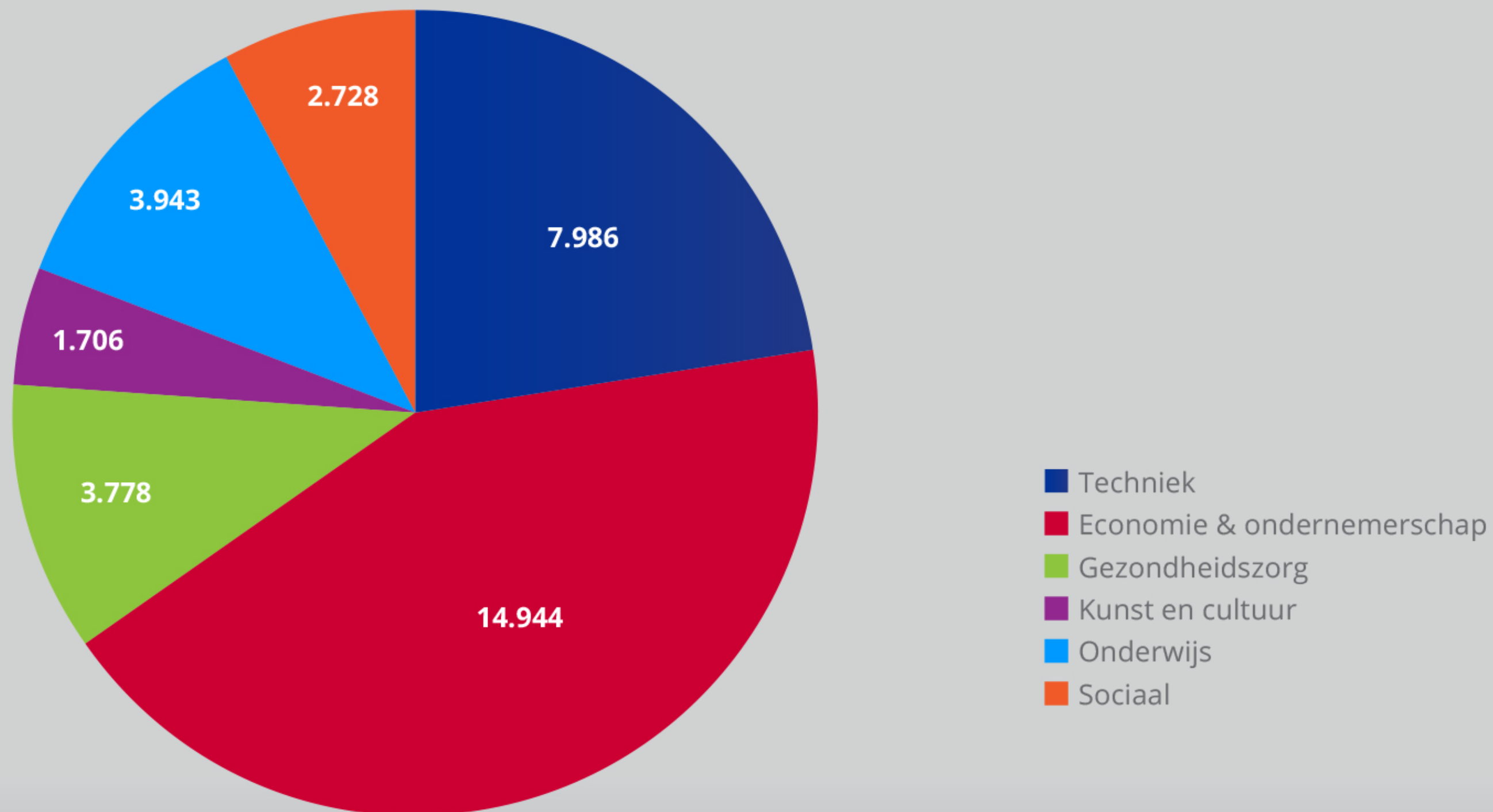


2013:
2.992



2018:
3.708

STUDENTENPOPULATIE PER SECTOR



Bron: interne cijfers

Definitie: aantal studenten bacheloropleidingen op 1-10-2019



Museumpark
Onderwijs,
Gedrag & Maatschappij,
Associate degrees

Academieplein
Techniek en Economie

Pieter de Hoochweg
Techniek

Rochussenstraat
Gezondheidszorg

Lloydstraat
Techniek

Blaak en Wijnhaven
Kunst

Wijnhaven
Media & ICT

Max Euwelaan
Economie

Kralingse Zoom
Economie

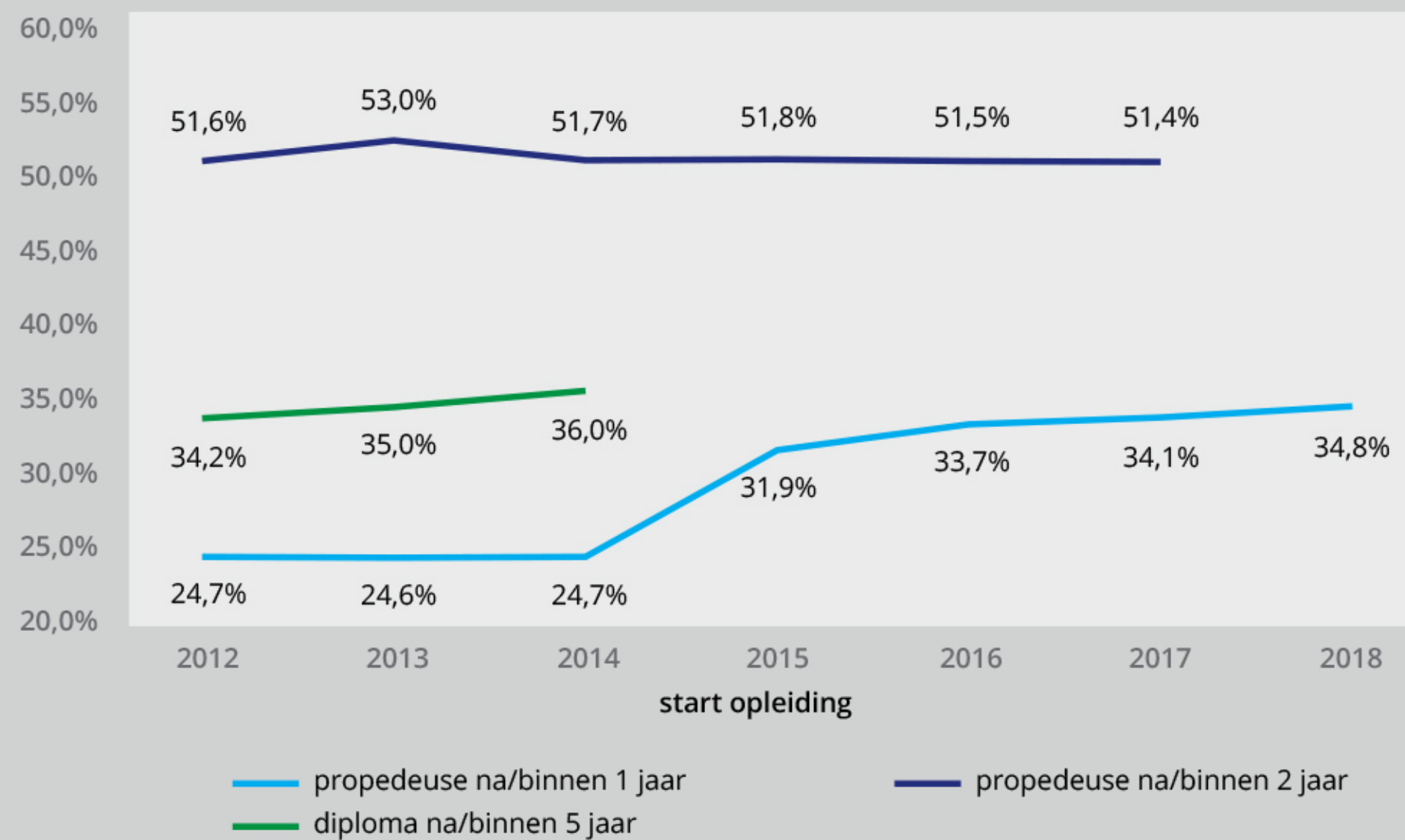
Posthumalaan
Economie (Engelstalig)

RDM
Techniek

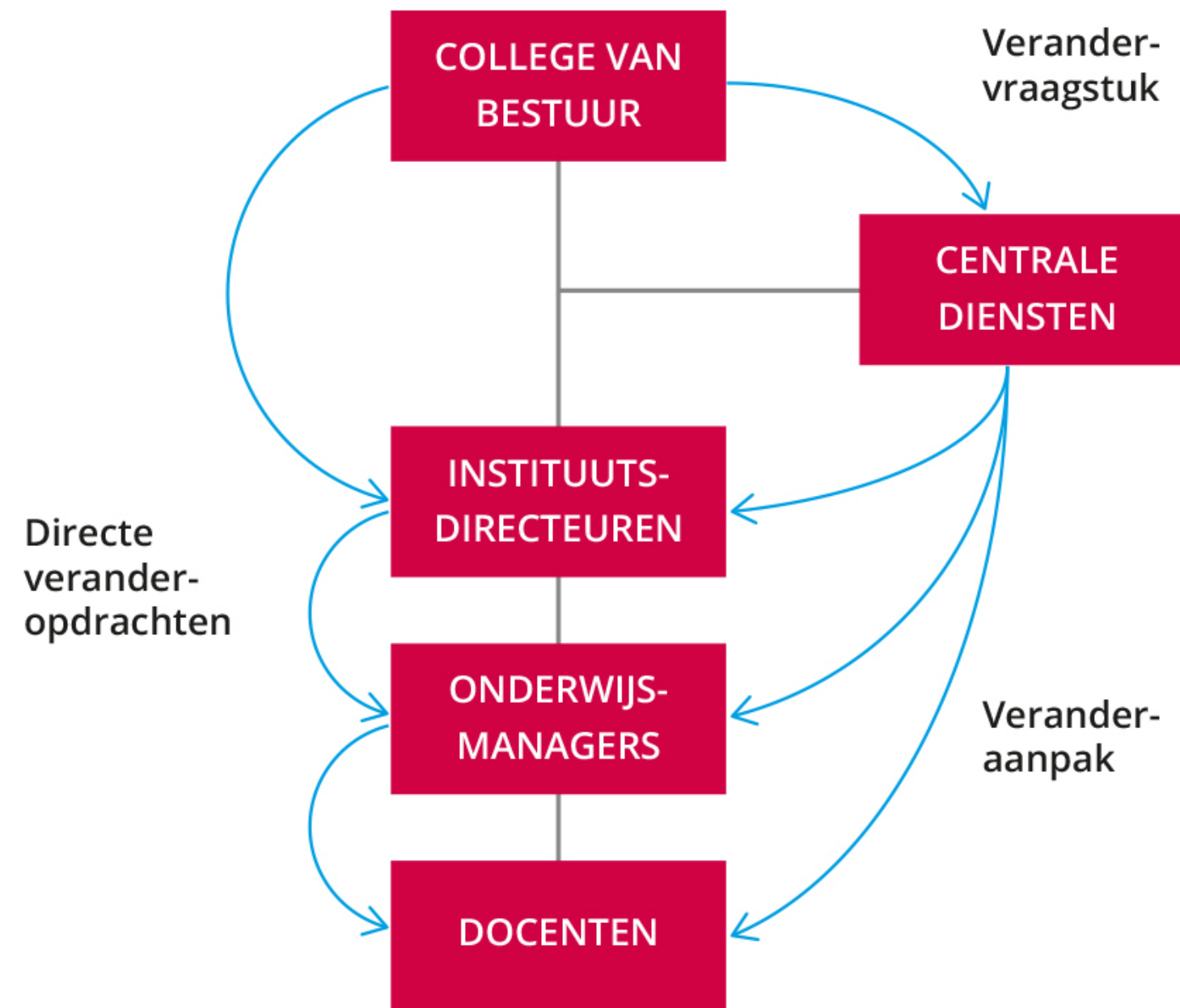




STUDIESUCCES BACHELOR VOLTijd/DUAAL







- Kwaliteit bacheloronderwijs centraal: Focus terug
- Verbeteren studiesucces topprioriteit
- Vergroeien met Rotterdam
- Het dorp in de stad: de school als oefenruimte
- Professionals de ruimte én verantwoordelijkheid → Radicale decentralisatie

- Focus op kwaliteit: geen concessies
- Focus op professionaliteit: onze mensen zijn onze kwaliteit
- Combinatie maakt dat interventies soms paradoxaal lijken te zijn
 - Waar mogelijk emergente strategievorming → professionele autonomie stimuleren met oog op lange termijn
 - Waar nodig een meer gestuurde verbeterstrategie → kwaliteit moet op de korte termijn geborgd zijn
 - Dat verschil wordt niet altijd volledig begrepen

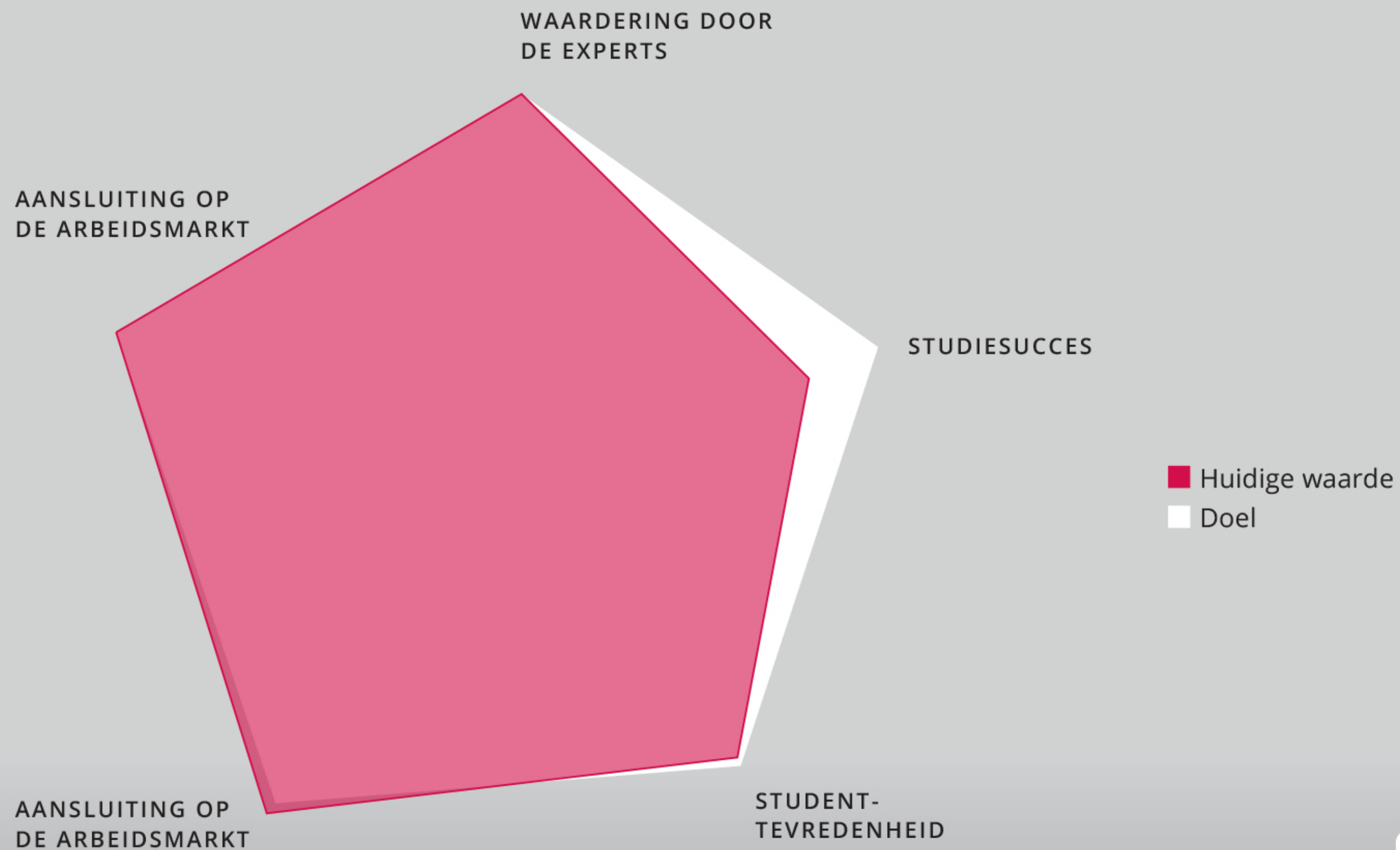
- Lange termijn investering
- Hogeschool uit autoritaire reflex
- Omgeving te complex en te divers om eenvormig te benaderen
- Oude, aan uniform beleid ten grondslag liggende concepten, verdwijnen
- Het concept 'beroep', de een-op-een relatie daarmee (*couleur locale*)
- Het concept 'student'

- Framing als ‘radicaal’
- Voortdurende communicatie, blog, twitter, gesprek zoeken, ...
- Naar (overbodige) regels kijken
- In lijn brengen van de lijn
- Aanspreken op professionaliteit
- Het verschil durven laten ontstaan
- Voordoen bij accrediteringen bijv, of begrotingen, kwaliteitsafspraken

Wie zijn wij als Hogeschool Rotterdam



STUDIESUCCES



De bedoeling ... hoe dit wordt opgepakt waar het begrepen wordt.

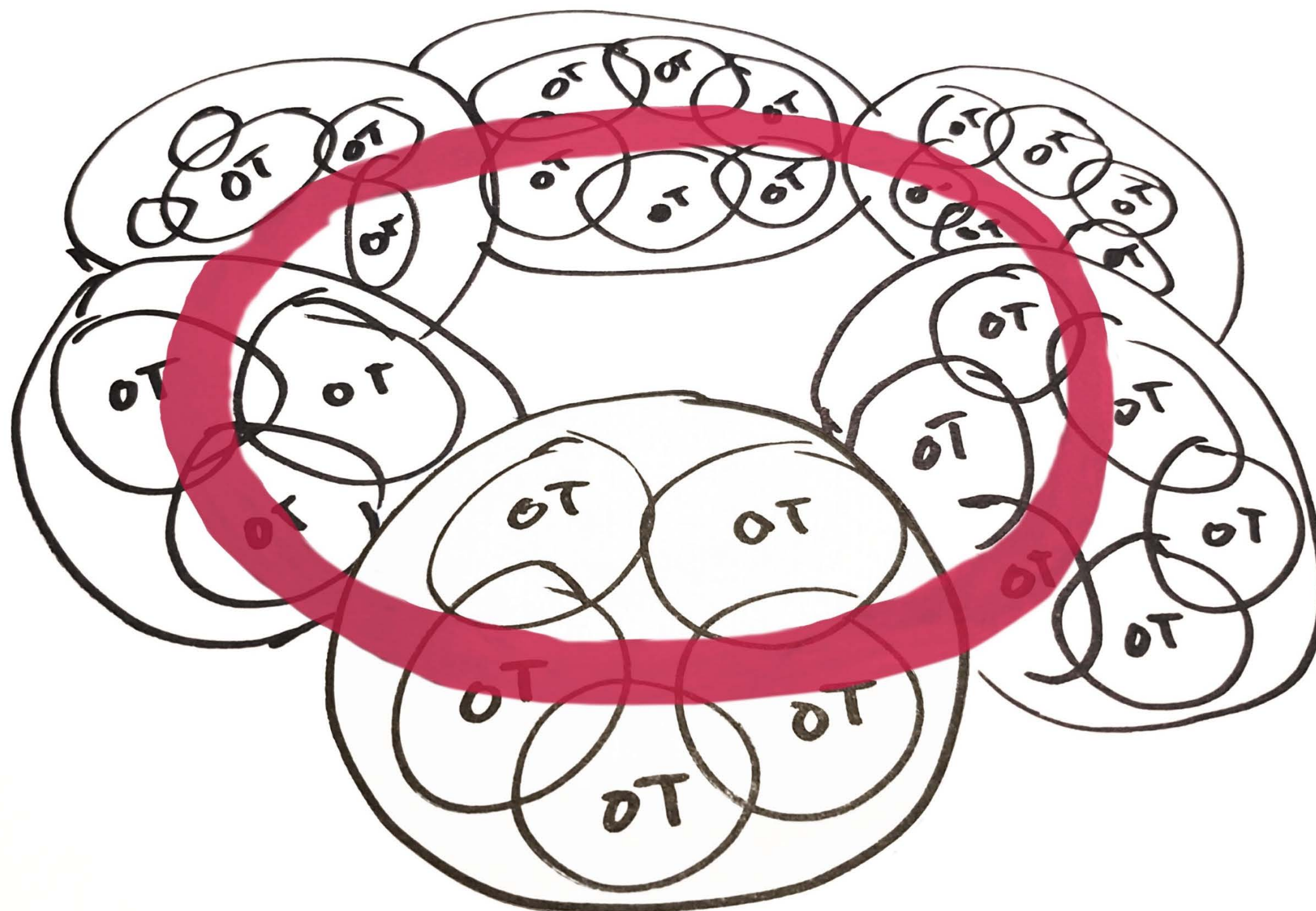
	Rechten	Plichten
Centrale aansturing	Vroeger was er te weinig ruimte voor eigen inbreng	Vroeger werd alles maar van boven opgelegd en gecontroleerd
Decentrale sturing	Nu eindelijk ruimte voor eigen inbreng & aanpak!	Nu committeren en verantwoorden we ons vanuit onze eigen professionaliteit!

De realiteit... hoe het soms ook liggen blijft (omdat het verkeerd begrepen wordt).

	Rechten	Plichten
Centrale aansturing	Vroeger kon je in alle rust lesgeven op je eigen vakgebied!	Vroeger moest er af en toe zo nodig wat van hoger hand
Decentrale aansturing	Nu mogen we eindelijk zelf bepalen om alles gewoon bij het oude te laten!	Nu hoeven we niets meer van hoger hand!

- Vertrouwen versus wantrouwen
- Professionaliteit en verantwoordelijkheid / transparantie
- Afvink-cultuur
- Risico's van twitterstorms
- Uniformiteit loont sneller dan variëteit

- Paradigma's centraal en decentraal mengen zich
- Angst voor imperfectie groter dan verleiding van schijnoplossing
- In lijn brengen van de lijn
- Dienstbaarheid introduceren in de staf
- Balans houden centraal en decentraal





Grote hogescholen	Aantal beoordeelde opleidingen	Totaal score	Plaats
Avans	56	69,5	1/12
Hogeschool Rotterdam	59	55,5	8/12
Inholland	68	55	9/12
De Haagse Hogeschool	37	54,5	10/12
Hogeschool Utrecht	56	53,5	11/12
Hogeschool van Amsterdam	49	53,5	12/12

- Ad-opleidingen op plaats 5 van de 8 beoordeelde hogescholen.
Het aantal punten van HR is 60,5.
- Masteropleidingen op plaats 4 van de 5 grootste aanbieders met 55,5 punten.

Zelfevaluatie Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK)

- “We kennen behoorlijk wat opleidingen die de gewenste situatie al illustreren.”
- “Over het algemeen zien we dat teams die echt eigenaarschap tonen, ook hun onderwijskwaliteit verbeteren.”

Adviesrapport NVAO (m.b.t. ITK)

- “De keuze [...] voor een decentrale aansturing getuigt [...] van lef.”
- “[...] sprake van een open en veilige cultuur waarin men het goede gesprek aanwendt.”
- “Onderwijsmanagers vinden het prettig dat het CvB op weerbarstige thema’s koers houdt.”
- “[...] in alle lagen van de hogeschool een sterke verbetergerichtheid [en] de actiegerichtheid [...] om zaken op te pakken is groot.”
- “Decentralisatie heeft geleid tot meer kwaliteitsbesef op alle niveaus van de organisatie en tot een sterker besef van een kwaliteitscultuur.”

Zelfevaluatie Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK)

- “In de relatie tussen directeuren en onderwijsmanagers is het nog zoeken tussen vertrouwen geven en vertrouwen nemen.”
- “Het resultaat dat ontstaat vanuit een bottom-up werkwijze [heeft] niet altijd de gewenste scherpte en [...] kwaliteit.”

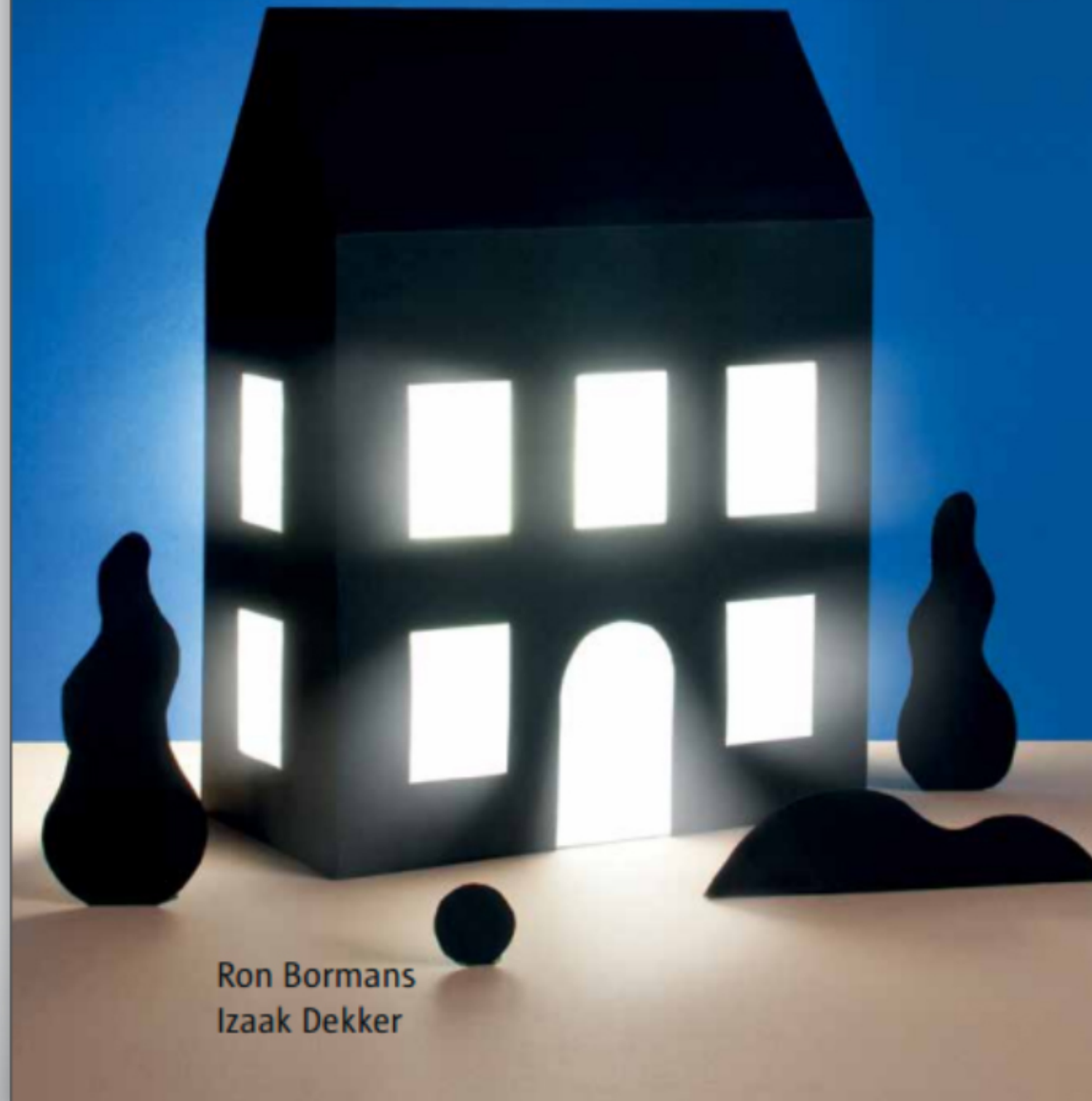
Adviesrapport NVAO (m.b.t. ITK)

- “De fase van reflectie op resultaten en het zoeken naar integrale evidence-based oplossingen [voor weerbarstige problemen] wordt soms wat snel doorlopen.”
- “Er is meer systematiek nodig in de manier waarop centrale adviezen decentraal worden opgepakt.”

- Is het nooit zo gemakkelijk als het lijkt op dit type congressen
- Komt het neer op...
 - professionaliteit
 - moed
 - het accepteren van imperfectie
 - het toestaan van conflict
 - het durven omarmen van de emergentie

SAMEN LEVEN

IN DE MODERNE SAMENLEVING



Ron Bormans
Izaak Dekker



overtref jezelf

Twitter: [@ronbormans1](#)

e-mail: ron.bormans@hr.nl