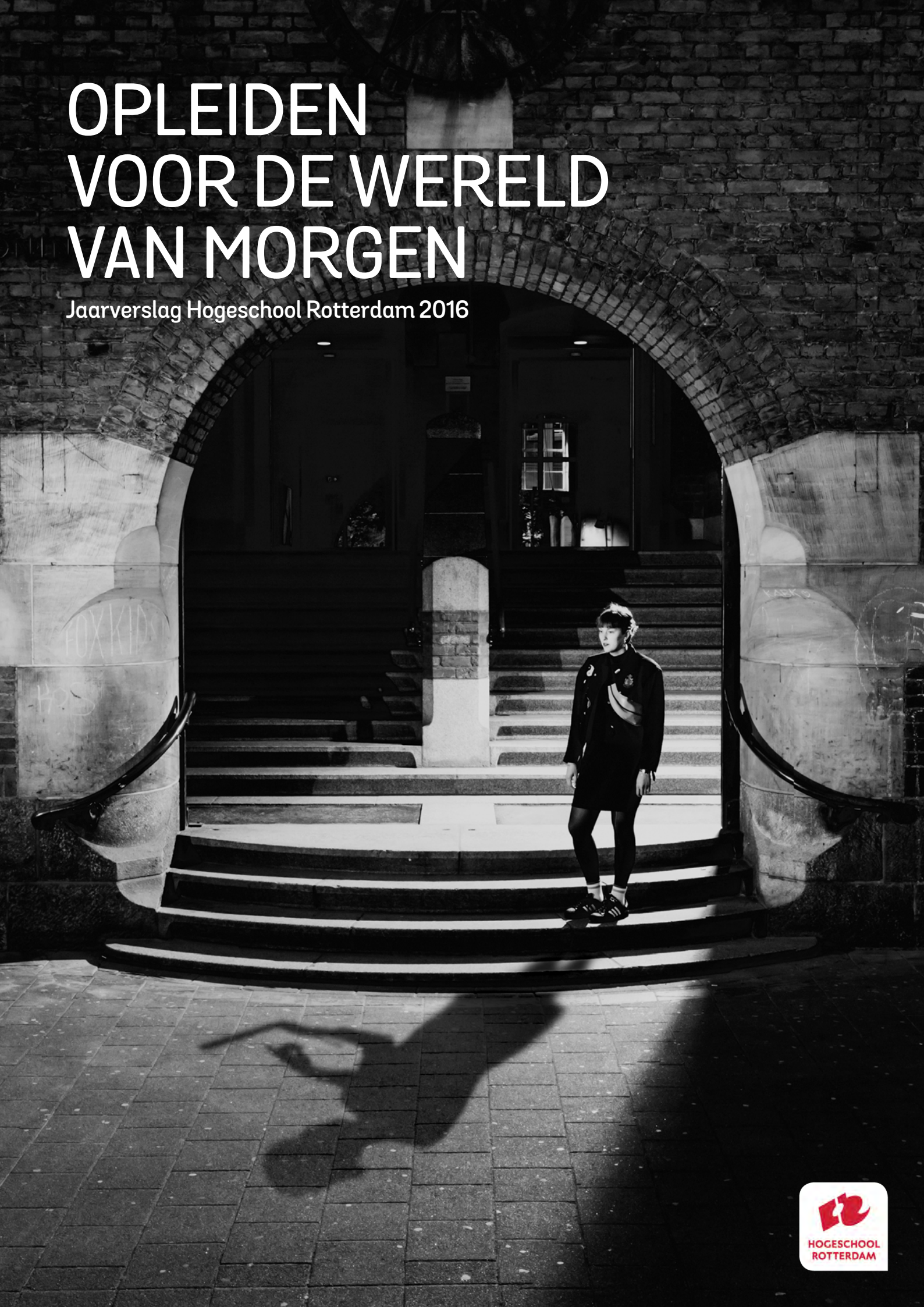


OPLEIDEN VOOR DE WERELD VAN MORGEN

Jaarverslag Hogeschool Rotterdam 2016



Dit is een uitgave van de Stichting Hogeschool Rotterdam
Postbus 25035
3001 HA Rotterdam
T 010 794 0000
hogeschoolrotterdam.nl

Fotografieconcept en vormgeving: Het Proces
Fotografie: Geertje van Achterberg
Geportretteerde op coverfoto: Fay Klaasen – Mode
Samenstelling: Team Jaarverslag (jaarverslag2016@hr.nl)
Juni 2017

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5	8. Sociaal Jaarverslag	49
1. Beleid	7	8.1 Inleiding	49
1.1 Onze Agenda	7	8.2 Belangrijke feiten uit 2016	49
1.2 Focusbeleid	9	8.3 Professionalisering	49
1.3 Prestatieafspraken 2013–2016	9	8.3.1 Bij cao toegekende voorzieningen	49
2. Kwaliteit van de opleidingen	12	8.3.2 HR Academy	50
2.1 Ankerpunten	12	8.3.3 Basisopleiding hbo-docent (DBD)	51
2.1.1 kwaliteitsoordelen deskundigen	12	8.3.4 Docenten met een masteropleiding	51
2.1.2 studenttevredenheid	12	8.3.5 Promotietrajecten voor docenten	52
2.1.3 studiesucces en onderwijsrendement	13	8.3.6 Opleidingstrajecten voor leidinggevend en onderwijsmanagers	52
2.1.4 tevredenheid alumni en aansluiting arbeidsmarkt	13	8.4 Beleid en ontwikkeling	52
2.1.5 tevredenheid medewerkers	14	8.4.1 Banen voor mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt	52
2.2 Keuzegids en Focusopleidingen	14	8.4.2 Duurzame inzetbaarheid	53
2.3 Instroom en studiekeuze	14	8.4.3 Inwerkprogramma	53
2.4 Onderwijs en onderzoek	17	8.4.4 Loopbaanontwikkeling	53
2.5 Programma Binding, studiesucces, MBO–HBO	17	8.4.5 Functioneren en beoordelen	54
3. Kwaliteitszorg	20	8.4.6 (B)WWuitkering	56
3.1 Kwaliteit van onderzoek	20	8.4.7 Bezwarencommissie beoordelingen	56
3.2 Toetskwaliteit	20	8.4.8 Mediation en gespreksbegeleiding	56
3.3 Audit instellingstoets kwaliteitszorg	21	8.4.9 Vertrouwenspersonen ongewenst gedrag	56
3.4 Klachten, geschillen en beroep	21	8.4.10 Ziekteverzuim	57
3.5 Medezeggenschap	23	8.4.11 Medewerkersonderzoek	58
3.6 Het functioneren van examencommissies	24	8.4.12 Organisatieontwikkeling	58
3.7 Governance	25	8.5 Arbeidsvoorwaarden	59
3.8 Privacy	25	8.5.1 Loonkosten	59
4. Assortiment	27	8.5.2 Kosten decentrale arbeidsvoorwaarden	59
4.1 Bachelor	27	8.5.3 Arbeidsovereenkomsten	59
4.2 Masteropleidingen	27	8.5.4 Reiskostenvergoeding woon–werkverkeer	60
4.3 Studeren naast het werk	28	8.5.5 E–HRM: uniforme ondersteunende processen	60
4.4 Associate degrees / Rotterdam Academy	28	8.6 Feiten en cijfers	61
4.5 Rotterdam Mainport University	29	8.6.1 Aantallen en diversiteit medewerkers	61
4.6 Private activiteiten	29	8.6.2 Diversiteit	62
5. Samenwerkingsverbanden	31	8.6.3 In– en uitstroom van medewerkers	64
5.1 Kenniscentra	31	8.6.4 Functiemix	65
5.2 Centres of Expertise	31	8.6.5 Arbeidstoelagen	66
5.3 Strategische relaties	33	8.7 Vooruitblik	66
5.4 Internationalisering en internationale samenwerking	33	9. Jaarverslag van de Raad van Toezicht	68
6. Organisatieontwikkeling	36	10. Kunst en prijzen	74
6.1 Kwaliteit werkt samen	36	10.1 Kunstcollectie	74
6.2 Huisvesting	36	10.2 Prijzen	74
6.3 De nieuwe Rotterdam Business School	36	Bijlagen	
7. Financieel jaarverslag 2016	39	1 Overzicht opleidingen	79
7.1 Meerjarig perspectief	39	2 Studentaantallen	82
7.2 Exploitatie	40	3 Internationale uitwisseling studenten/partnerinstellingen	87
7.3 Balans	41	4 Schema Governance	92
7.4 Solvabiliteit	41	5 Organogram	96
7.5 Treasury	41	6 Gebruikte afkortingen	97
7.6 Private activiteiten	42		
7.7 Risicomanagement	42		
7.8 Vooruitblik	42		
7.9 Continuïteitsparagraaf	43		
7.10 Controleverklaring van de onafhankelijk accountant	47		



MARLOES VAN HAFTEN – WATERMANAGEMENT

Opleiden voor de wereld van morgen

Elke trilling in de samenleving golft door onze hogeschool. Of die nu het gevolg is van de opwindende economische ontwikkeling of de nagalm van een heftig maatschappelijk incident. Een hogeschool staat midden in de samenleving. Hogeschool Rotterdam is bij uitstek de hogeschool die die plek midden in de samenleving ambieert. En daar het boegbeeld van mogen zijn, vervult ons met trots. We staan ergens voor: een hogeschool die in Rotterdam een inclusieve school wil zijn en weerbare professionals wil afleveren, die mede vormgeven aan de maatschappelijke, economische en culturele innovatie. Door de school lopend, zien we daar elke dag de voorbeelden van: ontluikend talent, op weg naar professioneel leiderschap.

Het leven moet voorwaarts worden geleefd, maar kan alleen achterwaarts begrepen worden, aldus de Deense filosoof Søren Kierkegaard. Een uitspraak die op meerdere manieren van toepassing is op dit jaarverslag. We kijken terug op het afgelopen jaar en laten zien waar we vandaan komen. Dat is geen papieren oefening, maar van wezenlijk belang voor een visie op de toekomst.

Een school verhoudt zich op een bijzondere manier tot het verleden en de toekomst. We hebben als school de toekomst in huis in de vorm van studenten, maar ook het verleden, in de vorm van curricula en tradities die tot ver terug reiken. In 2016 waren ruim 600 van onze medewerkers en studenten betrokken bij het ontwikkelen van onze nieuwe strategische agenda en onderwijsvisie. In die onderwijsvisie spelen verleden, heden en toekomst een bewuste rol.

Studenten leren van het verleden, participeren in het heden en creëren de toekomst. In het begin van de studie ligt de nadruk op het leren van bestaande kennis en vaardigheden. De student wordt als in een soort 'rite de passage' ingewijd in een 'oude wereld'. De gedeelde taal en kennis die studenten zich eigen maken zorgen voor verbinding. Tussen studenten onderling, met de huidige professionals en met het verleden. Gedurende de opleiding verschuift de focus naar participeren in de praktijk en kenniscreatie.

Nu er zoveel diversiteit bestaat in de samenleving, het éne grote verhaal er niet meer is en de kleine verhalen elkaar soms letterlijk de tent uitvechten, is het van belang dat een school gemeenschappelijkheid en verbondenheid organiseert. Die

verbondenheid faciliteren we door onze gebouwen zo vorm te geven en in te richten dat studenten graag naar school komen, en door in die school identiteiten te tonen waar men zich aan kan spiegelen: de docent, de professional.

De docent hoort de wereld te presenteren zoals ze is. Maar dat is maar een deel van het verhaal. Ten eerste is de oude wereld innig verweven met actuele discussies en vol van dynamiek die een glimp van de toekomst laat zien. Ten tweede is onderwijs ook de studenten uitdagen telkens iets nieuws toe te voegen aan wat er al is. Op de ondergrond van bestaande kennis is het goed de dynamiek op te zoeken. Bijvoorbeeld door te laten ervaren dat er 'zekerheden' zijn, maar ook aannames en veronderstellingen die vloeibaar worden en beter kunnen. We geven studenten onderzoeksvaardigheden mee waarmee ze zekerheden en aannames kritisch tegen het licht kunnen houden en van elkaar kunnen onderscheiden. We zoeken de nieuwe bedrijvigheid op, de nieuwe maatschappelijke trends, het nieuwe verhaal. We wakkeren de nieuwsgierigheid aan en plaatsen studenten in een andere pedagogische context door hen naar het buitenland 'te sturen', uit te nodigen deel te nemen aan een game-competitie, de stage eens een keer te lopen in die moeilijke buurt, et cetera. Jonge mensen zullen hier zelfvertrouwen, zekerheid en zelfbewustzijn aan ontlelen. Niet schrikken van de complexiteit van de toekomst als we hen ook daar iets van laten zien. Met het referentiekader, de kritische blik en het verwonderde enthousiasme dat nodig is om die dynamiek te doorgronden. Verleden – heden – toekomst: zij horen bij elkaar.

We hebben in 2016 weer een stap gezet in onze ambities. Onze accrediteringen zijn voldoende tot goed, werkgevers zien onze studenten graag komen, voor de vierde keer op rij tonen studenten zich meer tevreden, is de medewerkerstevredenheid gestegen en – last but not least – we beginnen greep te krijgen op het weerbarstige vraagstuk van studiesucces.

Veel respect en dank voor al die collega's – de docent en stafmedewerker, lector en huismeester, leidinggevende en schoonmaker – die dit in 2016 voor elkaar hebben gekregen.

Ron Bormans, Jan Roelof, Angelien Sanderman
College van Bestuur Hogeschool Rotterdam



HOGESCHOOL ROTTERDAM

JOEP DE BONT – ERGOTHERAPIE

Beleid

Het jaar 2016 stond in het teken van de strategische agenda, die de hogeschool 'Onze Agenda' noemt. Met de blik op 2025 daagt de volgende vraag de hogeschool uit tot een heldere strategie:

Hoe leiden we elke student op tot professionals voor de wereld van morgen?

1.1 Onze Agenda

Met de strategische agenda beschrijft Hogeschool Rotterdam haar ambitie om vorm te geven aan het beste toekomstbestendige hoger beroepsonderwijs.

Proces

De strategische agenda van Hogeschool Rotterdam is in 2016 tot stand gekomen in een iteratief en bottom-up proces. Circa 600 medewerkers en externe stakeholders hebben een centrale rol gespeeld in de ontwikkeling van Onze Agenda. Er zijn grofweg vier fases doorlopen:

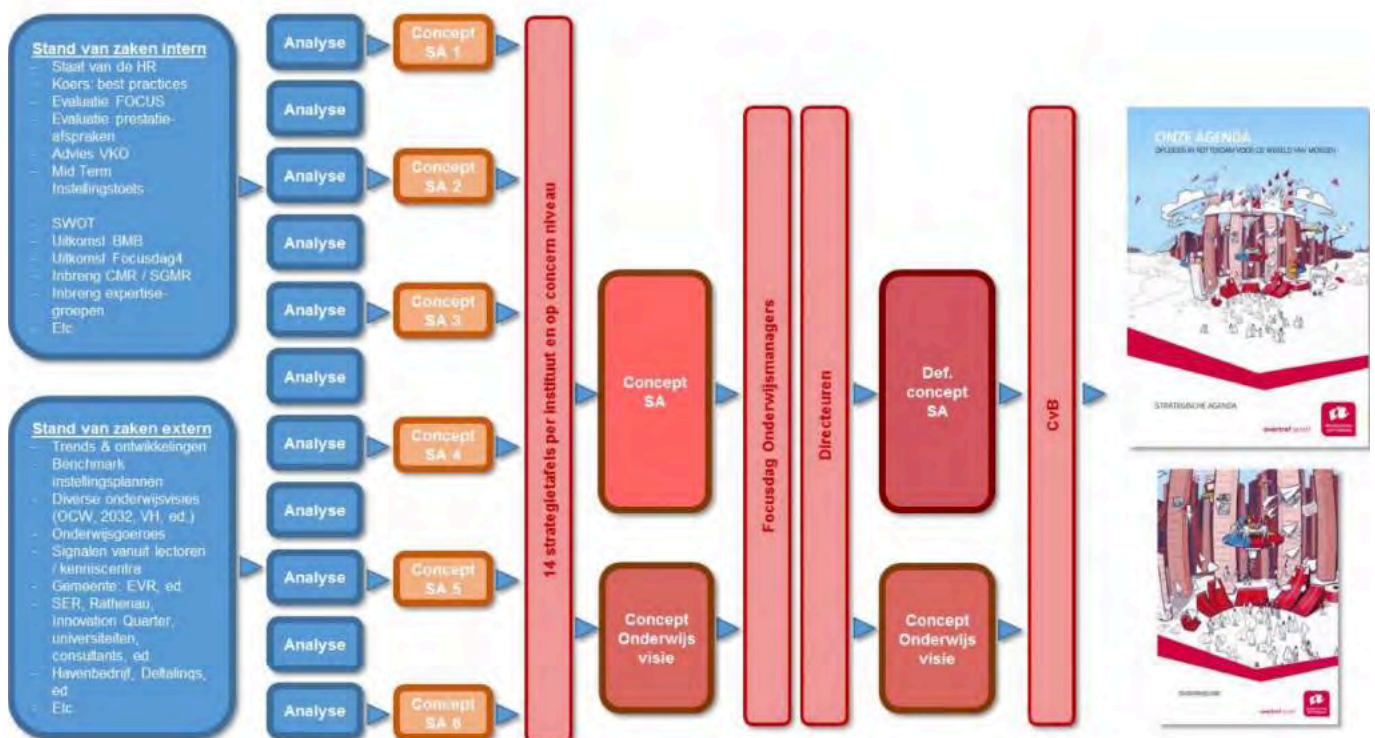
1. In de interne en externe verkenning hebben studenten, docenten, lectoren, managers en stafadviseurs informatie aangedragen, gestructureerd en beoordeeld. Hoe staat de hogeschool ervoor? Wat speelt er in het onderwijs? Wat zijn trends en ontwikkelingen in de praktijk? Hoe ontwikkelt de studentenpopulatie zich? Wat is de strategie van collega-hogescholen? Wat vertellen 'goeroes' over het toekomstig hoger onderwijs? Deze informatie is samengevat in een

sterkte-zwakteanalyse (SWOT). In totaal zijn in deze fase circa 300 collega's betrokken geweest.

2. Op basis van de verkenningen zijn diverse concept strategische agenda's uitgewerkt, te vergelijken met scenario's. Hiervan zijn zes versies gemaakt, die tijdens zogeheten strategietafels zijn besproken. Met deze werkvorm is in elk instituut en kenniscentrum een brede groep van studenten, docenten, lectoren, managers en externe relaties actief betrokken geweest in het gesprek over de koers van Hogeschool Rotterdam. Parallel zijn de zes concepten voorgelegd aan directeuren, managers en de centrale medezeggenschapsraad (CMR). Het gesprek over de zes varianten is met circa 300 mensen gevoerd. Tussentijds is met behulp van mini-peilingen (polls) op het interne netwerk de mening over specifieke onderwerpen gevraagd van alle medewerkers.
3. Op basis van de inbreng van collega's en externen is een finale versie geschreven van de strategische agenda. Het is gelukt om een krachtige visie en strategie te formuleren, waarin veel collega's hun bijdrage herkenden.
4. Directeuren, onderwijsmanagers, de CMR, communicatieadviseurs en tot slot het college van bestuur hebben redactieslagen gemaakt, tot het eindproduct bij de opening van het studiejaar 2016-2017 werd gepresenteerd. Er is onder meer een infographic uitgewerkt, waarin alle elementen van de visie en strategie zichtbaar zijn gemaakt.

Missie – visie – strategie

Hogeschool Rotterdam staat voor onderwijs dat kwalitatief



hoogwaardig en inclusief is en studenten voorbereidt op een veranderend werkveld en een veranderende samenleving. Dat streven vertaalt zich in contextrijk onderwijs, waarin onderwijs, de beroepspraktijk en praktijkgericht onderzoek met elkaar vervlochten zijn.

Hogeschool Rotterdam heeft de grote maatschappelijke opdracht om elke student onderwijs te bieden dat aansluit bij zijn of haar talenten en drijfveren en waarin zij hun leert om te gaan met de eisen die aan hen worden gesteld. Juist in Rotterdam. Het is de verantwoordelijkheid van de hogeschool om studenten voor te bereiden op de uitdagende en soms nog onzekere toekomst. Er is sprake van een grote diversiteit in de studentenpopulatie als het gaat om culturele en sociaaleconomische achtergronden en er zijn ook verschillen in wat studenten willen en kunnen. In de afgelopen jaren hebben steeds meer studenten de weg naar het hbo gevonden. Het hbo lijkt steeds toegankelijker. Te veel van de studenten verlaten de hogeschool echter zonder diploma. Hogeschool Rotterdam slaagt er niet in om iedere student uit te dagen en naar een succesvolle afronding van de opleiding te begeleiden. De hogeschool constateert dat haar onderwijs hierdoor onbedoeld bijdraagt aan ongelijkheid in de samenleving. Dat kan anders en moet anders.

Voor dit probleem moet de hogeschool oplossingen bedenken, waarbij ze goed inspeelt op de dynamiek van het werkveld en de diversiteit van de studenten erkent. Het verstrengelen van onderwijs, onderzoek en praktijk is een deel van de oplossing, pedagogiek en didactiek vormen het andere deel. Hogeschool Rotterdam hanteert niet een centrale sturing. De sleutel is in handen van docententeams, al het overige is daar dienstbaar aan. Ze realiseert zich dat er geen blauwdruk bestaat. Wat helpt is dat iedere medewerker vanuit zijn eigen rol verantwoordelijkheid neemt en dat hogeschool en docenten het proces gezamenlijk doorlopen.



Contextrijk onderwijs: docenten, studenten, lectoren en professionals uit de praktijk geven samen vorm aan het onderwijs

Onderwijsvisie

Alle studenten bereiken een hoger niveau en ontwikkelen zich tot vakbekwame, reflectieve en ondernemende professionals.

De nieuwe onderwijsvisie heeft vorm gekregen door met circa honderd collega's (docenten, onderwijsmanagers en onderwijsadviseurs) en prof. dr. Robert-Jan Simons (de spil in het management-developmenttraject) hierover in gesprek te gaan en herhaaldelijk te schaven en te slijpen.

Studenten, docenten, onderzoekers en professionals uit de omgeving maken samen het onderwijs op de hogeschool. Zij geven het onderwijs vorm, werken met en leren van elkaar en zijn continu gericht op verbetering en vernieuwing. Dit vraagt aan de ene kant commitment van alle betrokkenen en levert aan de andere voor iedereen meerwaarde. Docententeams voeren hierbij de regie en professionele autonomie is het uitgangspunt en veronderstelt de bereidheid tot verantwoording.

In de hogeschool heerst een cultuur waarin ruimte is om fouten te maken en daarvan te leren. Kenmerken daarvan zijn:

- **Inclusiviteit.** Iedereen voelt zich welkom op de hogeschool, ongeacht culturele en sociaaleconomische achtergrond, geaardheid, gender, leeftijd, talenten, mogelijkheden, et cetera. De hogeschool erkent in haar onderwijs de aanwezigheid van verschillen en probeert deze diversiteit aan te wenden als kracht.
- **Differentiëren.** In de pedagogische en didactische benadering van studenten sluit de hogeschool aan op de diverse achtergronden, persoonlijke situaties, ambities, drijfveren en talenten van de studenten. Studenten volgen een passende leerroute. De eindkwalificaties staan vast, maar de weg daarnaartoe varieert in vorm, inhoud en tempo.
- **Verbinding.** Het onderwijs is kleinschalig georganiseerd. Dit betekent dat studenten waar mogelijk werken in kleine groepen dan wel leerwerkgemeenschappen, waarin onderlinge betrokkenheid groot is, de lijnen kort zijn en persoonlijke begeleiding en aandacht mogelijk zijn. Studenten, docenten en andere betrokkenen kennen en erkennen elkaar.
- **Activerende interactie.** In dialoog durven docenten, studenten, professionals en onderzoekers elkaar kritische vragen te stellen die aanzetten tot reflectie en theoretische verdieping. Studenten ontvangen gestructureerde en betekenisvolle feedback, die tot verder leren en ontwikkelen aanzet.

Richting de uitvoering van de strategische agenda

Hogeschool Rotterdam werkt sinds september 2016 aan de uitwerking van de opgaven uit de strategische agenda. Het college van bestuur heeft in een open uitnodiging alle belangstellenden in de organisatie gevraagd haar te adviseren over een aantal thema's.

In het hele studiejaar 2016–2017 hebben werkgroepen die bestaan uit docenten, managers, adviseurs, lectoren en andere

medewerkers van de hogeschool zich gebogen over eerdergenoemde vraagstukken rondom de thema's organisatie, professionaliteit, leiderschapsontwikkeling en spelregels.

Het college van bestuur hecht er veel waarde aan dat Hogeschool Rotterdam als grote multisectorale hogeschool een belangrijke rol speelt in de grootstedelijke context waarin ze werkt. De meerwaarde blijkt bijvoorbeeld uit het bieden van multidisciplinair onderwijs en het aanpakken van onderzoeksprogramma's rondom de vraagstukken van de Rotterdamse haven en van Rotterdam-Zuid (zie paragraaf 5.2). Om die meerwaarde én haar Rotterdamse profilering nog meer te versterken, gaan er ook werkgroepen aan de slag om een advies te formuleren rondom de invulling van de volgende drie thema's: internationalisering (zie paragraaf 5.4), nieuwe bedrijvigheid en ICT in het onderwijs.

De externe adviseurs Winnie Sorgdrager en Farid Tabarki – ervaringsdeskundigen met kennis van het hoger onderwijs, organisatie-inrichting en ontwikkelingen in de samenleving – zijn gevraagd om met de hogeschool mee te denken over bovenstaande vraagstukken. Met dit traject koerst de hogeschool naar een nieuw strategisch plan.

De werkwijze is nieuw, spannend en leerzaam voor de hogeschool. Het college van bestuur hecht veel waarde aan zowel de opbrengsten van de werkgroepen als de ervaringen die worden opgedaan in dit proces. Op basis van de adviezen van de werkgroepen neemt het college besluiten over de uitvoering, in samenspraak met de CMR. Indien de besluiten afwijken van de gegeven adviezen, zal het college dit expliciet beargumenteren. De resultaten zijn tevens pijlers voor het nieuwe strategische plan van de hogeschool, het zogenoemde instellingsplan. Dit wordt gepresenteerd bij de opening van het studiejaar 2017–2018 in september 2017.

1.2 Focusbeleid

Halverwege 2016 is het Focusbeleid van de afgelopen jaren nader beschouwd. Het Focusbeleid blijkt concrete resultaten te hebben opgeleverd. Een aantal indicatoren spreekt voor zich. Zo steeg de studenttevredenheid van 3,7 naar 3,8, was 79 procent van de medewerkers tevreden over het werk en zat er geen opleiding meer in een hersteltraject. Maar meer duiding van het Focusbeleid was wenselijk en tegelijk was er behoefte aan een volgende stap. Daarom is afgesproken een evaluatie uit te voeren. De evaluatieopzet is in 2016 gemaakt; de uitvoering vindt plaats in 2017. Mede op basis van die resultaten zal naar de toekomst gekeken worden bij de beantwoording van de vragen die opgeworpen zijn in Onze Agenda (zie paragraaf 1.1).

Ambities in het Focusbeleid

Bij de start van de uitvoering van het Focusbeleid in 2012 waren de opleidingen van Hogeschool Rotterdam breed toegankelijk en inhoudelijk verbonden met de stad. Veel was in beweging maar daarmee was de aandacht over te veel zaken verdeeld

geraakt en was er te weinig oog voor de kern van het onderwijs. Volgens de studenten was de kwaliteit van de bacheloropleidingen middelmatig, in de Nationale Studentenenquête (NSE) en Keuzegids was Hogeschool Rotterdam een middenmoter geworden. Met het Focusprogramma, dat vier jaar zou duren, heeft de hogeschool de ambitie neergezet in nationaal perspectief bovengemiddeld te willen presteren. De studenttevredenheid, zoals gemeten in de NSE, zou daarbij als indicator gelden.

De ambitie die werd neergelegd voor de vier jaar dat het Focusprogramma zou spelen, was dat de waardering van studenten voor hun opleiding zou stijgen tot 3,7 of hoger (bij een landelijk gemiddelde van 3,6). De opleidingen van Hogeschool Rotterdam die in de Keuzegids het minst presteerden, zouden met spoed een intensief verbetertraject ondergaan. En opleidingen met een negatief oordeel zouden nauwgezet worden gemonitord.

De belangrijkste uitkomsten na vier jaar waren:

- De tevredenheid van studenten en de accreditatiebeoordelingen zijn tijdens de Focusprogrammajaren verbeterd en laten een stabiel positieve ontwikkeling zien.
- Daar de landelijke trend ook positief was, heeft het Focusbeleid er niet toe geleid dat de opleidingen betere Keuzegids-scores kregen. Er waren geen topopleidingen meer, maar ook minder slecht scorende opleidingen.
- De extra aandacht voor slecht presterende opleidingen heeft geholpen, met name wat betreft de snelheid waarmee verbeteringen werden ingezet.

Evaluatieopzet

Als evaluatie wordt het resultaat van de tien Focusprogrammapunten zowel kwantitatief als kwalitatief onderzocht. Om efficiënt en effectief te werk te gaan wordt zoveel mogelijk gebruikgemaakt van bestaande gegevens (data, rapportages). Indien nodig worden deze verrijkt met verdiepende gesprekken. Per Focusprogrammapunt worden onderzoeksvragen geformuleerd, aangevuld met de bronnen die voor de beantwoording worden gebruikt. Per Focusprogrammapunt wordt in kaart gebracht wat Hogeschool Rotterdam in 2013 ambieerde en toetst ze wat er is ontwikkeld of bereikt. Ook komt er een korte beschrijving van de leerpunten, die gebruikt kan worden bij de uitvoering van Onze Agenda. Het concept van de evaluatie wordt met betrokken medewerkers besproken om het beeld nader te duiden en kwalitatief aan te vullen.

1.3 Prestatieafspraken 2013–2016

In het jaarverslag van 2015 heeft Hogeschool Rotterdam uitgebreid verslag gedaan van de Prestatieafspraken die de hogeschool maakte met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) voor de periode 2013–2016. Het jaar 2016 was het jaar van de resultaten: de zogeheten eindafrekening. In oktober 2016 maakte de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (adviescommissie van de minister) de balans op. Zes hogescholen, waaronder Hogeschool Rotterdam, behaalden

met name op het gebied van studiesucces niet de gemaakte afspraken en dat betekende een korting op het budget. Hogeschool Rotterdam was het oneens met dit advies.

Het oordeel van de commissie voor Hogeschool Rotterdam was positief ten opzichte van de ontwikkeling die zij heeft doorgemaakt op het gebied van kwaliteit en excellentie en de maatregelen ten aanzien van docentkwaliteit, contacttijd en overheadreductie. Het oordeel was negatief ten aanzien van de behaalde resultaten op het gebied van uitval, switch en studiesucces.

Op 18 november oordeelde minister Bussemaker dat zij het advies van de Reviewcommissie over de prestatieafspraken zou volgen, maar zij halveerde de boete voor Hogeschool Rotterdam. Met dit besluit gaf de minister erkenning voor de ingewikkelde opgave waar Hogeschool Rotterdam, maar ook andere Randstedelijke hogescholen, voor staan ten aanzien van het verhogen van studiesucces.

Wij hebben onze waardering uitgesproken voor deze erkenning, maar waren desalniettemin teleurgesteld. Hogeschool Rotterdam zit met een dilemma: enerzijds prijst de overheid haar inspanningen en leidende rol in het aanpakken van het vraagstuk van ongelijke kansen in het onderwijs. Anderzijds wordt de hogeschool voor de resultaten inzake hetzelfde vraagstuk gestraft door diezelfde overheid.

Hogeschool Rotterdam constateerde tevens dat de Reviewcommissie in haar advies waarop de minister haar oordeel baseerde, heeft gewerkt met onduidelijke en tijdens het proces aangepaste beoordelingsregels. Daardoor ervaart de hogeschool het advies als inconsequent en inhoudelijk niet goed onderbouwd. De minister had gebruik kunnen maken van haar wettelijke ruimte om af te wijken van het advies van de Reviewcommissie, maar heeft dit niet gedaan. Hierdoor verdwijnen middelen uit een regio waar met name het vraagstuk studiesucces heel complex is. Hogeschool Rotterdam heeft overwogen formeel bezwaar aan te tekenen tegen dit besluit. Gezien de complexiteit van het vraagstuk heeft ze de minister laten weten hiervan af te zien, omdat dit hoge kosten met zich meebrengt en een dergelijke actie niet in het belang van de studenten is.



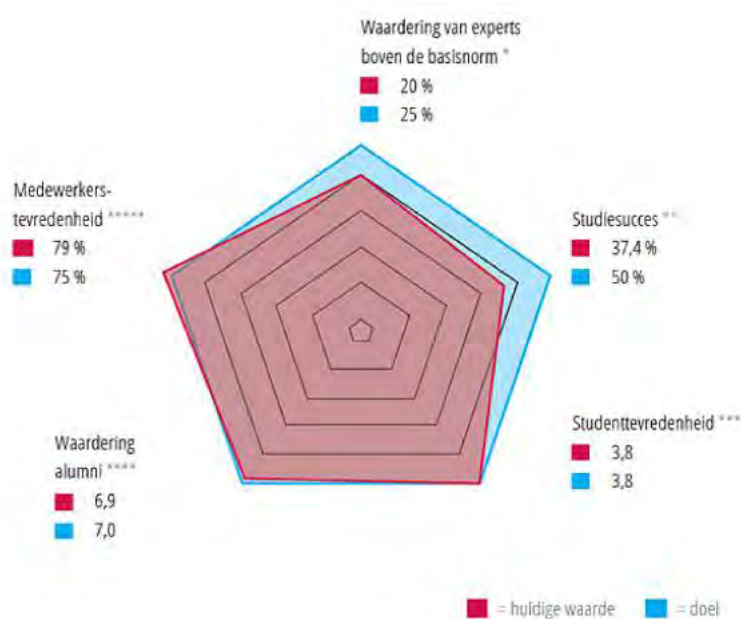
MAARTJE REGGIN-DE WINTER - LIFESTYLE & DESIGN

Kwaliteit van de opleidingen

2.1 Ankerpunten

Kern van het Focusprogramma is de kwaliteit van de bachelor-opleidingen. Hogeschool Rotterdam gaat ervan uit dat een opleiding van goede kwaliteit is als:

1. de opleiding een goed kwaliteitsoordeel heeft gekregen (bij de accreditatie, met name waar het gaat om het bereikte eindresultaat);
2. de studenten tevreden zijn (zoals blijkt uit de score van de Nationale Studentenenquête);
3. de opleiding een goed niveau van studiesucces weet te realiseren (zoals blijkt uit rendementscijfers);
4. het werkveld en de alumni tevreden zijn over de aansluiting tussen opleiding en werkveld (zoals blijkt uit de hbo-monitor);
5. docenten en medewerkers tevreden zijn (zoals blijkt uit het medewerkersonderzoek).



* Panels beoordelen de kwaliteitsnormen op onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Wij streven ernaar dat 25% van de eindoordeel op de accreditatie goed of excellent is.

** % 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 hun werk.

We noemen dit de vijf ankerpunten van Hogeschool Rotterdam. We bespreken de punten voor het jaar 2016. Zie ook de figuur.

2.1.1 Kwaliteitsoordeel van deskundigen

Kijkend naar de resultaten over 2016, is te zien dat de deskundigen de kwaliteit van de hogeschool positief beoordeeld hebben. Er zijn geen onvoldoendes gehaald. Door een herschikking van visitatiedata door de NVAO in 2016 zijn er net als in 2015 veel minder visitaties dan in de twee voorgaande jaren: in 2016 zijn

de master Physician Assistant, de master Sportfysiotherapie, de bachelor lerarenopleidingen en de bachelor Technische Bedrijfskunde geaccrediteerd. In het najaar van 2016 heeft een aantal goed verlopen visitaties plaatsgevonden. Hiervan worden de visitatierapporten en accreditatiebesluiten in de eerste helft van 2017 verwacht. Na 2016 neemt het aantal visitaties/accreditaties per jaar weer toe.

In september 2016 heeft de NVAO een nieuw beoordelingskader gepresenteerd. Er wordt nog steeds uitgegaan van vier standaarden. Het nieuwe kader beoogt ruimte te maken voor meer vertrouwen, meer eigenaarschap en minder administratieve lasten. Beoogd is dat dit zal ontstaan door minder voorschrijvend te zijn ten aanzien van de vorm van de zelfevaluatie en het visitatieprogramma en door terughoudend te zijn met het opvragen van aanvullende documenten. Nieuw is verder dat opleidingen studenten en/of de opleidingscommissies in gelegenheid moeten stellen om een hoofdstuk in de zelfevaluatie te schrijven. Het nieuwe beoordelingskader treedt in de loop van 2017 in werking.

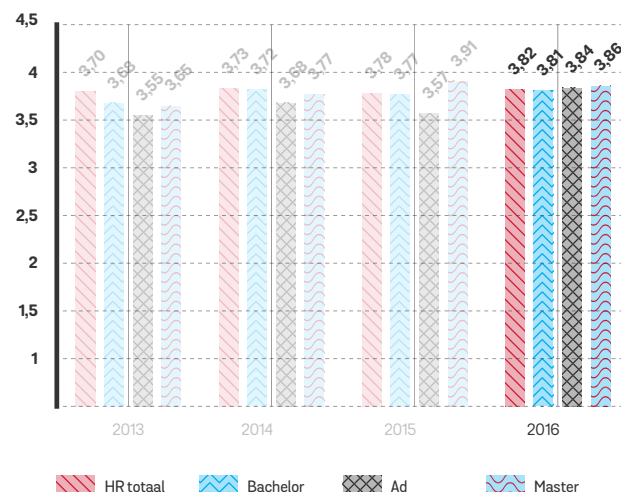
Waardering door experts – accreditatie

Totaaloordeel	2012	2013	2014	2015	2016
goed	0	6	6	7	3
voldoende	4	13	10	6	14
onvoldoende	2	1	0	0	0
aantal visitaties	6	20	16	13	17

2.1.2 Studenttevredenheid

In 2016 deed ruim 41% studenten mee aan de Nationale Studentenenquête (NSE). Het resultaat betreffende de vraag naar de algemene waardering van de studenten voor hun opleiding

Studenttevredenheid



wordt als een belangrijke indicator voor tevredenheid gezien. In lijn met voorgaande jaren steeg de tevredenheid over 'Je studie in het algemeen' verder, naar 3,82. De tevredenheid van de studenten over de Ad-trajecten is in 2016 het meest gestegen. De masteropleidingen scoorden het hoogst in tevredenheid.

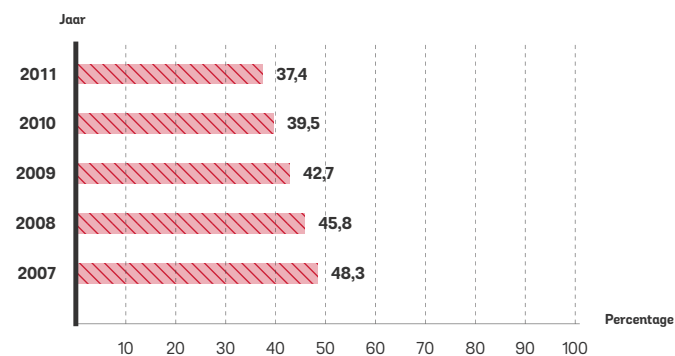
Het verbeteringsproces verloopt stabiel, de afgelopen jaren steeg de waardering op alle deelgebieden. In 2016 is de grootste verbetering geboekt op het gebied van tevredenheid van docenten, studiebegeleiding en groepsgrootte. Deze toename kan gerelateerd worden aan de investeringen in kwaliteit van de opleidingen en studiesucces.

2.1.3 Studiesucces en onderwijsrendement

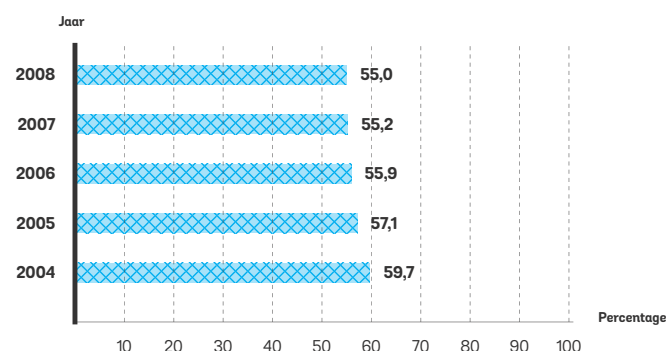
Het diplomarendement staat voor het percentage bachelorstudenten dat binnen een bepaald aantal jaren na instroom een einddiploma (bachelor) heeft behaald bij de hogeschool. Voor een student telt in dit verband elk bachelorsdiploma bij Hogeschool Rotterdam; studenten die binnen Hogeschool Rotterdam overstapten naar een andere bacheloropleiding en daar hun diploma behaalden, worden ook meegeteld in het rendement. Zowel het rendement na vijf jaar als na acht jaar wordt per instroomcohort (dit zijn alle studenten die in het vermelde jaar instromen) gepresenteerd. De informatie is gebaseerd op interne cijfers.

Het diplomarendement van bachelorstudenten die binnen vijf jaar afstuderen aan Hogeschool Rotterdam, daalde de afgelopen jaren sterk. Van de studenten die in cohort 2011 instroomden, wist 37,4% binnen vijf jaar een diploma te halen. Dit was bijna 11% lager dan bij de studenten van cohort 2007. De ontwikkeling van dit ankerpunt laat dus een zorgelijk beeld zien.

Rendement bachelorstudenten na 5 jaar



Rendement bachelorstudenten na 8 jaar



Acht jaar na de start van de studie had bijna 60% van de studenten van cohort 2004 een bachelorgraad behaald. Dit aandeel liep de jaren daarna terug naar 55% in cohort 2008. Ook hier is dus een daling waarneembaar, maar minder sterk dan bij het rendement na vijf jaar. Zie ook de figuur.

Het rendement na vijf jaar verschilt duidelijk tussen mannen en vrouwen en tussen studenten die wel of niet een niet-westerse migratieachtergrond hebben (dit is het geval als de student zelf of ten minste een van de twee ouders is geboren in Afrika, Latijns-Amerika of Azië; exclusief Indonesië en Japan, inclusief China en Turkije).

Kijkend naar de vooropleiding van de student is te zien dat beduidend meer mbo'ers uit cohort 2007 een bachelordiploma hadden behaald na vijf jaar (51,7%) dan havisten (44,5%). In de jaren die volgden ging het rendement van mbo's echter sterk achteruit – veel sterker dan bij havisten. Daardoor verdween het verschil tussen mbo'ers en havisten bijna helemaal; het rendement was in 2011 bij beide groepen 36%.

De daling van het studiesucces, in het bijzonder bij mbo'ers en studenten met een niet-westerse migratieachtergrond, baart de hogeschool zorgen. Ook de minister van OCW heeft aandacht gevraagd voor (de bedreigingen van) gelijke kansen in het onderwijs; dit is uitgemond in het actieplan gelijke kansen in het onderwijs van OCW. Hogeschool Rotterdam wil met bestaand en nieuw beleid een positieve impuls aan studiesucces geven. Dit kan ze doen door bijvoorbeeld de focus te leggen op kwaliteit in de klas – waarbij aandacht is voor omgang met diversiteit – en de aansluiting tussen mbo en hbo te verbeteren, onder meer door het organiseren van schakelprogramma's voor studenten die de pabo of een economische opleiding willen doen.

Diplomarendement bij bachelorstudenten, naar achtergrond

Achtergrond	Rendement (%)				
	2007	2008	2009	2010	2011
Geslacht: Man	41,6%	37,9%	35,8%	33,3%	32,5%
Geslacht: Vrouw	56,0%	54,0%	50,5%	46,7%	42,6%
Herkomst: Nederlandse achtergrond	53,8%	52,9%	50,0%	46,7%	46,3%
Herkomst: Niet-westerse migratieachtergrond	34,6%	30,7%	27,4%	23,8%	21,8%
Vooropleiding: havo	44,5%	43,1%	39,4%	37,2%	36,1%
Vooropleiding: mbo	51,7%	45,9%	42,8%	40,5%	36,5%

Bron: Cockpit Studierendement – AIC Informatievoorziening

Definitie: Studenten die binnen 5 jaar een diploma haalden bij een bacheloropleiding bij Hogeschool Rotterdam.

2.1.4 Tevredenheid alumni en aansluiting arbeidsmarkt

De tevredenheid die de alumni van Hogeschool Rotterdam over de gevolgde opleiding hebben, wordt jaarlijks gemeten met de hbo-monitor. De resultaten van de Hbo-monitor 2015 verschenen in 2016. Zij laten zien dat het percentage afgestudeerden dat een jaar na afstuderen (zeer) tevreden was over de opleiding, is gestegen naar 62. Verder valt op dat 70% van de studenten opnieuw voor de betreffende opleiding zou kiezen en dat

64% van de studenten de opleiding zou aanraden aan familie en vrienden. Deze cijfers zijn positiever dan de jaren daarvoor. Naast vragen over de gevolgde opleiding stelt de monitor ook vragen over de arbeidsmarktintrede. De aansluiting tussen opleiding en werk kreeg een gemiddeld rapportcijfer van 6,9. Dit is een verbetering ten opzichte van jaren daarvoor. Op de arbeidsmarktpositie van de alumni zijn veel factoren van invloed, zoals de economische situatie in de regio Rotterdam. Nadat de werkloosheid onder afgestudeerden in de periode 2010 tot 2013 geleidelijk was gestegen, is in 2014 voor het eerst een daling ingezet. Deze daling zette onder de afgestudeerden van collegejaar 2013–2014 door.

Werkloosheid onder afgestudeerden

	werkloze afgestudeerden (%)				
	2011	2012	2013	2014	2015
HR	4,6%	5,1%	6,7%	5,6%	5,3%
hbo totaal	4,8%	5,7%	7,0%	5,6%	5,3%

2.1.5 Tevredenheid medewerkers

In 2016 hebben 2519 medewerkers van de hogeschool meegedaan aan het jaarlijkse medewerkersonderzoek (MO), dit is een responspercentage van 72. Uit het onderzoek is gebleken dat 79% van de respondenten (zeer) tevreden is over hun werk bij Hogeschool Rotterdam. Hoewel dat een lichte daling inhield ten opzichte van 2015 (–3%), liet het onderzoek een positief beeld zien. Op vrijwel alle onderliggende thema's uit de vragenlijst is de tevredenheid – hogeschoolbreed – licht gestegen of gelijk gebleven. De winst is vooral geboekt op die thema's die medewerkers in hun directe nabijheid ervaren en waar hun eigen invloed het grootst is. Zo waren ze meer tevreden over de vrijheid om het werk in te delen en uit te voeren. Voor de docenten kenden deze twee aspecten de grootste stijging binnen het thema werk en perspectief. Dit is een positieve ontwikkeling gezien de meer decentrale koers die Hogeschool Rotterdam heeft ingezet. Thema's die lager scoorden, gingen vaak over zaken die veel medewerkers wat meer als veraf ervaren, zoals middelen en medezeggenschap.

Tevredenheid van docenten

Organisatieonderdeel	Docenttevredenheid (%)		
	2014	2015	2016
HR	78%	82%	79%
Instituten	76%	82%	80%
KC	79%	82%	79%
Diensten	82%	81%	77%

2.2 Keuzegids en Focusopleidingen

In september 2016 is de Keuzegids HBO 2017 uitgekomen. De gids beoordeelt en vergelijkt de kwaliteit van alle bachelorstudies in het hbo. De Keuzegids is een commerciële uitgave van CHOI (Centrum Hoger Onderwijs Informatie). De positie van Hogeschool Rotterdam in het rijtje van grote hogescholen is in 2016 in de Keuzegids gelijk gebleven, maar de totaalscore is met twee punten gedaald. Er zijn dit jaar geen topopleidingen.

Bij drie van de vijf Focusopleidingen (opleidingen met een score van minder dan 50 punten in de voorgaande editie van de Keuzegids) zijn de scores omhooggegaan. De extra aandacht van binnenuit én van buitenaf, lijkt bij deze opleidingen zijn vruchten te hebben afgeworpen. Van twee focusopleidingen zijn de scores gelijk gebleven. De gemiddelde score per opleiding is gedaald met gemiddeld 1,13 punt. Als we de toename van het expertoordeel buiten beschouwing laten, is de daling van rendement, contacturen en tevredenheid zelfs 1,31 punt. Daarvan is 43% toe te schrijven aan het diplomarendement, 31% aan de contacturen en 26% aan studenttevredenheid.

Het totaal aantal opleidingen met scores van 50 punten of lager is gestegen van tien naar vijftien. Verder heeft een aantal opleidingen een grote daling in de score laten zien. Het expertoordeel vertoont een stijgende trend. Opleidingen met hoge scores in 2015 zijn er niet in geslaagd deze scores vast te houden in 2016.

2.3 Instroom en studiekeuze

De instroom betreft het aantal studenten dat op 1 oktober van het betreffende studiejaar stond ingeschreven en nog niet eerder was ingeschreven bij de betreffende hogeschool in hetzelfde type hoger onderwijs (bachelor of master). Switchers worden dus niet meegeteld. Een student die bij dezelfde hogeschool meerdere opleidingen start, wordt één keer geteld.

In de overzichten met het aantal inschrijvingen wordt elke inschrijving geteld waarbij de student actief was op 1 oktober van het betreffende studiejaar, ongeacht de bekostigingsstatus. De tabellen bevatten de aantallen hoofdinschrijvingen per type hoger onderwijs (bachelor of master). Dit betekent dat een student die voor meerdere opleidingen is ingeschreven, maximaal één keer wordt geteld per type hoger onderwijs. De informatie is afkomstig van de Vereniging Hogescholen en was geactualiseerd tot en met 2014. Van 2015 waren voorlopige gegevens beschikbaar, maar alleen op totaalniveau.

Totaalaantal instromers, opleidingstype en opleidingsvorm

Het aantal instromende studenten bij Hogeschool Rotterdam stijgt jaarlijks. In 2013 en 2016 was er echter een opvallende stijging waarneembaar ten opzichte van het jaar ervoor. In 2013 werd deze groei voor een belangrijk deel gerealiseerd door voltijd Associate-degreetrajecten. In 2016 trad de stijging bij alle opleidingstypen in de voltijd- en duale variant op. Hogeschool Rotterdam is er trots op – als meerjarig een van de

grootste en meest constante groeiers onder de hogescholen – dat zij haar stabiliteit en kwaliteit heeft weten te behouden.

De totale populatie van Hogeschool Rotterdam laat ook een groeiende trend zien, vooral bij de voltijd- en duale opleidingen. Ook in 2016 was er groei te zien. Deze groei werd – naast een stijging van de instroom – veroorzaakt door langstudeerders, als gevolg van een dalend diplomarendement (zie onderdeel 'diplomarendement').

Aantal instromers

Instroom		2012	2013	2014	2015	2016
Hogeschool Rotterdam	Totaal	8.978	9.359	9.402	9.498	9.853
	Bachelor	8.413	8.508	8.563	8.495	8.704
	Ad	372	670	653	803	903
	Master	193	181	186	200	246

Bron: Vereniging Hogescholen 'Instroom 2016', publicatiedatum 30 januari 2017
Selectie: alle typen instroom (eerste en wissel) en inschrijving alleen hoofd1

Aantal ingeschreven studenten

Inschrijvingen		2012	2013	2014	2015	2016
Hogeschool Rotterdam	Totaal	31.239	32.605	33.952	34.949	36.544
	Bachelor	30.113	30.867	31.885	32.626	33.729
	Ad	665	1.276	1.589	1.832	2.252
	Master	461	462	478	491	563

Bron: Vereniging Hogescholen 'Inschrijvingen 2016', publicatiedatum 30 januari 2017
Selectie: alle typen instroom (eerste en wissel) en inschrijving alleen hoofd1

Aantal instromers voltijd, duaal, deeltijd (ba en Ad)

Instroom Bachelor en Ad		2012	2013	2014	2015	2016
Hogeschool Rotterdam	Totaal	8.785	9.178	9.216	9.298	9.607
	Voltijd/duaal	7.971	8.347	8.515	8.513	8.814
	Deeltijd	814	831	701	785	793

Bron: Vereniging Hogescholen 'Instroom 2016', publicatiedatum 30 januari 2017
Selectie: alle typen instroom (eerste en wissel) en inschrijving alleen hoofd1, alleen Ba en Ad

Aantal ingeschreven studenten voltijd, duaal, deeltijd (ba en Ad)

Inschrijvingen Bachelor en Ad		2012	2013	2014	2015	2016
Hogeschool Rotterdam	Totaal	30.778	32.143	33.474	34.458	35.981
	Voltijd/duaal	27.250	28.718	30.287	31.305	32.682
	Deeltijd	3.528	3.425	3.187	3.153	3.299

Bron: Vereniging Hogescholen 'Inschrijvingen 2016', publicatiedatum 30 januari 2017
Selectie: alle typen instroom (eerste en wissel) en inschrijving alleen hoofd1, , alleen Ba en Ad

Instromers naar geslacht, vooropleiding en diversiteit

Instroom van studenten met een Nederlandse achtergrond
Het aantal instromers bij de voltijd en duale bachelor en Associate degree met een Nederlandse achtergrond, nam in de periode 2012–2014 landelijk licht toe om daarna weer iets te dalen. Bij Hogeschool Rotterdam zien we sinds 2013 een dalende trend. Ook in 2016 was een lichte daling te zien. Dat betekent dat er steeds meer studenten met een migratieachtergrond instromen in het hoger beroepsonderwijs. Bij Hogeschool Rotterdam is hun aandeel (bijna 40%) beduidend hoger dan

landelijk; landelijk ligt het aandeel op minder dan 30%.

Het aandeel havisten binnen de landelijke instroom was in 2016 opvallend hoger dan de jaren ervoor, toen hun aandeel rond de 50% lag. Deze toename ging niet ten koste gegaan van de mbo-instroom; in 2016 bleef het aandeel mbo'ers stabiel op krap 30%. Bij Hogeschool Rotterdam was ook deze stijging van het percentage havisten te zien, maar wel met een daling van het aandeel mbo'ers. De daling die in 2015 was ingezet, zette dus in 2016 door.

Percentage instromers met mbo-achtergrond

Instroom Ba/Ad vt/du naar vooropleiding (% mbo)	2012	2013	2014	2015	2016
Hogeschool Rotterdam	31,3%	32,3%	35,2%	33,9%	32,6%
Nederland totaal	27,8%	28,9%	30,2%	29,2%	28,9%

Bron: Vereniging Hogescholen 'Instroom 2016', publicatiedatum 30 januari 2017

Selectie: alle typen instroom (eerste en wissel), inschrijving alleen hoofd1, alleen Ba en Ad, alleen voltijd en duaal

Percentage instromers met havo-achtergrond (ba en Ad, voltijd en duaal)

Instroom Ba/Ad vt/du naar vooropleiding (% havo)	2012	2013	2014	2015	2016
Hogeschool Rotterdam	50,7%	49,0%	48,1%	49,9%	51,2%
Nederland totaal	50,0%	49,8%	50,1%	50,4%	51,7%

Bron: Vereniging Hogescholen 'Instroom 2016', publicatiedatum 30 januari 2017

Selectie: alle typen instroom (eerste en wissel), inschrijving alleen hoofd1, alleen Ba en Ad, alleen voltijd en duaal

In 2014 werd het aanmeldbeleid voor aankomende studenten veranderd. Het is sindsdien de bedoeling dat studenten zich voor 1 mei aanmelden (lotingstudies hanteren soms een nog vroegere datum). Bij aanmelding na 1 mei kan een instelling de student weigeren of aanvullende eisen stellen. Een aantal opleidingen van Hogeschool Rotterdam koos ervoor aanvullende eisen te stellen. Deze opleidingen worden 'selectieve opleidingen' genoemd. Daarnaast is een hogeschool verplicht om een studiekeuzecheck aan te bieden aan aankomende studenten, die voor de meeste aanmelders een verplichte toelatingseis vormt. Bij Hogeschool Rotterdam bestaat de studiekeuzecheck (SKC) in ieder geval uit een gesprek van een docent-studieloopbaanbegeleider met de aanmelder. Daarnaast kan een hogeschool aanvullende informatie vragen aan de student, zoals een digitale check, een motivatiebrief of andere opdracht. Tijdens het (studiekeuzeadvies)gesprek wordt besproken of zowel de aanmelder als de hogeschool vindt dat de aanmelder kiest voor de beste opleiding. Het doel van de SKC is dat de juiste student op de juiste plek terechtkomt en dat daardoor minder studenten switchen of uitvallen. Na het gesprek (en eventueel andere informatie) krijgt de aanmelder een advies. Dat kan positief of negatief zijn. Bij selectieve opleidingen én aanmeldingen na 1 mei, is dit advies

bindend. De aanmelder kan niet starten met de gekozen studie bij een negatief advies als hij zich na 1 mei heeft aangemeld voor een hbo-opleiding.

Onderstaande tabel laat zien dat er ook in 2016 met meer dan 12.000 aanmelders een studiekeuzecheck is gedaan. In veel gevallen kregen zij een positief advies. Een negatief advies was vaak niet bindend. Een wezenlijke verandering in 2016 is de mogelijkheid om – naast positief of negatief – het advies 'positief met aandacht' te geven. Gemiddeld 12% van de aanmelders kreeg dit advies. Sommige instituten maakten veelvuldig gebruik van deze mogelijkheid, terwijl andere instituten helemaal geen 'positief met aandacht' gaven.

SKC-aanmeldingen en gegeven advies

	Studiejaar 2014	Studiejaar 2015	Studiejaar 2016
SKC plichtige aanmeldingen	15.954	18.715	18.118
Aanmelders die SKC deden	12.893	12.674	12.376
Positief studiekeuzeadvies	11.972 (93% van alle SKC's)	11.936 (94% van alle SKC's)	10.140 (82% van alle SKC's)
Positief met aandacht (alleen in 2016)			1.547 (12%)
Negatief studiekeuzeadvies	921 (7% van alle SKC's)	738 (6% van alle SKC's)	689 (6% van alle SKC's)
Negatief bindend studiekeuzeadvies	42	68	68

Bron: interne cijfers HR, Concernstaf Onderzoek & Analyse

2.4 Onderwijs en onderzoek

In 2015 heeft Hogeschool Rotterdam in gezamenlijkheid een visie en beleid op praktijkgericht onderzoek ontwikkeld, waarin de impact van haar onderzoek op het onderwijs centraal staat. In 2016 is verder gewerkt aan de implementatie van de visie en het beleid. Vervlechting van onderzoek en onderwijs is nodig om als opleiding, kenniscentrum, Centre of Expertise en hogeschool relevant te blijven. De samenhang tussen het onderzoek en het onderwijs moet groter worden om de impact van praktijkgericht onderzoek op het onderwijs te versterken en de kwaliteit daarvan te verhogen. In de onderwijsvisie wordt daarom gesproken over het aanbieden van contextrijk onderwijs waarin onderwijs, de beroepspraktijk en praktijkgericht onderzoek vervlochten zijn. Het beleid van de hogeschool vraagt erom dat opleidingen en kenniscentra in interactie met de beroepspraktijk een gezamenlijke visie ontwikkelen op de toekomst en uitdagingen van het betreffende werkveld en de betekenis daarvan voor huidige en toekomstige professionals. Deze visie geeft richting aan de ontwikkeling van het onderwijs en aan de programmering van het onderzoek.

Om de samenwerking tussen onderwijs en kenniscentra te bevorderen is de financieringswijze van de kenniscentra in 2016 gewijzigd. Kenniscentra krijgen vanaf 2016 geld vanuit de lumpsum financiering voor het aanstellen van lectoren maar geen middelen voor het aanstellen van docentonderzoekers. Deze middelen zijn ondergebracht bij de opleidingen. Daarbij is afgesproken dat op hogeschoolniveau 10% van de totale loonsom van docerend personeel wordt besteed aan onderzoek. Het uitgangspunt van de 10%-norm is dat kenniscentra, instituten en Centers of Expertise met elkaar afspraken maken over de inzet van onderzoekscapaciteit.

In 2015 kreeg Hogeschool Rotterdam met dit beleid, de daarop ingerichte organisatie en het systeem van kwaliteitszorg een positieve beoordeling van de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO). De hogeschool heeft de samenwerking richting deze validatie in 2016 voortgezet om het beleid verder te implementeren en te verkennen hoe samenwerking binnen de zeer verschillende dynamieken van onderwijs en onderzoek eruit kan zien. Het hiervoor ingestelde Regieorgaan Onderzoek en Onderwijs (RoOO) werd in 2016 gecontinueerd. Het RoOO monitort de verdere ontwikkeling van het ingezette beleid, de werking van de bedachte structuur in de praktijk en de benodigde omslag in cultuur voor het onderzoek en zij begeleidt deze waar nodig.

In 2016 werd binnen Hogeschool Rotterdam de professionele dialoog tussen onderzoekers, lectoren, onderwijsmanagers en directeuren in verschillende bijeenkomsten gestimuleerd, werden het kwaliteitszorgsysteem, HRM-beleid en publicatiebeleid verder ontwikkeld, werd kennisdeling versterkt en werd de 10%-norm geëvalueerd. De hogeschool werkt naar een situatie waarin opleidingen, kenniscentra en Centers of Expertise samen werken aan contextrijk onderwijs. Afhankelijk van het studiejaar kan de samenwerking in intensiteit verschillen, waarbij een opbouw in intensiteit richting de latere studie jaren plaatsvindt

(lezen van een artikel tot het kunnen opzetten van een klein onderzoek). Studenten, docenten, onderzoekers en professionals uit de beroepspraktijk werken samen aan vraagstukken uit de Rotterdamse omgeving.

2.5 Programma Binding, studiesucces, MBO-HBO

In deze paragraaf gaan we in op de aspecten binnen Hogeschool Rotterdam om het studiesucces te verbeteren.

Voorgeschiedenis

In 2009 initieerde Hogeschool Rotterdam het programma 'Studiesucces voor iedereen!' om studie-uitval in te dammen en rendement te verbeteren. De hogeschool zette in op startgesprekken, een intensieve startperiode, summerschools, studieloopbaancoaching, peercoaching en doelgroepmentoren. Eind 2014 is een analyse gemaakt van de resultaten, om te achterhalen of en in hoeverre het programma aangepast moest worden om de bijgestelde doelen zoals geformuleerd in het Focusbeleid, te behalen. Daaruit bleek dat de zorgstructuur die Hogeschool Rotterdam had opgezet, kwalitatief goed werd gewaardeerd en dat zij het qua studiesucces relatief goed deed ten opzichte van andere hogescholen in de Randstad.

Het aantal studenten dat met een diploma de hogeschool verlaat, daalde echter in de hele Randstad (Vereniging Hogescholen, 2015; Elffers 2016; SCP, 2016). De kloof tussen studenten met en studenten zonder migrantenachtergrond werd bovendien groter, evenals de kloof tussen havisten en mbo'ers. Om haar hoge ambities waar te maken, moest Hogeschool Rotterdam daarom meer aandacht besteden aan wat er beter kan in de kern van haar onderwijs: de interactie tussen docenten en studenten in de klaslokalen. Op basis van deze analyse (Bormans et al., 2015) is zij in gesprek gegaan met docenten vanuit alle locaties van de hogeschool en is een voorstel gedaan voor het vervolgprogramma; dit werd het programma Binding.

Programma Binding

Het programma Binding heeft het verhogen van het studiesucces als doel. Om dit te bereiken wordt ingezet op verbetering van de didactische en pedagogische vaardigheden van docenten. Dit wordt gedaan door hierover de discussie in de hogeschool te organiseren, door de regels en organisatie aan te passen zodat deze niet belemmerend maar ondersteunend werken en door opleidingen en docenten die als voorlopers optreden, actief te ondersteunen en faciliteren. Deze activiteiten worden middels verschillende projecten gerealiseerd, die we hier beschrijven

Project 'Functiereeks docenten'

Hogeschool Rotterdam heeft de functiereeks voor docenten veranderd. Het doel is te zorgen dat docenten niet meer alleen door coördinerende of onderzoekstaken carrière kunnen maken, maar ook door uitstekende prestaties 'in de klas'. Om dit te realiseren was een andere manier van denken over beloning nodig, die zich moest vertalen in het systeem en in de ma-

nier waarop de hogeschool de pdca-cyclus voert. Het project 'Functiereeks docenten' geeft in nauwe samenwerking met het onderwijs vorm aan het nieuwe functieprofiel voor docenten. In 2016 is de discussie hierover gestart via een artikel in Profielen, met daaropvolgend 'pop-up bijeenkomsten' op alle locaties van de hogeschool. Tijdens deze sessies en in vervolgssessies is een nieuw functiehuis ontworpen dat in 2017 in gebruik wordt genomen. Alle centrale teksten over het werken bij de Hogeschool Rotterdam en wat de hogeschool verwacht van docenten werden aangepast op basis van het programma Binding en de organisatiefilosofie zoals beschreven in Onze Agenda.

Project 'Didactische kwalificaties van docenten'

Het project 'Didactische kwalificaties' richt zich in eerste instantie op aanpassing en aanvulling van de opleiding die leidt tot Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB), zoals de hogeschool die momenteel aanbiedt aan nieuwe docenten die nog geen didactische kwalificatie hebben. Daarnaast wordt er vanuit het project gewerkt aan een doorgaande lijn en bijbehorende kwalificaties, waarbij de nadruk ligt op de 'docent in de klas'. Het doel is dat alle docententeams van de hogeschool beschikken over docenten met die didactische kwalificaties die nodig zijn voor goed onderwijs voor studenten, met elk hun eigen achtergrond en talenten.

Op basis van een aanbesteding werd in 2016 een externe partner gekozen die in samenwerking met het Instituut voor Lerarenopleidingen (IvL) vanaf februari 2017 de nieuwe basiscursus uitvoert. Het programma dat dan wordt uitgevoerd is ontwikkeld door een werkgroep van docenten van IvL en andere instituten in samenwerking met Vrije Universiteit Amsterdam. Inhoudelijk is de nieuwe basiscursus geheel in lijn met het gedachtegoed van het project Binding. Daarnaast werd ook de nieuwe manier van toetsing toegepast, waarvoor IvL Hobeon gecertificeerd is.

Project 'Inwerktraject'

Om kwalitatief hoogstaand onderwijs te organiseren, zijn een stevige binding en betrokkenheid nodig van de student met andere studenten, het beroep en zijn/haar docent(en). De prestatie van de docent is de belangrijkste sleutel om tot deze binding te komen. Om dit te bereiken wil de hogeschool een inspirerend en motiverend werkgever zijn en het voorbeeld geven van de manier waarop zij nieuwe medewerkers aan zich bindt, direct vanaf de start van indiensttreding. Het project 'Inwerktraject' geeft in nauwe samenwerking met het onderwijs uitvoering aan de verbetering van het huidige inwerkbeleid en -programma voor nieuwe medewerkers. Hiertoe:

- is een netwerk van decentrale inwerkcoördinatoren opgericht;
- is een aansluitende combinatie van decentraal en centraal aanbod voor nieuwe medewerkers afgestemd en opgezet, geïntegreerd met de HR-academie;
- is het proces voor toegang tot systemen, medewerkersspas- sen enzovoort geoptimaliseerd;
- hebben alle onderwijsmanagers persoonlijke berichten ontvangen met verwijzing naar alle centrale en decentrale mogelijkheden voor inwerken;

- is ondersteuning geboden bij de oprichting van Jong HR (netwerk voor nieuwe medewerkers).

Project 'Studieloopbaancoaching'

Goede studieloopbaancoaching (SLC) helpt om de binding met studenten te versterken en het studiesucces en de arbeidsmarkt oriëntatie van studenten te bevorderen. De Commissie Kuijpers heeft in 2015 geadviseerd om SLC binnen de hogeschool van een kwaliteitsslag te voorzien om beter aan te sluiten bij de wensen en behoeften van studenten en docenten. Dit is in 2016 in de Onderwijsvisie vertaald in de ontwikkeling van de professionele identiteit. Het projectteam 'Studieloopbaancoaching' geeft invulling aan het advies van de Commissie Kuijpers:

- door netwerkbijeenkomsten en symposia te organiseren;
- door maatwerk-ondersteuning te bieden bij opleidingen om SLC te ontwikkelen;
- scholing op te zetten en uit te voeren.

Het volgende is bereikt:

- Vijf opleidingen hebben onder begeleiding een compleet nieuw SLC-programma ontwikkeld.
- Acht opleidingen hebben een nieuwe visie ontwikkeld, zes opleidingen een projectplan en vijf opleidingen ontwikkelen zelf maar doen niet mee aan het lerende netwerk.
- Het SLC-café, het lerende netwerk en netwerksymposia werden door 168 verschillende deelnemers bezocht.
- Professionaliseringsaanbod is in de HR-academie geïntegreerd. Marinka Kuipers heeft 22 docenten getraind die nu als trainer/ambassadeur in hun opleiding kunnen fungeren.

Project 'Inclusiviteit'

Het project 'Inclusiviteit' richt zich op het bevorderen van studiesucces voor iedere student, vanuit didactisch perspectief. Het doel van het project is om de pedagogische en didactische competenties van docenten ten aanzien van inclusief onderwijs te versterken, zodat alle studenten zich thuis en welkom voelen en Hogeschool Rotterdam van iedereen hoge verwachtingen kan hebben. Het projectteam 'Inclusiviteit' verzorgt de professionalisering voor docenten(teams) met de leergang Inclusieve klas, workshops, netwerkbijeenkomsten en informatie over onderzoek en theorie op Hint.

Het volgende is in 2016 gedaan:

- een werkgroep van expert docenten en adviseurs hielp opleidingen met professionalisering op het vlak van inclusieve pedagogiek en om faciliteerde gesprekken hierover te voeren op decentraal en centraal niveau, met in totaal 26 bijeenkomsten, workshops, presentaties en adviesgesprekken,
- Er werden workshops Taal Ontwikkelen Lesgeven verzorgd bij vier instituten.
- Een leerwerkgemeenschap Diversiteit met vertegenwoordigers uit alle instituten van lectoren uit relevante kenniscentra, is gestart en heeft een eerste diversiteitscafé (RAC) georganiseerd voor studenten en docenten.
- Theorie, filmmateriaal en casuïstiek over inclusieve didactiek en pedagogiek zijn online beschikbaar gesteld en zijn in toenemende mate gedeeld via Yammer/inclusieve klas.



CRIS NOOTENBOOM – LERARENOPLEIDING GESCHIEDENIS

Kwaliteitszorg

3.1 Kwaliteit van onderzoek

In oktober 2016 heeft het Regieorgaan Onderzoek en Onderwijs (ReOO, bestaand uit vertegenwoordigers van kenniscentra, instituten en betrokken diensten) haar taken voortgezet. Dit Regieorgaan was eerder opgesteld ten behoeve van de Validatie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) die in 2015 met (zeer) goed gevolg werd uitgevoerd. Zij heeft de taken voortgezet om de verdere implementatie van de nieuwe structuur en cultuur voor onderzoek goed te blijven monitoren, en waar nodig te begeleiden. In 2016 heeft het ReOO samen met een daaraan verbonden werkgroep gezorgd voor onder meer een uitvoeringsagenda en monitoring van realisatie van de actiepunten.

In het eerste deel van 2016 heeft het ReOO de implementatie van het beleid op praktijkgericht onderzoek aangejaagd. De uitvoeringsagenda is gevolgd en betreft activiteiten die door verschillende instituten, kenniscentra en diensten worden uitgevoerd. Het ReOO heeft er vervolgens voor gekozen om extra aandacht te besteden aan twee aspecten uit de uitvoeringsagenda: evaluatie van de 10%-norm en de verdere vervlechting van onderwijs en onderzoek.

3.2 Toetskwaliteit

In de afgelopen jaren is een discussie gevoerd over de waarde van het hbo-diploma en daarmee over de kwaliteit van het hoger beroepsonderwijs. Naar aanleiding van deze discussie heeft de Commissie Bruijn op verzoek van de Vereniging Hogescholen een advies uitgebracht over externe validering in het hbo ('Vreemde ogen dwingen, Eindrapport Commissie externe validering examenkwaliteit hoger onderwijs', 2012). Op grond van dit advies heeft Hogeschool Rotterdam de verantwoording voor externe validering neergelegd bij de opleidingen. In vervolg op de adviezen uit 'Vreemde ogen dwingen' (VOD) zijn met het rapport 'Protocol kernwerkstukken' (expertgroep onder leiding van Andriessen) en het rapport 'Verantwoord beslissen in het hoger beroepsonderwijs' (BKE/SKE, expertgroep onder leiding van Sluijsmans) in 2016 veel activiteiten op het gebied van toetskwaliteit gecontinueerd en verder uitgebouwd.

Kwaliteit van eindwerkstukken

Voor de kwaliteit van afstudeerprojecten heeft de Expertisegroep Toetsen en Beoordelen een handreiking geproduceerd, gebaseerd op het protocol van de expertgroep. Opleidingen brengen met behulp van dit instrument de kwaliteit en het niveau van hun afstudeerprogramma in beeld en kunnen op basis hiervan zo nodig verbeterplannen inzetten. Adviseurs van de afdeling Onderwijs, Kwaliteit en Personeel ondersteunen opleidingen hierbij op maat.

Kwaliteit van examinatoren

Naast de reguliere professionalisering via HR Academie (intern professionaliseringsaanbod voor medewerkers Hogeschool Rotterdam) en hogeschoolnetwerken is in september 2015 de Basiskwalificatie Examinering (BKE) van start gegaan. Hogeschool Rotterdam verbetert via het BKE-traject voor zittende docenten en via de opleiding Hbo-docent (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid, BDB, van de HR Academie) de examineringskwaliteit van 250 à 300 docenten per jaar, in de periode 2015–2021. Het BKE-traject bij Hogeschool Rotterdam beslaat regulier een periode van één studiejaar. In 2016 zijn de eerste tien BKE-certificaten uitgereikt. In 2017 zullen volgens planning 200 docenten hun BKE-certificaat behaald hebben. In mei 2016 is tevens een start gemaakt met het professionaliseringstraject van de Seniorkwalificatie Examinering (SKE). Inmiddels hebben de eerste vier docenten en medewerkers het SKE-certificaat behaald.

Deelname in landelijke netwerken en kennisdeling

Samen werken aan toetskwaliteit is inmiddels voor hogescholen standaard geworden. Hogeschool Rotterdam werkte in 2016 in het kader van de ontwikkeling en validering van BKE en SKE met regelmaat samen met Hogeschool Utrecht. Met Hogeschool Utrecht, Hogeschool Zeeland en Inholland wisselt de hogeschool assessoren uit in het kader van de SKE-certificering. Hogeschool Rotterdam heeft van het begin af aan actief deelgenomen aan het landelijk netwerk waarin onderzoek, visie, organisatie en onderlinge validering van BKE worden gemonitord en professionaliseringsmateriaal wordt uitgewisseld. Hierin namen in 2016 28 hogescholen en inmiddels ook vijf universiteiten deel. Vertegenwoordigers van Hogeschool Rotterdam trekken het onderdeel Visie op BKE.

In het Platform Leren van Toetsen participeert Hogeschool Rotterdam als een van de vier hogescholen die samenwerken op het gebied van onderzoek naar toetsen en beoordelen. Zij voeren onderzoek uit binnen de hogescholen. De kennis en tools die dit onderzoek oplevert, worden gedeeld via een website en een jaarlijks symposium. Het platform maakt ook deel uit van een breder landelijk netwerk van praktijkonderzoekers in het hoger en wetenschappelijk onderwijs. Samenwerkingspartners leveren ook bijdragen aan de blogs en symposia van het platform. Het platform kreeg voor activiteiten in de afgelopen drie jaar veel waardering en erkenning. Voor 2017 is een verdere uitbreiding van het aantal samenwerkingspartners voorzien en er wordt gestreefd naar een structurele financiering voor de periode na VOD.

Projecten in het kader van gezamenlijk toetsen

In het kader van VOD heeft elke hogeschool de afgelopen

jaren deelgenomen in projecten om landelijk te komen tot een gezamenlijk toetskader of gezamenlijke toetshandreikingen per opleiding. Hogeschool Rotterdam heeft in totaal in twaalf projecten geparticipeerd en aan twee projecten leidinggegeven. Dit ging om de opleidingen Bedrijfseconomie (BE, waarin ze optrekt met vier ander hogescholen) en Eindwerkstukken Associate degree (Ad, samen met vijf hogescholen). Het project BE heeft in 2015 een beproefd toetsinstrument opgeleverd voor het individueel beoordelen van groepswerk. Het project Ad heeft geleid tot het ontwerp voor prestatiecriteria, normering en indicatoren voor het beoordelen van het eindniveau van de Associate degree Ondernemen. Hogeschool Rotterdam heeft in 2016 beide projecten geëvalueerd en vastgesteld dat deze bruikbare instrumenten hebben opgeleverd voor de deelnemende partners.

Overige professionalisering via het programma Toetsbe-kwaam HR Academie

Hogeschool Rotterdam werkt aan het vergroten van de toetsdeskundigheid van docenten, examencommissies, onderwijsmanagers en curriculum- en toetscommissies. Dit wordt gerealiseerd door:

- het beschikbaar maken van instrumenten en handreikingen voor het beoordelen van kernwerkstukken. Die handreikingen zijn aangepast aan de laatste wetenschappelijke inzichten rond toetsen en doen van praktijkgericht onderzoek;
- maatwerk, workshops en training op het gebied van toetsen en beoordelen.

Voortgang toetskwaliteit en externe validering

De Expertisegroep Toetsen en Beoordelen heeft de in 2016 verschenen rapporten van de Onderwijsinspectie over de kwaliteit van toetsing in het hoger onderwijs en het interne rapport van AMC (Auditing Monitoring en Control) over de stand van zaken met externe validering als steun in de rug ervaren voor het beleid dat ze heeft gevoerd en de activiteiten die ze heeft ontplooid in de afgelopen vier jaar. En, de uitkomsten uit beide rapporten dwingen Hogeschool Rotterdam ook nog scherper te kijken naar – en te werken aan – de blijvende inbedding van de toetskwaliteit en haar missie om ‘toetsen en leren (nog meer) te verbinden’ in de hogeschool.

Er zijn in 2016 twee bijeenkomsten over externe validering georganiseerd: één voor leden van het netwerk van examencommissies en één voor het netwerk van de Expertisegroep Toetsen en Beoordelen. Deze bijeenkomsten hebben geleid tot het vormen van een projectgroep voor onderzoek naar (onder andere) het beter verankeren van externe validering. Daarnaast zorgt landelijke samenwerking in het kader van BKE/SKE en met het Platform Leren van Toetsen dat het onderwerp externe validering voortdurend de aandacht heeft.

In het in 2016 gestarte traject van de SKE gebruikt Hogeschool Rotterdam externe validering in de beoordeling van SKE-kandidaten met behulp van experts op het gebied van toetsen en beoordelen in de rol van assessor SKE.

Tot slot

In het voorjaar 2017 zal, vijf jaar na ‘Vreemde ogen dwingen’,

een evaluatie over de uitkomsten van dit rapport aan de Tweede Kamer worden aangeboden.

3.3 Audit instellingstoets kwaliteitszorg

Bureau Auditing, Monitoring en Control heeft in het jaar 2015–2016 een mid-term audit uitgevoerd op het NVAO-kader instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). In de instellingstoets wordt de kwaliteit van het kwaliteitszorgsysteem en de kwaliteitscultuur op het gebied van onderwijs van een instelling beoordeeld. In 2013 kreeg de hogeschool bij de ITK een positief oordeel van de NVAO. De belangrijkste aanbevelingen van de AMC-audit was er zorg voor te dragen dat de nieuwe onderwijsvisie breed gedragen raakt binnen de hele hogeschool, wat een vereiste binnen het NVAO-kader is. Voorts werd aanbevolen het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool te actualiseren. Ook werd aangedrongen op het ontwikkelen van HRM-beleid op hogeschoollniveau, dat passend is bij de nieuwe onderwijsvisie. Tot slot zou meer aandacht gegeven moeten worden aan het toepassen van de pdca-cyclus bij hogeschoolbrede projecten.

3.4 Klachten, geschillen en beroep

De hogeschool heeft één digitaal loket voor klachten over allerlei onderwerpen – variërend van ongewenst gedrag tot een besluit van de examencommissie – en geschillen: het Bureau Klachten en Geschillen (BKG). Hogeschool Rotterdam hanteert daarvoor de volgende reglementen:

- reglement College van beroep voor de examens;
- reglement Geschillenadviescommissie;
- reglement Klachtenprocedure ongewenst gedrag;
- algemene Klachtencommissie Personeel;
- reglement inzake klachten van privaatrechtelijke aard, voor zowel studenten als personeel;
- reglement Algemene klachten personeel.

College van beroep voor de examens en Geschillenadviescommissie

Het College van beroep voor de examens (CBE) behandelt beroepen die betrekking hebben op besluiten van examencommissies en examinatoren alsmede op besluiten houdende een negatief studieadvies met bindende afwijzing (BSA).

Als het CBE tot het oordeel komt dat een beroep gegrond is, kan het college het bestreden besluit vernietigen. Er moet dan een nieuw besluit genomen worden door het orgaan dat het oorspronkelijke besluit heeft genomen. Het CBE is niet bevoegd om zelf een ander besluit in de plaats te stellen van het vernietigde besluit. De uitspraken van het CBE zijn binnen de hogeschool bindend.

Het totaalaantal in 2016 aanhangig gemaakte zaken bij het CBE (245) was iets hoger dan het aantal zaken in 2015 (243), een stijging van 1%. Het aantal zaken waarvoor een zitting plaatsvond, was 121 in 2016 tegen 126 in het jaar 2015, een daling van 1%. Het aantal ter zitting afgehandelde zaken in 2016 ten

opzichte van 2015 liet een lichte daling zien.

Vermeld dient te worden dat 22 van de 245 beroepen nog niet in het verslagjaar zijn afgehandeld, maar dat deze in 2017 afgehandeld zullen worden.

Uitspraken van het CBE 2011-2016

Uitspraak	Jaar					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Schikking/ ingetrokken	59	88	110	72	106	94
Uitspraak deels gegrond	0	0	0	1	0	2
Uitspraak gegrond	12	15	22	26	30	17
Uitspraak ongegrond	72	49	48	96	96	102
CBE niet- ontvankelijk	3	3	3	3	6	8
Nog in behandeling	1	5	14	6	5	22
Totaal	147	160	197	204	243	245

De Geschillenadviescommissie (GAC) is een onafhankelijke adviescommissie. Zij geeft advies aan het college van bestuur over alle geschillen die niet door het CBE worden behandeld, zoals het bezwaar tegen besluiten van de dienst Administratie, Informatievoorziening & Control om studenten niet in te schrijven wegens het niet-voldoen aan alle toelatingsvoorwaarden.

Het aantal aan de GAC voorgelegde zaken is gedaald naar 90 in 2016 tegen 103 in 2015. Dit is een daling van 10%. In 2016 zijn 28 van de aangebrachte zaken bij de GAC van advies voorzien en aan het college van bestuur voorgelegd.

In drie van de ingediende bezwaarschriften bij de GAC betrof het geen bezwaarschrift tegen de afwijzing van de inschrijving, maar tegen het niet-intrekken van een in een voorafgaand jaar afgegeven BSA door de directie van het instituut.

De daling van de aangebrachte geschillen bij de GAC is te danken aan intensieve samenwerking tussen BKG en SSC, waardoor er meer klachten in het voortraject zijn afgehandeld. De intensieve samenwerking heeft ertoe geleid dat de behandeltermijn is verkort en alle klachten binnen termijn zijn afgehandeld. De GAC-bezwaarschriften zijn op 14 december 2016 afgerond.

In 2016 behandelden CBE en GAC 335 geschillen, in 2015 waren dat er 346.

Naast het centraal indienen van klachten, is er ook de mogelijkheid om direct bij de examencommissies en directies geschillen in te dienen. Die geschillen worden niet centraal geregistreerd.

College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

In 2015 heeft het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) tien beroepszaken afgehandeld tegen uitspraken van

het CBE en de GAC van Hogeschool Rotterdam.

Er is in 2016 door 23 studenten beroep aangetekend tegen de uitspraken van het CBE of tegen besluiten van het college van bestuur. Van deze 23 zaken zijn er vijf gegrond verklaard. Twee zaken zijn ongegrond verklaard en twee ingetrokken. Tien zaken worden in 2017 door het CBHO afgehandeld.

Toelatingscommissie

In drie gevallen heeft de student de Toelatingscommissie verzocht om een heroverweging na een negatief studiekeuze-check-advies. In één geval is dit gegrond verklaard, in één geval is dit ongegrond verklaard en één student heeft zijn verzoek ingetrokken.

Algemene Klachtencommissie Personeel

Bij de Algemene Klachtencommissie Personeel zijn drie klachten ingediend in 2016. In één geval is de klacht geschikt, in één geval is de klacht ongegrond verklaard en een van de klachten wordt afgehandeld in 2017.

PTD-adviescommissie

Er is één klacht ingediend bij de adviescommissie betreffende planning en taaktoedeling en deze is gegrond verklaard.

Rechtbankprocedures

In 2015 diende één student een schadeclaim in via een rechtbankprocedure. De voorzieningenrechter heeft deze claim toegekend. In de zaak van een tweede student heeft de voorzieningenrechter geoordeeld dat Hogeschool Rotterdam aan haar verplichtingen moest voldoen en het feitelijk voor cliënt mogelijk moest maken om zijn studie af te ronden.

In 2016 zijn er bij BKG 21 schadeclaims ingediend. De redenen waarom studenten schadeloos gesteld wensen te worden variëren van compensatie wegens studievertraging door een niet-studeerbaar programma tot bijvoorbeeld schadeloosstelling wegens onterechte weigering van inschrijving door Hogeschool Rotterdam. De explosieve groei van centraal geregistreerde schadeclaims heeft mede te maken met een verandering van het werkproces. Tot halverwege 2016 was het naast het centraal indienen van schadeclaims ook mogelijk om direct bij de directie van een instituut of dienst een verzoek tot schadeloosstelling in te dienen. Die verzoeken zijn niet centraal geregistreerd. Sinds de verandering van het werkproces halverwege 2016 worden alle schadeclaims centraal geregistreerd.

Daarnaast is het aantal studenten dat verzoekt om een schadevergoeding, al dan niet via een rechtbankprocedure, fors toegenomen in 2016. Een duidelijke reden van de toename is niet te noemen, maar vermoedelijk heeft deze te maken met de juridisering van de maatschappij, maar hier dient nader onderzoek naar gedaan te worden.

3.5 Medezeggenschap

Net als voorgaande jaren, werkte ook in 2016 de centrale medezeggenschapsraad (CMR) met drie vaste commissies: de commissie Organisatie, commissie Onderwijs en commissie Financiën. Daarnaast was er een commissie betrokken vanuit de personeelsgeleding: de PTD-commissie. Agendapunten van de CMR worden door commissies voorbereid voordat ze in de interne CMR-vergadering worden besproken, om uiteindelijk in de openbare overlegvergaderingen met het college van bestuur te worden afgehandeld. De CMR kent de studentengeleding medezeggenschapsraad (SGMR) en de medewerkersgeleding medezeggenschapsraad (PGMR). Naast de CMR zijn er instuutsmedezeggenschapsraden binnen de verschillende instituten van de hogeschool. Deze raden voeren overleg met de directies over financiële, organisatorische en onderwijskundige zaken. Voor de diensten is medezeggenschap in de vorm van het Inspraakorgaan Diensten geregeld.

De CMR vergadert twee keer per jaar met de raad van toezicht. In 2016 vond voor de derde keer een overleg plaats tussen de CMR en de raad van toezicht in afwezigheid van het college van bestuur.

Zaken in de centrale medezeggenschapsraad

Een overzicht van de zaken waar de CMR zich in 2016 mee heeft beziggehouden:

Rotterdam Business School 2.0

De nieuwe Rotterdam Business School (RBS) bleek vanaf het allereerste begin een lastig en complex project. Reeds in 2015 heeft de CMR diverse keren zijn zorgen over dit project uitgesproken. Dit heeft geresulteerd in aanpassingen in aanpak en aansturing. Met ingang van januari 2016 heeft het platform van medezeggenschapsleden maandelijks overleg gevoerd met de nieuwe interim-programmadirecteur over de concrete invulling van het programmaplan Herontwikkeling Economisch Domein. Voor de zomervakantie werd deze fase afgerond. Na de zomervakantie is de zogeheten 'medezeggenschapskalender' samengesteld. Met deze kalender zijn alle formele besluitvormingsmomenten voor zowel CMR als IMR'en van het economische domein in kaart gebracht. De CMR heeft uiteindelijk zijn instemming verleend met de kaders van de RBS 2.0; de verdere concretisering van de plannen wordt in de instuutsraden van het economische domein uitgewerkt.

Kaderbrief 2017 / nieuwe allocatiesystematiek

De CMR moest eind oktober/begin november 2016 een besluit nemen over de Kaderbrief 2017, die de basis vormt voor de begroting 2017. Hogeschool Rotterdam zette vooruitlopend op de extra middelen die vanaf 2018 vrijkomen door de invoering van het leenstelsel, jaarlijks extra middelen in ter verbetering van de onderwijskwaliteit. Daarnaast werd een aantal wijzigingen doorgevoerd in de interne allocatiemethodiek, die wordt gehanteerd om de middelen te verdelen over de instituten. Deze wijzigingen hebben onder andere betrekking op:

- het herijken van het aantal vierkante meters per instituut voor de verdeling van de huisvestingskosten;

- het wijzigen van de verdeelsleutel om de kosten van de Basis Dienstverlening door te belasten: van 'gewogen bekostigde studenten' naar 'het aantal studenten met een eerste inschrijving'.

Deze wijzigingen hebben effect op de omvang van de budgetten van de instituten. Sommige instituten hebben daarnaast te maken met een forse groei van het aantal studenten of schommelingen in de baten. Het college van bestuur heeft zich bereid getoond om op basis van criteria €4,5 miljoen in te zetten om de instituten tegemoet te komen. De CMR heeft de vraag gesteld of het uitgezette beleid wel toekomstbestendig is en heeft besloten advies in te winnen over de nieuwe allocatiesystematiek bij Ernst & Young Accountants. De uitkomst daarvan was dat Hogeschool Rotterdam met het gevoerde beleid, waarbij onder andere een deel van de reserves wordt ingezet voor de onderwijskwaliteit, boven de solvabiliteitsnorm blijft die het ministerie van OCW hanteert. Daarnaast bleken de verdeelsleutels die worden gehanteerd ('vierkante meters' voor huisvesting en 'studenten op basis van studenten met een eerste inschrijving' voor de Basis Dienstverlening) logischer dan andere alternatieven (bekostigde studenten voor huisvesting en gewogen bekostigde studenten voor Basis Dienstverlening). Wel werden problemen geconstateerd bij de langstudeerders bij met name de economische opleidingen. Tevens bleken er discrepanties te zijn ontstaan voor wat betreft de toewijzing van vierkante meters aan een instituut. Veel vierkante meters worden namelijk niet toegekend.

Onderwijsvernieuwing CE en IPO

De CMR heeft de experimenten met betrekking tot een verhoogde bsa-norm gevolgd bij de opleidingen CE (COM) en IPO (EAS), met een bsa-norm van respectievelijk 60 en 52 EC. De CMR constateert op grond van diverse rapportages dat er een verbetering van het propedeuserendement is opgetreden. Wel bleken er bij CE verschillen te zijn in propedeuserendement tussen de groepen studenten. Zo is het rendement bij studenten met een niet-westerse migratieachtergrond en bij mbo-studenten minder sterk toegenomen dan bij studenten zonder migratieachtergrond. Wat dit betekent voor de onderwijsvernieuwing als geheel, valt nog niet te overzien. De CMR zal echter de voortgang van deze onderwijsvernieuwing blijven monitoren mede gelet op discussies binnen de organisatie over een voorstel van het college van bestuur om verschillende varianten in bsa-normen toe te staan. Daarnaast kwamen in 2016 zaken als jaarrooster, reglementswijzigingen, decentrale selectie en studiesucces aan de orde.

Zaken in de SGMR – studentaangelegenheden

Overzicht van de zaken waar de SGMR zich in 2016 heeft beziggehouden:

Adviesrecht

De SGMR heeft in 2016 voornamelijk gebruikgemaakt van het (ongevraagd) adviesrecht. Onder andere kwamen aan bod: verplicht inleveren van hardcopy, kwaliteit van de opleidingen, het proces rondom tentamineren, cursusbeschrijvingen, hore-

cacontroles, keuzevakken en bijspijker cursussen, WIFI-voorzieningen en verplichte aanwezigheid.

Lopende zaken

In de SGMR-verband is in 2016 gesproken over lopende zaken zoals: het experiment COM/IPO, onderwijsvernieuwingen en de strategische agenda van de hogeschool. De SGMR is nauw betrokken geweest bij het proces rondom de strategische agenda en heeft door middel van een SWOT-analyse zijn bijdrage geleverd.

Digitalisering

De SGMR heeft in 2016 specifiek aandacht gevraagd voor digitalisering in het onderwijs. De SGMR is betrokken geweest bij 'Studienet', waar uitvoerig over is gesproken binnen en buiten de SGMR. Het onderwerp zal de komende jaren in toenemende mate aan bod komen. De SGMR benadrukt het belang van digitaliseren en ziet enorme potentie voor het onderwijs en de kwaliteit van de opleidingen.

Docent van het jaar

De SGMR organiseert jaarlijks de verkiezing van de 'docent van het jaar' onder alle opleidingen. In 2016 is het proces aangepast, de opleidingscommissies zijn verzocht om een voordracht te doen met een motivatie, waaruit een commissie (bestaande uit leden van de SGMR) een winnaar heeft gekozen. Docent Adriaan de Jongh (vak Fiscaal recht) van de Rotterdam Academy was in 2016 de docent van het jaar.

Zaken in de PGMR – personeelsaangelegenheden

Er werden in 2016 verschillende personeelsaangelegenheden in de PGMR besproken:

Varia

Onder andere kwamen aan bod de werving- en selectieprocedure, het declaratiereglement, het duurzame vervoersbeleid, de invulling van DAM-gelden, het medewerkersonderzoek, de aanpak van de werkdruk en de gesprekscyclus (ontwikkelen van valide meetinstrumenten).

Werk- en verlofregeling

Met betrekking tot de werk- en verlofregeling voor 2017 is nadrukkelijk bepaald dat ook de onderwijsgevende medewerkers recht hebben om ook buiten de schoolvakanties flexibel verlof op te nemen. De werk- en verlofregeling is daarmee in overeenstemming gebracht met cao-afspraken op dit punt.

Arbowet

Nieuw was het onderwerp van wijzigingen in de Arbowet. Veel veranderingen staan op stapel, die consequenties hebben voor het contract met de bedrijfsarts en arbodienst en de rol van de preventiemedewerker in de organisatie. In 2017 zal het overleg over dit onderwerp voortgezet worden.

Overleg met centrale vakorganisaties

De PGMR is aanwezig bij het Lokaal Overleg, dit is het overleg tussen de vakorganisaties en het college van bestuur over

arbeidsvoorwaarden. Dit overleg vindt drie à vier keer per jaar plaats. Deze overleggen zijn bedoeld om de vakorganisaties te informeren, hun om advies te vragen en overeenstemming te bereiken over verschillende, in de cao vastgelegde onderwerpen. In 2016 hebben drie reguliere vergaderingen plaatsgevonden. Leden van de vakorganisaties kregen hiervan een verslag via hun contactpersonen. Onderwerpen waren onder andere de besteding van de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen, reiskostenregeling woon-werk, het reglement voor de bezwarencommissie beoordelingen, het Medewerkersonderzoek 2015, de reorganisatie van de stafdiensten in het project KWS en de consignatieregeling. Daarnaast is er altijd aandacht voor actuele zaken en vragen die via leden bij de rayonbestuurders terecht zijn gekomen.

3.6 Het functioneren van examencommissies

Hogeschool Rotterdam kent zestien examencommissies. Bij de meeste instituten is er één commissie voor alle opleidingen van dat instituut; twee instituten kennen twee examencommissies en één instituut beschikt over drie examencommissies. Alle commissies op één na, hebben een jaarverslag opgesteld over het studiejaar 2015–2016. Evenals de afgelopen jaren heeft de Compliance Officer een samenvatting van deze jaarverslagen opgesteld en, aan de hand van een analyse, een aantal aanbevelingen uitgebracht aan het college van bestuur. De drie centrale thema's bij de analyse over 2015–2016 waren:

1. toetsing van de eindkwalificaties van de Onderwijs- en Examenregeling (OER);
2. fraude, plagiaat en fraudepreventie;
3. toetsgerelateerde klachten.

Het onderwerp toetsing van de eindkwalificaties heeft specifiek betrekking op het inspectierapport 'Verdere versterking' (2015) en op het rapport 'Zienderogen vooruit; Eindrapport Commissie Evaluatie externe validering toetsing en examinering in het hbo' dat in februari 2017 verschijnt.

De conclusie uit die rapporten was dat er op het gebied van de externe validering de nodige verbeteringen noodzakelijk zijn. Eén examencommissie had in haar jaarverslag een inhoudelijke verantwoording opgenomen van deze taak; zes commissies volstonden met een procesmatige verantwoording en bij acht van de ontvangen jaarverslagen werd het onderwerp niet vermeld. Bij dit alles dient overigens te worden vastgesteld dat het ontbreken van verantwoording geenszins betekent dat er op het terrein van externe validering niets zou zijn gebeurd. Integendeel, bekend is dat een aantal examencommissies deze taak serieus heeft vormgegeven, maar hierover niet in het jaarverslag heeft gerapporteerd.

Er zijn aanbevelingen aan het college van bestuur gedaan met het oogmerk de examencommissies deze verantwoordelijkheid beter te doen verantwoorden. In vervolg daarop organiseerde de hogeschool in 2016 een symposium voor examencommissies waar deze taak aan de orde kwam en waar vanuit drie instituten praktijkvoorbeelden werden gepresenteerd betreffende de wijze

waarop zijn met deze taak zijn omgegaan.

Dit vraagstuk raakt ook de openbaarmaking van de jaarverslagen van examencommissies. Openbaarmaking was tot dusverre geen gemeengoed. Het (extern) publiceren van de jaarverslagen zal bijdragen aan betere externe validering van de opleidingen. Door goede verantwoording is het voor derden zichtbaar wat de instelling zoal doet aan externe validering.

Over het onderwerp fraude, plagiaat en fraudepreventie werd gemeld dat uit de ontvangen jaarverslagen blijkt dat er een opvallende stijging was van het aantal fraudegevallen ten opzichte van het voorgaande cursusjaar. Een duidelijke verklaring hiervoor was niet gevonden. De examencommissies vinden het van belang om een duidelijk signaal af te geven dat fraude niet getolereerd wordt. Er wordt in de jaarverslagen informatie gegeven over de opgelegde sancties, variërend van het ongeldig verklaren van een gemaakt tentamen tot het tijdelijk ontnemen van rechten tot deelname aan tentamens. In 2016 werd in één geval de inschrijving van een student, op grond van artikel 7:12b, lid 2 van de WHW, definitief beëindigd. Ook preventiemaatregelen (bijvoorbeeld nieuwsbrief, video, logistiek van het tentamenproces, inrichting tentamenruimtes) worden genoemd.

Over het derde onderwerp valt te melden dat er in 2016 1.460 toetsgerelateerde klachten zijn behandeld door de examencommissies, een toename met ongeveer 50% ten opzichte van 2015. Van deze klachten werden er 716 gegrond verklaard. Dit is geen goede score voor de hogeschool. Over het algemeen kan worden gesteld dat studenten beter gevrijwaard kunnen worden van zaken die het waard zijn om een klacht over in te dienen, maar tevens dat de personeelsinzet die gemoeid is met de afhandeling ervan, een beter doel waard is (bijvoorbeeld het voorkomen ervan).

3.7 Governance

De governancestructuur van de hogeschool is in 2016 niet veranderd. Voor de wijze waarop de hogeschool invulling heeft gegeven aan de eisen die de Branchecode goed bestuur stelt, wordt verwezen naar het schematische overzicht in bijlage 4. We verwijzen voor de verdere informatie over governance naar het jaarverslag van de Raad van Toezicht in hoofdstuk 9.

3.8 Privacy

In de loop van 2015 werd besloten om een project te starten om de hogeschool voor te bereiden op de nieuwe privacywetgeving. De Wet Melding Datalekken (per 1 januari 2016) en de op komst zijnde Europese Privacy Verordening (mei 2016) waren aanleiding om maatregelen te treffen ter verbetering van de privacy. Het project voorzag in een aantal activiteiten: voorlichting, een meldingsprocedure voor bedrijfsprocessen waarin persoonsgegevens een rol spelen, het afsluiten van bewerkersovereenkomsten met derden aan wie persoonsgegevens worden toevertrouwd, het actualiseren van interne regelgeving en het

aanpassen van interne procedures, waaronder de procedure voor meldingen van datalekken. Het veelomvattende werk werd eind 2016 afgesloten. De functionaris Gegevensbescherming meldde in zijn verslag: “De eindrapportage van de projectgroep Privacy 2.0 geeft aan dat er veel werk is verzet en dat dit ook zichtbare resultaten heeft opgeleverd.

De voornaamste opdrachten voor de hogeschool zijn:

- het equiperen van de staande organisatie om de continuïteit te waarborgen;
- het werken aan het compleet maken van de reeks van bewerkingsovereenkomsten;
- het houden van de vinger aan de pols bij de nadere exegese van de Europese regelgeving en het bezien van de consequenties daarvan.”

In 2016 werd de hogeschool twee keer geconfronteerd met een datalek dat gemeld diende te worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit is inderdaad gebeurd.

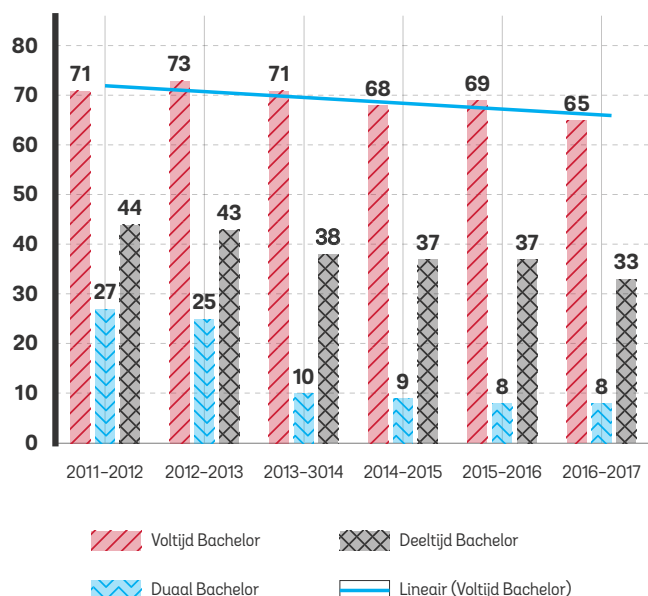


Academieplein

AMIRA AL ZAKKA – WATERMANAGEMENT

Assortiment

4.1 Bacheloropleidingen



Het aantal voltijdbacheloropleidingen is in 2016 licht gedaald (zie de figuur). De oorzaak hiervan is het samenvoegen van de 'losse' bachelors van het Instituut voor Sociale Opleidingen tot de nieuwe, brede bachelor Social Work, die in september 2016 is gestart. In de toekomst wordt een verdere daling van het aantal voltijdbachelors verwacht, mede door een landelijke herordening van economische opleidingen, waarbij het aantal opleidingen binnen dit domein sterk wordt gereduceerd.

4.2 Masteropleidingen

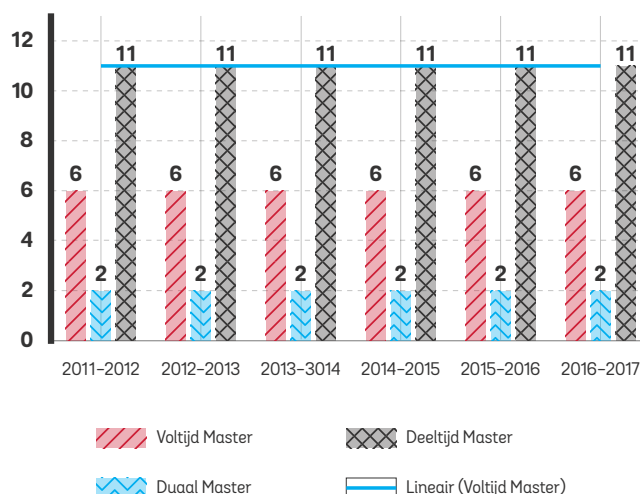
Ambitieuze beroepsbeoefenaren anno 2016 zien steeds vaker de noodzaak om zich te verbreden of te verdiepen, zodat zij zich kunnen voorbereiden op een ongewisse toekomst en kunnen bijdragen aan innovatie in de praktijk. In sommige beroepen is de complexiteit sterk toegenomen, waardoor meer vraag is ontstaan naar masteropgeleide beroepsbeoefenaren. Dat geeft een toenemende vraag naar vooral professioneel georiënteerde masteropleidingen.

Hogeschool Rotterdam kent een gevarieerd aanbod van zowel beroepskwalificerende als specialiserende masteropleidingen, die in voltijd, in deeltijd of duaal worden aangeboden. Het aanbod bedient zowel studenten die doorstromen uit de bachelor als studenten met werkervaring. Het college van bestuur en de directies van de masteropleidingen van Hogeschool Rotterdam hebben gezamenlijk de ambitie om binnen een aantal jaar te komen tot een kleinschalig, maar hoogwaardig assortiment van masteropleidingen dat kan concurreren met

praktijkgerichte universitaire masteropleidingen. Afgesproken is dat zowel bestaande als eventuele nieuwe masteropleidingen voor topkwaliteit gaan en dat elke masteropleiding een duidelijke professionele identiteit (door)ontwikkelt met maximale relevantie voor de beroepspraktijk.

In 2016 hebben de masteropleidingen binnen hun netwerk steeds intensiever kennis gedeeld en samengewerkt aan de (door)ontwikkeling. Zo hebben ze verder uitwerking gegeven aan gezamenlijke communicatie en profilering en verschillende bijeenkomsten georganiseerd rondom professionalisering en kennisdeling over specifieke onderwerpen. Het masternetwerk is aangesloten bij het Landelijk Platform Professionele Masters (LPPM). Het platform biedt ruimte voor kennisuitwisseling en advisering aan het bestuur van de Vereniging Hogescholen over de stappen bij het uitbouwen van masteropleidingen. De hogescholen in dit platform werken samen aan de kwaliteit van het masteronderwijs en nauwe afstemming met het werkveld. Op 15 juni 2016 heeft het LPPM de publicatie 'Professionele Masters – Uitgangspunten verdere uitbouw aanbod professionele masters' inclusief een Actieplan.

Het aantal aangeboden voltijd-, duale en deeltijd-masteropleidingen is al jaren stabiel. Zie de figuur.



Op 9 maart 2016 organiseerde de hogeschool voor het eerst een open avond waarbij alle masters bij elkaar op één locatie aanwezig waren. Tijdens deze Master Experience presenteerden alle masters zich op hun eigen manier: met een proefcollege, een gastspreker, een expositie of een informatiecafé. Er heerste een goede sfeer en het event kreeg een positieve waardering. Van de ruim 300 aanmelders bezochten er uiteindelijk circa 250 daadwerkelijk het evenement. Ter gelegenheid van deze avond is er een Mastergids gemaakt waarin alle masteropleidingen staan beschreven.

Tijdens de Invitational Conference Masteronderwijs 2016 medio juni in Hilversum werd een landelijk actieplan gepresenteerd en aan minister Jet Bussemaker van OCW aangeboden. Minister Bussemaker maakte, vers van de pers, bekend dat met directe ingang een verruiming van de bekostiging van masteropleidingen bij wet was doorgevoerd. Thom de Graaf, voorzitter van de Vereniging Hogescholen, reageerde meteen zeer verheugd: “De minister zet daarmee een belangrijke stap voor een stevige uitbouw van het aantal masteropleidingen waar maatschappelijke behoefte aan is. Tegelijkertijd nodigt het uit tot een versnelling in de doordenking van de manier waarop we aan onze ambities vorm en inhoud gaan geven.” In het actieplan worden enkele belangrijke concrete vervolgstappen genoemd die de hogescholen gezamenlijk oppakken.

4.3 Studeren naast het werk

Na een sterke daling van het assortiment duale bachelors in de afgelopen jaren, is het aanbod in 2016 gestabiliseerd. Het vinden van een betaalde, duale werkplek bleek de afgelopen (crisis) jaren niet eenvoudig voor studenten. Studenten die voorheen een duale opleiding zouden hebben gevolgd, volgen nu vaak een voltijdopleiding met stages. De sterke daling in het aantal duale bachelors sinds 2013–2014 wordt vooral veroorzaakt door het beëindigen van de officiële, in het CROHO geregistreerde duale routes van de Lerarenopleidingen VO/BVE.

Waar studenten zich voorheen zelf direct in Studielink konden aanmelden voor een duale lerarenopleiding vanaf jaar 1, is het Instituut voor Lerarenopleidingen enkele jaren geleden gestart met het traject ‘Opleiden in de School’ (OidS). Bij deze officiële duale variant (leren op de werkplek) start een student in de voltijdopleiding en kan hij bij voldoende studieresultaten én een succesvol selectiegesprek instappen in de OidS-variant.

In het aanbod van deeltijd-bacheloropleidingen was in 2016 een relatief kleine daling waar te nemen ten opzichte van 2015. Ook hier lag de oorzaak in het samenvoegen van de ‘losse’ deeltijdbachelors van het Instituut voor Sociale Opleidingen tot de nieuwe, brede bachelor Social Work.

Er is de laatste jaren een discussie gaande, zowel binnen Hogeschool Rotterdam als bij andere hogescholen, over de kwaliteit van het aanbod van deeltijdopleidingen. Bij veel opleidingen zien we een daling in het aantal aanmeldingen, mede ingegeven door de crisis, concurrentie van commerciële partijen, onbekendheid van de doelgroep met deeltijdonderwijs en het instellen van het zogenaamde, hoge, instellingscollegegeld door de minister. Daarnaast sluit het huidige deeltijdonderwijs van hogescholen nog niet altijd aan op de behoeften en wensen van werkenden die willen studeren.

Begin 2016 bleek dat het ministerie van OCW een positief oordeel had gegeven over eerder ingediende plannen voor deelname aan pilots inzake flexibilisering. Het ministerie was zeer te spreken over de integrale aanpak en de decentrale projectorganisatie van Hogeschool Rotterdam. Essentie is dat Hogeschool

Rotterdam zich met een flexibel aanbod van grote modules richt op werkende volwassenen die zich willen op- en bijscholen. Hogeschool Rotterdam revitaliseert het deeltijdonderwijs. De kwaliteit van de opleidingen en de maatschappelijke relevantie staan hierbij centraal.

In de visie van Hogeschool Rotterdam wordt studeren naast het werk beschreven in een zogenoemd 2 + 2 + 2 concept. Diplomagerichtheid is het uitgangspunt. Na een tweejarige Associate degree, kan in twee jaar een bachelordiploma worden behaald en waar mogelijk aansluitend nog een mastertraject worden gevolgd.

In 2016 hebben projectleiders ‘Deeltijd’ per domein gewerkt aan de verdere ontwikkeling van het deeltijdonderwijs en aan de uitwerking van de positief beoordeelde plannen. Hoewel alle opleidingen verder werken aan flexibilisering conform de hogeschoolbrede visie, bleek niet elk domein klaar voor verdere uitwerking conform de kaders voor deelname aan de pilot. Het plan van het economisch domein is het meest vergaand en goed uitgewerkt. Dit voorstel heeft intussen goedkeuring gekregen van de NVAO om daadwerkelijk te gaan starten in 2017.

De projectleiders deeltijd hebben in 2016 samen met collega’s van communicatie en studievoorzichting gewerkt aan verbetering van de communicatie en studievoorzichting voor en met deeltijdstudenten. Het deeltijdaanbod is online nu bijvoorbeeld beter zichtbaar en er is meer samenwerking tussen deeltijdopleidingen bij open dagen. Resultaat hiervan is dat het deeltijdaanbod beter in beeld komt bij de aspirant-student.

4.4 Associate degrees / Rotterdam Academy

Met een instroom van bijna 1200 nieuwe studenten kende 2016 voor de Rotterdam Academy (RAC, onderdeel van Hogeschool Rotterdam waar Associate degree-opleidingen worden aangeboden) weer een vliegende start. Bovendien was dit jaar ook het startmoment van de nieuwe opleiding Integraal Bouwmanagement, die met 43 nieuwe studenten ook een succesvol begin kende. Wat daarbij bijzonder is, is dat in samenwerking met UAF (Stichting voor Vluchteling-Studenten) en Dura Vermeer (bouw en infrastructuur) vier statushouders als student zijn gestart in een leer-werkconstructie. Bovendien zullen vanaf het voorjaar 2017 twaalf UAF-studenten starten in een voortraject waar ze een dag in de week les krijgen (onder andere Nederlands en technisch Nederlands). Met dit voortraject biedt de opleiding een aantal introducerende lessen aan, krijgen ze een stage bij Dura Vermeer, leren ze meer over de Nederlandse (werk-studeer)cultuur en starten ze vervolgens aan het Ad-opleidings-traject.

Een andere nieuwigheid betrof het aanbod van negen eigen RAC studiesucces-keuzevakken, waaraan 107 studenten hebben deelgenomen. Studenten kunnen zelf kiezen om deze vakken te volgen, maar worden vaak ook doorverwezen door de decaan of vanuit studentzaken of studieloopbaancoaching

(SLC). Populaire RAC studiesucces-keuzevakken zijn C1 Nederlands, gesprekken voeren en luisteren, beter leren schrijven en toetsvaardigheden.

Voorafgaand aan het studiejaar vond de vakantieschool plaats. Hierin volgden bijna 150 aspirant-studenten, afhankelijk van de opleiding van hun keuze, alvast lessen in wis- en natuurkunde, Engels en Nederlands. Bovendien boden sommige opleidingen al 'echte lesdagen' aan om studenten nog meer bewust te maken voor welke opleiding ze gekozen hebben. Dit alles met het doel de studenten optimaal voor te bereiden en te behoeden voor foutieve verwachtingen betreffende de opleiding.

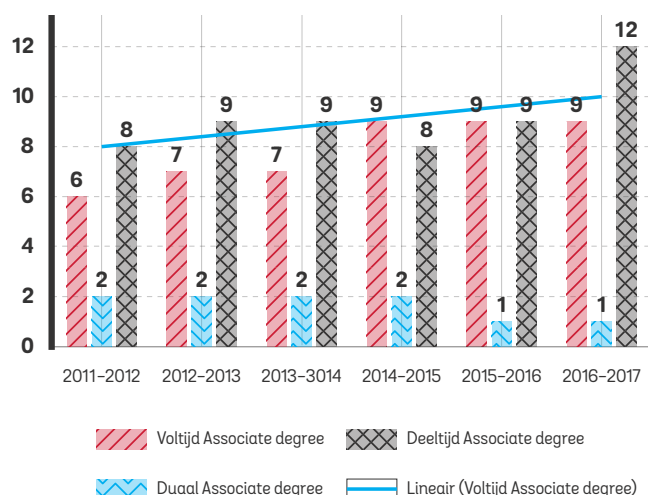
In het collegejaar 2016–2017 zitten de opleidingen van de Rotterdam Academy verspreid over drie locaties, niet bepaald een optimale huisvestingssituatie. Eind 2016 is dan ook begonnen met de voorbereidingen voor de verhuizing naar de locatie Museumpark in augustus 2017. Het instituut zal gevestigd worden in het Paviljoen en de verdiepingen 2 t/m 5 van de hoogbouw. Een groep medewerkers is aan de slag gegaan samen met de mensen van FIT om op de nieuwe locatie een echte RAC-sfeer te creëren.

door het gezamenlijke opleidingsinstituut Rotterdam Mainport University of applied sciences (RMU). In 2016 heeft de kwaliteit van de opleidingen van RMU een zichtbare impuls gekregen. De Opleiding Maritiem Officier is met succes geaccrediteerd, evenals de opleiding Logistics Engineering. Met tweemaal het oordeel 'goed' doet vooral Logistics Engineering het goed. Maritieme Techniek heeft hele grote stappen gezet, die zich vooral uiten in een fors gestegen studenttevredenheid.

Een evaluatie en bestuurlijk overleg hebben ertoe geleid dat in 2017 een nieuw convenant zal worden vastgesteld. Dit heeft als doel meer focus te kunnen leggen op de inhoudelijke samenwerking. De samenwerking kan daarmee planmatiger worden aangepakt en heeft vooral als doel om een voorbeeld-functie te vervullen op het gebied van doorstroom van vmbo via mbo naar hbo.

4.6 Private activiteiten

Alle private activiteiten zijn integraal onderdeel van Stichting Hogeschool Rotterdam. Voor meer informatie verwijzen we naar paragraaf 7.6.



De bekendheid en populariteit van de tweejarige Associate degrees stijgen nog altijd. De voornaamste kracht van Ad's ligt in de samenwerking tussen werkgevers, mbo en hbo in de regio Rotterdam. Studenten worden zeer praktisch opgeleid en daar is vraag naar vanuit het werkveld. Het aantal voltijd Ad's van de Rotterdam Academy is in 2016 gelijk gebleven, maar in de toekomst zal het aanbod verder groeien. Het aantal deeltijd Ad's steeg in 2016 met drie (Crossmediale Communicatie, Integraal Bouwmanagement en Sales & Accountmanagement) en zal ook de komende jaren nog verder groeien.

4.5 Rotterdam Mainport University

Met de STC-group is in 2012 een samenwerkingsovereenkomst gesloten die inhield dat de opleidingen Maritiem Officier, Logistics Engineering, Chemische Technologie en Maritieme Techniek in het vervolg zouden worden uitgevoerd



RODNEY VAN GELDEREN – SPORTMARKETING EN MANAGEMENT

Samenwerkingsverbanden

Hogeschool Rotterdam heeft vijf kenniscentra en twee Centres of Expertise (CoE's), waarin samenwerkingen en het praktijk-gerichte onderzoek van de hogeschool gebundeld zijn rondom inhoudelijke thema's. De kenniscentra zijn Creating 010, Duurzame Havenstad, Business Innovation (voorheen Innovatief Ondernemerschap), Talentontwikkeling en Zorginnovatie. De CoE's zijn het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) en CoE RDM.

5.1 Kenniscentra

In 2016 zijn verschillende lectoren aangenomen op voor de opleidingen en de stad belangrijke onderwerpen. Ook zijn weer succesvol aanvragen voor externe financiering van onderzoeksprojecten gedaan door lectoren en docentonderzoekers.

In 2016 zijn tien nieuwe lectoren gestart:

1 Dr. Hans van den Broek	Lector Maritime Human Factors
2 Dr. Ron van Duin	Lector Haven- en Stadslogistiek
3 Dr. Ellen Klatter	Lector Studiesucces
4 Dr.ir. Marit van Lieshout	Lector Procesoptimalisatie- en intensificatie
5 Dr. Karin Neijenhuis	Lector Zorg voor Communicatie
6 Dr. ir. Haico van Nunen	Lector Duurzame Renovatie
7 Dr. Fleur Prinsen	Lector Digitale Didactiek
8 Dr. Tina Rahimy	Lector Sociaal werk in de superdiverse stad
9 Dr. Maarten Schmitt	Lector Bewegen naar Gezondheid
10 Dr. Mariëlle Theunissen	Lector Samen Opleiden

Een dwarsdoorsnede van verworven subsidies:

- Subsidieregeling SIA Raak MKB Retailinnovatie in Rotterdam € 299.469
- Subsidieregeling SIA Research through Design Participatory City Making € 100.000
- Subsidieregeling NWO programma Accelerator 4C Control tower € 125.000
- Subsidieregeling ZonMW Koplopers € 199.484
- Subsidieregeling ministerie VWS Werkplaats Sociaal Domein ZH € 500.000
- Subsidieregeling ZonMWFundament € 48.400
- Subsidieregeling ZonMWSamenwerken aan betere dementie zorg € 49.676
- Subsidieregeling ZonMW VIMP Even Buurten € 59.871
- Subsidieregeling ZonMWNurse-CC 2.0 € 149.998

5.2 Centres of Expertise

Hogeschool Rotterdam zoekt bij de grote regionale vraagstuk-

ken aansluiting door onderwijs en onderzoek te verbinden met de praktijk. Dit gebeurt in de Centres of Expertise (CoE's). Juist in die verbinding wordt nieuwe kennis verworven. Deze kennis komt ten goede aan de praktijk en geeft richting aan onderwijs- vernieuwing in de opleidingen van toekomstige professionals. Kortom, expertisecentra stellen Hogeschool Rotterdam in staat om zich naast te focussen op excellent bachelor-onderwijs ook krachtig te profileren als innovatiepartner voor haven en stad.

Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie

Het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) richt zich op Rotterdam Zuid. Rotterdam is de meest sociaal-dynamische stad van Nederland. De problematische kant hiervan is dat een deel van haar bewoners de veranderingen niet heeft kunnen bijbenen en grote sociale en economische achterstand heeft opgelopen. Vooral Rotterdam Zuid kenmerkt zich door een hardnekkige stapeling van complexe problemen op sociaal, economisch en fysiek gebied. Het oplossen van deze problemen vraagt niet alleen tijd, maar ook samenhang in deskundigheid, slimme inzet van middelen en gericht onderzoek. De hardnekkigheid van de problemen is de reden dat rijk, gemeente en partners uit onderwijs en bedrijfsleven al twintig jaar lang samenwerken in het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ). EMI werkt in strategisch partnerschap met NPRZ aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, werken, zorg en onderwijs op Zuid én aan de beroepsvaardigheden van de studenten van de hogeschool.

Het derde programmajaar stond in het teken van het verder optuigen van de organisatie en selecteren van programma's binnen de vier thema's wonen, werken, zorg-welzijn en onderwijs. De samenhang en synergie tussen de verschillende programma's worden nu zichtbaar, zowel binnen de pijlers zelf als in de dwarsverbanden met de andere pijlers. Dit zou niet, of moeilijker, zijn bereikt als die programma's afzonderlijk van elkaar en willekeurig verspreid waren uitgevoerd. Hier komt de meerwaarde van de CoE's tot uiting. EMI levert in Communities of Practice (CoP's) met praktijkpartners, opleidingen en kenniscentra een bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Culturele sensitiviteit van docenten en professionals in het werkveld is een EMI-breed onderwerp. In Rotterdam opgegroeide studenten, gewend om te leven in een super-diverse stad, spelen hierin een belangrijke rol. Voor studenten betekent werken in CoP's dat het onderwijs letterlijk in de stad plaatsvindt, waar zij samen met bewoners, professionals, docenten en andere betrokkenen oplossingen (leren) formuleren voor actuele en complexe vraagstukken op Rotterdam Zuid. Studie-

succes, loopbaanontwikkeling en maatschappelijke relevantie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Studenten ontwikkelen vakbekwaamheid in een actuele context en worden door het complexe en weerbarstige karakter van deze context gestimuleerd om hun vermogen tot zelfsturend en interactief leren te ontwikkelen. Zo ervaren ze dat ook zij met hun oplossingen van betekenis kunnen zijn voor de stad.

In de eerste twee jaar van de studie wordt vooral ingezet op kennismaking met Zuid. In het derde en vierde jaar ligt de nadruk op de aanpak van vraagstukken in praktijkonderdelen, minoren en het honoursprogramma, met zo mogelijk een doorloop naar het afstuderen. Om duurzame verbindingen, optimale inzet van creativiteit en diepgang te verkrijgen is het nodig te werken in opeenvolgende onderwijsperiodes, waarbij de programmaleiders van EMI samen met partners op Zuid en docenten het hart van de meerjarige CoP's vormen. Wisselende groepen studenten werken onder hun leiding aan de verdieping en verbetering van een beroepsproduct. 2016 kende weer een groeiend aantal minoren (14) en afstudeerders (24) verbonden aan opgaven voor Zuid en EMI.

EMI heeft in het afgelopen jaar nauw samengewerkt met de gemeente en is regelmatig gevraagd bij te dragen aan beleidsdiscussies over veerkrachtige steden, onderwijsvernieuwing, zorginnovatie en sociaal ondernemerschap. De samenwerking met De Veldacademie is bestendigd in de verdere opbouw van het digitale platform Kennisbank Zuid en in het aanpakken van vraagstukken en opgaves. Een nauwere samenwerking met het RDM CoE kreeg gestalte door deelname aan het programma Next Economy van de Deltametropool Rotterdam-Den Haag en concreet in de gezamenlijke presentatie van de resultaten van het werk van studenten tijdens 'Insights Haven en Zuid' waarmee het studiejaar 2015-2016 werd afgesloten. Eind 2016 werd bekend dat Building the Right Investments for Delivering a Growing Economy, afgekort BRIDGE (een driejarig programma rondom loopbaanoriëntatie (LOB) en carrière-startgaranties) ondersteuning krijgt vanuit het Europese fonds Urban Innovative Actions. Met dit geld worden alle kinderen van Rotterdam Zuid, vanaf groep 6 – jaarlijks ongeveer 1800 leerlingen – tot en met het moment dat ze een opleiding hebben afgerond, geholpen om hun positie op de arbeidsmarkt te versterken. EMI is een van de partners.

Om een beeld te krijgen van de opgaven voor het vierde en laatste jaar van het businessplan 2014-2017 heeft Hogeschool Rotterdam de doelstellingen van 2015 en 2016 vergeleken met de feitelijke prestaties. Opvallend is dat ze meer studenten en docenten heeft bereikt in de praktijkonderdelen van het onderwijs dan van tevoren gedacht. Daarbij lag het accent vooral op praktijkgerichte projecten en opgaven waarbij studenten van verschillende opleidingen intekenden en op het afstuderen. De kenniscentra hebben vooral een rol gespeeld in het initiëren van relevant praktijkgericht onderzoek, het ontwikkelen van beroepsproducten en het invoegen van nieuwe onderwerpen en modules in het onderwijs. Ook opvallend is dat de hogeschool met veel meer partners op

Zuid heeft samengewerkt dan ze oorspronkelijk had verwacht. De partners op Zuid weten EMI goed te vinden. Regelmatig geeft EMI presentaties over de ontwikkelde programma's op de verschillende deelterreinen onderwijs, werk, zorg-welzijn en wonen. Partnerschap met organisaties en professionele pioniers op Zuid blijft een belangrijk uitgangspunt. Zonder hun actieve bijdrage en deelname, én die van de op Zuid wonende burgers, jong en oud, is maatschappelijke innovatie onmogelijk.

RDM Centre of Expertise

RDM Centre of Expertise (RDM CoE) is – naast EMI, dat zich op Rotterdam Zuid richt – het expertisecentrum van de hogeschool dat zich richt op het speerpunt haven. Vanaf thuisbasis RDM Rotterdam op Heijplaat, midden in die haven, werken studenten, docenten, onderzoekers en professionals uit het bedrijfsleven samen aan technische innovaties voor de verduurzaming van haven en stad. RDM CoE heeft daarin de rol van facilitator voor het realiseren van contextrijk onderwijs. Dit betekent bijdragen aan de ontwikkeling van labs, proeftuinen, afstudeerateliers en werkplaatsen. Verder ontzorgt RDM CoE de opleidingen in de meerjarige verbinding met partners in het werkveld en projectmanagement.

Een hoogtepunt in 2016 was het succesvolle project Aquabots (aquatische drones) en de opening van de Dronehaven, een voor de scheepvaart afgesloten deel van de Dokhaven van RDM waar deze onbemande vaartuigen getest kunnen worden. Verder is het project om een elektrische foodtruck te ontwikkelen op basis van een klassieke Citroën HY uit 1973 een 'schoolvoorbeeld' van samenwerking binnen de 'triple helix' van onderwijs, onderzoek en ondernemers. Er is in 2016 hard gewerkt aan de afbouw en voorbereiding van de RDW-keuring van de foodtruck. Dit project is ook een voorbeeld van een geslaagd (EU-)subsidietraject, waarin meerdere partijen uit de triple helix samenwerken aan (deel)projecten rond een belangrijk innovatiethema.

Twee subsidieprojecten zijn in 2016 van start gegaan: 13D&FPP, een internationaal project op het gebied van samenwerking van 3D-geprinte metalen onderdelen; 2Rotterdam Innovation Connector, een project waarin RDM CoE samen met haar partners Havenbedrijf Rotterdam en RDM Makerspace voorziet in één loket voor het mkb-bedrijfsleven uit de regio om gebruik te maken van de machines en faciliteiten van RDM.

Een van de doelstellingen van RDM CoE is de promotie van technisch onderwijs binnen de doelgroep studiekeuzers en zelfs voor jongeren die nog niet voor die keuze staan. Dit gebeurt met name tijdens events die op RDM Rotterdam plaatsvinden, in samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam en externe partners. Zo vonden in 2016 weer succesvolle edities plaats van het techniekfestival 'Nederland innoveert' en de Wereldhaven-dagen op RDM. In juni werd samen met EMI het event INSIGHTS Haven & Zuid georganiseerd, waar studenten de gelegenheid kregen hun projecten te presenteren. In december werd samen met IFM het event Finance meets Technology georganiseerd;

hier werden de finance-studenten geïnspireerd hun talenten ook binnen de technieksector in te zetten.

Een grote verandering voor RDM CoE in 2016 betrof de directiewisseling; na vele jaren directeur te zijn geweest van eerst RDM Campus en later RDM CoE, nam Bert Hooijer afscheid van RDM. Het college van bestuur heeft hem gevraagd als trekker van het Educatieplatform binnen de Roadmap Next Economy van Metropoolregio Rotterdam Den Haag. De nieuwe directeur van RDM CoE werd Hans Maas, voorheen directeur van het instituut CMI. Hij zet zich in voor een bredere samenwerking met de techniekinstellingen van de hogeschool en een stevige verankering van RDM CoE binnen de organisatie. Daarin weet hij zich gesteund door de positieve beoordeling over RDM CoE door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek. Bovendien werd duidelijk dat RDM CoE en vijftien andere expertisecentra een jaar langer gefinancierd zouden worden door het ministerie van OCW. Dit geeft RDM CoE de tijd om haar rol verder te bestendigen.

5.3 Strategische relaties

Maatschappelijke kernopgaven van hoger beroepsonderwijs zijn het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs in relatie tot de arbeidsmarkt en het versterken van het onderwijs en de beroepspraktijk door het doen van praktijkgericht onderzoek en valoriseren van praktijkkennis. In dat kader is Hogeschool Rotterdam met haar onderwijs en onderzoek stevig verbonden met de omgeving.

‘Rotterdam in het hart van de opleidingen’ is een van de speerpunten van het Focusprogramma. De stad – als beroepspraktijk – vraagt om weerbare professionals die aan complexe vraagstukken kunnen werken. Het opleiden van deze toekomstige professionals is een coproductie van docenten, lectoren en professionals uit de praktijk.

De verantwoordelijkheid voor het onderwijs ligt laag in de organisatie, bij docententeams van een specifieke opleiding, die een stevige verbinding met een representatieve beroepspraktijk aangaan. Bedrijven in de praktijk hebben een taak in het aangeven wat het beroep van de afgestudeerde vraagt, in het dienen als actuele oefenpraktijk voor de professionele ontwikkeling van de student in opleiding en in het gezamenlijk werken aan de ontwikkeling van de praktijk.

In 2016 is er een veelheid aan (duurzame) strategische relaties met het beroepenveld ontstaan, die de kwaliteit van het onderwijs bevorderen en voor de opleiding van strategisch belang zijn. Zo is in 2016 een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Rotterdam Food Cluster en is Hogeschool Rotterdam samen met drie hogescholen uit de metropoolregio Rotterdam Den Haag partner geworden in Medical Delta. Er zijn overeenkomsten gesloten met diverse partners in de branche zorg en welzijn in het kader van de oprichting van leerwerkgemeenschappen Social Work. Er is een samenwerkingsovereenkomst

aangegaan met diverse partners om met Europese subsidie de eerste elektrische foodtruck van Rotterdam te ontwikkelen voor Ma Guise Catering.

In 2016 is een start gemaakt met het driejarige programma ‘Building the Right Investments for Delivering a Growing Economy’ (BRIDGE), dat wordt ondersteund door het Europese fonds Urban Innovative Actions. Hogeschool Rotterdam is partner in het programma Roadmap Next Economy.

5.4 Internationalisering en internationale samenwerking

Internationalisering

In 2016 is het werken aan internationalisering doorontwikkeld en heeft Hogeschool Rotterdam een éénduidig gezamenlijk begrippenkader daarvoor gevormd.

Begin 2016 namen het Centre of International Affairs en het lectoraat Internationalization of Higher Education het initiatief een nieuw platform samen te stellen. Dit ‘inspiratieplatform’ bestaat uit onderwijsmanagers, coördinatoren en de voorzitter van het college van bestuur. In het platform zijn alle instituten van de hogeschool vertegenwoordigd. Samen geven de leden vorm aan de tactiek en strategie van de hogeschool op dit onderwerp. Het platform staat naast het platform van coördinatoren internationalisering, dat kennis en kunde over de uitvoering van het beleid deelt. Halverwege 2016 heeft de Stuurgroep International Affairs zichzelf opgeheven en is een Directietafel Internationalisering gevormd, met nieuwe leden van andere instituten en kenniscentra.

Het Inspiratieplatform heeft in 2016 een gemeenschappelijke taal over internationalisering binnen Hogeschool Rotterdam ontwikkeld: ‘de driehoek van internationalisering’. Het platform bouwde voort op de werkwijze van de jaren ervoor, waarin opleidingen zelf vorm konden geven aan internationalisering vanuit het beroepsprofiel. Deze werkwijze is aangevuld met concrete voorbeelden als inspiratie voor het gesprek in het opleidings-team hierover en de richting die Hogeschool Rotterdam kiest als we het over internationalisering hebben. De drie punten van de driehoek staan voor de boodschap met de gezamenlijke thema’s van Hogeschool Rotterdam, de relatie met de stad en omgeving en de manier waarop de hogeschool zich daarmee wil verbinden. Interculturele sensitiviteit wordt verbonden aan de voor Hogeschool Rotterdam belangrijke thema’s inclusiviteit en superdiversiteit. Internationalisering is voor de hogeschool een middel om het doel van opleiden voor werken in een interculturele samenleving te bereiken.

Daarnaast schetst de driehoek hoe opleidingen zich kunnen verbinden met de regio, welke invulling zij kunnen kiezen en welke facilitering de hogeschool hierbij biedt aan opleidingen. Deze ondersteuning blijft gebundeld in het Centre of International Affairs (CoIA): expertisecentrum voor internationale zaken. CoIA werkt hierin samen met het lectoraat Internationalization of Higher Education van kenniscentrum Innovatief Onderne-

merschap. Dit lectoraat doet met docenten en beroepenveld onderzoek naar onderwijskundige vraagstukken betreffende internationalisering. Daarnaast biedt het lectoraat advies en ondersteuning bij internationaliseringsvraagstukken van opleidingen van Hogeschool Rotterdam.

Internationale samenwerking

Opleidingen van Hogeschool Rotterdam geven zelf invulling aan internationale samenwerking, vanuit het oogpunt van onderwijskwaliteit. Zij kiezen zelf welke onderwijsinstellingen in het buitenland interessante partners zijn voor hun onderwijs en voor de mobiliteit van studenten en docenten. Het scala aan partnerinstellingen is daarom zeer breed. Een overzicht van de mogelijkheden voor uitwisseling van studenten tussen Hogeschool Rotterdam en internationale onderwijsinstellingen is opgenomen in bijlage 3.

Hogeschool Rotterdam participeert in het Holland Scholarship, een beurs van het ministerie van OCW én 48 Nederlandse

hogescholen en universiteiten. De beurs is voor talentvolle studenten die willen studeren, stage willen lopen of onderzoek willen doen buiten de Europese Economische Ruimte (EER). Hogeschool Rotterdam stelt jaarlijks beurzen voor inkomende en uitgaande studenten beschikbaar. Voor het Holland Scholarship gelden speciale criteria; een selectiecommissie bestaande uit medewerkers van opleidingen en CoLA bepaalt welke studenten de beurs krijgen. Hogeschool Rotterdam heeft in het startjaar 2016–2017 vier beurzen voor uitgaande studenten en elf voor inkomende studenten toegekend.

Studenten van de hogeschool kunnen daarnaast bij CoLA een Erasmus+ (binnen de EU) of Explorer (buiten de EU) beurs aanvragen. In 2016 zijn er 369 Erasmus+ (bekostigd vanuit een EU-subsidie van €510.784) en 324 Explorer (bekostigd vanuit een HR-subsidie van € 75.450) beurzen toegekend. Studenten worden over deze beurzen geïnformeerd door hun opleiding (coördinator buitenland, studieloopbaancoach, stagecoördinator of begeleidend docent) en CoLA zorgt voor het beurzenbeheer, aanvraag en toekenning.

Totaaloverzicht Erasmus+

	2010–2011	2011–2012	2012–2013	2013–2014	2014–2016
Budget in euro	227.095	266.470	336.675	445.545 ¹	507.474 ²
Aantal studenten studie	142	127	130	158	184
Aantal studenten stage	67	99	152	202	171
Aantal docenten mobiliteit	17	24	30	26	26
Aantal staf mobiliteit	2	3	6	5	2

¹ O.b.v. tussenrapportage

² vanaf 2014: Erasmus+ (subsidie te besteden in 2 jaar, echter HR besteedt het in principe per jaar, tenzij er budget resteert; aanvraag vindt gewoon jaarlijks plaats)



DANIEL LI – VERPLEEGKUNDE

Organisatieontwikkeling

6.1 Kwaliteit Werkt Samen

In 2014 publiceerde Hogeschool Rotterdam de nota 'Kwaliteit Werkt Samen: naar een vraag-gestuurde en steeds betere dienstverlening' (KWS). Deze nota vormde de basis voor de reorganisatie die eind 2014 ingezet werd en zijn beslag kreeg op 1 januari 2015. De diensten van de hogeschool hebben gezamenlijk met de onderwijsinstututen bekeken hoe de dienstverlening aan de onderwijsteams het beste vormgegeven kon worden. Vertrekpunt was dat de dienstverlening vanuit de diensten optimaal moest worden afgestemd op interne de dienstverlening vanuit de instituten. Belangrijke uitgangspunten waren de volgende twee vragen: Sluit de dienstverlening nog steeds aan bij de vraag vanuit de organisatie? Wat zijn de gevolgen van een andere inrichting van dienstverlening voor de inrichting van de bedrijfsbureaus, zowel bij de instituten en de kenniscentra als de diensten zelf?

2016 stond voor de diensten in het teken van de verdere uitwerking van de uitgangspunten van KWS. Daarbij is een eerste inventarisatie gemaakt van de basisdienstverlening van de diensten op grond van input vanuit het onderwijs. Daartoe is een Dienstverleningsraad opgericht, een raad waarin de belangrijkste doelgroepen van de dienstverlening binnen de hogeschool zijn vertegenwoordigd.

In het kader van kwaliteitszorg is in 2016 opnieuw een aantal teams en afdelingen gecertificeerd door Certiked. Daarnaast is een dienstenoverstijgende werkgroep kwaliteitszorg ingesteld. Op het gebied van professionalisering is er een vervolg gegeven aan het leiderschapstraject voor managers en directeuren en is onder meer gesproken over de kernwaarden die van belang zijn voor het gewenste dienstverlenende gedrag.

Medio 2016 zijn de contouren neergezet van de wijze waarop de dienstverlening wordt aangeboden en op welke plaats, zowel organisatorisch als fysiek, dit gebeurt 'klantnaab'. Tevens is gekeken op welke wijze belangrijke (hogeschoolbrede) processen worden georganiseerd, welke programma's en processen daarbij centraal staan en de wijze waarop deze worden aangestuurd.

Door deze maatregelen zijn de diensten weer een stap verder in de integrale benadering van de serviceverlening aan onderwijs en onderzoek, zowel in het werk als in de organisatie van het werk. Dat dit proces ook doorloopt na de officiële looptijd van KWS (2015–2016) is vanzelfsprekend, zeker daar de uitgangspunten van de strategische agenda een prominente plek in de dienstverlening hebben gekregen.

Tot slot hebben de diensten gezamenlijk een jaarplan en een begroting voor 2017 opgesteld.

6.2 Huisvesting en voorzieningen

Het huisvestingsbeleid van de afgelopen jaren heeft sterk in het teken gestaan van het aanpassen aan de sterke groei van de hogeschool. Om deze groei op te vangen heeft de hogeschool de afgelopen jaren diverse huurlocaties in de portefeuille opgenomen. Deze huurlocaties vormen de 'flexibele schil' van de vastgoedportefeuille.

Bruto-vloeroppervlakte

De vastgoedportefeuille bestond in 2016 uit 17 locaties en had een totale omvang van circa 183.000 m² BVO (bruto-vloeroppervlakte). Van deze beschikbare ruimte werd 33% gehuurd, waarvan circa 9.700 m² verhuurd werd aan het Albeda College op de locatie RDM.

Bij aanvang van het studiejaar 2017–2018 zal, mede in het kader van het nieuwe strategisch vastgoedbeleid, de nieuwbouw op de locatie Kralingse Zoom in gebruik worden genomen. Het gevolg is dat de huurlocaties van WTC Rotterdam, Vasteland en Oceaanhuis medio 2017 worden verlaten en de omvang van de flexibele schil in de loop van 2017 daalt van circa 33% naar ongeveer 28%. De omvang van de vastgoedportefeuille stijgt naar circa 189.000 m² BVO.

Verdeling ruimtesoorten

Op hoofdlijnen zijn de functionele ruimten binnen de hogeschool verdeeld in onderwijsruimten, kantoorruimten en overige ruimten (bijvoorbeeld restaurant, mediatheek). Verkeerszones en technische ruimten behoren niet tot de functionele ruimten.

Onderwijsruimten bestaan onder andere uit theorie- en projectlokalen. Lokalen met een specifieke functie (vaklokalen) zoals een laboratorium, behoren ook hiertoe. De totale omvang van de onderwijsruimten is circa 49.000 functionele netto vierkante meters (fnm²) en bestaat uit bijna 900 ruimten. De kantoren en spreekkamers zijn circa 24.000 fnm² groot, waarvan de instituten circa 16.000 fnm² gebruiken en de diensten circa 8.000 fnm². Dit biedt ruimte aan circa 6.600 werkplekken. Daarnaast zijn er nog circa 1200 laptops en 500 tablets in omloop. De overige ruimten hebben een omvang van circa 51.500 fnm².

6.3 De nieuwe Rotterdam Business School

Zoals eerder aangegeven zitten vanaf september 2017 alle economische opleidingen van de hogeschool op één plek, op de Kralingse Zoom, en zijn herkenbaar als Rotterdamse opleidingen met een eigen signatuur (couleur locale), een vernieuwde onderwijsvisie, goed georganiseerd, in een passende huisvesting.

Passende huisvesting is een van de vereisten voor het realiseren van de nieuwe Rotterdam Business School. De eisen en wensen aan de nieuwbouw zijn in 2015 verder uitgewerkt in een voorlopig ontwerp door de architect, in samenwerking met de opleidingen en de Facilitaire dienst en ICT. Daarbij waren vanaf augustus 2015 ook al de eerste fysieke veranderingen zichtbaar: de verhuizingen binnen de locaties op de Kralingse Zoom en de Max Euwelaan én naar de tijdelijke huisvesting in het World Trade Center. Vervolgens is de sloop gestart van een bouwdeel van de locatie Kralingse Zoom.

Vanaf september 2017 zullen meer dan tienduizend studenten op de Kralingse Zoom terecht kunnen in een inspirerende en academische studieomgeving. Kijk voor meer info op: hr.nl/rbs2017

Huur/eigendom HR m² bvo

m²	2012	2013	2014	2015	2016
Huur	58.000	55.000	56.000	56.000	60.404
Eigendom	120.000	120.000	120.000	120.000	122.617

Ruimte soorten

	2015	2016
Onderwijsruimten	38%	41%
Kantoor instituten	13%	13%
Kantoor diensten	6%	6%
Overige ruimten	43%	40%

Studenten aantallen ontwikkeling

Onderwijssoort/aantal studenten	2012	2013	2014	2015	2016
voltijd	26.364	28.067	29.792	31.248	31.368
deeltijd	3.774	3.690	3.774	3.484	4.056
duaal	1.103	848	1.103	663	579

Vastgoedportefeuille (m² BVO)

Vastgoedportefeuille (m² BVO)	2012	2013	2014	2015	2016
Totaalumfang:	178.000	176.000	177.000	178.000	183.000
Percentage huurcomponent	2012	2013	2014	2015	2016
Huurpercentage:	32%	31%	32%	32%	33%



GAIA SUYLING SMIT – AUTONOME BEELDENDK KUNST

Samengevat financieel jaarverslag 2016

7.1 Meerjarig perspectief

De meerjarige financiële ontwikkeling is in dit hoofdstuk weer-gegeven. Om het perspectief te duiden, maken we gebruik van verschillende kengetallen, zijnde de rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit, aandeel rijksbijdrage in de baat, aandeel personeel-slasten in de baat en de huisvestingsratio. De kengetallen zijn onderstaand toegelicht, samen geven zij een beeld van de financiële situatie van de hogeschool.

Rentabiliteit

De rentabiliteit drukt de omvang van het resultaat ten opzichte van de baat uit. Hiermee wordt inzicht verkregen in de orde van grootte van het resultaat. Het ministerie van OCW hanteert als norm een bandbreedte van +3% tot -3%.

kalenderjaar	exploitatie resultaat HR in mln euro	idem als percentage van de rijksbijdrage
2012	0,6	0,3%
2013	3,9	2,1%
2014	12,1	5,9%
2015	-12,9	-6,5%
2016	-8,4	-4,2%

In 2014 steeg de rentabiliteit fors als gevolg van een eenmalig hoger resultaat door een andere toekenning van de baten. Dit had een resultaatseffect van 7,6 miljoen euro. In 2015 waren de effecten van het inzetten van het eigen vermogen zichtbaar. Er was sprake van een negatief resultaat. Voorts waren er in 2015 extra lasten voor reserveringen voor onder andere fiscaliteiten en duurzame inzetbaarheid. Ook in 2016 is, vooruitlopend op de verwachte baten uit het leenstelsel, eigen vermogen ingezet voor het onderwijs.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal weer. Het ministerie van OCW hanteert als ondergrens voor de solvabiliteit 20%.

kalenderjaar	Eigen vermogen HR in mln euro	idem als percentage van de balans
2012	64,0	35,2%
2013	67,9	39,5%
2014	79,9	44,9%
2015	67,0	38,0%
2016	58,6	30,0%

Als gevolg van de inzet van het eigen vermogen, vooruitlopend op de verwachte baten vanuit het leenstelsel, had de hogeschool in 2015 en 2016 een negatief resultaat. Ook nam het ba-

lanstotaal toe, mede als gevolg van het aangaan van een lening om de nieuwbouw op locatie Kralingse Zoom te bekostigen. Dit verklaart de daling in solvabiliteit.

Liquiditeit

De liquiditeit geeft weer in hoeverre de hogeschool aan de kortlopende betalingsverplichtingen kan voldoen. Dit wordt berekend als: vorderingen + kas / schulden korte termijn.

kalenderjaar	(Vorderingen + kas)/schulden Korte termijn
2012	0,7
2013	0,6
2014	0,7
2015	0,6
2016	0,7

De liquiditeit verbeterde in 2016 onder meer door het aantrekken van een langlopende lening.

Aandeel rijksbijdrage in de totale last

kalenderjaar	Rijksbijdrage in mln euro	Totale baat in mln euro	idem als percentage van de balans
2012	178,8	253,8	70,4%
2013	190,1	268,8	70,7%
2014	204,4	284,6	71,8%
2015	198,9	280,5	70,9%
2016	201,9	288,4	70,0%

De omvang van de geldbronnen voor de hogeschool liet ook in 2016 een stabiel beeld zien.

Aandeel personeelslasten in de totale baat

kalenderjaar	Personeelslasten in mln euro	Totale baat in mln euro	idem als percentage van de baat
2012	188,8	253,8	74,4%
2013	196,2	268,8	73,0%
2014	200,6	284,6	70,5%
2015	220,2	280,5	78,5%
2016	225,5	288,4	78,2%

Vanaf 2015 is ingezet op het aantrekken van meer personeel. Dit wordt bekostigd uit het eigen vermogen en heeft derhalve een relatie met het negatieve resultaat.

Aandeel huisvestingslasten in de totale baat

kalenderjaar	Huisvesting- lasten in mln euro	huisvestings- lasten excl afschrijvings- lasten in mln euro	Totale lasten	Ten opzichte van de totale lasten
2012	25,3	17,2	253,8	10,0%
2013	27,1	18,2	264,2	10,3%
2014	29,8	21,1	272,7	10,9%
2015	28,2	18,3	293,6	9,6%
2016	27,8	17,3	296,6	9,4%

De huisvestingslasten ten opzichte van de totale lasten laten een licht dalende trend zien. In 2014 was er sprake van hogere lasten als gevolg van een dotatie aan de voorziening asbest van 2 miljoen euro en additionele huur- en schoonmaakkosten als gevolg van inhuizing op tijdelijke locaties. Het ministerie van OCW hanteert een huisvestingsnorm van maximaal 15%.

7.2 Exploitatie

De totale baten namen in 2016 met 7,8 miljoen euro toe ten opzichte van 2015.:

- De rijksbijdragen stegen met 3,0 miljoen euro ten opzichte van 2015. De normatieve rijksbijdrage steeg met 2,3 miljoen euro als gevolg van meer bekostigde studenten en graden, een hoger bedrag voor de prestatiebekostiging en een lagere prijs door met name een negatieve volumecompensatie. De aanvullende rijksbijdrage was in 2016 circa 0,7 miljoen euro hoger. Dit is te verklaren door meer inzet bij het project BOSS (0,5 miljoen euro) en een hogere bijdrage voor leraar-beurzen van 0,2 miljoen euro.
- De collegegelden vielen 3,9 miljoen euro hoger uit dan in 2015, door een groei van de studentenpopulatie en de stijging van het wettelijk vastgestelde collegegeldtarief, alsmede een stijging van de instellingscollegegeldtarieven.
- De baten werk in opdracht van derden lagen 1,2 miljoen euro boven het niveau van 2015. Dit was het gevolg van een toename van de baten uit contractonderwijs (0,9 miljoen euro) met name bij het Instituut voor Gezondheidszorg, het Instituut voor Lerarenopleidingen en het Instituut voor Sociale Opleidingen. De overige baten uit werk voor derden stegen met 0,3 miljoen euro, vooral door een toename bij de Rotterdam Business School.
- Het totaal aan overige baten daalde met 0,2 miljoen euro ten opzichte van 2015. Deze afname was opgebouwd uit 0,4 miljoen euro lagere huuropbrengsten en 0,2 miljoen euro lagere opbrengst uit detachering van personeel met name bij het Instituut voor Gezondheidszorg. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door een toename van de vrijwillige studentbijdragen voor leermiddelen (0,4 miljoen euro), met name bij de Rotterdam Academy en de Willem de Kooning Academie.

Ten opzichte van 2015 namen de personeelslasten toe met 5,3 miljoen euro tot 225,5 miljoen euro. Deze stijging wordt verklaard door een stijging van de eigen (primaire) personeelslasten: een toename met 14,1 miljoen euro ten opzichte van 2015.

Deze salarislasten van eigen personeel namen toe als gevolg van een grotere formatie en door cao-wijzigingen. In 2015 was sprake van hogere personeelslasten en lasten voor zowel een reservering als een voorziening voor duurzame inzetbaarheids-uren van 2,9 miljoen euro. In 2016 was hier slechts 0,5 miljoen aan kosten voor gemaakt. Daarnaast was er in 2015 sprake van het vormen van een reservering voor de loonruimteovereenkomst van 0,9 miljoen euro. Deze loonruimte werd in 2016 ten laste van de in 2015 gevormde balanspost uitgekeerd.

De overige personeelslasten namen met bijna 8,6 miljoen euro af, verklaard door:

- Personeel niet in loondienst daalde met 4,8 miljoen euro als gevolg van het beleid 'meer inzet eigen personeel'.
- Lasten voor dotaties personele voorzieningen waren lager (0,6 miljoen euro), vooral door een lagere dotatie aan de voorziening wachtgelden t.o.v. 2015 (-0,4 miljoen euro) en een vrijval van de voorziening jubileumuitkeringen van 0,2 miljoen euro.
- De overige personeelslasten vielen 3,2 miljoen euro lager uit, door de boekhoudkundige verwerking van vertrekregelingen uit 2015, die in dat jaar nog onder 'overige personele lasten' waren verwerkt, maar in 2016 in de reguliere salarislasten DOP en AOP werden opgenomen. Daarnaast was sprake van een daling van de dotatie personele voorzieningen van 0,6 miljoen euro, onder meer als gevolg van de in 2015 gevormde voorziening voor duurzame inzetbaarheid. Voorts vielen de scholingslasten 0,8 miljoen euro lager uit.

De afschrijvingslasten namen in 2016 met 0,4 miljoen euro toe, onder andere doordat de afschrijvingstermijn van de in 2015 geactiveerde onderhoudsinvesteringen was ingegaan. Voorts was er in 2016 sprake van een inhaalafschrijving van 0,1 miljoen euro op locatie WTC, omdat hier een verbouwing ten behoeve van tijdelijke huisvesting was gerealiseerd.

De huisvestingslasten namen met 0,9 miljoen euro af tot 17,3 miljoen euro. Dit was het gevolg van een lagere dotatie voorziening asbestverwijdering (0,3 miljoen euro), lagere huurlasten (0,2 miljoen euro) en lagere kosten voor onderhoud (0,2 miljoen euro). De overige huisvestingslasten daalden ten opzichte van 2015. Dit was het gevolg van verhuisbewegingen in 2015 (0,2 miljoen euro).

De overige lasten nemen af met 1,7 miljoen euro. Opvallende mutaties waren:

- hogere advieskosten (+1,6 miljoen euro) door fiscaal- en managementadvies bij AIC;
- lagere kosten (-0,6 miljoen euro) voor studentenvoorzieningen;
- lagere aanschafkosten (-0,3 miljoen euro) voor apparatuur en inventaris bij met name het Instituut voor Engineering & Applied Sciences;
- hogere dotatie (+0,3 miljoen euro) aan het afstudeerfonds;
- hogere kosten (+0,3 miljoen euro) voor leermiddelen bij met name de Willem de Kooning Academie, het Instituut voor Commercieel Management en het Instituut voor Lerarenopleidingen;

- hogere kosten (+0,1 miljoen euro) voor uitbesteed onderwijs bij het Instituut voor Gezondheidszorg;
- lagere overige lasten als gevolg van een eenmalige fiscale reservering in 2015.

Voorts werd in 2016 een reservering (0,5 miljoen euro) in de overige lasten opgenomen voor ontvangen maar nog niet gealloceerde facturen.

7.3 Balans

Het balanstotaal nam in 2016 met 18,7 miljoen euro toe tot 195,2 miljoen euro.

Activa

- De post materiële vaste activa nam met 2,5 miljoen euro toe tot 125,0 miljoen euro. In 2016 werd voor 24,9 miljoen euro geïnvesteerd (incl. gereedmelding van 5,5 miljoen euro). Er werd 5,5 miljoen euro geïnvesteerd in gebouwen, waaronder voor de renovatie van de gevel en installaties van locatie Academieplein en 4,2 miljoen euro in inventaris en apparatuur. Het werk in uitvoering van 15,2 miljoen euro had voor het grootste deel betrekking op de herontwikkeling van de locatie Kralingse Zoom.
- De vorderingen namen af met 0,1 miljoen euro tot 36,5 miljoen euro. Dit was met name het gevolg van een daling van de debiteurenstand (niet-studenten) met 0,5 miljoen euro. De vordering op studenten (inclusief voorziening wegens oninbaarheid) nam toe met 1,0 miljoen euro. Dit werd veroorzaakt door een stijging van het aantal studenten en een stijging van de collegegeldtarieven.
- De liquide middelen namen in 2016 ten opzichte van 2015 met 16,2 miljoen euro toe tot 33,6 miljoen euro. Dit was het gevolg van een positieve operationele cashflow die met name werd veroorzaakt door een positief exploitatieresultaat exclusief afschrijvingskosten en mutaties voorzieningen (9,3 miljoen euro) en een toename van de kortlopende schulden (4,3 miljoen euro). Daarnaast was sprake van investeringsuitgaven (19,4 miljoen euro) die meer dan volledig werden afgedekt door de inkomende kasstroom vanwege het afsluiten van een langlopende lening (22,0 miljoen euro). Het restende deel van de lening zal in 2017 worden geïnvesteerd.

Passiva

- Het eigen vermogen nam per saldo af met het resultaat van 8,4 miljoen euro negatief tot 58,6 miljoen euro.
- De bestemmingsreserve voor private activiteiten was 1,3 miljoen euro negatief. De bestemmingsreserve privaats bestond uit de cumulatieve resultaten van contractonderwijsactiviteiten die in het verlengde liggen van de publieke taak.
- De voorzieningen stegen met 0,2 miljoen euro ten opzichte van 2015. De grootste mutaties betroffen de dotatie van de voorziening wachtgelden van 2,2 miljoen euro en de dotatie van 0,7 miljoen euro aan de voorziening WIA/eigenrisico-dragerschap WGA. Daartegenover stonden onttrekkingen

van in totaal 2,6 miljoen euro, waarvan 2,0 miljoen bij de voorziening wachtgelden. Deze onttrekking was voor een bedrag van 0,9 miljoen euro het gevolg van een herclassificatie van de schulden ten behoeve van de verplichtingen uit de regeling voor vervroegd uittreden (RVU).

- De kortlopende schulden stegen met 5,3 miljoen euro. Dit wordt onder andere verklaard door een 0,6 miljoen euro hogere crediteurenpositie en een toename met 0,9 miljoen euro van de te betalen loonbelasting. De vooruitontvangen college- en les gelden stegen met 2,7 miljoen euro door meer collegegeld betalende studenten en een hoger tarief in 2016. Voorts is de bovengenoemde herclassificatie uit de voorziening wachtgelden een verklaring voor de stijging van de kortlopende schuld.

7.4 Solvabiliteit

Het vermogen van de hogeschool nam af als gevolg van het negatieve resultaat. Dit was beleid van de hogeschool. Door de invoering van het leenstelsel verwacht de hogeschool namelijk vanaf 2018 een substantieel hogere rijksbijdrage van het ministerie van OCW. Vooruitlopend op deze extra middelen heeft de hogeschool, in overeenstemming met het verzoek van OCW aan het hoger onderwijs, ervoor gekozen om minimaal 16,5 miljoen euro uit het vermogen in te zetten voor het onderwijs in de periode 2015–2017. Het doel is deze middelen in te zetten om de kwaliteit van het onderwijs voor de studenten die onder het sociaal leenstelsel vallen, te verhogen.

Het werkelijke resultaat was minder negatief dan begroot. De solvabiliteit (op basis van eigen vermogen inclusief voorzieningen gedeeld door balanstotaal) daalde, maar bleef met 36% ruim boven de door het ministerie van OCW vastgestelde minimumwaarde van 30%. De solvabiliteit (gemeten als eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen) daalde naar 30% en lag hiermee nog net in de normrange van 30–40%.

De current ratio, een belangrijke graadmeter voor de liquiditeit, steeg in 2016 van 0,55 naar 0,68 en voldeed daarmee ruimschoots aan de eis dat de score hoger moet zijn dan 0,5. De toename van de ratio is met name te verklaren door de hierboven toegelichte tijdelijke stijging van de liquide middelen.

7.5 Treasury

De hogeschool heeft – onder andere als gevolg van het tot stand komen van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 – het treasurystatuut in 2016 aangepast. Het beleid is gericht op het optimaliseren van de financieringsstructuur van de hogeschool en het beperken van financiële risico's. De hogeschool kwalificeert als niet-professionele belegger. De wijziging van het treasurystatuut is op 15 december 2016 goedgekeurd door de raad van toezicht.

De hogeschool is eind 2015 overgegaan op schatkistbankieren en heeft derhalve alle financiële middelen ondergebracht bij de Staat der Nederlanden. Hoewel de Staat der Nederlanden geen

bankinstelling is, voldoet de hogeschool door het schatkistbankieren per definitie aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

7.6 Private activiteiten

De hogeschool onderneemt contractactiviteiten die niet uit publieke middelen bekostigd worden. Het college van bestuur draagt er zorg voor dat deze activiteiten passen binnen de missie van de hogeschool en in het verlengde van de onderwijs-taak staan door het expliciet benoemen van de doelstelling van private activiteiten in het Position Paper, het Focusprogramma en het Protocol raad van toezicht en college van bestuur, ingegeven door de Branchecode goed bestuur hogescholen.

In navolging van de branchecode draagt het college van bestuur tevens zorg voor een transparante toerekening van kosten van marktactiviteiten bij inzet van publieke middelen. Deze splitsing is primair gericht op een juiste scheiding van publieke en private middelen en het monitoren van de commerciële activiteiten, die een beduidend hoger risico hebben qua omzet en resultaat dan de publieke activiteiten.

Door het formaliseren van kaders voor private activiteiten is een transparante toerekening van kosten aan de private activiteiten (als gebruikgemaakt wordt van publiek gefinancierde middelen) binnen de hogeschool geborgd. Bij de totstandkoming van deze kaders heeft de door de wetgever gevraagde toerekening van minimaal de kostprijs als belangrijkste uitgangspunt gediend. Alle private activiteiten zijn integraal onderdeel van Stichting Hogeschool Rotterdam. De contractactiviteiten bestaan uit cursussen in het open aanbod, incompanytrajecten en onbekostigde masteropleidingen.

Uit 2012 nam het college van bestuur, in het kader van het Focusprogramma, het principebesluit te stoppen met een deel van de contractactiviteiten. Naast de huidige masteropleidingen zullen alleen die activiteiten die voldoende rendement opleveren en nadrukkelijk een link hebben met, dan wel een significante bijdrage kunnen leveren aan de publieke taakstelling, worden voortgezet. Hierbij kan worden gedacht aan het verzorgen van nascholing, pre-masters en inhoustrainingen.

In 2016 werd het besluit genomen om te stoppen met de online-variant van de Master Consultancy & Entrepreneurship die in Brazilië werd aangeboden. Aanleiding voor dit besluit waren problemen met de borging van de kwaliteit van deze opleiding, die werden geconstateerd op basis van rapportages van de Examencommissie. Het college van bestuur oordeelde dat aan kwaliteit geen enkele concessie kon worden gedaan en zag zich daarom genooddacht de opleiding te beëindigen. De betrokken studenten kregen een aanbod tot schadeloosstelling.

Het private resultaat 2016 was 0,1 miljoen euro negatief. Dit was met name het gevolg van eenmalige lasten in verband

met het stopzetten van bovengenoemde online master in het buitenland.

7.7 Risicomanagement

Voor informatie rondom risicomanagement wordt verwezen naar onderdeel B van de continuïteitsparagraaf in paragraaf 7.9.

7.8 Vooruitblik

De hogeschool werkt sinds september 2016 aan de uitwerking van de opgaven van de strategische agenda. Het College van Bestuur heeft in een open uitnodiging alle belangstellenden in de organisatie gevraagd haar te adviseren over een aantal thema's.

In het hele studiejaar 2016–2017 buigen in totaal vier werkgroepen, bestaande uit docenten, managers, adviseurs, lectoren en andere medewerkers van de hogeschool zich over eerdergenoemde vraagstukken rondom de thema's organisatie, professionaliteit, leiderschapsontwikkeling en spelregels. Het college van bestuur hecht veel belang aan de functie van een grote multisectorale hogeschool, zeker gelet op de grootstedelijke context waarin de hogeschool werkt. De meerwaarde blijkt bijvoorbeeld uit het multidisciplinaire onderwijs en de onderzoeksprogramma's rondom de vraagstukken van de Rotterdamse haven en van Rotterdam-Zuid. Om die meerwaarde én haar Rotterdamse profilering nog meer te versterken, gaan werkgroepen aan de slag met een advies rondom de invulling van de volgende drie thema's: internationalisering, nieuwe bedrijvigheid en ICT in het onderwijs.

Ook zijn externe adviseurs Winnie Sorgdrager en Farid Tabarki – ervaringsdeskundigen met kennis van het hoger onderwijs, organisatie-inrichting en ontwikkelingen in de samenleving – gevraagd om met de hogeschool mee te denken. Met dit traject koerst de hogeschool naar een nieuw strategisch plan.

De werkwijze is nieuw, spannend en leerzaam voor de hogeschool. Het College van Bestuur hecht veel waarde aan zowel de opbrengsten van de werkgroepen als aan de ervaringen uit dit proces. Op basis van de adviezen van de werkgroepen en input van de centrale medezeggenschapsraad neemt het college besluiten. Indien de besluiten afwijken van de gegeven adviezen, zal het college dit expliciet beargumenteren. De resultaten zijn tevens pijlers voor het nieuwe strategische plan van de hogeschool, het zogenoemde instellingsplan. Dit wordt gepresenteerd op de jaaropening in september 2017.

Door middel van het jaarverslag 2015 heeft de hogeschool in 2016 de uitkomsten van de prestatieafspraken verantwoord. De hogeschool heeft de afspraken, met uitzondering van die rond studiesucces, behaald. De eindbeoordeling van deze afspraken heeft inmiddels plaatsgevonden. Op basis van deze eindbeoordeling heeft de hogeschool een korting van 1,8 miljoen euro op

het budget voor onderwijskwaliteit en studiesucces van 2017 gekregen. In de begroting 2017 is hier rekening mee gehouden.

De komende jaren vormt de overheid de studiefinanciering om tot een leenstelsel. Pas vanaf 2018 kunnen hogescholen en universiteiten de opbrengsten van die omvorming gebruiken voor het onderwijs. Hogeschool Rotterdam heeft in 2014 besloten niet tot 2018 te wachten, maar per 2015 de investeringen in het onderwijs te verhogen. In de periode 2015 tot en met 2017 investeert de hogeschool daarom minimaal 16,5 miljoen euro extra uit het eigen vermogen in de kwaliteit van het onderwijs. In 2017 wordt – als onderdeel van de inzet van deze 16,5 miljoen euro – 7,0 miljoen euro extra aan het eigen vermogen onttrokken ten behoeve van het onderwijs. Per saldo leidt dit, als gevolg van een compensatie van de resultaatsmutaties uit 2014 en 2015, tot een begroot resultaat voor 2017 van 6,1 miljoen euro negatief.

De begroting (op hoofdlijnen) is onderstaand opgenomen.

Begroting 2017 (x € 1000)

Baten	
Rijksbijdrage	207.003
College- en examengelden	69.404
Opbrengsten werk voor derden	4.849
Opbrengst private activiteiten	4.733
Overige opbrengsten	8.183
Totaal	294.172
Lasten	
– primaire personele Lasten	208.446
– personeel niet in loondienst	12.280
– overige personeelslasten	7.830
Totaal personele lasten	228.556
Huisvestingslasten	18.000
Beheerslasten	29.132
Overige lasten	6.806
Afschrijvingen	17.417
Totaal	299.911
Exploitatieresultaat voor financiële baten en lasten	-5.739
Financiële baten en lasten	-340
Exploitatieresultaat na financiële baten en lasten	-6.079

Bovenstaande begroting is goedgekeurd door de raad van toezicht in de vergadering van 15 december 2016.

7.9 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf gaat in op de wijze waarop het bestuur omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid. Ook wordt zicht geboden op het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren en de ontwikkeling van de vermogenspositie.

De continuïteitsparagraaf is opgebouwd uit de gegevensset (A) en overige rapportages (B). De onderstaande gegevens volgen deze indeling. De cijfers zijn ontleend aan de begroting 2017, inclusief de meerjarenbegroting 2018–2020, die door de raad van toezicht is goedgekeurd op 15 december 2016.

A Gegevensset

A1. Kengetallen

Kengetal (stand 31/12)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personele bezetting in FTE:	2.699	2.711	2.766	2.789	2.829	2.829
Management/directie	188	191	191	191	191	191
Onderwijzend personeel	1.691	1.665	1.713	1.741	1.776	1.776
Wetenschappelijk personeel	28	31	31	31	31	31
Overige medewerkers	792	813	831	827	832	832
Studentaantallen	37.144	37.102	37.102	37.102	37.102	37.102
Onderwijzend personeel/Totaal	62,7%	61,4%	61,9%	62,4%	62,8%	62,8%

Toelichting op de kengetallen

We lichten de volgende punten toe:

In het kader van het Focusprogramma is gewerkt aan een toename van het aantal medewerkers in loondienst ten opzichte van personeel niet in loondienst en zijn de beheerslasten afgebouwd. De vrijkomende ruimte is ingezet voor onderwijzend personeel. Dit resultaat is in 2016 behaald en zal de komende jaren worden gecontinueerd. De in de tabel gepresenteerde personeelsformatie is gecorrigeerd voor verlof (zoals SOP-regeling, ouderschaps- en zwangerschapsverlof).

Het totale aantal studenten (inclusief nieuwe instroom, exclusief septemberstakers) in 2016 bedroeg 37.111. Voor 2017 en verder zijn de studentaantallen conform de meerjarenbegroting 2017 opgenomen. De verwachting is dat deze aantallen stabiel blijven.

A2. Balans

ACTIVA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ASTE ACTIVA						
Immateriële VA						
Materiële VA	125.036	146.369	144.317	142.735	141.888	141.041
Financiële VA						
TOTAAL ASTE ACTIVA	125.036	146.369	144.317	142.735	141.888	141.041
VLOTTENDE ACTIVA						
Vorraden						
Vorderingen	36.635	38.010	38.510	38.510	38.510	38.510
Effecten						
Liquide middelen	33.586	22.279	23.776	22.970	22.128	19.087
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	70.221	60.289	62.286	61.480	60.638	57.597
TOTAAL ACTIVA	195.257	206.658	206.603	204.215	202.526	198.638
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN						
Algemene reserve	55.327	50.891	54.905	56.658	57.996	59.215
Bestemmingsreserve publiek	4.699	2.814	1.589	1.020	449	0
Bestemmingsfonds publiek	90	90	90	90	90	90
Bestemmingsreserve privaat	-1.491	-1.249	-1.038	-821	-588	-358
Totaal EIGEN VERMOGEN	58.625	52.546	55.546	56.947	57.947	58.947
VOORZIENINGEN	12.058	13.781	14.015	14.015	14.015	14.015
LANGLOPENDE SCHULDEN	21.950	40.755	36.966	33.178	29.389	25.600
KORTLOPENDE SCHULDEN	102.624	99.576	100.076	100.076	100.076	100.076
TOTAAL PASSIVA	195.257	206.658	206.603	204.215	201.426	198.638

* De cijfers 2016 betreft de jaarrekening 2016, vanaf 2017 is de begroting opgenomen, gecorrigeerd voor het verschil tussen de in de begroting opgenomen prognose en de daadwerkelijke realisatie.

Toelichting op de balans

We lichten de volgende punten toe:

• De mutaties in de materiële vaste activa betreffen de investeringen in huisvesting en inventarissen, minus de afschrijvingen en eventuele desinvesteringen. De stijging

van de post materiële vaste activa in 2016 was voornamelijk het gevolg van het gereedkomen van de nieuwbouw op locatie Kralingse Zoom. In 2017 zijn de investeringen hoger dan de afschrijvingen, waardoor de post materiële vaste activa stijgt en in 2018 tot en met 2021 wordt minder geïnvesteerd dan afgeschreven.

• De resultaten vanuit de staat van baten en lasten zijn verwerkt in het eigen vermogen. In 2017 is een negatief resultaat begroot als gevolg van de inzet vanuit het eigen vermogen vooruitlopend op de baten uit het leenstelsel. Dit verklaart de afname van het eigen vermogen. Vanaf 2018 verwacht de hogeschool de extra gelden als gevolg van het leenstelsel. De begrote resultaten zijn dan positief, waardoor het eigen vermogen licht groeit.

• De voorziening asbestverwijdering daalt in de periode tot en met 2019 naar nihil. De verwachting is dat de voorziening voor de duurzame inzetbaarheid zal stijgen als gevolg van een toename in het aantal deelnemers. De overige voorzieningen zijn naar verwachting stabiel.

• De langlopende schuld bij de Staat der Nederlanden wordt in 2017 volledig opgenomen. Hierna volgt de aflossing van deze schuld.

Hogeschool Rotterdam beschikt niet over een bestemmingsfonds privaat. Daarom is onder deze noemer de bestemmingsreserve privaat ondergebracht.

A3. Staat/raming van baten en lasten

BATEN	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rijksbijdrage	201.855	207.003	219.884	218.269	219.255	219.255
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.777	3.553	3.553	3.553	3.553	3.553
College- cursus-, les- en examengelden	67.118	69.404	70.280	70.915	70.915	70.915
Baten werk in opdracht van derden	10.068	9.582	9.259	9.000	9.078	9.078
Overige baten	6.586	4.630	4.773	4.786	4.776	4.776
TOTAAL BATEN	288.404	294.172	307.749	306.523	307.577	307.577

LASTEN	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personeelslasten	225.511	228.556	232.015	233.918	237.319	237.319
Afschrijvingen	16.939	17.417	17.729	16.988	16.673	16.673
Huisvestingslasten	17.343	18.000	17.409	17.528	17.232	17.232
Overige lasten	36.852	35.938	37.264	36.377	35.060	35.079
TOTAAL LASTEN	296.645	299.911	304.417	304.811	306.284	306.303
Saldo Baten en lasten	-8.241	-5.739	3.332	1.712	1.293	1.274
Saldo financiële bedrijfsvoering	-155	-340	-332	-312	-293	-274
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0
TOTAAL RESULTAAT	-8.396	-6.079	3.000	1.400	1.000	1.000

Toelichting op de meerjarenraming van baten en lasten

De hogeschool heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in zowel het onderwijs als in de gebouwen. In 2014 is besloten om vanaf 2015 extra geld aan de reserves van de hogeschool te onttrekken om extra te investeren in de kwaliteit van het onderwijs. Vanaf 2018 zullen naar verwachting meer overheidsmiddelen beschikbaar komen als gevolg van de invoering van het leenstelsel. De hogere begroting krijgt daarmee een structureel karakter.

Voor 2017 zijn de totale baten voor 5,8 miljoen euro hoger begroot dan de realisatie 2016. Dit is een toename van 2,0% tot 294,2 miljoen euro. Deze stijging wordt als volgt verklaard:

- De rijksbijdrage stijgt met 5,1 miljoen euro als gevolg van zowel een hogere prijs als stijgende studentenaantallen en stijging in de bekostigde graden (t-2 financiering). Voorts is een bedrag van 2,2 miljoen euro opgenomen voor de regeling compensatie Pabo-opleidingen. In 2016 was deze regeling nog niet van toepassing. Daarnaast is er in 2017 sprake van een korting op de rijksbijdrage als gevolg van het niet behalen van de prestatieafspraken in 2015. De korting betreft een bedrag van 1,8 miljoen euro.
- De overige overheidsbijdragen en subsidies (waaronder de derde geldstroom en contractactiviteiten) stijgen meerjarig als gevolg van de hogere geprognosticeerde studentaantallen.
- De opbrengst collegegelden stijgt met 2,3 miljoen euro tot 69,4 miljoen euro als gevolg van stijgende studentaantallen en tarieven.
- De overige inkomsten (baten in opdracht van derden en overige baten) dalen met 2,4 miljoen euro. Gezien de onzekerheid van deze post is deze conservatief begroot.

Over de jaren 2017 tot en met 2021 laten de totale baten ten opzichte van 2016 een oplopende reeks zien tot en met 2019 en daarna een stabiele baat gelijk aan 2019. Deze stijging is met name het gevolg van de hogere rijksbijdrage als gevolg van het stijgend aantal inschrijvingen en graden en vanaf 2018 een

hogere baat in verband met verwachte middelen vanuit het leenstelsel.

De rijksbijdrage en overige baten zijn onder meer afhankelijk van de conjunctuur en van het regeringsbeleid. De hogeschool houdt rekening met een mogelijke afname van deze inkomsten door de inzet van personeel met een tijdelijk contract. Met de instituten en diensten is de afspraak gemaakt dat het aandeel flexibele formatie ongeveer 20% zal bedragen. De instituten hebben als norm een AOP-aandeel van 21% van de totale formatie personeel in loondienst bij het instituut.

De personele lasten laten een meerjarige stijging zien. De last voor personeel in loondienst wordt voor 2017 begroot op 208,4 miljoen euro. Dit bedrag is 14,6 miljoen euro hoger dan het bedrag begroot in 2016. De groei betreft zowel DOP (9,2 miljoen euro) als AOP (5,4 miljoen euro). Deze groei kan worden verklaard door een prijsstijging van ongeveer 11,5 miljoen euro inclusief de 2% stijging zoals beschreven bij de bepaling van de rijksbijdrage en een volumecomponent van 41 fte voor een bedrag van 3,1 miljoen euro.

De in 2017 begrote lasten voor personeel niet in loondienst nemen af tot een bedrag van 12,3 miljoen euro. Een belangrijke oorzaak hiervan is de gewijzigde wetgeving rond de inzet van zzp'ers, als gevolg waarvan een substantieel aantal zzp'ers in 2016 in vaste dienst is gekomen.

De afschrijvingslasten blijven grosso modo op het niveau van 2016 van 16,9 miljoen euro. In 2018 stijgen ze naar 17,7 miljoen euro en dalen naar 16,8 miljoen euro in 2020. De huisvestingslasten blijven meerjarig in lijn met 2017. Door verhuisbewegingen naar de nieuwbouw zijn de lasten in 2017 eenmalig hoger. De huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale lasten) blijft onder de grenswaarde van het ministerie van OCW van 15%. Als gevolg van de (volledige) opname van de lening in 2017, zullen de financiële lasten stijgen. Meerjarig dalen deze lasten door de aflossingen die conform het aflossingsschema voldaan zullen worden.

Voor de goede orde wijzen wij de lezer erop dat voorgaande meerjarenbegroting uitgaat van de huidige (bekende) wet- en regelgeving en hierin slechts de financiële effecten van beleidsvoorstellen in zijn opgenomen indien deze voorstellen zijn goedgekeurd door het college van bestuur. Het risico is groot dat de realisatie daarvan in de toekomst zal afwijken, mede omdat de praktijk weerbarstig is. Er is in dit verslag niet gewerkt met scenario's, evenmin hebben wij aan de accountant opdracht gegeven om bovenstaande meerjarenbegroting te controleren.

De meerjarenbegroting is onderdeel van de planning-en-controlcyclus van Hogeschool Rotterdam. Bij goedkeuring van de jaarrekening wordt de meest actuele versie goedgekeurd door de raad van toezicht.

B1. Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht komen eens per kwartaal samen om (onder andere) de financiële gang van zaken te bespreken. Daarnaast bespreekt het College van Bestuur periodiek (minimaal eens per kwartaal) de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting met de directies van de hogeschool.

Voorts is een risk manager/interne accountant aangesteld. Hij houdt zich onder andere bezig met de inventarisatie van de belangrijkste risico's en met het beleggen van beheersmaatregelen in de organisatie en het monitoren daarvan. Daarnaast doet hij onderzoek naar de beheersing van de risico's van grote projecten.

B2. Risico's en onzekerheden

In het kader van het risicomanagement van de hogeschool is in 2015 besloten om bij het inventariseren van de risico's de organisatie breed te betrekken. Op twee niveaus zijn risico's geïnventariseerd, te weten op het niveau van de hogeschool en op het niveau van instituten en diensten. Bij de instituten zijn alle lagen van de organisatie erbij betrokken, te weten de studenten, de docenten, de ondersteuners, het management en de directie. Bij de diensten is ook gekozen voor een breed samengestelde groep. Daarnaast zijn de hogeschool-risico's geïnventariseerd bij de directeuren en de risico-contactpersonen van alle organisatieonderdelen.

Om dit proces te ondersteunen, wordt gebruikgemaakt van een daarvoor geschikte applicatie. Om tot een goede ranking te komen, werden steeds sessies belegd met de betreffende deelnemers om de risico's te bespreken en om tot overeenstemming te komen over de ranking. In een afsluitende sessie, waarbij ook het verantwoordelijke lid van het college van bestuur aanwezig was, is het risicoregister 2016 bepaald.

Er werden dit jaar twee categorieën onderscheiden, te weten hoog en midden. Hierbij is gekozen om met 'paraplu'-risico's te werken. Een paraplu-risico verzamelt als het ware op een hoger

abstractieniveau een aantal risico's die de organisatie heeft benoemd. De categorie hoog heeft ook in euro's gemeten de hoogste impact.

Het hogeschool-risicoregister 2016 zag er als volgt uit:

- 1 Categorie hoog:
 - a kwaliteit van onderwijs en studiesucces;
 - b bekostiging eerste en tweede geldstroom;
 - c betrouwbaarheid van ICT;
- 2 Categorie midden:
 - a betrouwbaarheid van informatieprocessen;
 - b veiligheid;
 - c professionele cultuur (personeelsbeleid).

Ad 1a Kwaliteit van onderwijs en studiesucces

Het risico met betrekking tot de kwaliteit van onderwijs en studiesucces raakt aan de kern van het onderwijs. Als de kwaliteit van het onderwijs niet voldoende is, dan komt het studiesucces in gevaar. Hieronder vallen risico's als: nieuwe programma's voor het onderwijs zijn niet op tijd ontwikkeld, accreditatie wordt niet behaald, er is een toename van het aantal langstudeerders en tentamenopgaven zijn voor de toets beschikbaar.

Ad 1b Bekostiging eerste en tweede geldstroom

De bekostiging van de eerste en tweede geldstroom bleef net als in voorgaande jaren een significant risico. De risico's hierbij betreffen de afname van de rijksbijdrage vanwege politieke keuzes, financiële tegenvallers en onvoldoende administratieve ondersteuning waardoor subsidies moeten worden terugbetaald.

Ad 1c Betrouwbaarheid van ICT

Uitval van ICT-middelen als gevolg hacks en/of storingen neemt toe. De aandacht van de organisatie en de kracht van zaken als firewalls worden steeds geëvalueerd en verbeterd. Daarom is het serverpark van de hogeschool deels redundant uitgevoerd.

Ad 2a Betrouwbaarheid van informatieprocessen

Het risico betreffende de betrouwbaarheid van informatieprocessen raakt aan het voeren van administraties, het ontsluiten daarvan en het tijdig opleveren van juiste informatie waarop operationele en bestuurlijke besluiten kunnen worden genomen. De risico's betreffen onbetrouwbare informatie, het niet-registreren van HR-studenten in het buitenland zodat deze niet bereikbaar zijn en niet kunnen garanderen van privacybescherming.

Ad 2b Veiligheid

Het risico betreffende de veiligheid raakt aan het op orde hebben van de fysieke omgeving, van het opvolgen van veiligheidsvoorschriften maar vooral ook van de wijze waarop mensen elkaar bejegenen. De risico's zijn geweldsincidenten, seksueel ongewenst gedrag en calamiteiten in gebouwen.

Ad 2c Professionele cultuur (personeelsbeleid)

Het risico betreffende de professionele cultuur heeft te maken

met aansturing en scholing. De risico's zijn dat medewerkers uitvallen door werkdruk, dat de samenwerking tussen instituten en diensten verstart en dat ICT-ontwikkelingen te snel gaan voor een goede digitalisering van het onderwijs.

Op het niveau van instituten en diensten werden in 2016 vier organisatieonderdelen betrokken. Zij hebben elk een eigen risicoregister opgesteld. De meest opvallende risico's uit deze registers waren, in willekeurige volgorde, de volgende:

- Studenten studeren langer of stoppen zonder diploma.
- Studenten kunnen bij tentamens en andere 'gevoelige' documenten.
- Eindniveau kan niet worden geborgd.
- Bedrijfsvloer kan niet worden afgesloten (veiligheid).
- Er ontstaan eenmansposities.
- Bij personeelsmutaties worden autorisaties (te) laat aangepast.
- Er wordt langer dan anderhalf jaar niet geoefend met ont-ruimen.

B3. Rapportage toezichthoudend orgaan Financiën

De door de Raad van Toezicht in 2013 goedgekeurde Notitie Financieel Beleid is in 2016 niet gewijzigd. In deze notitie zijn de hoofdlijnen van het financiële beleid vastgelegd. Daartoe behoren de begrotings- en verantwoordingsprocedures en de verhoudingsgetallen bij de allocatie van middelen binnen de instelling.

Relevante kengetallen zijn:

- huisvesting: 8% van rijksbijdrage en collegegelden;
- solvabiliteit: bandbreedte 30–40%;
- liquiditeitspositie: ten minste 10 miljoen euro.

Het eigen vermogen dient dusdanig te stijgen dat over een periode van drie jaar de inflatiestijging gecorrigeerd wordt. Voor de periode 2016–2017 is gekozen om extra inzet te plegen uit het eigen vermogen.

Bij de stukken van de Raad van Toezicht wordt bij iedere vergadering een overzicht gevoegd van de prognose ultimo jaar ten opzichte van de begroting zodat, na voorbereidend overleg in de auditcommissie, de raad in staat is de financiële gang van zaken te volgen.

In het jaarverslag 2016 van de hogeschool is in bijlage 4 een overzicht opgenomen waarin wordt gerapporteerd over het voldoen aan de regels in de Branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging hogescholen. Uit deze bijlage blijkt dat voldaan wordt aan de branchecode.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van stichting Hogeschool Rotterdam

Ons oordeel

De in dit verslag opgenomen samengevatte jaarrekening 2016 van stichting Hogeschool Rotterdam te Rotterdam is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2016 van stichting Hogeschool Rotterdam.

Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2016 van stichting Hogeschool Rotterdam in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs.

De in dit verslag opgenomen samengevatte jaarrekening bestaat uit:

- de samengevatte balans per 31 december 2016;
- de samengevatte staat van baten en lasten over 2016; en
- bijbehorende toelichtingen

Samengevatte jaarrekening

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van stichting Hogeschool Rotterdam en onze controleverklaring daarbij. De samengevatte jaarrekening en de gecontroleerde jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 22 mei 2016.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2016 van stichting Hogeschool Rotterdam in onze controleverklaring van 22 mei 2016.

Verantwoordelijkheid van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de samengevatte jaarrekening

Het college van bestuur van stichting Hogeschool Rotterdam is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent is met de gecontroleerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en Nederlands Recht, waaronder Standaard 810 "Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten".

Rotterdam, 7 juni 2017

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA





JESSE VAN GROENIGEN – CHEMIE

Sociaal Jaarverslag

8.1 Inleiding

In dit Sociaal Jaarverslag 2016 staat te lezen op welke manier Hogeschool Rotterdam het hrm-beleid heeft uitgevoerd in 2016. In 2016 presenteerde de hogeschool haar strategische agenda als logisch vervolg op haar Focusprogramma. Belangrijke thema's in de agenda zijn: verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen en een pedagogische en didactische relatie ontwikkelen met de studenten gericht op binding, diversiteit en inclusiviteit. Het goed inrichten en uitvoeren van het hrm-beleid levert een belangrijke bijdrage aan de realisatie van deze hogeschoolbrede doelstellingen. Het hrm-beleid van de voorgaande jaren wordt daarom in het verlengde van de strategische agenda voortgezet.

De hogeschool wil vanuit haar visie op goed werkgeverschap dat werknemers zich optimaal kunnen ontwikkelen en ontplooiën. Net als in voorgaande jaren waren in 2016 professionalisering en duurzame inzetbaarheid belangrijke thema's voor de hogeschool. Daar is in het verslag dan ook extra aandacht voor. Daarnaast worden uiteraard de diverse arbeidsvoorwaarden en de (financiële) cijfers toegelicht. We lichten eerst een aantal belangrijke feiten in 2016 uit en gaan daarna uitgebreid op een aantal thema's in.

8.2 Belangrijke feiten uit 2016

We zetten een paar feiten uit 2016 op een rij:

- In 2016 werd verder ingezet om het begrip duurzame inzetbaarheid meer praktisch hanteerbaar te maken. Leidinggevenden en medewerkers bleken daardoor goed bekend met het begrip en integreerden het maken van afspraken steeds vaker en beter in de gesprekken binnen de gesprekscyclus.
- In 2016 begon Hogeschool Rotterdam met een nieuwe regeling voor de gesprekscyclus, waarin het voeren van het goede gesprek de basis vormt.
- Het Medewerkersonderzoek 2016 liet zien dat medewerkers van Hogeschool Rotterdam over het algemeen tevreden waren over hun werk bij de hogeschool. Op de vraag: 'Hoe tevreden ben je in het algemeen over je werk?', gaf 79% van de medewerkers aan (zeer) tevreden te zijn. Dit betrof een daling van 0,3% ten opzichte van 2015. Werkdruk bleef een belangrijk beleidsonderwerp. Daarom werd in 2016 een project gestart om bij een aantal opleidingen nadrukkelijker in te zoomen op dit thema.
- Het gemiddeld ziekteverzuim steeg naar 4,6%. Om die reden startte de hogeschool in 2016 met het project 'Verzuim in beeld', waarbij iedere opleiding en afdeling gevraagd wordt een analyse uit te voeren en maatregelen te formuleren.
- Alle financiële middelen voor professionalisering werden

benut, te weten 3% out of pocket. Hogeschool Rotterdam investeerde meer in haar personeel door het toebedelen van extra professionaliseringsuren boven op de 3% basisrecht in uren, te weten: 2% voor niet-onderwijsgevend personeel en 7% voor onderwijsgevend personeel. De uren werden echter nog steeds onvoldoende transparant gerapporteerd.

- Bewust werd in 2016 ingezet op collectieve scholing en teamgerichte ontwikkeling. Ook legde de HR Academie zich meer toe op trainingen gericht op didactiek en pedagogiek, waarmee ze aansloot op de inhoudelijke doelstellingen van de hogeschool.
- De reorganisatie van de diensten werd eind 2016 officieel afgerond. In 2016 werd nadrukkelijk ingezet op professionalisering passend bij de 'nieuwe' rol van de ondersteuner (klantgericht en klant nabij), meer en betere samenwerking tussen de diensten en met het onderwijs en efficiënter werken (bijvoorbeeld met lean-trajecten).

8.3 Professionalisering

8.3.1 Bij cao toegekende voorzieningen

De cao kent ruime voorzieningen om medewerkers van hogescholen te faciliteren in hun professionalisering. Volgens artikel O-1 lid 2 van de cao moet Hogeschool Rotterdam minimaal 6% van het getotaliseerde jaarinkomen besteden aan professionalisering. De helft daarvan wordt besteed aan een basisrecht in uren, de andere 3% aan de out-of-pocket-kosten. Hogeschool Rotterdam investeert meer in haar personeel door het toebedelen van extra professionaliseringsuren, boven op de 3% basisrecht in uren, te weten: 2% voor niet-onderwijsgevend personeel en 7% voor onderwijsgevend personeel. Dit beleid is vastgelegd in het meerjarenprofessionaliseringsplan voor 2014-2017.

Out-of-pocketkosten

De out-of-pocketkosten bedroegen in 2016 4,2 miljoen euro. Hiermee kwam het bedrag van de out-of-pocketkosten op 3% van het getotaliseerde jaarinkomen. Het getotaliseerde jaarinkomen bedroeg in 2016 157,8 miljoen. De volgende onderverdeling valt te maken voor de out-of-pocketkosten: instituten (incl. kenniscentra, expertisecentra) 3,2 miljoen; diensten (incl. fondsen, CMR en college van bestuur) 0,8 miljoen. Opvallend is daarbij dat de gelden die binnen het onderwijs en de diensten werden geïnvesteerd in professionalisering nagenoeg gelijk zijn gebleven maar dat met name de professionalisering binnen de kenniscentra, expertisecentra, college van bestuur, CMR en de fondsen afnam.

Out-of-pocketkosten zijn alle kosten die rechtstreeks verband houden met studies, scholingen, trainingen en symposia (bijvoorbeeld studiemateriaal, reis- en verblijfkosten) en die op 'Scholing' geboekt worden, maar exclusief de kosten van medewerkers die trainingen met gesloten beurs verzorgen aan collega's binnen de hogeschool. Het aantal van dergelijke trainingen neemt steeds meer toe, ook bij kenniscentra en expertisecentra. Dit is logisch, gezien het feit dat men steeds meer wil inzetten op collectieve teamtrainingen die passend zijn bij de specifieke (onderwijs)visie van afzonderlijke opleidingen en afdeling. De werkelijke uitgaven zijn dus hoger.

Professionaliseringsuren

Net als in 2015 rapporteerden in 2016 de verschillende organisatieonderdelen van de hogeschool over de professionaliseringsuren. In deze rapportages wordt zowel het aantal individuele uren als het aantal collectieve uren geregistreerd. De huidige rapportages laten zien dat we de norm ruim halen. Er is echter aanleiding te vermoeden dat het aantal professionaliseringsuren in de praktijk hoger is, doordat de huidige vorm van registreren geen ruimte biedt aan nieuwe vormen van leren en doordat ze nog niet in alle organisatieonderdelen goed worden gebruikt, voornamelijk vanwege het zeer arbeidsintensieve karakter. De tabel geeft een schatting op basis van deels ingevulde templates en gemaakte kosten eind december.

Professionaliseringsuren	
Professionaliseringsuren ¹	
Onderwijs	110.000 uur
Diensten	32.000 uur

¹ Schatting op basis van deels ingevulde templates en gemaakte kosten

In 2016 werd gewerkt aan verbetering van de rapportagemogelijkheden, waaronder een pilot met digitale rapportagemogelijkheden. Echter, dit heeft nog niet geleid tot een sluitend systeem. Daarom zal in 2017 met verschillende aanbieders en in samenwerking met andere instellingen gekeken worden naar nieuwe mogelijkheden. Net als in voorgaande jaren hecht de hogeschool veel waarde aan het mogelijk maken van zowel formeel leren als informeel leren, individueel én collectief, passend bij de doelstellingen van opleiding of afdeling. In de huidige systemen blijkt het juist ingewikkeld om de meer informele manieren van leren mee te nemen in de registratie.

In de keuze en ontwikkeling van een passender systematiek wordt tevens gekeken naar de mogelijkheid om verlof- en DI-uren op dezelfde manier te registreren.

In 2016 werd het voeren van een goede professionele dialoog verder gestimuleerd en ondersteund door het invoeren van de nieuwe regeling voor de gesprekscyclus (voeren van het goede gesprek) en de inzet op het implementeren van DI-beleid. Daarnaast werden de eerste stappen gezet naar formuleren van het nieuwe professionaliseringsbeleid (waaronder versimpelen). Aangezien Hogeschool Rotterdam het hrm-beleid nadrukkelijk wil laten aansluiten bij de nieuwe strategische agenda, is allereerst aandacht besteed aan het gezamenlijk bepalen van de hogeschoolbrede doelstellingen. In 2017 wordt het nieuwe

professionaliseringsbeleid geformuleerd met de daarbij passende procesafspraken en registratie.

Professionalisering van teams

De hogeschool zet met haar focus op de teams (verantwoordelijkheid laag in de organisatie) nadrukkelijk in op collectieve scholing en vormen van informeel leren (o.a. klasbezoeken) die dicht tegen het primaire proces aanliggen. Daarmee krijgen teams steeds meer grip op hun eigen individuele en collectieve scholing en is het makkelijker om aan te sluiten op de specifieke wensen van docenten(teams) in relatie tot hun onderwijs en studenten.

Het gebruik van professionaliseringsplannen die als teamresultaat worden ontwikkeld, krijgt steeds meer vorm. Daarbij gebruiken leidinggevendenden de input vanuit de planningsgesprekken (individuele afspraken) en de teambijeenkomsten (collectieve afspraken). Opvallend is daarbij dat ook de ruimte wordt genomen om plannen op te stellen met een looptijd van twee of hoogstens drie jaar. Daarbij wordt wel jaarlijks geëvalueerd, maar gebruiken de teams de mogelijkheid om gezamenlijk meer langetermijnplannen op te stellen die passen bij hun specifieke doelstellingen.

8.3.2. HR Academie

Onder het motto "Waar professionaliseren een vanzelfsprekendheid is...", biedt de HR Academie docenten, opleidings-teams en medewerkers mogelijkheden om de verantwoordelijkheid voor hun professionalisering in eigen hand te nemen.

Opzet

Binnen de context van professionalisering binnen Hogeschool Rotterdam is de HR Academie deel van het geheel, verbonden met alle bewegingen van professionalisering binnen de hogeschool. De HR Academie heeft verstand van professionaliseren, vormen van leren, kwaliteit van trainers (en bureaus) en het organiseren van leren.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud ligt in de hogeschool: voor de onderwijsthema's bij het onderwijs en voor andere thema's bij de ondersteuning. Deze synergie van inhoud en professionaliseren leidt tot een eigenaarschap binnen de hogeschool en een vraaggerichte programmering. De trainers en begeleiders binnen de HR Academie zijn eigen mensen, die werkzaam zijn bij de hogeschool. Zij hebben expertise op een onderwerp en kennen de praktijk van het onderwijs en de beleving van docenten en medewerkers bij het onderwerp.

Het programma van de HR Academie komt tot stand op basis van vraag binnen de hogeschool. De eerste bron betreft de vragen vanuit het onderwijs en vanuit de bedrijfsvoering, van teams, docenten, ondersteunende medewerkers en leidinggevendenden. Andere bronnen zijn strategische speerpunten en thema's van Hogeschool Rotterdam. Samen met de programmamaleider vertaalt de HR Academie deze grote begrippen in activiteiten met een onderwerp dat herkenbaar is voor de medewerkers.

Programma

Het programma van de HR Academie kende in het studiejaar 2015–2016 zeventien thema's en zes trajecten. Een traject omvat professionalisering met een formeel karakter en civiel effect. Een thema is een inhoudelijk terrein, herkenbaar voor medewerkers. De veelheid van activiteiten, de variatie aan vormen van leren en de passie van de trainers en begeleiders hebben geleid tot een programma van activiteiten met open inschrijving voor individuele professionalisering en incompany-activiteiten voor collectieve professionalisering.

Deelname

In het studiejaar 2015–2016 namen ruim 2550 deelnemers deel aan activiteiten binnen de HR Academie: 1503 deelnemers vanuit open inschrijving, 750 deelnemers incompany en 300 deelnemers aan trajecten. Hogeschool Rotterdam is positief over het grote aantal medewerkers onder de deelnemers. Zeker ook gezien de toename van 150 deelnemers ten opzichte van het studiejaar daarvoor. Nader beschouwd geeft dat het volgende beeld van de individuele en collectieve professionalisering:

- Individuele professionalisering met open inschrijving. Het totaal aantal deelnemers aan de activiteiten voor individuele professionalisering met open inschrijving was 1503 medewerkers. Van dit aantal medewerkers was 53% docent. De figuur geeft de verdeling van de deelnemers over de verschillende thema's van de HR Academie.
- Collectieve professionalisering incompany. Vanuit hun ontwikkeling, jaarplan en doelen hebben (opleidings)teams eigen thema's voor professionalisering. Deze activiteiten willen zij incompany met hun team of een deel van hun team uitvoeren. De HR Academie biedt deze mogelijkheid aan opleidingsteams. Een opleidingsteam kan iedere incompany professionaliseringsvraag stellen, passend bij de thema's van de HR Academie. In het studiejaar 2015–2016 werden er 62 activiteiten incompany uitgevoerd: 50 binnen de instituten en 12 binnen de diensten. Naar schatting namen bijna 750 medewerkers deel aan deze activiteiten. Geordend naar de thema's van de HR Academie geven de vragen van de (opleidings)teams het beeld dat het figuur schetst.

Deelname aan activiteiten per thema

	In company
Teamontwikkeling	19
Didactiek en pedagogiek	11
Veiligheid	11
Toetsbekwaam	8
Onderwijskwaliteit	5
Onderzoek in het onderwijs	3
Medezeggenschap	2
Studieloopbaancoaching	2
Praktijk in het onderwijs	1

8.3.3 Basisopleiding hbo-docent (DBD)

Iedere docent van Hogeschool Rotterdam heeft als professionele standaard een onderwijsbevoegdheid of onderwijsbekwaamheid met erkend civiel effect. De hogeschool heeft bewust ingezet op kwaliteitsverbetering in het onderwijs. In het voorjaar 2016 startte zij daarom met een ontwikkeltraject resulterend in een hernieuwde basisopleiding didactiek vanaf 2017. Het doel van de basisopleiding didactiek is dat de docent op een eigen en verantwoorde manier het verschil kan (blijven) maken voor het leren van studenten in de dagelijkse onderwijspraktijk.

Nieuwe docenten zonder onderwijsbevoegdheid zijn de zogeheten zij-instromers. Zij hebben een bachelor- of masterdiploma, werkervaring in het maatschappelijk of bedrijfsleven en hebben de kwaliteiten in zich om docent te worden. Deze zij-instroomdocenten kunnen zich onderwijsbekwaam maken door het behalen van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). De basisopleiding hbo-docent leidt op tot onderwijsbekwaamheid voor het hbo.

Hogeschool Rotterdam biedt de basisopleiding hbo-docent incompany aan binnen de HR Academie. Doel is een opleiding te bieden die goed past bij de eisen die worden gesteld aan de docent bij Hogeschool Rotterdam. De opleiding wil de onderwijsmanager actief betrekken bij het leerproces van de deelnemende docent.

De opleiding werd in het studiejaar 2015–2016 uitgevoerd door het Onderwijscentrum VU Amsterdam, faculteit pedagogiek en psychologie. In het studiejaar 2015–2016 waren er tien basisopleidingen incompany. Zes docenten hebben de Engelstalige opleiding gevolgd bij het Onderwijscentrum VU Amsterdam.

8.3.4 Docenten met een masteropleiding

In het kader van de prestatieafspraken had Hogeschool Rotterdam het doel gesteld dat eind 2015 70% van de docenten een masteropleiding zou hebben, inclusief. PhD. Het betrof de functies docent (10), kerndocent (11), hogeschooldocent (12) en hoofddocent (13) met een aanstellingsomvang van meer dan 0,3 fte. Het traject 'Op naar een master....' richtte zich in de jaren 2012 tot 2016 op scholing van zittende docenten en een gericht aannamebeleid van nieuwe docenten.

De afgelopen jaren is er veel effort gestoken in het upgraden van het opleidingsniveau van de aanwezige docenten. Deze stimulans tot professionalisering heeft binnen Hogeschool Rotterdam een beweging van leren op gang gebracht. Onderwijsmanagers hebben docenten gestimuleerd een masteropleiding te gaan volgen. Veel docenten hebben zin gekregen in 'weer leren', hebben de waarde van een master ontdekt en zijn op zoek gegaan naar een voor hen passende opleiding. Tevens is het aannamebeleid aangescherpt en wordt bij nieuwe docenten veel gericht gekeken naar opleidingsniveau. Bij alle vacatures voor docentfuncties staat (bij voorkeur) masteropleiding. Dit beleid heeft ertoe geleid dat het merendeel van de nieuwe docenten een masteropleiding heeft.

Het gestelde doel voor eind 2015 werd gehaald: 70,4% van de docenten met een aanstellingsomvang groter dan 0,3 fte had een masteropleiding. Eind 2016 was dit gestegen naar 72,1% van de docenten. De tabel geeft de historie betreffende het aantal docenten met een bachelor- of masterdiploma of een ander diploma.

Aantal docenten met een masteropleiding

Opleiding	Aandeel docenten (%)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Masters	55,9	60,3	66,4	70,4	72,1
Bachelor	38,9	36,2	31,8	29,1	25,3
Overig*	5,2	3,5	1,8	0,5	2,6

* Dit zijn oude leergangen die niet passen in de huidige ordening van bachelor- en masteropleidingen in het Croho

8.3.5. Promotietrajecten voor docenten

Een promotievoucher geeft docenten de mogelijkheid om vier jaar lang twee dagen per week tijd te besteden aan praktijkgericht promotieonderzoek, met de mogelijkheid dit met een jaar te verlengen. Doel van het promotievoucherbeleid is om praktijkgericht promotieonderzoek mogelijk te maken. Het gaat hierbij om onderzoek dat een bijdrage levert aan het realiseren van de ambitie van de hogeschool om kennis te ontwikkelen 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 2016 waren er 26 docenten die met behulp van een promotievoucher aan een promotieonderzoek werkten. Op steeds meer plekken binnen de hogeschool zijn nu docenten met een promotietraject bezig. In 2016 werden er vier aanvragen ingediend voor een promotievoucher. Daarvan zijn twee aanvragen toegekend, één aanvraag afgewezen en één aanvraag aangehouden. Een promovendus rapporteerde dit jaar over de eerste twaalf tot achttien maanden van haar onderzoek; zij heeft daarop toestemming gekregen om het onderzoek voort te zetten. Elf promovendi vroegen verlenging aan en tien promovendi kregen toestemming om een vijfde jaar aan het onderzoek te werken. De tabellen laten de verdeling zien van de vouchers over de kenniscentra respectievelijk de instituten of diensten.

Aantal vouchers per instituut / dienst	
IvG	11
IvL	8
ISO	3
IBK	2
IGO	2
Totaal	26

Aantal vouchers per kenniscentrum	
Innovatief ondernemerschap	2
Talentontwikkeling	10
Zorginnovatie	11
Duurzame HavenStad	3
Totaal	26

8.3.6. Opleidingstrajecten voor leidinggevenden en onderwijsmanagers

Ontwikkelingstrajecten zijn opleidingstrajecten voor leidinggevenden, vanuit de veronderstelling dat leidinggevenden permanent werken aan hun professionele ontwikkeling.

Trajecten waar groepen leidinggevenden aan deelnamen in 2016, waren:

- operationeel leiderschap voor hoofden en coördinatoren;
- oriëntatietraject op leiderschap voor docenten die onderwijsmanager willen worden;
- introductie in onderwijskundig leiderschap voor coördinatoren in het onderwijs en startende onderwijsmanagers;
- trainingen in het kader van de gesprekscyclus speciaal voor coördinatoren onderwijs;
- management-developmenttraject (MD-traject) voor managers;
- management-developmenttraject voor managers van de diensten;
- tweedaagse bijeenkomsten voor managers die hebben deelgenomen aan het MD-traject;
- trainingen in het kader van de gesprekscyclus;
- begeleide intervisie voor groepen managers;
- coaching van managers en directeuren;
- studiedagen voor alle leidinggevenden, waarin aansturing van het onderwijs centraal stond (Focusdagen);
- tweedaagse bijeenkomsten voor directeuren en leden van het college van bestuur, waarin leiderschapsontwikkeling aan bod kwam.

Er is een start gemaakt met een ontwikkeltraject voor directeuren.

8.4 Beleid en ontwikkeling

8.4.1. Banen voor mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt

Overheidsorganisaties moeten op grond van de Participatiewet (2014) in tien jaar tijd 25.000 banen realiseren voor medewerkers die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Het doel is mensen die kunnen werken, maar door een (arbeids)beperking niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen, aan een baan te helpen bij een reguliere werkgever.

Ook hogescholen hebben afgesproken in de periode 2014–2024 in totaal 900 banen te creëren. Hogeschool Rotterdam zal 60 banen voor haar rekening nemen, waarbij één baan bestaat uit 25,5 uur. In september 2015 heeft de hogeschool een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met de gemeente Rotterdam (WSPR) en met Pameijer om de bovenstaande doelstelling te realiseren. Beide organisaties hebben ervaring met begeleiding van de doelgroep.

In 2016 kwamen er negentien mensen aan het werk, bijna 11 fte bij verschillende instituten en diensten. Bij sommige diensten of instituten werden verkennende gesprekken gevoerd of moet het traject nog starten.

Om ook de overige vijftig banen te realiseren, worden institu-

ten, diensten en kenniscentra opgeroepen om ook in 2017 hun bijdrage te leveren aan het behalen van de doelen. Voor 2017 is de ambitie dat elk instituut, elke dienst en elk kenniscentrum ten minste één medewerker, die valt onder de doelgroep van de Participatiewet, in dienst neemt.

8.4.2. Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid (DI) is vanaf 2015 een belangrijk onderwerp geworden in het personeelsbeleid. Ook in 2016 werd veel gedaan om het begrip in de praktijk hanteerbaar te maken. Zo werd er op intranet (HINT) informatie en uitleg gegeven over de regeling en werden inspirerende verhalen van collega's opgenomen die hun DI-uren op een mooie manier hebben benut. In september kwam er een speciaal magazine uit over DI, dat is verspreid in de organisatie.

Alhoewel het voor veel medewerkers lastig blijft om na te denken over hun inzetbaarheid en een loopbaan die past bij hun wensen en mogelijkheden, ziet de hogeschool wel dat DI langzamerhand een gespreksonderwerp wordt. Zo komt het onderwerp steeds meer aan de orde in de gesprekscyclus. Het is echter ook duidelijk dat veel van de DI-uren nog niet worden benut in het betreffende jaar en dat er veel wordt gespaard (zie de tabel).

Restant DI-uren

Niet opgenomen DI-uren van 1 augustus 2015 t/m 31 december 2016	33.121 uur
Niet opgenomen DI-uren incl. werkgeverslast t.b.v. de jaarrekening	€ 1.316.644,-
Aantal medewerkers met een saldo DI-uren	811 medewerkers

Om een duidelijker beeld te krijgen van de manier waarop DI wordt toegepast, is een evaluatie gehouden in de hogeschool. Daaruit bleek enerzijds dat veel medewerkers de DI-uren waarderen. Ook het gesprek met de manager over de loopbaan wordt door de medewerker zeer gewaardeerd. Veel managers beschouwen dit gesprek als een waardevolle bijdrage aan het personeelsbeleid. Anderzijds is duidelijk dat medewerkers gestimuleerd moeten worden om een plan te maken over de besteding van hun DI-uren. Ongeveer een kwart van de medewerkers heeft namelijk een restant DI-uren.

Om hier een oplossing voor te vinden zullen de medewerkers nog meer worden uitgenodigd om per jaar een plan te maken voor hun inzetbaarheid en de DI-uren ook daadwerkelijk te benutten. Daarnaast zal in samenwerking met de medezeggenschapsraad gezocht worden naar aanpassing van de richtlijn voor het sparen van uren. Ten slotte wordt in samenwerking met een vertegenwoordiging van de organisatie gezocht naar de meest ideale registratiemethodiek, in samenhang met registratie van verlof en professionalisering.

8.4.3 Inwerkprogramma

Wie bij Hogeschool Rotterdam start als docent, kan rekenen op een goede ontvangst. De hogeschool vindt dat zij recht hebben op een goed inwerkprogramma, zodat zich snel thuis voelen in

hun docentrol en zich verbonden voelen met de collega's in het (onderwijs)team.

Het ideale inwerkprogramma is niet een 'one size fits all', want ieder instituut heeft een eigen cultuur met een eigen visie op begeleiden en professionaliseren van startende docenten. Daarom ligt de focus bij de lokale inwerkprogramma's (instuutniveau). Daar wordt bepaald hoe de programma's het beste kunnen worden doorontwikkeld, passend bij de ambities van het instituut.

Door middel van het medewerkersonderzoek en de vragenlijst 100-dagen-HR evalueert de hogeschool jaarlijks in het voorjaar alle ontwikkelingen. In september 2016 werd een start gemaakt met netwerkbijeenkomsten onder begeleiding van docenten van IvL, bedoeld voor inwerkcoördinatoren. Deze bijeenkomsten ondersteunen instituten bij het vormgeven van hun eigen inwerkprogramma en het bepalen van de basiscondities.

In studiejaar 2016-2017 maakte de HR Academie een begin met een centraal scholingsaanbod, speciaal voor nieuwe medewerkers. Er is een aanbod voor nieuwe docenten, managers en ondersteuners. Voor docenten is er de 'Startbaan nieuwe docent'. De startbaan bevat verschillende trainingen en leertrajecten die de docenten op basis van hun eigen leerbehoeften kunnen volgen. Onderdeel van deze startbaan vormt onder andere de nieuw ontwikkelde Basiscursus Didactiek, de nieuwe module Pedagogisch tact en het netwerk Jong HR.

Naast het scholingsaanbod in de HR Academie, is in het studiejaar 2016-2017 een aparte intranetomgeving gemaakt, speciaal bedoeld om medewerkers wegwijs te maken in de eerste drie maanden. Ook werden bedrijfsprocessen verbeterd die het goed inwerken ondersteunen, zoals het efficiënter inrichten van het proces 'aanvragen medewerkersspas' met een lean-traject.

8.4.4 Loopbaanontwikkeling

Door te werken aan loopbaancompetenties leren medewerkers zichzelf en de loopbaan te managen, zodat zij beter kunnen inspelen op de veranderingen in hun werk. Het gesprek hierover met de leidinggevende, tijdens de gesprekscyclus, wordt op deze wijze kracht bijgezet. Hogeschool Rotterdam biedt mogelijkheden aan leidinggevenden en medewerkers om dit proces te ondersteunen of te verdiepen.

In 2016 hebben:

- 102 medewerkers deelgenomen aan individuele loopbaantrajecten, zoals koersonderzoek, talentanalyse of loopbaan-coaching;
- zes medewerkers een ontwikkelassessment gedaan ter ondersteuning van hun loopbaanontwikkeling binnen de functiefamilies onderwijs & onderzoek en aansturing;
- 45 medewerkers via de interne coachpool een coachtraject gevolgd dat was gericht op professionele ontwikkeling;
- 17 medewerkers deelgenomen aan de collectieve loopbaan-training 'Ontdek je talent'.

8.4.5 Functioneren en beoordelen

Binnen de gesprekscyclus worden jaarlijks een plannings-, een evaluatie- en een beoordelingsgesprek gevoerd tussen leidinggevende en medewerker. De cyclus heeft als doel de ambities en doelen van de organisatie, van de teams en van de medewerkers te laten samenvloeien.

In de gesprekscyclus staat een goed gesprek tussen werknemer en Hogeschool Rotterdam als werkgever centraal, om er samen voor te zorgen dat de medewerker met plezier kan functioneren, zich kan professionaliseren en de duurzaamheid van zijn inzet kan bevorderen.

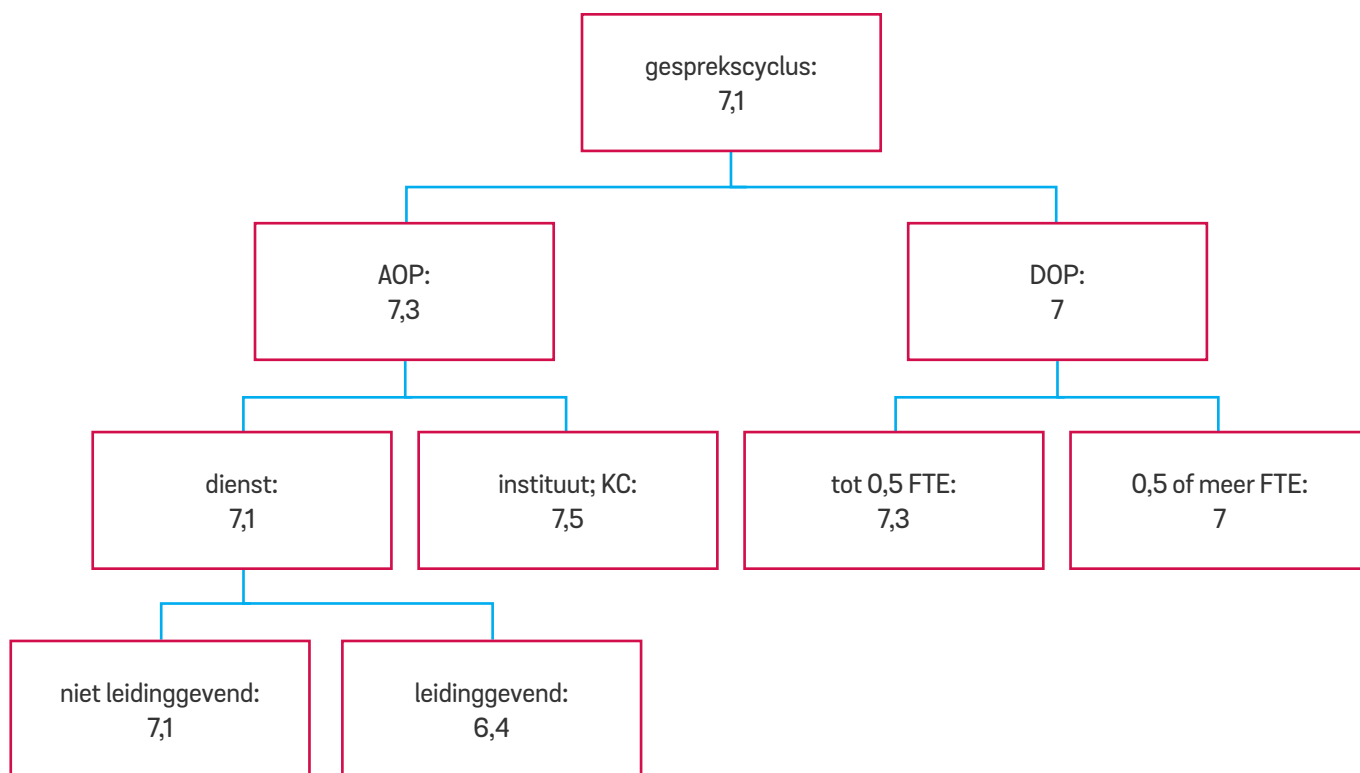
In januari 2016 is de hogeschool gaan werken op basis van nieuwe Regeling gesprekscyclus. In 2016 werd er gewerkt aan de ondersteuning van een kwalitatief beter gesprek, vanuit het project Gesprekscyclus – het goede gesprek. Met leidinggevend en medewerkers vanuit de organisatie is nagedacht over de vraag wat een kwalitatief goed gesprek inhoudt en welke ondersteuning nodig is om zo'n gesprek te kunnen voeren. Ook is er gekeken naar de in gebruik zijnde – mede door opleidingen ontwikkelde – instrumenten binnen de gesprekscyclus.

Ter ondersteuning van het kwalitatief goede gesprek in de gesprekscyclus, is een toolbox ontwikkeld met daarin zowel be-

staande (aangeleverd door de instituten) als nieuwe instrumenten voor het plannings-, het evaluatie- en het beoordelingsgesprek. Deze toolbox is vanaf januari 2017 beschikbaar voor leidinggevend en medewerkers van Hogeschool Rotterdam. Uiteraard is de toolbox nog niet uitontwikkeld en zal de hogeschool deze steeds aanvullen en verbeteren, op basis van de ervaringen.

De kwaliteit van de gespreksvoering werd gemiddeld met een 7,1 gewaardeerd door onze medewerkers. Het thema 'gesprekscyclus' werd het minst goed beoordeeld door leidinggevend personeel van de ondersteunende diensten. Het best werd dit thema beoordeeld door het ondersteunend personeel van de instituten of kenniscentra. Zie de figuur voor alle cijfers. De cijfers per opleiding en team worden op dit moment geanalyseerd.

De aandacht voor 2017 ligt bij het bereiken van een kwaliteit-
cultuur waarin er een constante dialoog wordt gevoerd over de gespreksvoering, de opvatting van een goed gesprek en ieders rol daarin. De rol van de leidinggevende is belangrijk in de gesprekscyclus. Als vervolg op de implementatie van de praktische toolbox, besteedt het projectteam dan ook verder aandacht aan de rol van de leidinggevend en de manier om het goede gesprek te voeren.



Dienst/instituut	Aantal medewerkers exclusief peercoaches en studenten-sistenten	Gevoerde plannings gesprekken				Gevoerde evaluatie gesprekken				Gevoerde beoordelings gesprekken				Onvoldoende beoordeling				Goede beoordeling				Uitstekende beoordeling				Niet beoordeeld door ziekte/te kort in dienst/ directeur of andere geldige redenen				Niet beoordeeld door onbekende redenen			
		%	Gevoerde plannings gesprekken	%	Gevoerde evaluatie gesprekken	%	Gevoerde beoordelings gesprekken	%	Onvoldoende beoordeling	%	Goede beoordeling	%	Uitstekende beoordeling	%	Niet beoordeeld door ziekte/te kort in dienst/ directeur of andere geldige redenen	%	Niet beoordeeld door onbekende redenen																
AIC	87	82	94%	80	92%	78	90%	2	3%	70	90%	6	8%	9	10%	0	0%																
OeO	207	191	92%	191	92%	187	90%	1	1%	165	88%	21	11%	20	10%	0	0%																
CcS	80	75	94%	75	94%	75	94%	0	0%	72	96%	3	4%	5	6%	0	0%																
FIT	236	236	100%	227	96%	229	97%	8	3%	186	81%	35	15%	7	3%	0	0%																
CMI	208	189	91%	181	87%	182	88%	3	2%	171	94%	8	4%	23	11%	3	1%																
COM	184	164	89%	164	89%	161	88%	1	1%	129	80%	31	19%	20	11%	3	2%																
EAS	176	152	86%	152	86%	150	85%	3	2%	137	91%	10	7%	26	15%	0	0%																
EMI	7	7	100%	7	100%	6	86%	0	0%	5	83%	1	17%	1	14%	0	0%																
IBK	164	154	94%	151	92%	150	91%	4	3%	124	83%	22	15%	12	7%	2	1%																
IFM	146	140	96%	140	96%	137	94%	3	2%	132	96%	2	1%	8	5%	1	1%																
IGO	260	236	91%	228	88%	229	88%	3	1%	222	97%	4	2%	29	11%	2	1%																
ISO	237	188	79%	188	79%	206	87%	2	1%	188	91%	16	8%	30	13%	1	0%																
IVG	377	322	85%	201	53%	336	89%	3	1%	323	96%	10	3%	41	11%	0	0%																
IVL	317	296	93%	267	84%	274	86%	1	0%	258	94%	15	5%	38	12%	5	2%																
KCCR	13	13	100%	13	100%	11	85%	0	0%	10	91%	1	9%	2	15%	0	0%																
KCD	11	0	0%	0	0%	8	73%	0	0%	8	100%	0	0%	3	27%	0	0%																
KCI	12	10	83%	9	75%	10	83%	0	0%	10	100%	0	0%	2	17%	0	0%																
KCT	20	14	70%	14	70%	13	65%	1	8%	9	69%	3	23%	6	30%	1	5%																
KCZ	23	23	100%	23	100%	16	70%	0	0%	8	50%	8	50%	4	17%	3	13%																
OKC	23	21	91%	20	87%	20	87%	0	0%	19	95%	1	5%	3	13%	0	0%																
RAC	135	115	85%	115	85%	116	86%	0	0%	104	90%	12	10%	3	2%	16	12%																
RBS	225	184	82%	184	82%	187	83%	1	1%	164	88%	22	12%	35	16%	3	1%																
RDM	18	12	67%	12	67%	12	67%	0	0%	12	100%	0	0%	6	33%	0	0%																
RMU	40	34	85%	32	80%	32	80%	0	0%	29	91%	3	9%	8	20%	0	0%																
WDK	325	226	70%	226	70%	223	69%	1	0%	166	74%	56	25%	99	30%	0	0%																
Totaal	3531	3084	87%	2900	82%	3048	86%	37	1%	2721	89%	290	10%	440	12%	40	1%																

8.4.6. (B)WW-uitkering

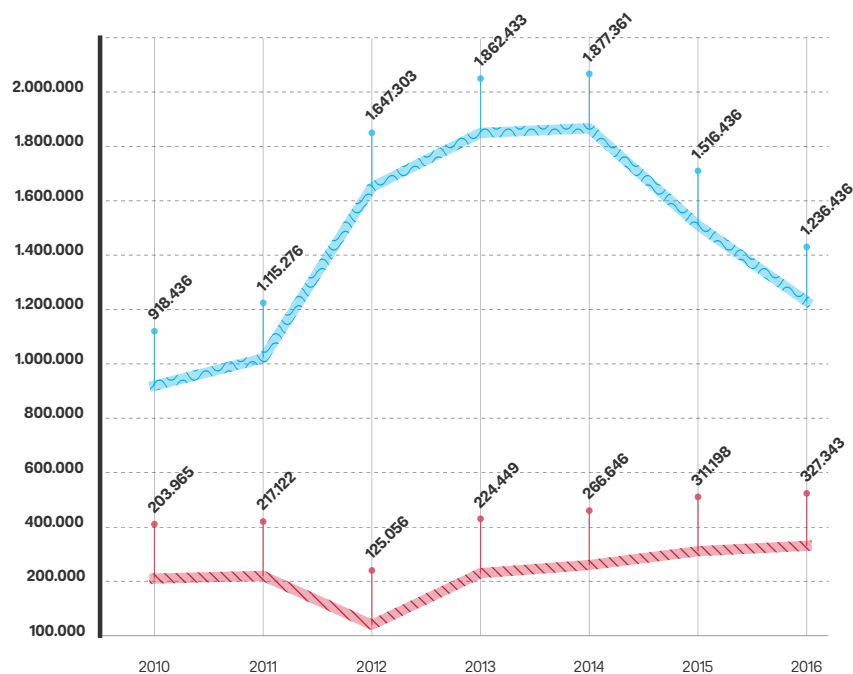
In 2016 is door Hogeschool Rotterdam wederom fors ingezet op preventie en beheer van de (B)WW-lasten. Dit doet de hogeschool onder meer door de inzet van een expert die zich volledig toelegt op het begeleiden van (B)WW-gerechtigde oud-medewerkers. Hij nodigt deze oud-medewerkers op regelmatige basis uit voor gesprekken over de door hen ontplooiende re-integratieactiviteiten.

Daarnaast kan hij medewerkers concreet helpen door bijvoorbeeld een outplacementtraject te faciliteren. Hiervan gaat zowel een preventieve als een curatieve werking uit.

Behalve dat de hogeschool hiermee invulling geeft aan goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid, is ook kostenbeheersing een belangrijk aandachtspunt. In 2016 is verder gewerkt aan het uitrollen van kennis omtrent (B)WW en het versterken van het interne en externe netwerk. In 2016 zijn de kosten van WW-uitkeringen net als de jaren daarvoor gedaald door tijdige inzet van 'maatwerk' (risicoanalyse per dossier) en ondersteuning van en samenwerking met externe experts en de directie of adviseur van de instituten en diensten. De kosten van WW-uitkeringen zijn in 2016 met ongeveer 280.000 euro gedaald.

De kosten van de BWW-uitkeringen (bovenwettelijke uitkering, boven op de WW) zijn in 2016 nagenoeg gelijk gebleven. Zie de tabel.

Kosten (B)WW-uitkering



8.4.7 Bezwarencommissie beoordelingen

In 2016 hebben twee medewerkers een bezwaar ingediend bij de bezwarencommissie beoordelingen tegen hun beoordeling. Deze medewerkers waren van mening dat hun beoordeling 'onvoldoende' een beoordeling 'goed' had moeten zijn. De commissie

sie heeft het college van bestuur in één geval geadviseerd het bezwaar van de medewerker te honoreren. In het andere geval adviseerde de commissie het bezwaar af te wijzen. Het college van bestuur heeft beide adviezen van de bezwarencommissie beoordelingen overgenomen en conform de adviezen besloten.

8.4.8 Mediation en gespreksbegeleiding

In 2016 zijn er vijf mediationtrajecten geweest die voldeden aan het MfN-mediationreglement 2008 (van de Mediatorsfederatie Nederland). In één traject vond de bemiddeling plaats tussen twee collega's onderling, de overige vier betroffen een (dreigend) conflict tussen een leidinggevende en een medewerker. Drie trajecten zijn afgesloten met een door beide partijen ondertekende overeenkomst. Eén traject is door een van de partijen stopgezet en voor één traject werd in onderling overleg besloten een andere weg te bewandelen (bedrijfsarts).

Daarnaast zijn er vijf pre-mediationtrajecten geweest. In een pre-mediationtraject overleggen de mediator en een van de betrokken partijen over een situatie, met als doel escalatie van een conflict te voorkomen. In alle vijf gevallen in 2016 was de medewerker door de coaching in dit traject vervolgens zelf in staat de situatie op te lossen.

Verwijzingen werden drie keer door de bedrijfsarts gedaan, één keer door de P&O-adviseur en één keer door de re-integratie-adviseur.

8.4.9. Vertrouwenspersonen ongewenst gedrag

Studenten en medewerkers die zich om welke reden dan ook

niet veilig voelen binnen Hogeschool Rotterdam of zich geconfronteerd achten met ongewenst gedrag, kunnen rechtstreeks in contact treden met een van de elf vertrouwenspersonen. Ook kunnen zij een klacht indienen bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag. Het wettelijk kader vormt het Reglement Klachtenprocedure inzake discriminatie, (seksuele) intimidatie, pesterij, treiterij, agressie en geweld. De vertrouwenspersonen vangen de melder op en begeleiden hem of haar bij mogelijke reacties of bij het indienen van een klacht.

In 2016 hebben 42 medewerkers een melding gedaan bij een vertrouwenspersoon. In ruim 80% van de gevallen ging het om het ervaren van ongelijke behandeling, (seksuele) intimidatie, pesten of agressie. De overige 20% betrof meldingen over de gesprekscyclus of persoonlijke problematiek. Het

ervaren van intimidatie of pesten door de leidinggevende wordt het meest genoemd bij de meldingen.

Geen van de meldingen heeft in 2016 geleid tot het indienen van een klacht bij de Klachtencommissie. In de meeste gevallen lukte het de melder en de leidinggevende, waar nodig met bemiddeling, met elkaar in gesprek te gaan en de omgangsrelatie te verbeteren.

8.4.10 Ziekteverzuim

Het verzuim is in 2016 voor het derde jaar op rij gestegen en bedroeg gemiddeld 4,6%. De gemiddelde duur is eveneens gestegen, naar 18,8.

De verzuimfrequentie is gelijk gebleven op 0,9.

Ziekteverzuim naar organisatieonderdeel en duur van het verzuim

Het toenemend verzuim is een zorgelijke ontwikkeling. Reden waarom het college van bestuur in 2016 besloten heeft om hier meer aandacht aan te besteden. Door het organisatiebrede project 'Verzuim in beeld' is vooral duidelijk geworden dat het arbeid

gerelateerd verzuim en het toenemend verzuim dat wordt veroorzaakt door psychische problematiek, prioriteit hebben. Binnen instituten en diensten wordt een nadere analyse van het verzuim uitgevoerd en wordt een maatwerkaanpak gekozen om het verzuim te reduceren.

De tabellen laten de ontwikkelingen zien van het ziekteverzuim per organisatieonderdeel, naar duur van het verzuim respectievelijk naar frequentie per organisatieonderdeel. In de berekening van het verzuim is het zwangerschapsverlof buiten beschouwing gelaten en is het langdurig verzuim meegeteld.

Soort verzuim

Soort verzuim	2015 (%)	2016 (%)	Trend
Kort verzuim (1-7 dagen)	12,1	9,8	↓
Middellang verzuim (8-42 dgn.)	11,3	10,2	↓
Lang verzuim (43-365 dgn.)	46	51,7	↑
Zeer lang verzuim (> 365 dgn.)	30,6	29,3	↓

Frequentie en duur van ziekmeldingen per organisatieonderdeel

Onderdeel	2016			2015			2014		
	frequentie	duur	%	frequentie	duur	%	frequentie	duur	%
HR	0,9	18,8	4,6	0,9	17,2	4,3	0,9	14,9	4,0
Dienst									
ABZ	*	*	*	*	*	*	0,7	50	5,2
AMC	*	*	*	*	*	*	1,8	18,7	4,6
C&EB	*	*	*	*	*	*	1	16,7	2,7
CS	*	*	*	*	*	*	0,8	8,6	1,5
FaDi	*	*	*	*	*	*	1,6	13,3	5,1
F&S	*	*	*	*	*	*	1,7	13,9	4,5
HRS	*	*	*	*	*	*	1,5	11,5	4,1
O&K	*	*	*	*	*	*	1,3	14,1	7
P&O	*	*	*	*	*	*	1	25,3	5,7
CcS	0,9	27,9	6,4	4,2	15,2	4,2			
AIC	1,8	14	4,8	1,8	5,4	5,5			
FIT	1,3	25,8	6,4	1,5	14,9	6,1			
OeO	1,1	18,1	5,1	1,2	21,3	3,4			
Instituut									
CMI	0,7	19,3	3,4	0,9	13,3	3,5	0,8	7,9	2,6
CoM	0,9	10,3	3,3	1	7,5	2,7	0,8	21,1	3
EAS	0,7	20	3,9	0,7	18	2,6	0,7	19,1	3,3
IBK	0,6	24,5	3,3	0,8	16,1	5,4	0,9	25,9	5,5
IFM	0,9	21,2	5	0,9	14,4	4,4	0,8	8,1	3,2
IGO	0,7	21,1	3,2	0,6	22,2	3,4	0,7	14,2	3,6
ISO	1,1	24,5	5,4	1,1	18,7	5,6	1,1	18,5	5,3
IvG	0,6	16	4	0,8	25,6	3,5	0,7	15	3
IvL	0,8	20,5	4,2	0,8	17,5	4,3	0,7	12,8	3,5
RBS	1	9,8	2,8	1,1	14,3	3,7	1,2	8,6	2,9
RAC	0,6	20,1	2,4	0,7	11,9	3,6	0,8	19	3
RMU	0,9	6,3	1,9	0,6	25,6	3,1	0,4	7,8	1,6
WdKA	0,8	12,8	6	1	19,5	3,8	0,9	9,6	3,5
Overig									
RDM	0,8	28	4,3	0,9	13,7	4,6	1	27,6	9,6
KCCR	1	11,5	7,8	1	21,4	4,4	0,8	3,3	1,6
OKC	2	11,1	7,8	2,7	11,8	9,9	2,5	7,6	5,8
KCDH	0,7	40,5	2,7	0,5	18,6	1,6	0,6	19,1	5,6
KCI	0,6	4,4	1,6	0,9	18,9	4,4	0,9	12,4	2,9
KCT	0,7	8,6	2,4	0,8	21,9	1,6	0,6	4,3	2,6
KCZ	0,6	21,4	6,2	0,6	7,2	2	0,6	21,9	0,9
EMI	0,5	3,2	0,8	0,5	30,1	1	1,4	9,3	5

Ziekteverzuim per organisatieonderdeel

Ziekteverzuim naar leeftijd

Het verzuimpercentage nam in 2016 toe met de leeftijd. Het algemeen ziekteverzuim bedroeg 4,6%. In de leeftijdscategorie 45–54 jaar was dit 4,8% en in de leeftijdscategorie 55–64 jaar steeg het naar 7,26%. De oudere medewerker meldde zich echter niet vaker ziek. De gemiddelde meldingsfrequentie was 0,9; afgezet tegen de leeftijd is te zien dat de oudere medewerker op dit gemiddelde zat of er zelfs onder. Dit beeld komt overeen met algemene landelijke cijfers. De verzuimduur nam wel toe met de leeftijd.

Werkdruk

De hoge werkdruk op de hogeschool blijft een terugkerend thema. Het Medewerkersonderzoek 2016 bevestigde dit beeld, reden waarom hier opnieuw aandacht aan wordt geschonken. Er is nu gekozen om vooral te inventariseren wat er al is gedaan om werkdruk te verminderen en ervoor te zorgen dat de resultaten hiervan breed gebruikt kunnen worden in de organisatie. In samenwerking met de PGMR is daarom gekozen voor gerichte middelen die bewezen helpen bij het verminderen van de werkdruk. Zo zijn er goede voorbeelden bekend van het gebruik van het plannings- en taaktoedelings-instrument (PTD) en van al ontwikkelde lean-trajecten. Via een online platform heeft Hogeschool Rotterdam ervoor gezorgd dat de resultaten goed vindbaar zijn in de organisatie. Daarnaast wordt managers ondersteuning geboden bij de implementatie van de verbetervoorstellen. Binnen teams, en op verzoek van de manager, doet de hogeschool onderzoek naar oorzaken van werkdruk op basis van een methodiek die speciaal is ontwikkeld voor het hbo, door een lectoraat van de Hanzehogeschool. De hogeschool neemt deel in de ontwikkeling van de methodiek en voert daarvoor drie pilots uit. Regelmatig worden de resultaten besproken met de PGMR.

8.4.11 Medewerkersonderzoek

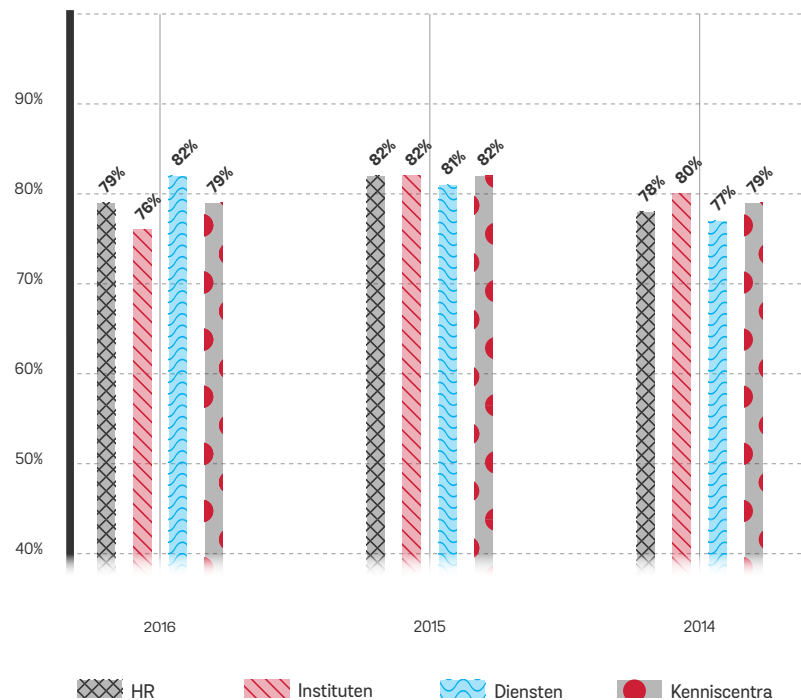
In 2016 hebben 2519 medewerkers van de hogeschool meegedaan aan het jaarlijkse medewerkersonderzoek, dit is een responspercentage van 72. Van de medewerkers was 79% tevreden of zeer tevreden (dit is de algemene tevredenheid). Hoewel dat een lichte daling (-3%) inhield ten opzichte van 2015, was hogeschoolbreed het beeld positief.

Op vrijwel alle onderliggende thema's uit de vragenlijst steeg de tevredenheid – hogeschoolbreed – licht of bleef gelijk. De winst werd vooral geboekt op die thema's die medewerkers in hun directe nabijheid ervaren en waar hun eigen invloed het grootst is. De medewerkers waren in 2016 meer tevreden over de 'werkdruk', hun 'direct leidinggevende', de 'kwaliteit van de

hogeschool', de 'kwaliteit van het onderwijsprogramma' en de 'arbeidsvoorwaarden'. De 'direct leidinggevende' en het 'werk en perspectief' werden bovendien het best beoordeeld. De thema's 'directeur', 'medezeggenschapsraad' en 'samenwerken' bleven nagenoeg gelijk. De thema's 'middelen' en 'college van bestuur' daalden licht. Voor docenten waren de twee vragen binnen het thema 'werk en perspectief' (de vrijheid om het werk in te delen en uit te voeren) de grootste stijgers. Dit is een positieve ontwikkeling gezien de meer decentrale koers die Hogeschool Rotterdam heeft ingezet.

Op basis van de aandachtspunten die in het onderzoek naar voren kwamen, heeft het college van bestuur een aantal vervolgstappen benoemd. In het bijzonder worden alle teams gevraagd om de resultaten van het medewerkersonderzoek met elkaar te bespreken en gezamenlijk te bepalen met welke aandachtspunten zij aan de slag willen gaan. Verder zal in 2017 aandacht worden besteed aan de thema's diversiteit, samenwerking en werkdruk.

Algemene tevredenheid bij medewerkers



8.4.12 Organisatieontwikkeling

In 2016 heeft het Adviesteam Organisatieontwikkeling (de afdeling Onderwijskwaliteit en Personeel, onderdeel van de dienst Onderwijs en Ontwikkeling) opdrachten uitgevoerd op het gebied van organisatie- en teamontwikkeling, zowel bij opleidingen, instituten en diensten als bij kenniscentra. In lijn met de doelstellingen van de hogeschool lag de nadruk op ondersteuning van opleidingen in het ontwikkelen van een gedeelde visie, creëren van meer eigenaarschap, versterken van de samenwerking en benutten van kwaliteiten op teamniveau. Het adviesteam heeft ook aandacht besteed aan inrichtingsvraagstukken. Vooral bij grotere opleidingen wordt steeds vaker gewerkt met een coördinatorenrol. Deze rol is nieuw; de invul-

ling en positionering van deze rol is opgepakt binnen de gehele herziening van het functiehuis. Het team heeft ondersteunende afdelingen begeleid in het afstemmen van hun dienstverlening op de wensen van het onderwijsproces. De lean-methode is ingezet om bedrijfsprocessen te verbeteren.

Kwaliteit Werkt Samen – reorganisatie van de diensten
Per 31 december 2016 is de reorganisatie van de stafdiensten (in het kader van het project ‘Kwaliteit Werkt Samen’) afgerond. In 2016 hebben alle diensten verder gewerkt aan het vormgeven en implementeren van de kernwaarden: samenwerken, optimistisch, scherpzinnig, vakkundig en daadkrachtig. Iedere dienst c.q. afdeling heeft de kernwaarden passend gemaakt voor de specifieke dienstverlening die zij levert. Op basis daarvan heeft in 2016 een aantal afdelingen geëxperimenteerd met het bespreken van de kernwaarden binnen de gesprekscyclus (het goede gesprek). Daarbij hebben medewerkers van het Adviesteam Organisatieontwikkeling en P&O-adviseurs ondersteuning verleend.

8.5 Arbeidsvoorwaarden

In het kader van het duurzaam inzetbaar houden van de medewerkers voert de dienst Onderwijs en Ontwikkeling – van de afdeling Onderwijskwaliteit en Personeel (OkP) – gesprekken met medewerkers over arbeidsvoorwaardelijke aspecten. Te denken valt hierbij aan de gevolgen van een kleinere aanstelling, de gevolgen van opname van (deeltijd)keuzepensioen, de gevolgen van deelname aan de regeling betreffende werktijdvermindering voor senioren et cetera. In 2016 zijn er ongeveer honderd van dergelijke gesprekken gevoerd, die een gemiddelde waardering van 8,6 kregen.

8.5.1 Loonkosten

Loonkosten behelzen alle salarislaster, inclusief toelagen, bijzondere uitkeringen, vergoedingen overwerk maar exclusief jubileumgratificaties en toelagen woon-werkverkeer. Zie de tabel voor een overzicht van de loonkosten op 31 december 2016.

Een korte analyse laat zien dat de loonkosten in 2016 ruim 7,5 miljoen euro hoger waren dan in 2015. Dit verschil wordt verklaard door een stijging in de kosten van personeel in loondienst en het ingezette beleid om meer docenten aan te nemen.

Loonkosten van het personeel

Loonkosten x € 1.000	2016			2015		
	pil	pnil	totaal	pil	pnil	totaal
Loonkosten instituten	164.592	13.670	178.262	152.815	18.090	170.905
Loonkosten diensten	34.265	2.994	37.259	33.707	3.334	37.040
Totaal	198.857	16.664	215.521	186.521	21.424	207.945
Totaal %	92,3	7,7	100	89,7	10,3	100

pil = personeel in loondienst

pnil = personeel niet in loondienst

8.5.2 Kosten decentrale arbeidsvoorwaarden

Ook in 2016 zijn de decentrale arbeidsvoorwaardemiddelen voornamelijk besteed aan aanvullende afspraken over reiskosten woon-werkverkeer en daarnaast aan betaald ouderschapsverlof. Zie de tabel voor een overzicht.

Kosten van decentrale arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarde	Kosten (x € 1.000)		
	2016	2015	2014
Betaald ouderschapsverlof	600	596	592
Aanvullende afspraken reiskosten woon-werkverkeer	2.165	2.047	1.812
Totaal	2.838	2.643	2.404

8.5.3 Arbeidsovereenkomsten

Overeenkomsten voor onbepaalde tijd, bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd en bepaalde tijd

Onderstaande tabellen tonen het aantal respectievelijk percentage medewerkers en fte (gemeten op 31 december 2016) met een arbeidsovereenkomst over de jaren 2014, 2015 en 2016. Peercoaches en studenten zijn hierin niet opgenomen.

In 2016 waren er 234 meer medewerkers met een arbeidsovereenkomst dan in 2015.

Aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst

Soort arbeidsovereenkomst	Aantal medewerkers 2016	Aantal FTE 2016	Aantal medewerkers 2015	Aantal FTE 2015	Aantal medewerkers 2014	Aantal FTE 2014
D2, onbepaalde tijd	2740	2171	2598	2059	2433	1919
D3, bepaalde tijd, uitzicht op onbepaalde tijd	17	14	29	25	16	14
D4, bepaalde tijd	830	454	726	481	700	452
Totaal (zonder tijdelijke uitbreiding)	3587	2639	3353	2565	3149	2385
Tijdelijke uitbreiding	333	60	255	47	359	75

Percentages medewerkers, naar soort arbeidsovereenkomst

D2, onbepaalde tijd	76	82	77	80	77	81
D3, bepaalde tijd, uitzicht op onbepaalde tijd	1	1	1	1	1	1
D4, bepaalde tijd	23	17	22	19	22	19
Totaal	100	100	100	100	100	100

Het aantal contracten voor bepaalde tijd is gestegen ten opzichte van 2015. Gekeken naar fte was er echter een daling zichtbaar. Hogeschool Rotterdam stuurt op het verminderen van de contracten voor bepaalde tijd. Het streven is uit te komen op 12 tot 15%. In 2016 zijn opnieuw substantieel veel nieuwe docenten aangenomen die in de eerste periode een tijdelijke aanstelling kregen. Er is bijna niet gebruikgemaakt van de mogelijkheid een tijdelijke overeenkomst met uitzicht op een vaste overeenkomst te verstrekken.

Het aantal tijdelijke contracten is gestegen in vergelijking met 2015. Hogeschool Rotterdam maakt geen gebruik van min-max-contracten.

Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties

Hogeschool Rotterdam maakt gebruik van de inzet van PNIL'ers (personeel niet in loondienst), onder wie zzp'ers die met hun specialistische kennis een waardevolle bijdrage leveren aan het onderwijs en de bedrijfsvoering.

Per 1 mei 2016 is de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) ingegaan. In de toekomst zal strenger gecontroleerd worden of er sprake is van een dienstverband of van ondernemerschap. De invoering van de Wet DBA heeft grote gevolgen voor de inzet van zzp'ers bij de hogeschool, in het bijzonder als het gaat om de inzet op docerende taken. De hogeschool heeft een beleidslijn uitgezet per 1 mei 2016 met betrekking tot het inzetten van zzp'ers en overige externen. Deze beleidslijn en daarbij behorende procedures zijn geheel in lijn met de Wet DBA.

8.5.4 Reiskostenvergoeding woon-werkverkeer

Conform artikel I-6 van de cao wordt op hogeschoolniveau invulling gegeven aan de reiskostenregeling. De hoogte van de tegemoetkoming reiskosten woon-werkverkeer die een medewerker ontvangt, wordt grotendeels bepaald door het aantal zones in het openbaar vervoer en het aantal werkdagen. Bij de categorie die minder dan drie zones van de werkplek woont, wordt tevens gekeken naar het aantal kilometers van een enkele reis woning-werk. Medewerkers bij wie de afstand woning-werk korter is dan vijf kilometer ontvangen geen tegemoetkoming reiskosten.

In 2016 ontvingen 3145 medewerkers een tegemoetkoming reiskosten woon-werkverkeer. De totale uitgaven hiervan bedroegen 3,2 miljoen euro.

Aan het einde van het jaar hebben ongeveer 831 medewerkers gebruikgemaakt van de uitruilregeling woon-werk. Bij deze regeling kan de medewerker een deel van de bruto-eindejaarsuitkering uitruilen tegen een extra netto-reiskostenvergoeding. Dit levert fiscaal voordeel op. De regeling was van toepassing op de medewerker die op 1 december 2016 in dienst was en voor wie de tegemoetkoming in de reiskosten woon-werk onder de 19 cent per kilometer lag.

8.5.5 E-HRM: uniforme ondersteunende processen

Hogeschool Rotterdam ondersteunt de hrm-processen met Youforce van softwareleverancier Raet. Dit heeft tot doel de effectiviteit van de administratieve en hrm-sturingsprocessen te vergroten.

In 2016 heeft een uitbreiding plaatsgevonden op het onderdeel Self Service. Met de inzet van Employee Self Service (ESS) en Manager Self Service (MSS) hebben medewerkers meer regie over hun eigen hrm-zaken. Via Self Service kunnen zij NAW-, contact- en bankgegevens aanpassen. Het wijzigingsproces is hiermee gedigitaliseerd en belegd bij de medewerker.

Tevens is de declaratiemodule in gebruik genomen. Personele declaraties worden door de medewerkers via Self Service ingediend en via een vastgestelde workflow afgehandeld. Bij de inrichting is rekening gehouden met de werkkostenregeling en het declaratiereglement.

8.6 Feiten en cijfers

8.6.1 Aantallen en diversiteit in medewerkers

In 2016 was de formatie onderwijsgevend personeel met 61 fte groter dan in 2015. In 2016 werd dus de stijgende lijn in het aantal medewerkers dat onderwijs verzorgt, doorgezet. Bij niet-onderwijsgevend personeel was een stijging van 27 fte te zien. Dit is conform het Focusbeleid van de hogeschool: minder ondersteunend personeel, meer onderwijsgevend personeel. In onderstaande tabel staan de aantallen fte onderwijsgevend personeel (DOP) en fte niet-onderwijsgevend personeel (AOP) weergegeven, geme-ten op 31 december. De onderstaande cijfers zijn exclusief peercoaches en studentassistenten. Inclusief peercoaches (32 fte) en studentassistenten (21 fte) komt het aantal fte per 31 december 2016 op 2753.

Aantal fte's onderwijsgevend personeel (DOP) en niet- onderwijsgevend personeel (AOP) 2016*

FTE	DOP 2016	DOP 2015	DOP 2014	AOP 2016	AOP 2015	AOP 2014	Totaal 2016	Totaal % HR 2016
Instituut								2016
CMI	128	123	118	32	31	27	160	5.9%
CoM	126	130	110	36	29	27	161	6.0%
EAS	121	116	108	25	22	26	146	5.4%
IBK	99	97	89	30	30	32	129	4.8%
IFM	97	101	93	28	27	23	125	4.6%
IGO	154	154	146	42	37	35	196	7.3%
ISO	141	139	127	39	39	39	179	6.6%
IvG	191	187	174	47	50	49	238	8.8%
IvL	193	182	176	49	50	48	243	9.0%
RAc	81	71	52	15	13	9	96	3.6%
RBS	136	133	116	49	42	40	185	6.8%
RMU	26	26	24	10	8	6	36	1.3%
WdK	136	112	134	42	42	41	177	6.6%
subtotaal	1628	1571	1466	444	420	402	2072	76.8%
Dienst								
AIC				76	73		76	2.8%
CcS		2		69	69		69	2.6%
CVB				3	3		3	0.1%
FIT				221	227		221	8.2%
OeO	14	15		149	146		162	6.0%
Diensten voor KWS **			17			496		
subtotaal	14	17	17	518	518	496	532	19.7%
Overig								
Kenniscentra	48	41	42	33	30	24	81	3.0%
RDM	1	1	1	14	13	12	14	0.5%
subtotaal	49	42	43	47	43	36	95	3.5%
Totaal	1691			1009			2700	100.0%

De cijfers zijn exclusief peercoaches (32 fte) en studentassistenten (21 fte)

* In de tabel zijn de aantallen afgerond, wat tot een kleine afwijking in totalen kan leiden.

** Diensten voor KWS = Tot 1 januari 2015 kende de hogeschool afzonderlijke diensten: ABZ, AMC, C&EB, CS, FaDi, F&S, HRS, O&K, P&O

8.6.2 Diversiteit

Charter Diversiteit

Hogeschool Rotterdam investeert al meerdere jaren in inclusief onderwijs. In 2016 tekende de hogeschool het Charter Diversiteit, waarmee zij zich committeert aan het streven om ook in haar personeelssamenstelling, haar organisatiecultuur en haar personeelsbeleid een inclusieve hogeschool te zijn.

Functies en fte-omvang

In de twee onderstaande tabellen is een uitsplitsing gemaakt naar de functies en bijbehorende fte-omvang in de categorieën niet-onderwijsgevend personeel respectievelijk onderwijsgevend personeel in 2016.

Aantal fte per functies bij niet-onderwijsgevend personeel

Funcatiefamilie	Functiereeks	Funcctie	Aantal FTE	
Aansturing	Directeur	Directeur 14	3	
		Directeur 15	7	
		Directeur 16	18	
	Hoofd	Hoofd 8	5	
		Hoofd 9	20	
		Hoofd 10	12	
	Manager	Manager 11	7	
		Manager 12	22	
		Manager 13	94	
Advies & Beleid	Beleidsmw./adviseur	Beleidsmedewerker / adviseur 11	91	
		Beleidsmedewerker / adviseur 12	69	
		Beleidsmedewerker / adviseur 13	20	
	Beleidsond.mw/adviseur	Beleidsonderst medewerker / adviseur 8	59	
		Beleidsonderst medewerker / adviseur 9	76	
		Beleidsonderst medewerker / adviseur 10	59	
Dienstverlening	Administratief mw.	Administratief medewerker 3	1	
		Administratief medewerker 4	0	
		Administratief medewerker 5	21	
		Administratief medewerker 6	59	
		Administratief medewerker 7	69	
		Administratief medewerker 8	80	
		Ondersteunend mw.	Ondersteunend medewerker 3	28
			Ondersteunend medewerker 4	42
	Ondersteunend medewerker 5		26	
	Ondersteunend medewerker 6		40	
	Ondersteunend medewerker 7		30	
	Secretarieel medewerker	Secretarieel medewerker 5	3	
		Secretarieel medewerker 6	12	
		Secretarieel medewerker 7	31	
		Uniek	Overig	Lid College van Bestuur
	Voorzitter College van Bestuur			1
	Bestuursassistent CvB 8			3
Eindtotaal			1009	

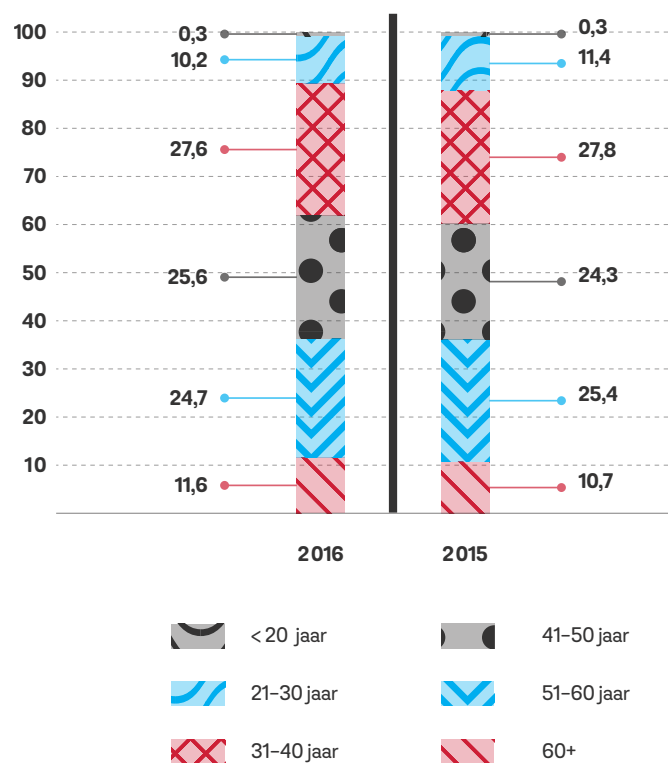
Aantal FTE per functie bij onderwijsgevend personeel

Funcatiefamilie	Funciereeks	Funcie en schaal	Aantal FTE
Onderwijs&Onderzoek	Docenten	Trainee 9	1
		Docent 10	333
		Kerndocent 11	696
		Hogeschooldocent 12	488
		Hoofddocent 13	74
	Instructeur	Instructeur 7	3
		Instructeur 8	25
		Instructeur 9	30
		Instructeur 10	13
		Lector 14, 15	28
	Lectoren		
Totaal			1691

Leeftijdsopbouw

In 2016 zag de leeftijdsopbouw van de medewerkers van Hogeschool Rotterdam eruit als in onderstaande tabel.

Leeftijd van de medewerkers (opbouw in percentages)



Er was in 2016 een redelijk evenwichtige spreiding te zien over de verschillende leeftijdscategorieën. Vanuit het oogpunt van strategische personeelsplanning is dit gunstig: doordat de uitstroom vanwege pensioen geleidelijk zal verlopen, valt hierop goed te anticiperen (al kan de uitstroom per jaar natuurlijk flink verschillen). Dit is een kwantitatieve benadering van de leeftijdsopbouw. Vanuit de kwalitatieve benadering is het gunstig om een leeftijdsopbouw te hebben die qua hoeveelheid kennis en ervaring een diverse samenstelling heeft.

Verdeling in aantal mannen en vrouwen

In de tabel is de verdeling tussen mannen en vrouwen in 2016 per functieschaal in percentages weergegeven. In totaal was van de werknemers van Hogeschool Rotterdam 45% man en 55% vrouw.

Aantal mannelijke en vrouwelijke fte per functieschaal

Functieschaal	FTE	
	vrouw	man
1-8	66%	34%
9	59%	41%
10	60%	40%
11	55%	45%
12	50%	50%
13	38%	62%
14-18	32%	68%
Eindtotaal	55%	45%

De verhouding tussen mannen en vrouwen in de hogere schalen is al langer een punt van zorg. Bij loopbaan- en talentontwikkeling en bij de werving en selectie van medewerkers is er daarom specifieke aandacht voor vrouwen. Overigens geldt dit ook voor mannen in de lagere schalen.

In de onderstaande tabellen worden het percentage mannen en vrouwen respectievelijk het aantal mannen en vrouwen per functiefamilie weergegeven. Uit deze gegevens blijkt dat er in drie van vier functiefamilies meer vrouwen werkzaam waren dan mannen. In de functiefamilie Aansturing waren minder vrouwen werkzaam (44%).

Aantal mannelijke en vrouwelijke werknemers per functiefamilie

Functiefamilie	Aantal Medewerkers		
	vrouw	man	totaal
Aansturing	86	111	197
Advies & Beleid	294	147	441
Dienstverlening	382	152	534
Onderwijs & Onderzoek	1279	1130	2409
CvB	1	2	3
Uniek	3		3
Eindtotaal	2045	1542	3587

Percentage mannelijke en vrouwelijke werknemers per functiefamilie

Functiefamilie	Medewerkers (%)	
	vrouw	man
Aansturing	44	56
Advies & Beleid	67	33
Dienstverlening	72	28
Onderwijs & Onderzoek	53	47
CvB	33	67
Uniek	100	0
Eindtotaal	57	43

8.6.3 In- en uitstroom van medewerkers

In 2016 zijn er in totaal 601 nieuwe medewerkers ingestroomd (262 fte) en 405 medewerkers uitgestroomd (203 fte). Vergelijking met 2015 laat zien dat de instroom van nieuwe medewerkers afnam (- 59 fte). De uitstroom van medewerkers steeg licht (+24 fte). Om de uitstroom van (onderwijsgevende) medewerkers te verlagen, is in 2016 ingezet op verbetering van de kwaliteit van werking en selectie en op een degelijk inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. De effecten daarvan waren nog niet zichtbaar.

Aantal ingestroomde en uitgestroomde medewerkers en fte

Jaar	Instroom						Uitstroom					
	Medewerkers			FTE			Medewerkers			FTE		
	DOP	AOP	Totaal	DOP	AOP	Totaal	DOP	AOP	Totaal	DOP	AOP	Totaal
2016	511	90	601	194	68	262	328	77	405	145	58	203
2015	411	120	531	224	98	321	280	64	344	129	50	179
2014	410	85	495	222	68	290	263	74	337	127	58	185

* Alle medewerkers uit de functiefamilie Onderwijs en Onderzoek vallen onder de onderwijsgevendenden.
Alle medewerkers uit de overige functiefamilies vallen onder de niet-onderwijsgevendenden.

Aantal uitgestroomde medewerkers en fte per functie

Type	Functie	FTE	Medewerkers
AOP	Administratief medewerker 4	0.6	1
	Administratief medewerker 5	2.4	5
	Administratief medewerker 6	2.6	4
	Administratief medewerker 7	1.6	2
	Administratief medewerker 8	2.3	3
	Beleidsmedewerker / adviseur 11	7.5	10
	Beleidsmedewerker / adviseur 12	4.7	7
	Beleidsmedewerker / adviseur 13	1.2	2
	Beleidsmedewerker / adviseur 10	2.8	3
	Beleidsmedewerker / adviseur 8	2.4	3
	Beleidsmedewerker / adviseur 9	1.4	2
	Directeur 15	0.6	1
	Directeur 16	2.0	2
	Hoofd 9	0.7	1
	Manager 11	0.4	1
	Manager 12	1.8	2
	Manager 13	7.4	9
	Ondersteunend medewerker 3	0.2	1
	Ondersteunend medewerker 4	2.0	2
	Ondersteunend medewerker 6	6.7	8
	Ondersteunend medewerker 7	2.0	3
	Secretarieel medewerker 5	1.8	2
	Secretarieel medewerker 6	1.0	1
	Secretarieel medewerker 7	1.8	2
Totaal AOP		57.8	77
DOP	Docent 10	44.2	108
	Hogescholddocent 12	33.8	79
	Hoofddocent 13	3.6	4
	Instructeur 10	1.1	3
	Instructeur 7	0.6	6
	Instructeur 8	2.6	6
	Instructeur 9	4.1	9
	Kerndocent 11	54.1	110
	Lector 14,15	0.7	2
	Trainee 9	0.3	1
Totaal DOP		145.0	328
Eindtotaal		202.8	405

Aantal uitgestroomde medewerkers en fte per leeftijdscategorie

Type medewerker	Leeftijdscategorie	Aantal FTE	Aantal medewerkers
AOP	20-30	7.5	11
	30-40	17.2	21
	40-50	8.2	10
	50-60	8.2	11
	60 en ouder	16.7	24
Totaal AOP		57.8	77
DOP	20-30	13.7	38
	30-40	45.0	93
	40-50	33.5	91
	50-60	22.2	52
	60 en ouder	30.6	54
Totaal DOP		145.0	328
Totaal		202.8	405
Totaal AOP en DOP	20-30	21.1	49
	30-40	62.2	114
	40-50	41.7	101
	50-60	30.4	63
	60 en ouder	47.4	78
Totaal		202.8	405

8.6.4. Functiemix

In 2008 hebben het ministerie van OCW en de Vereniging Hogescholen een overeenkomst gesloten, genaamd Convenant Leerkracht, om de mix van docentfuncties aan te passen met als doel de carrièremogelijkheden van docenten te vergroten en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

In 2011 is afgesproken dat Hogeschool Rotterdam de volgende verdeling zou nastreven:

- docenten 20% (schaal 10);
- kerndocenten 40% (schaal 11);
- hogeschooldocenten 30% (schaal 12);
- hoofddocenten 10% (schaal 13).

Ten opzichte van de jaren daarvoor waren er in 2016 in de functiemix geen grote wijzigingen zichtbaar. De groei van de docentformatie leidde met name tot een groei van het aantal kerndocenten. Dit is een verklaarbare en wenselijke ontwikkeling gezien het beleid om docententeams te versterken met docenten die juist in de binding met studenten als kernteam kunnen functioneren. Daarom is in de werving en selectie ingezet op mastergeschoolde docenten met enige ervaring op het gebied van pedagogiek en didactiek. Dit zijn docenten die heel goed passen in het profiel van de kerndocent.

Het aantal hoofddocenten bleef in 2016 net als in de jaren daarvoor achter. Door een herprofilering van de functie waarbij meer carrièremogelijkheden voor docenten op het gebied van de pedagogiek en didactiek van het werk ontstaan, wil de hogeschool in 2017 een groei van het aantal hoofddocenten naar de beoogde 10% bevorderen. Hiermee ontstaat ook nieuw carrièreperspectief voor kerndocenten. De discussie over het heroverwegen van de functiemix zal hierop aansluitend worden gevoerd.

Percentage docenten per schaal

Schaal	Norm	Aandeel docenten (%)		
		2016	2015	2014
10	20	20,9	22,6	21
11	40	43,8	41,9	44,3
12	30	30,7	30,7	30,5
13	10	4,6	4,8	4,2

Aantal fte per schaal

Schaal	Aantal fte 2016	Aantal fte 2015	Aantal fte 2008
10	333	344	231
11	696	639	315
12	488	469	475
13	74	74	0
Totaal	1590	1526	1021

8.6.5 Arbeidsmarkttoelagen

De werkgever kan aan een werknemer een toelage toekennen op grond van arbeidsmarktstandigheden, indien de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk vervulbaar is. De hogeschool is zeer terughoudend met het toekennen van de toelage. Alleen voor moeilijk vervulbare vacatures wordt hier gebruik van gemaakt. Na verloop van tijd, bij promotie, volgt er een afbouw van de arbeidsmarkttoelage via de reguliere salarisgroei.

In 2016 ontvingen 33 medewerkers een arbeidsmarkttoelage, nagenoeg gelijk aan het aantal in 2015. In 2016 is in totaal 114.006,74 euro besteed aan de arbeidsmarkttoelagen. Bekijk hiervoor de tabel.

Aantal toelagen per functie

Functie	Aantal toelagen 2016	Aantal toelagen 2015
Administratief medewerker 8	2	2
Beleidsondersteunend medewerker/adv 8	–	–
Beleidsondersteunend medewerker/adv 9	1	1
Beleidsmedewerker/adviseur 12	2	2
Beleidsmedewerker/adviseur 13	2	2
Docent	5	6
Kerndocent	15	17
Hogeschooldocent	1	2
Hoofddocent	1	1
Lector	1	1
Manager 13	2	2
Directeur	–	1
Totaal	33	37

8.7 Vooruitblik

Professionalisering, duurzame inzetbaarheid (waaronder werkdruk en gezondheid), strategische personeelsplanning en het voeren van het goede gesprek, blijven ook in het komende jaar belangrijke thema's.

Professionalisering zal zich net als voorgaande jaren met name richten op de vakkundigheid van docenten, dat wil zeggen: het pedagogisch en didactisch handelen, waarbij er nog steeds onverdeeld aandacht is voor binding met de student en voor diversiteit en inclusiviteit.

Specifieke aandacht is er voor de verdere implementatie en doorontwikkeling van de opleiding Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) en het geïntegreerde traject Basis Kwalificatie Examinering (BKE). Er zal nadrukkelijk gekeken worden naar de ontwikkeling van een doorlopende leerlijn in het aanbod van de HR Academie. Docenten kunnen dan als beginnend docent starten met hun inwerktraject, met onder andere de quick start, en kunnen met de BDB-opleiding een vervolg geven aan hun ontwikkeling. Vanuit de BDB kunnen docenten dan weer verdiepende trainingen volgen. Op die manier ontstaat een duidelijk ontwikkelpad waarover leidinggevende en medewerker afspraken kunnen maken in de gesprekscyclus (goede gesprek).

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers benadert

Hogeschool Rotterdam net als voorgaande jaren vanuit het perspectief van aantrekkelijk werkgeverschap. Wanneer zij spreekt over aantrekkelijk en kwalitatief hoogwaardig onderwijs voor studenten, vindt ze empathie voor de student een belangrijk element. Datzelfde geldt voor duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap, zowel vanuit goede zorg als vanuit duidelijke afspraken waarbij leidinggevende en medewerker hun eigen verantwoordelijkheid mogen, kunnen en moeten nemen. In 2017 zal de hogeschool nog verder inzetten op kennis bij leidinggevend en medewerkers aangaande de mogelijkheden om duurzaam inzetbaar te blijven. Daarnaast geeft ze ondersteuning en ruimte aan pilots aangaande werkdruk en maakt ze het ziekteverzuim beter inzichtelijk zodat de organisatie daarop kan interveniëren.

Ten slotte zal de aanbestedingsprocedure van de arbodienst ook plaatsvinden in 2017. Door weer kritisch naar de dienstverlening te kijken, ook in het licht van samenhang met andere thema's, kan de hogeschool ook deze ondersteuning van een kwaliteit-simpuls voorzien.

Eenzelfde doorvertaling van de ambities vanuit het onderwijs zijn terug te zien in de thema's diversiteit en inclusiviteit. Deze thema's zullen nadrukkelijker in de hrm-processen worden verwerkt. Daarbij kan onder andere gedacht worden aan de werving en selectie.

Daarnaast zet de hogeschool onverminderd in op het verbeteren van de sturingskwaliteit (waaronder leidinggeven aan leren) en het ontwikkelen van leiderschap, het verder ontwikkelen van teamkwaliteit en teamverantwoordelijkheid (gezamenlijk beeld van onderwijskwaliteit en passende pedagogiek en didactiek) en op het verder versterken van de verbinding tussen onderzoek en onderwijs.

Voor het behalen van de doelstelling is het zoals eerder gezegd, van groot belang dat we met elkaar het goede (empathische) gesprek kunnen voeren maar ook normatief durven zijn. Daarom zal net als voorgaande jaren ondersteuning worden geboden aan leidinggevend en medewerkers, zowel door middel van tools en instrumenten als door professionalisering.

Om het goede gesprek te kunnen voeren, is het niet alleen van belang dat een organisatie duidelijke doelstellingen formuleert, maar ook een beeld heeft van hoe zij daar kan komen en hoe medewerkers daar een bijdrage aan kunnen leveren. In 2016 is daarom op verschillende plekken in de organisatie geëxperimenteerd met tools voor strategische personeelsplanning. Dat zal in 2017 worden doorgezet.



Jaarverslag van de Raad van Toezicht

Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht op 22 mei 2017.

Samenstelling

De Raad van Toezicht van Hogeschool Rotterdam bestond eind 2016 uit de volgende leden:

- De heer J.C. Beerman MBA (voorzitter)
- Mevrouw mr. C.M. Insinger MBA
- De heer drs. C.A.C.M. Oomen
- Mevrouw drs. J.W.A. Verlaan
- De heer drs. C.W. van der Waaij RA.

Mw. drs. J.W.A. Verlaan

Leeftijd: 68 jaar.

Benoemd per 1 januari 2012.

- Directeur en eigenaar van 'De Ontmoeting', Adviesbureau voor de connectie tussen verschillende domeinen: diversiteitsbeleid, wijkontwikkeling, onderwijs
- Lid van het bestuur van het keurmerk 'Blik op Werk'
- Voorzitter Wijkvereniging Meerburg in Leiden

(Hoofd)functies en relevante nevenfuncties per 31-12-2016

J.C. Beerman MBA

Leeftijd 61 jaar.

Benoemd per 1 september 2015.

- Directeur Wholesale Rabobank regio Nederland en Afrika
- Lid Raad van Commissarissen De Efteling B.V.
- Member of the Steering Committee Farm to Market Alliance

Mw. mr. C.M. Insinger MBA

Leeftijd 51 jaar.

Benoemd per 1 september 2015.

- Lid Raad van Commissarissen bij Vastned Retail N.V.
- Lid Raad van Commissarissen SNS Bank N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Delta N.V.
- Lid Raad van Toezicht Stichting Nederlands Filmfonds
- Lid Raad van Toezicht Luchtverkeersleiding Nederland

Drs. C.A.C.M. Oomen

Leeftijd: 67 jaar.

Benoemd per 1 mei 2009.

- Lid Raad van Toezicht SGZ
- Lid Raad van Commissarissen Brainova Ventures B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Greenfield Capital Fund III B.V.
- Voorzitter Raad van Bestuur OWM DSW Zorgverzekeraar U.A. en OWM "Stad Holland Zorgverzekeraar" U.A.
- Voorzitter Facilitaire Stichting Gezondheidszorg
- Voorzitter Raad van Commissarissen Rotra
- Voorzitter Raad van Commissarissen Tjip B.V.

Drs. C.W. van der Waaij RA

Leeftijd 65 jaar.

Benoemd per 1 januari 2010; nieuwe termijn van vier jaar per 1 januari 2014.

- Lid Raad van Commissarissen Rabobank Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven
- Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Ahrend BV
- Lid van het bestuur van de Vereniging Achmea
- Lid van het bestuur (penningmeester) van de Vereniging Toezichthouders Hogescholen
- Voorzitter Raad van Commissarissen Unilever Nederland Holdings BV

Rooster van aftreden

- 1 januari 2017: Dhr. C.A.C.M. Oomen
- 1 januari 2018: Dhr. C.W. van der Waaij
- 1 september 2019: Dhr. J.C. Beerman (herbenoembaar)
- 1 september 2019: Mw. C.M. Insinger (herbenoembaar)
- 1 januari 2020: Mw. J.W.A. Verlaan

De heer Beerman is m.i.v. 1 januari 2016 benoemd als voorzitter van de raad.

De raad heeft de heer Oomen, na afloop van zijn twee termijnen, een afscheidsdiner aangeboden en hem bedankt voor de prettige en constructieve samenwerking en tevens waardering uitgesproken voor zijn jarenlange inzet voor Hogeschool Rotterdam. Hij is per 1 januari 2017 opgevolgd door de heer H. Karakus. Op 15 december 2016 heeft de raad besloten om de statuten te wijzigen v.w.b. het aantal leden. In de statuten zal worden opgenomen dat de raad, onder bepaalde omstandigheden, kan bestaan uit minimaal 4 en maximaal 6 leden. De norm blijft 5 leden. I.v.m. een wetswijziging is ook besloten om het protocol Raad van Toezicht licht te wijzigen.

In 2016 zijn aan de leden van de Raad van Toezicht de volgende vergoedingen verstrekt:

Vergoedingen aan de leden van de Raad van Toezicht (in euro's)

	BTW	Bruto ver- goeding	Totaal	Norm naar rato (excl. BTW)
mr. W. Sorgdrager (voorzitter a.i.)	1.239	5.900*	7.139	26.850
J.C. Beerman MBA (voorzitter)	4.074	19.400	23.474	26.850
Mr. C.M. Insinger MBA	2.835	13.500	16.335	17.900
C.A.C.M. Oomen	2.835	13.500	16.335	17.900
Mw. drs. J.W.A. Verlaan	2.835	13.500	16.335	17.900
drs. C.W. van der Waaij RA	2.835	13.500	16.335	17.900

*In 2016 is er een eenmalige uitbetaling gedaan aan mevrouw Sorgdrager over het jaar 2015. Zij was toen namelijk aangesteld als voorzitter RvT, maar had een vergoeding ontvangen als lid. Zij is per 1-1-2016 afgetreden.

De maximum beloning voor leden van de Raad van Toezicht is maximaal 10% van de voor de sector geldende maximale beloning (€ 179.000). Voor de voorzitters is dit maximaal 15%. Deze vergoeding is exclusief BTW. Deze bedragen zijn gebaseerd op de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De Raad van Toezicht streeft naar een beloning die geldt als gemiddeld voor een hogeschool in Nederland van een vergelijkbare grootte. Dit betekent dat de volgende bedragen van kracht zijn:

- voorzitter: € 19.400 (excl. btw)
- lid: €13.500 (excl. btw)

Profielschets

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

- langdurige bestuurservaring
- regionale/landelijke bekendheid
- beschikkend over een relevant relatienetwerk
- binding met de regio
- geen 'conflicting interests'.

Door middel van spreiding over de leden wordt zo veel mogelijk een mix van deskundigheden en maatschappelijke sectoren bewerkstelligd:

- financiën
- gezondheidszorg
- kunsten
- bedrijfsleven
- openbaar bestuur
- haven/industrie.

Minimaal één van de leden van de Raad van Toezicht is een financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan in de financiële bedrijfsvoering bij naar omvang gelijkwaardige rechtspersonen. Er wordt gestreefd naar een mix van actieven en niet-actieven (d.w.z. werkzaam in een maatschappelijke functie, respectievelijk een maatschappelijke functie beëindigd hebbend). Er wordt gestreefd naar een mix van mannen en vrouwen.

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.

Ter gelegenheid van het voorbereiden van de voordracht door de CMR van één van de leden van de Raad van Toezicht is er in 2011 overleg geweest over eventuele aanpassing van de profielschets. Tot een aanpassing werd toen evenwel niet besloten. Ook in het verslagjaar heeft geen aanpassing plaatsgehad.

Onafhankelijkheid

De leden van de raad zijn onafhankelijk in de betekenis van de branchecode Governance (HBO). 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 zijn/haar echtgenoot, geregistreerde 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 rechts- personen) 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 tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap.

Er was 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.

College van Bestuur; samenstelling en remuneratie

Gedurende het verslagjaar bestond het College van Bestuur uit:

- Ron Bormans (voorzitter);
- Angelien Sanderma (lid) en
- Jan Roelof (lid).

De Hogeschool Rotterdam hanteert de uitgangspunten van de Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT).

Indien de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur wordt afgezet tegen de geldende normen ontstaat het volgende overzicht:

Bezoldiging leden van het College van Bestuur (in euro's)

	Beloning	Fiscale bijtelling auto	Pensioen premies (wgvd)	Totaal	Norm 2016
drs. M.J.G. Bormans	164.490	12.546	15.900	192.936	192.937
J.G. Roelof	165.102		15.786	180.888	192.937
dr. A.A. Sanderman	158.700	7.573	15.600	181.872	199.905

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

De raad heeft in twee apart daarvoor belegde vergaderingen op 13 juli 2016 en op 15 december 2016 (buiten tegenwoordigheid van het College van Bestuur) zich beraden op haar eigen functioneren, alsmede op het functioneren van het College van Bestuur en de leden daarvan. Ook de beoogde samenstelling van het College van Bestuur in 2017 en de invulling inzake de Governance is uitvoerig aan de orde gekomen. De raad heeft ook ideeën uitgewisseld over de inzet van een externe deskundige bij de evaluatie van haar eigen functioneren.

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 (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 afdeling AMC (auditing, monitoring en control);
- Overleggen met de Compliance Officer en de Risk Manager;
- Overleg met de Veiligheidsfunctionaris;
- Verdiepingsactiviteiten.

Overleggen Raad van Toezicht met College van Bestuur

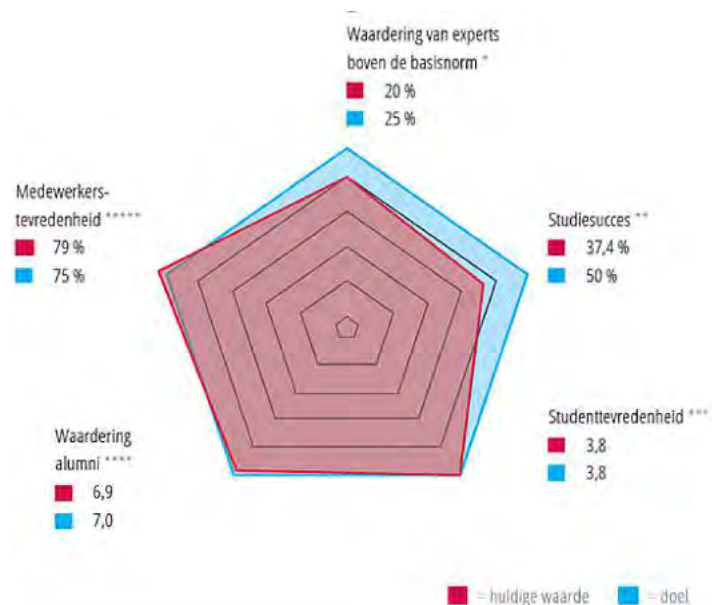
De raad vergaderde in het verslagjaar vier keer: op 14 maart, 23 mei, 31 oktober en 15 december. Tijdens deze overleggen komen een aantal vaste onderdelen en een aantal actuele onderwerpen aan de orde.

Een vast onderdeel dat aan de orde komt zijn de rapportages over het kwaliteitsprofiel, de zogenaamde vijf ankerpunten:

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

Ieder thema is geoperationaliseerd in een indicator. In het volgende spinnenweb zijn de waardes van de indicatoren over 2016 weergegeven in relatie tot de ambities die HR heeft op deze indicatoren.

Waardering en ambities betreffende de 5 ankerpunten



* Panels beoordelen de kwaliteitsnormen op onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Wij streven ernaar dat 25% van de eindoordelen op de accreditatie goed of excellent is.

** % 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-puntschaal

**** gemeten op een 10-puntschaal

***** percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk

Het verbeteren van de scores voor studiesucces en de kwaliteitsoordelen opleidingen door externe experts blijven, ook in 2016, voor Hogeschool Rotterdam de twee grootste uitdagingen. Een goede studiekeuze en het realiseren van een sterke binding tussen studenten en docenten via de kwaliteit van de opleiding blijven dé pijlers onder het studiesuccesbeleid van de hogeschool.

Dit kwaliteitsprofiel wordt steeds geactualiseerd op basis van nieuwe gegevens en wordt aan de orde gesteld in de vergaderingen van de Raad van Toezicht. In de reglementen is daarbij vastgesteld dat de interne auditcommissie over haar rapporten en bevindingen, desgewenst, direct rapporteert aan de Raad van Toezicht, zonder tussenkomst van het College van Bestuur, daarmee haar onafhankelijkheid waarborgend.

In dit kader werden eveneens de ontwikkelingen ten aanzien van de Strategische Agenda besproken. In de loop van het jaar volgden rapportages over deelonderwerpen, zoals de positie en belang van onderzoek, de positie van de Compliance Officer en Risk Manager, het remuneratierapport, studiesucces van studenten, binding in de klas, veiligheid op de HR, de analyse en aanpak van langstudeerders, student- en medewerker-tevredenheid, eindverantwoording inzake prestatieafspraken (inclusief brief HR aan de reviewcommissie), spelregels inzake nevenfuncties leden College van Bestuur, het rooster van aftreden van vergaderde twee keer.

Onderwerpen die in de auditcommissie besproken zijn:

- de jaarrekening 2015;
- het accountantsverslag van PwC 2015;
- de voortgangsrapportages inzake de financiën;
- de voortgang van de Begrotingstafel (nieuw allocatiemodel);
- de begroting en financiering van het project Kralingse Zoom;
- stand van zaken vastgoed;
- prestatieafspraken;
- uitgebreide controleverklaring;
- management letter van PwC 2015;
- kaderbrief;
- werkprogramma Compliance Officer en Risk Manager;
- rapport inzake Rotterdam Business School;
- treasurystatuut.

Onderwerpen die in de selectie- en remuneratiecommissie besproken zijn:

- de bezoldiging van de leden (inclusief de gewijzigde arbeidscontracten van het College van Bestuur);
- het functioneren van de leden van het College van Bestuur;
- nieuwe procedure voor de beoordeling van de leden van het College van Bestuur;
- Complexiteitsindeling t.b.v. WNT

Onderwerpen die in de onderwijscommissie besproken zijn:

- Strategische agenda Hogeschool Rotterdam;
- Herinrichting Economisch Domein (RBS 2.0);
- Rapportage Roel in 't Veld n.a.v. onderzoek naar studiesucces en binding;
- Schakelprogramma MBO-HBO.

Overleggen met de centrale medezeggenschapsraad

De Raad van Toezicht en de CMR kwamen twee keer samen, een keer onder voorzitterschap van de CMR en een keer onder voorzitterschap van de Raad van Toezicht. Een van deze keren vond plaats in aanwezigheid van het College van Bestuur en een keer zonder het college. De bijeenkomsten vonden plaats op 14 maart 2016 (met het CvB) en op 31 oktober 2016 (zonder het CvB). Met de centrale medezeggenschapsraad werd o.a. gesproken over de uitslagen van de medewerkertevredenheid, de wet versterking bestuurskracht voor medezeggenschap, rapportage inzake studiesucces, inrichting van de basisdienstverlening vanuit de diensten, de kaderbrief en de begroting, voortgang van de Strategische Agenda, betekenis van decentraliseren in de praktijk, het besloten overleg RvT met CMR openbaar maken of niet, het gewenste aantal leden College van Bestuur in 2017 en rendement versus inclusiviteit.

Overleg met bureau AMC (auditing, monitoring en control)

Het jaarplan 2016 en het jaarverslag 2015 AMC zijn besproken met de raad (zonder aanwezigheid van het College van Bestuur).

Overleggen met de Compliance Officer en de Risk Manager

De rapportages en jaarplannen van de Compliance Officer en Risk Manager zijn met de raad besproken. Beide functionarissen hebben reglementair dezelfde ruimte als de interne auditcommissie (AMC) in het rechtstreeks rapporteren aan de Raad van Toezicht.

Overleg met de Veiligheidsfunctionaris

In 2016 is de RvT geïnformeerd over de ontwikkelingen op het gebied van veiligheid binnen Hogeschool Rotterdam, waarbij de sturing op veiligheid en de ontwikkeling van Integraal Veiligheidsbeleid centraal stonden. Binnen dat beleid worden de verschillende veiligheidsthema's gebundeld, de risico's in kaart gebracht en de daaraan verbonden ambities voor veiligheid bepaald.

Jaaropening en verdiepingsactiviteiten

Leden van de raad gaven 'acte de présence' bij de opening van het studiejaar 2016/2017 en het aansluitende diner met het College van Bestuur en directeurs Hogeschool Rotterdam. In het kader van de professionaliseringsactiviteiten hebben de leden van de Raad van Toezicht, in wisselende samenstelling, in 2016 werkbezoeken afgelegd aan de volgende instituten (en zijn daar in gesprek geweest met docententeams en medewerkers):

- het instituut voor Commercieel Management (COM);
- Willem de Koning Academie (WdKA);
- de RDM Campus;
- de dienst Faciliteiten en Informatietechnologie (FIT);
- de dienst Administratie, Informatievoorziening en Financiën (AIC);
- het instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie (CMI);
- het instituut voor Gezondheidszorg (IvG) en
- het instituut voor Sociale Opleidingen (ISO).

Van deze werkbezoeken zijn korte verslagen gemaakt. Deze verslagen zijn onderling uitgewisseld en als bijlage toegevoegd aan de overleggen van Raad van Toezicht met het College van Bestuur.

Daarnaast hebben de leden op 14 maart 2016 en 15 december 2016 deelgenomen aan verdiepingsbijeenkomsten waar de volgende thema's aan bod zijn gekomen:

- Analyse en duiding uitslagen medewerkertevredenheid en effecten hiervan op de strategische agenda;
- Strategisch HRM-beleid: "streven naar een diverser personeelsbestand";
- Charter Diversiteit (ondertekend door HR);
- Streven naar een evenwichtiger functiehuis in relatie tot onderzoek en onderwijs;
- Professionaliseringsinspanningen, duurzame inzetbaarheid en leeftijdsopbouw HR.
- Governance o.a. formele rollen en wijze van omgang RvT en CvB;
- Betekenis decentralisatie in de praktijk naar aanleiding van de Strategische Agenda.

Risicomanagement

Inmiddels is het proces van risicomanagement ingebed in de P&C-cyclus. Het actualiseren van het risicoregister van de HR behoort tot de taken van de Risk Manager.

De P&C-cyclus met betrekking tot risicomanagement ziet er globaal als volgt uit:

- Uitgangspunt is het vastgestelde risicoregister HR van het voorafgaand jaar;
- Jaarlijks worden door het CvB in samenwerking met de Risk Manager gesprekken gevoerd met de directies van de diensten en met een deel van de instituutsdirecties over de belangrijkste (nieuwe) risico's en de daarbij behorende beheersmaatregelen;
- Op basis van deze gesprekken en een inventarisatie wordt jaarlijks een update gedaan van het risicoregister van HR. Aan deze risico's worden risicoeigenaren gekoppeld die beheersmaatregelen formuleren om niet of onvoldoende gemitigeerde risico's af te dekken. Tevens worden voor significante risico's scenarioberekeningen m.b.t. de financiële consequenties gemaakt;
- Het opvolgen van de beheersmaatregelen is de verantwoordelijkheid van de individuele directies;
- Periodiek vindt in de bilos met de directies door het CvB monitoring plaats van het adequaat opvolgen van de aanbevelingen;
- Periodiek beoordeeld de Raad van Toezicht (een update van) het risicoregister van HR.

Financiën

De Raad van Toezicht toetste het financiële beleid aan de hand van de zogenaamde Nota Financieel Beleid met o.a. de volgende kengetallen: huisvesting 8% van Rijksbijdrage en Collegegelden, solvabiliteit: minimaal 30%, liquiditeitspositie: ten minste € 10 mln.

De Raad van Toezicht keurde in zijn vergadering d.d. 23 mei 2016 het Jaarverslag 2015 van het College van Bestuur goed. Het Sociaal Jaarverslag 2015 werd eveneens goedgekeurd. Ook de Jaarrekening 2015 en het Accountantsverslag 2015 van de accountant PwC werden in die vergadering besproken. De Raad van Toezicht verleende decharge aan het College van Bestuur voor het in 2015 gevoerde beleid. De bespreking van de jaarrekening vond, zoals gebruikelijk, plaats in tegenwoordigheid van de accountants van PwC, de heren Snepvangers en Vermeulen. PwC heeft bij deze 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 d.d. 15 december 2016 goedkeuring aan de Begroting 2017. Tijdens deze vergadering gaf de raad ook goedkeuring aan het aangepaste treasurystatuut.

Instroom, onderwijs en kwaliteit

De totale instroom (bachelors, Ad's en masters) voor studiejaar

2016 was 11.429 studenten. Dat is een groei van 2,6% ten opzichte van het vorige studiejaar. Het totaal aantal ingeschreven studenten (bachelors, Ad's en masters) is voor studiejaar 2016 gestegen naar ruim 36.000.

Ten aanzien van de kwaliteit van de opleidingen, de resultaten in de keuzegids en de visitaties in 2016 stelt de raad vast dat de HR voor het eerst dit studiejaar v.w.b. de studenttevredenheid iets minder hard groeit dan de rest in het hoger onderwijs. Met het accrediteringsniveau blijft de HR gelijk. Dit alles heeft een daling van de notering van 58 naar 56 tot gevolg in de keuzegids. Daarnaast wordt vastgesteld dat het niveau van de bovenkant van de HR-opleidingen wat terugloopt. Wel behoudt de hogeschool haar positie vergeleken met de andere grote Randstadhogescholen. In het landelijke beeld van elf grote hogescholen neemt de HR een achtste plek in.

Onder het nieuwe accreditatiekader (vanaf 2012) worden de opleidingen met behulp van het beperkte accreditatiekader beoordeeld. Tot nu toe zijn 54 opleidingen positief beoordeeld. Door de recente, mooie score van de lerarenopleiding Natuurkunde hebben nu elf opleidingen het totaaloordeel 'goed'. Dit geeft een score van 20% op het ankerpunt kwaliteitsoordelen zijnde het percentage opleidingen met het totaaloordeel 'goed' of 'excellent'.

Personeelsbeleid en organisatie

De raad werd op 14 maart 2016 geïnformeerd en bijgepraat over de uitslagen van de medewerkeronderzoek 2015. Er was over de hele linie sprake van een stijging van de tevredenheid. Gedurende het jaar werd de raad op regelmatige basis geïnformeerd over de stand van zaken rondom de reorganisatie van de diensten.

Huisvesting

De raad werd regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen ten aanzien van de planvorming bij de Kralingse Zoom. Deze rapportages worden opgesteld onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, voorzien van een onafhankelijke validatie door de Risk Manager.

Praktijkgericht onderzoek

De raad heeft zich in het voorjaar van 2016 bij laten praten over de visie op praktijkgericht onderzoek en de uitkomsten van de externe audit in het kader van de Validatie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO). De raad heeft met genoegen kennisgenomen van de positieve resultaten van de audit.

Daarnaast is er waardering voor de visie en aanpak waarbij het praktijkgerichte onderzoek nauw verbonden wordt met het onderwijs, zodat het bijdraagt aan het opleiden van vakkundige, onderzoekende en weerbare professionals.

Tot slot

De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de goede inzet waarmee de docenten, medewerkers, het management en het College van Bestuur van de hogeschool hun functie uitoefenen. Tevens wenst zij alle studenten een leerzame, inspirerende en succesvolle studie toe.



Kunst en prijzen

10.1 Kunstcollectie

Hogeschool Rotterdam heeft sinds 1994 een Kunstcommissie die zorgt voor aankoop, plaatsing en verspreiding van tot de verbeelding sprekend werk van oud-studenten, kunst en design die kunnen bogen op een professionele beroepspraktijk. De Kunstcommissie werkt om niet; leden geven blijk van een meer dan gemiddelde betrokkenheid met het wel en wee van kunst en vormgeving in Rotterdam (en verre omstreken). Op hun thuisbases betonen zij zich bevlogen ambassadeurs van de Kunstcommissie.

Met een bescheiden jaarlijks budget is inmiddels een veelzijdige en representatieve collectie van 177 items opgebouwd, bestemd voor ruimtes met een sterk publiek karakter. Dit alles gebeurt in nauw overleg met de instituten die zijn gehuisvest in de verschillende locaties van Hogeschool Rotterdam. Bovendien ontwikkelt de Kunstcommissie in toenemende mate initiatieven om medewerkers van Hogeschool Rotterdam ook zelf de gelegenheid te bieden voor een aantrekkelijk bedrag kunst of design te verwerven.

In de Kunstcommissie van Hogeschool Rotterdam hebben zitting:

- Jan van Heemst (voorzitter), hoofddocent bij Willem de Kooning Academie;
- Helen Hulspas (secretaris), bestuursassistent bij het college van bestuur;
- Sabine Maertens (lid), beleidsadviseur bij het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie;
- René Verouden (lid), onderwijsmanager bij Willem de

Kooning Academie;

- Izaak Dekker (lid), senior-beleidsadviseur en docent bij Hogeschool Rotterdam;
- Mark Smit (lid), hogeschooldocent bij Instituut voor Engineering en Applied Science;
- Kim Coster (lid), onderwijsondersteuning bij het Instituut voor Lerarenopleidingen,

2016 was een belangrijk jaar voor de Kunstcommissie. Er zijn een paar mooie acties in gang gezet. Zo is de kunstcollectie fraai uitgelicht op een website die beantwoordt aan de kwaliteit die de Kunstcommissie voor ogen staat (lancering voorjaar 2017). En verder hebben drie alumni van Willem de Kooning Academie (waarvan twee kunstenaars al in de collectie zijn vertegenwoordigd) de opdracht gekregen om werk-in-oplage te maken. Deze edities biedt de Kunstcommissie in 2017 voor een schappelijke prijs aan alle medewerkers van Hogeschool Rotterdam aan.

Een van de aankopen in 2016 was:

- kunstenaar: Martijn van Berkum
- titel: Structures (vier tekeningen)
- formaat: 45 cm x 60 cm
- techniek: grafiet op papier

10.2 Prijzen

In 2016 vielen net als de jaren daarvoor, veel van de studenten (en medewerkers) van de hogeschool in de prijzen. We geven een (niet-uitputtend) overzicht.

Verbetercompetitie

In 2016 heeft Hogeschool Rotterdam voor het eerst de Just Do It Verbetercompetitie gehouden. De eerste prijs was voor Briony Veldkamp en Mohammed Ziani (IBK) met hun project over logistieke problemen bij tentamens. De tweede prijs werd gewonnen door Sema Uguz (CMI) met haar project over de rol van klassenvertegenwoordigers bij CMD en CMGT. De derde prijs was voor Jos Beekman en Kylie Mirer (IvG) met een project over het volledig en op tijd toetsen van de IVG Medische hulpverlening.

Case Competition

De NIBS Worldwide Case Competition is een jaarlijkse case-competitie waarin zestien gekwalificeerde teams van over de hele wereld het tegen elkaar opnemen in het oplossen van een probleem. De volgende studenten hebben een bronzen medaille gewonnen bij de NIBS Worldwide Business Case Competition 2016 in Texas: Bram van Walstijn (Bedrijfseconomie), Sheila Kap (Bedrijfseconomie), Roderick Vos (International Business and Management Studies) en Nicholas Smeele (SportMarketing & Management). Niet alleen het team won een mooie prijs, ook meereizend docent en coach Gerard van der Star viel in de prijzen. Hij ontving de award voor 'Most Inspiring Coach'.

Afstudeerprijzen Bouwend Rijnmond

De oud-studenten van Hogeschool Rotterdam Niels Steverink (Bouwkunde) en Jasper Borst (Civiele Techniek) hebben een eerste plaats gehaald bij de afstudeerprijzen Bouwend Rijnmond. Niels is afgestudeerd op het onderwerp 'Verantwoord en toekomstgericht bouwen op een nieuw dijkconcept'. Jasper hield zich tijdens zijn afstudeeronderzoek bezig met de vraag: wat is de optimale steile wandconstructie in gewapende grond op een slappe ondergrond?

Waterbouwprijs

Tijdens de Waterbouwdag werden de winnaars bekendgemaakt van de Waterbouwprijs 2016. Oud-studenten Civiele Techniek, Vincent Ligthart en Rowan Paassen, eindigden op de derde plaats.

Docent van het jaar

Docent Adriaan de Jongh (Fiscaal recht) van de Rotterdam Academy is de docent van het jaar 2016 van Hogeschool Rotterdam geworden. Hij was een van de veertien genomineerden en werd gekozen omdat hij het beste voldeed aan de criteria die vooraf door de studentenraad waren opgesteld. Deze verkiezing is in feite een voorronde voor de landelijke titelstrijd van het Interstedelijk Studentenoverleg.

Clean Water Challenge

De Clean Water Challenge is een multidisciplinaire "pressure cooker" van een dag waarbij diverse teams hun idee voor het makkelijker verkrijgen van zuiver drinkbaar water uit afvalwater mochten presenteren aan een jury van de Topsector Chemistry Granting & Graduation Event in de Utrechtse Jaarbeurs. Achttien studenten uit de talentenprogramma's van de Topsector Chemie en Topsector Water bogen zich in cross-secto-

rale teams over oplossingen. Het winnende team, bestaande uit Annette Zwinderman (Watermanagement), Susanne van Breugel (Chemie) en Anke Wetser, kwam met de oplossing om met behulp van elektrische lading afvalwater te ontdoen van vet en andere vervuiling nog voordat het water het hoofdriool bereikt. Dit is een oplossing voor de hoge onderhoudskosten van rioolbuizen die verstopt raken door frituurvet en ander materiaal dat er niet in thuis hoort. Het team heeft een oorkonde en een geldbedrag ontvangen.

Family Enterprise Case Competition

Het caseteam van Hogeschool Rotterdam heeft op de Family Enterprise Case Competition (FECC) de award voor 'most creative and innovative case solution' gewonnen. Dit betreft een jaarlijkse casecompetitie die draait om het oplossen van bedrijfsvraagstukken rondom familiebedrijven. Wereldwijd nemen veel teams van hogescholen en universiteiten deel aan deze competitie.

In 2016 vond de competitie plaats van 14 tot en met 16 januari in Vermont (V.S.). Het caseteam van Hogeschool Rotterdam, bestaande uit Bob Janson, Steven Sies (beiden afkomstig van het Instituut voor Financieel Management) en Randy de Wit (Instituut voor Commercieel Management) reisden samen met docenten Sandra Farwer en Olav Houben af naar Vermont voor deze driedaagse casecompetitie. De concurrentie bestond uit zestien teams uit vijf landen.

Europese competitie ondernemerschapsbevordering

Het studenten-leerwerkbedrijf De Rotterdamse Zaak heeft in Bratislava de Europese Prijs voor Ondernemerschapsbevordering gewonnen. De Rotterdamse Zaak is een samenwerking tussen Hogeschool Rotterdam, Regionaal Bureau Zelfstandigen van gemeente Rotterdam, Stichting Ondernemersklankbord en ruim twintig gemeenten in de regio Rijnmond. In De Rotterdamse Zaak krijgen ondernemers die in financiële problemen verkeren, ondersteuning van studenten en ervaren oud-ondernemers. Inmiddels zijn op deze manier meer dan 700 ondernemers uit de regio Rotterdam ondersteund bij een doorstart van hun bedrijf. De studenten helpen met het op orde brengen van de financiële administratie, het opstellen van een ondernemersplan of de marketing van het bedrijf. Juist deze nieuwe vorm van samenwerking gaf bij de jury van de Europese Commissie de doorslag om deze prestigieuze prijs toe te kennen aan De Rotterdamse Zaak.

HBO-Offshore Award

De studenten Lavrendi Sarris en Prasanth Ramdjanamsingh (Werktuigbouwkunde) hebben een HBO-Offshore Award gewonnen. Het ging hier om teamprijsen. Beide studenten maakten deel uit van twee teams waarin ook studenten van andere hogescholen zaten.

Overtref Jezelf Beurs 2016

Honoursstudent Bas Klein (IvL) won bij de start van de cursus de Overtref Jezelf Beurs 2016 van 5000 euro voor zijn afgeronde honourstraject. Bas Klein is een van de eerste Lero-studenten die het honoursprogramma heeft afgerond en direct won hij

de hogeschoolbrede prijs. Hij won de prijs voor de oprichting van de Stichting 010010. Hij en medeoprichters Annelou Molendijk en Denise Jacobs beogen hiermee jongeren computervaardigheden als programmeren aan te leren.

Bachelor Award 2016

Negen studenten van de opleiding Elektrotechniek en drie studenten van de opleiding Industrieel Product Ontwerpen hebben met hun afstudeeropdracht Couveusestoplicht de Bachelor Award 2016 van Hogeschool Rotterdam gewonnen. Prematuur geboren kinderen hebben een groot risico op een bloedbaaninfectie, die kan leiden tot ernstige complicaties. Goede handhygiëne verlaagt het infectierisico met ongeveer 40%, maar wordt door de hectiek regelmatig vergeten. Een technische innovatie die het hygiënisch gedrag rondom de couveuse blijvend verbetert, is daarom gewenst. Deze studenten hebben een feedbacksysteem ontwikkeld voor de couveuse, te vergelijken met een stoplicht, dat in dit geval op groen gaat indien de handen op juiste wijze zijn gedesinfecteerd.

HAS-prijs

De Stichting Haagse Analisten School heeft de jaarlijkse HAS-prijs voor beste afstudeerwerk uitgereikt aan student Marvin van Toorn (Chemie). Met de prijs wil de stichting het laboratoriumonderwijs in Zuid-Holland stimuleren. Marvin heeft zijn afstudeerstage gelopen bij het Erasmus Medisch Centrum op een afdeling waar onderzoek wordt gedaan naar spierziekten. Zijn onderzoeksresultaten waren van dien aard dat deze hebben geleid tot publiceerbaar werk. Marvin heeft een oorkonde en een geldbedrag ontvangen van de stichting.

Hbo-V scriptieprijs

Alexa Boonstra (Verpleegkunde) heeft de hbo-V scriptieprijs gewonnen, dit is de prijs voor verpleegkundestudenten die een leerwerktraject volgen in het Erasmus Medisch Centrum. Ook is Alexa tweede geworden bij de Bachelor Award van Hogeschool Rotterdam.

Alexa heeft haar onderzoek gericht op de palliatieve zorg. Ze heeft onderzocht wat een verpleegkundige tijdens de stage nodig heeft aan ondersteuning om patiënten in de palliatieve fase goed te kunnen begeleiden. Daarnaast heeft ze gekeken wat er in het curriculum nodig is, om een student op school goed voor te bereiden.

Abstractprijs ICS-IUGA

Rosemarie Kuijt en Manon van der Plas (beiden Verloskunde) hebben op het congres van de ICS-IUGA (International Urogynecological Association) de abstractprijs gewonnen voor hun afstudeeronderzoek voor de Bachelor Verloskunde Opleiding te Rotterdam. In hun afstudeeronderzoek hebben ze onderzoek gedaan naar de rol van verloskundigen in het herkennen van, voorlichten over of behandelen van anale klachten in de prenatale en postnatale periode.

Sport Awards Rotterdam Rijnmond

Thomas Verhaar (Fysiotherapie) is sportman van het jaar gewor-

den. Hij heeft de Sport Awards Rotterdam Rijnmond gewonnen. Thomas speelt bij Sparta. Hij is benoemd tot sportman van het jaar vanwege zijn verdiensten voor de club. Sparta promoveerde, na jaren van afwezigheid, weer naar de eredivisie. Thomas werd topscoorder in de Jupiler League en had hierdoor een belangrijk aandeel in de promotie van de club.

Fysio in Beeld 2016

Sanneke Don (kerndocent bij de master Manuele Therapie) is de winnares van Fysio in Beeld 2016. Elk jaar roept het KNGF fysiotherapeuten op om collega's te nomineren voor de 'fysiotherapeut van het jaar'. Een vakjury heeft een top 3 genomineerd op wie vervolgens gestemd kon worden. Sanneke is met 1424 van de 3412 stemmen de winnaar geworden.

EN-afstudeerprijs 2016

Oud-student Jens de Bruijn (Ergotherapie) heeft de EN-afstudeerprijs 2016 gewonnen. Hij kreeg de prijs voor zijn afstudeerproject 'Cliëntgerichte diagnostiek in geriatrische revalidatie'.

WDKA Onderzoeksprijs en publieksprijs Steenbergen Stipendium

De Rotterdamse kunstenares Lou Muuse onderzocht hoe asielprocedures werken en bracht dit met de camera in beeld. De fotoserie 'Retour afzender' geeft een overzichtelijke weergave van het complexe traject dat asielzoekers moeten doorlopen. Het is een multimediaproject bestaande uit een fotoserie, de website retourafzender.eu en een bijbehorende publicatie. Fotografie Lou Muuse is recent afgestudeerd aan de Rotterdamse Willem de Kooning Academie en staat met haar journalistieke werk volop in de belangstelling. Met dit project won ze zowel de eerste WDKA Onderzoeksprijs als de publieksprijs van het aan het Nederlands Fotomuseum verbonden Steenbergen Stipendium.

Rotterdam 100 Business Challenge

Amreeta Tember (derdejaars IBMS) won met haar team de 'Rotterdam 100 Business Challenge'. Amreeta's team onderzocht hoe afvalstromen in Rotterdam beter verwerkt kunnen worden. Ze bedachten een manier om plastic niet simpelweg te recyclen, maar te upcyclen.

Dat deze studente de finale heeft gehaald, is nogal een prestatie: er zijn ieder jaar 500 aanmeldingen voor de grote Rotterdam 100 Business Challenge, waarin grote bedrijven samenwerken met jong talent. Op basis van een cv en motivatie wordt een selectie van honderd studenten uitgenodigd voor een pitch.

Japanese Public Speaking Contest

Kariem El Desowky (tweedejaars TMA-student) heeft de aanmoedigingsprijs gewonnen tijdens de '30th Japanese Public Speaking Contest' van de Japanse ambassade in Nederland. Tijdens de wedstrijd deelden de deelnemers hun verhalen over verschillende onderwerpen met het publiek. De Japanse ambassade schreef erover op haar website: "It was an opportunity to realize how interesting and difficult Japanese can be and how fun it is to share and exchange thoughts with other people, in front of a jury and audience."

Beste stagiaire van het jaar

Ellen Hessels (alumnus IBL) mocht zich in 2016 een jaar lang officieel de beste stagiaire van het jaar noemen. Dat werd besloten door de jury van de Dag van de Stagiair: "Ellen heeft laten zien dat zij constant bezig is om zichzelf te ontwikkelen tijdens haar stage. Niet alleen op theoretisch gebied, maar ook op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling." Zelf gaf ze aan dat ze het belangrijk vindt om daarnaast ook nog echt iets bij te dragen aan het bedrijf waar ze stage loopt; Diversey Care. Ellen schreef haar scriptie over een marketingconcept voor koffiereinigers die koffie nóg beter moeten laten smaken.

Paralympische Spelen Rio

Bij de Paralympische Spelen in 2016 hadden we ook een winnaar. Studente Melaica Tuinfort (RUAS) won in Rio de Janeiro een bronzen medaille bij het powerliften!

Olympische Spelen Rio

Bij de Olympische Spelen in Rio de Janeiro hebben studenten Robert Meeuwssen en Alex Brouwer (beiden RUAS) een bronzen medaille gewonnen bij het beach volleyball. Een geweldige prestatie.

Europees Talenlabel 2016

Carole Westerkamp (RBS) heeft de derde prijs gewonnen in de strijd om het Europees Talenlabel van het Nuffic (de Nederlandse organisatie voor internationalisering in onderwijs), ter waarde van 1000 euro.

Haar project Language Café maakt op een innovatieve manier gebruik van de talenrijkdom in de organisatie. Daarmee wordt geprofiteerd van het taalvaardigheidskapitaal dat aanwezig is in de organisatie, waarmee gewerkt wordt aan de waardering van de taal en van de collega's die de talen spreken. Het project is goed georganiseerd en bewezen effectief.

FGB-scriptieprijs

Annemarth Hagestein (alumnus FM) is de winnares van de FGB-scriptieprijs. Ter ontwikkeling van de kennis binnen het facilitaire vakgebied worden studenten uitgedaagd om een interessant afstudeeronderwerp te kiezen en een scriptie te schrijven die aan een aantal vastgestelde criteria voldoet. De scriptie wordt beoordeeld door professionals en tijdens de diploma-uitreiking wordt de scriptieprijs bestaande uit een beeldje en een cheque van 500 euro uitgereikt.

FM Games

Yara van Hamburg (alumnus FM) is de winnares geworden van de FM Games for young professionals.

Make it Happen Scriptieprijs 2016

Rens Huisman (opleiding Communicatie) is winnaar geworden van de PCR Make it Happen Scriptieprijs 2016.

Open Data IoE Hackathon

Reiner Dorst, Jelle Kerkstra en Julian In 't Veld (opleiding Informatica) en Martijn van der Wurff, Jelle van Hengel en Quinten Stekelenburg (opleiding Technische Informatica) zijn de winnaars van de Open Data IoE Hackathon in Brussel. Ze hebben €2000,- gewonnen om Cisco Live in Berlijn bij te wonen.



IRIS EDELSMID – INDUSTRIEEL PRODUCT ONTWERP

Overzicht opleidingen

PEILDATUM 31-12-2016

VOLTIJD, DEELTIJD EN/OF DUAAL

Aardrijkskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Accountancy	voltijd
Ad Accountancy	voltijd, deeltijd
Ad Arts & Crafts	voltijd
Ad Crossmediale Communicatie	voltijd
Ad Engineering	voltijd, deeltijd
Ad ICT Service Management	voltijd, deeltijd
Ad Maintenance & Mechanics	voltijd, deeltijd
Ad Management in de Zorg	deeltijd
Ad Officemanagement	voltijd, deeltijd
Ad Ondernemen	voltijd, duaal
Ad Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn	deeltijd
Ad Onderwijsondersteuner Technisch beroepsonderwijs	deeltijd
Ad Pedagogisch Educatief Medewerker	voltijd, deeltijd
Automotive	voltijd, duaal
Autonome Beeldende Kunst	voltijd
Bedrijfseconomie	voltijd, deeltijd
Bedrijfskunde MER	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 en Sales	voltijd
Commerciële Economie – Global Marketing en 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, deeltijd
Creative Media and Game Technologies	voltijd
Culturele en Maatschappelijke Vorming	voltijd
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	voltijd, deeltijd
Duits (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Economie (Algemene Economie en Bedrijfseconomie) (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Elektrotechniek	voltijd, deeltijd, duaal
Engels (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Facility Management	voltijd
Financial Services Management	voltijd
Fiscaal Recht en Economie	voltijd
Frans (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Geschiedenis (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Gezondheidszorg en Welzijn (lerarenopleiding)	deeltijd
Human Resource Management	voltijd, deeltijd

Industrieel Product Ontwerpen	voltijd
Informatica	voltijd, deeltijd
International Business and Languages – Dutch + English stream	voltijd
International Business and Management Studies – English stream	voltijd
Leisure Management	voltijd
Lerarenopleiding Basisonderwijs (Pabo)	voltijd, deeltijd
Logistics Engineering	voltijd
Logistiek en Economie	voltijd, deeltijd
Maatschappijleer (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	voltijd, deeltijd
Management in de Zorg	deeltijd
Maritiem Officier	voltijd
Maritieme Techniek	voltijd
Medische Hulpverlening	voltijd
Mens en Techniek differentiatie Gezondheidszorgtechnologie	voltijd
Natuurkunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Nederlands (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Opleiding tot Fysiotherapeut	voltijd
Opleiding tot Verpleegkundige	voltijd, deeltijd, duaal
Opleiding voor Ergotherapie	voltijd
Opleiding voor Logopedie	voltijd
Oriënterende Propedeuse Gedrag en Maatschappij	voltijd
Pedagogiek	voltijd, deeltijd
Ruimtelijke Ontwikkeling differentiatie Ruimtelijke Ordening en Planologie	voltijd
Small Business en Retail Management	voltijd, duaal
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	voltijd, deeltijd
Technisch Beroepsonderwijs (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Technische Bedrijfskunde	voltijd, deeltijd
Technische Informatica	voltijd
Trade Management gericht op Azië – Dutch + English stream	voltijd
Vastgoed en Makelaardij	voltijd, duaal
Verloskunde	voltijd
Vormgeving	voltijd
Watermanagement	voltijd
Werktuigbouwkunde	voltijd, deeltijd, duaal
Wiskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd

MASTERS

ECONOMIE

Master in Consultancy and Entrepreneurship	Voltijd	Engelstalig	1 jaar
Master in Finance and Accounting	Voltijd	Engelstalig	1 jaar
Master in Logistics Management	Voltijd	Engelstalig	1 jaar

GEBOUWDE OMGEVING

Master Architectuur	Deeltijd	Nederlandstalig	4 jaar
Master Stedenbouw	Deeltijd	Nederlandstalig	4 jaar

GEDRAG EN MAATSCHAPPIJ

Master Begeleidingskunde	Deeltijd	Nederlandstalig	2,5 jaar
Master Management en Innovatie	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 Physician Assistant (klinisch verloskundige)	Duaal	Nederlandstalig	2,5 jaar
Master Kinderfysiotherapie	Deeltijd	Nederlandstalig	3,5 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 Fine Art	Voltijd	Engelstalig	2 jaar
Master Interior Architecture & Retail Design	Voltijd	Engelstalig	2 jaar
Master Media Design and Communication	Voltijd	Engelstalig	2 jaar

ONDERWIJS

Master Leren & Innoveren	Deeltijd	Nederlandstalig	2 jaar
--------------------------	----------	-----------------	--------

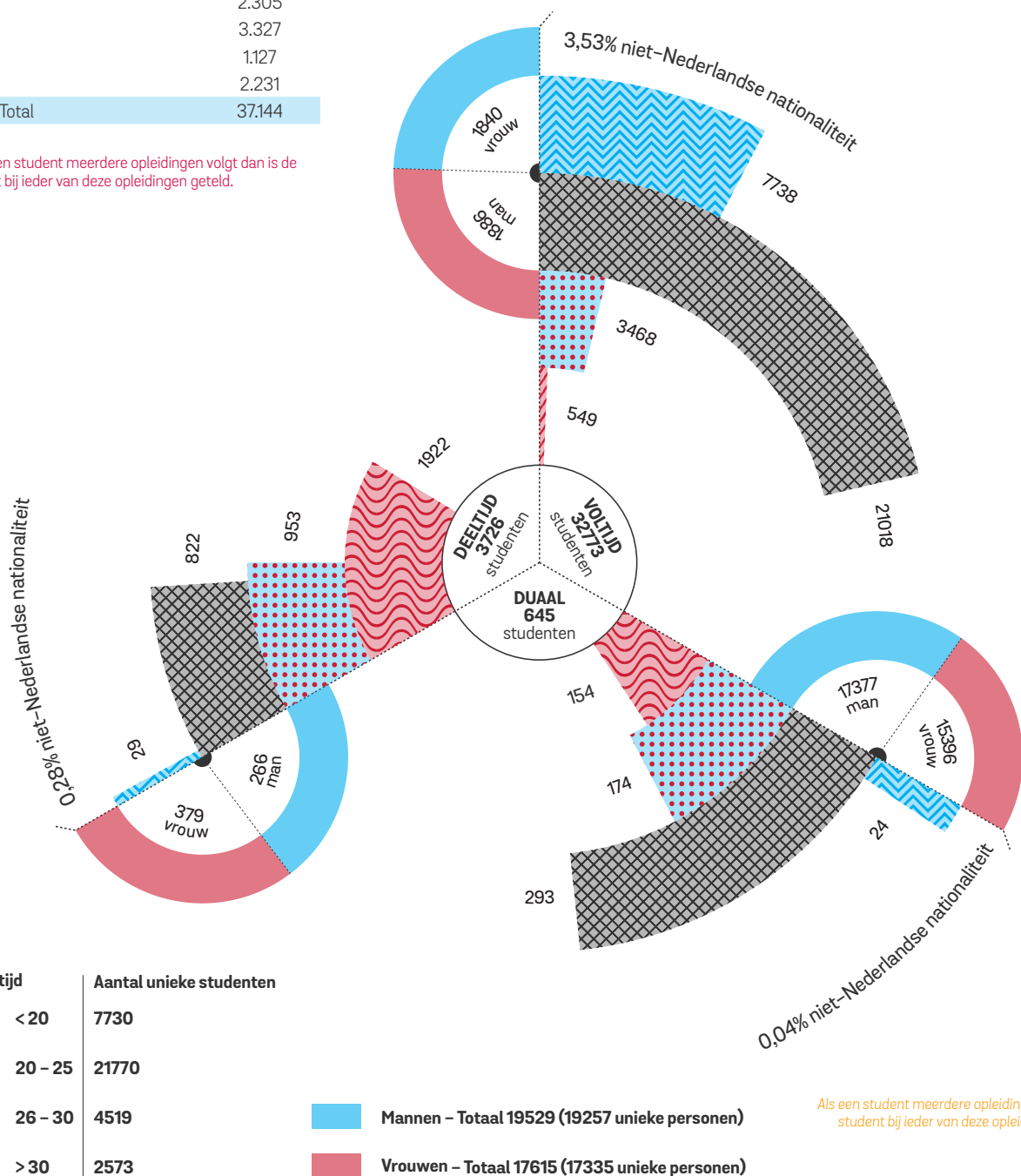
Studentaantallen

Aantal ingeschreven studenten

Aantal studenten per studentschap*

CMI	2.753
COM	3.448
EAS	2.455
IBK	2.584
IFM	2.591
IGO	3.531
ISO	3.093
IVG	3.702
IVL	3.997
RAC	2.305
RBS	3.327
RMU	1.127
WDK	2.231
Grand Total	37.144

* Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

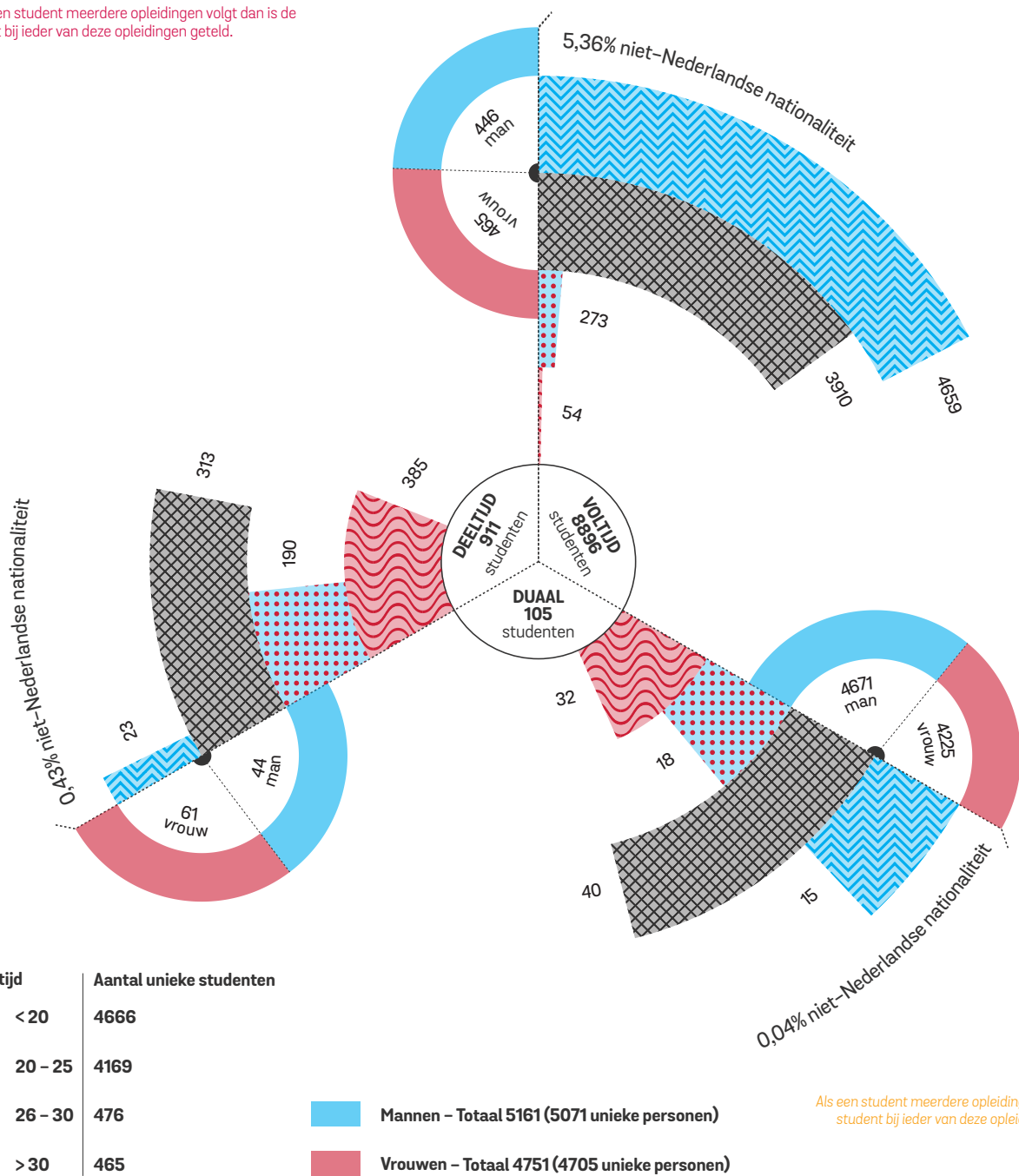


Aantal nieuw ingestroomde studenten

Aantal studenten per studentschap*

CMI	734
COM	783
EAS	713
IBK	592
IFM	614
IGO	1.070
ISO	677
IVG	910
IVL	940
RAC	926
RBS	952
RMU	316
WDK	685
Grand Total	9.912

* Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.



Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen meegeteld.

Aantal afgestudeerden 2016***

Aantal studenten per studentschap **	
CMI	398
COM	529
EAS	258
IBK	338
IFM	289
IGO	444
ISO	437
IVG	441
IVL	501
RAC	438
RBS	330
RMU	109
WDK	411
Grand Total	4.923

Aantal unieke studenten * 4.919

*** 2 okt 2015 tot 2 okt 2016.

** Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

* Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student slechts 1 keer geteld.

Aantal BSA's 2016***

Aantal studenten per studentschap **	
CMI	257
COM	142
EAS	241
IBK	156
IFM	169
IGO	185
ISO	231
IVG	175
IVL	304
RAC	154
RBS	232
RMU	121
WDK	39
Grand Total	2.406

Aantal unieke studenten * 2.399

*** 1 sept 2015 tot 1 sept 2016.

** Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

* Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student slechts 1 keer geteld.

Aantal ingeschreven studenten per vooropleiding 2016***

Aantal studenten per studentschap**		
opleidingsvorm	type vooropleiding	aantal studenten
Deeltijd	anders	1.566
Deeltijd	buitenlands	126
Deeltijd	havo	338
Deeltijd	mbo	1.497
Deeltijd	vwo	199
Duaal	anders	217
Duaal	buitenlands	15
Duaal	havo	188
Duaal	mbo	172
Duaal	vwo	53
Voltijd	anders	2.013
Voltijd	buitenlands	1.619
Voltijd	havo	17.067
Voltijd	mbo	9.589
Voltijd	vwo	2.485
Grand Total		37.144

type vooropleiding	Aantal unieke studenten*
anders	3.735
buitenlands	1.724
havo	17.417
mbo	11.070
vwo	2.718
Grand Total	36.592

*** Ingeschreven studenten op peildatum 1 okt 2016.

** Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

* Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student slechts 1 keer geteld.

Aantal nieuw ingeschreven studenten per vooropleiding 2016***

Aantal studenten per studentschap**		
opleidingsvorm	type vooropleiding	aantal studenten
Deeltijd	anders	296
Deeltijd	buitenlands	44
Deeltijd	havo	55
Deeltijd	mbo	474
Deeltijd	vwo	42
Duaal	anders	44
Duaal	buitenlands	4
Duaal	havo	17
Duaal	mbo	36
Duaal	vwo	4
Voltijd	anders	299
Voltijd	buitenlands	600
Voltijd	havo	4.528
Voltijd	mbo	2.881
Voltijd	vwo	588
Grand Total		9.912

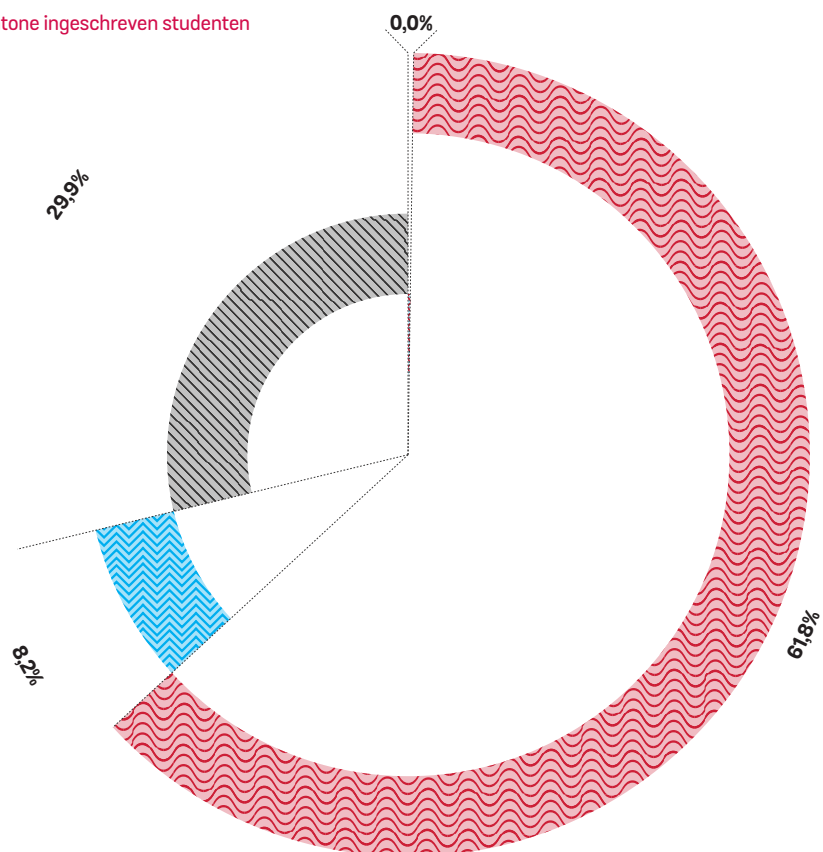
type vooropleiding	Aantal unieke studenten*
anders	631
buitenlands	633
havo	4.556
mbo	3.330
vwo	626
Grand Total	9.776

*** 1 sept 2015 tot 1 sept 2016.

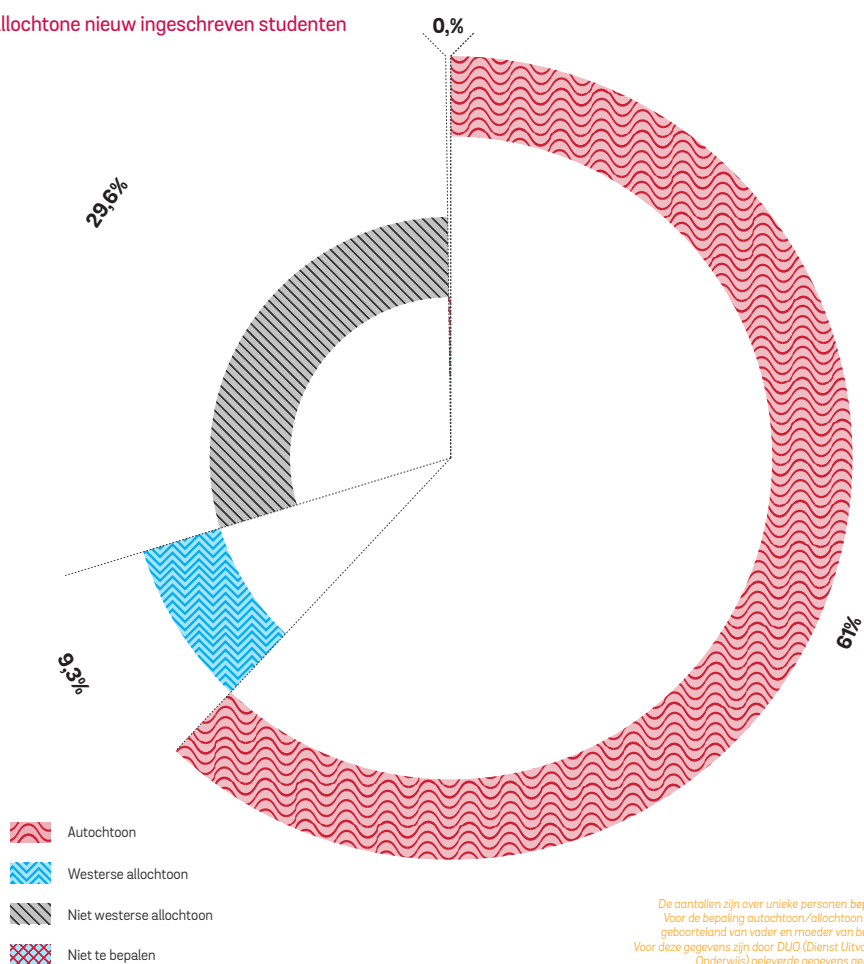
** Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

* Als een student meerdere opleidingen volgt dan is de student slechts 1 keer geteld.

Percentage autochtone-allochtone ingeschreven studenten



Percentage autochtone-allochtone nieuw ingeschreven studenten



De aantallen zijn over unieke personen bepaald
 Voor de bepaling autochtoon/allochtoon is het
 geboorteland van vader en moeder van belang.
 Voor deze gegevens zijn door DUO (Dienst Uitvoering
 Onderwijs) geleverde gegevens gebruikt

Aantal Stakers

Aantal studenten per studentschap **	2016***
CMI	420
COM	328
EAS	329
IBK	324
IFM	309
IGO	382
ISO	447
IVG	448
IVL	668
RAC	337
RBS	391
RMU	168
WDK	212
Grand Total	4.763

*** Studenten die hun studie voor de peildatum beëindigd hebben, die geen Graad behaald hebben in de periode 1 okt 2015 tot 1 okt 2016 en die op 1 okt 2016 niet als student aanwezig waren.

**Als een student meerdere opleidingen heeft gevolgd dan is de student bij ieder van deze opleidingen geteld.

BIJLAGE 3

Internationale uitwisseling studenten/partnerinstellingen

land	instelling	plaats	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten	aantal actieve partners
A					
Argentinië	Universidade Argentina de la Empresa (UADE)	Buenos Aires	4	5	1
Australië	University of New South Wales	Sydney	2	1	1
Australië	University of Sydney	Sydney		1	1
Australië	University of Tasmania (UTAS)	Launceston		4	1
B					
België	Artesis Hg Antwerpen	Antwerpen	3		1
België	Karel de Grote Hogeschool	Antwerpen	1		1
België	Hogeschool West-Vlaanderen	Brugge	1		1
België	Haute Ecole EPHEC	Brussel	3		1
België	HUB Odisee	Brussel		1	1
België	Hogeschool Gent	Gent			1
België	Artevelde Hogeschool	Gent	7	2	1
België	Katholieke Hogeschool Leuven	Leuven	1	1	1
België	Helmo: Haute Ecole Libre Mosane	Luik	3		1
Brazilië	University of Fortaleza UNIFOR	Fortaleza			1
Brazilië	FAAP Sao Paulo	Sao Paulo		4	1
Brazilië	PUCSP Pontificada Universidade Catolica de Sao Paulo	Sao Paulo	4		1
Brazilië	Science Without Borders (sem.plaatsen)	diverse plaatsen	9		1
C					
Canada	University of the Fraser Valley	Abbotsford		2	1
Canada	Alberta College of Art & Design	Calgary	1		1
Canada	Nipissing University	Northbay		2	1
Canada	Bishop's University – Williams School of Business	Sherbrooke	1	1	1
Canada	Memorial University St.John's	St.John's			1
Canada	Emily Carr Institute of Fine Art (ECIAD)	Vancouver	1	3	1
Canada	Kwantlen University Polytechnic	Vancouver			1
Canada	University of Manitoba	Winnipeg	2	3	1
Chili	Universidade Andres Bello	Santiago	1		1
Chili	Universidade de Chile	Santiago	3	6	1
Chili	Universidade del Desarrollo	Santiago	2	3	1
China	Beijing Foreign Studies University	Beijing	2		1
China	Beijing University of Technology – 'Beijing Tech'	Beijing		6	1
China	Central Academy of Fine Arts (CAFA)	Beijing	2		1
China	Foshan University	Foshan	2		1
China	China Academy of Arts	Hangzhou	1	1	1
China	Ningbo University	Ningbo	2		1
China	Dong Hua University	Shanghai	3	12	1
China	Fudan University	Shanghai		2	1
China	Sanda University	Shanghai	2	2	1
China	Shanghai International Studies University	Shanghai	4	3	1
China	Shanghai University of Int. Business and Economics (SUIBE, voorheen SIFT)	Shanghai	2	25	1
China	Tongji University	Shanghai	1		1
Curacao	University of the Netherlands Antilles	Willemstad	4	4	1
Cyprus	Cyprus University of Technology	Limassol	1		1
Cyprus	European University Cyprus	Nicosia			1
D					
Denemarken	VIA University College	Aarhus			1
Denemarken	Designskolen Kolding	Kolding	3		1
Denemarken	International Business Academy	Kolding	6		1
Denemarken	Metropolitan University College Copenhagen	Kopenhagen			1

Denemarken	UCC University College	Kopenhagen	1		1
Denemarken	University College Lillebaelt	Odense			1
Duitsland	Hochschule Aschaffenburg	Aschaffenburg			1
Duitsland	HTW Berlin	Berlijn	1	8	1
Duitsland	HWR Berlin	Berlijn	8	1	1
Duitsland	Kunsthochschule Berlin-Weissensee	Berlijn			1
Duitsland	Universität der Künste Berlin	Berlijn		1	1
Duitsland	Fachhochschule Bielefeld	Bielefeld	2	7	1
Duitsland	Fachhochschule Deggendorf	Deggendorf	4	2	1
Duitsland	Fachhochschule Dortmund	Dortmund			1
Duitsland	HTW Dresden	Dresden	2		1
Duitsland	FH Wilhelmshaven / Jade Hochschule	Elsfleth	4		1
Duitsland	Hochschule für Angewandtes Management Erdingen	Erdingen		1	1
Duitsland	Fachhochschule Frankfurt	Frankfurt	4		1
Duitsland	EBC Hamburg, Berlin	Hamburg, Berlin	2	2	1
Duitsland	HAW Hamburg	Hamburg	1	1	1
Duitsland	HSBA Hamburg	Hamburg		1	1
Duitsland	Hochschule Heilbronn	Heilbronn			1
Duitsland	Universität Hildesheim	Hildesheim			1
Duitsland	FH Südwestfalen	Iserlohn			1
Duitsland	Friedrich-Schiller Universität Jena	Jena			1
Duitsland	Fachhochschule Kaiserslautern	Kaiserslautern	2		1
Duitsland	Hochschule Koblenz	Koblenz	4	4	1
Duitsland	HS Magdeburg-Stendal	Magdeburg	1		1
Duitsland	Fachhochschule München	München	2	1	1
Duitsland	HS Neuss	Neuss			1
Duitsland	Universität Osnabrück	Osnabrück			1
Duitsland	Fachhochschule Schmalkalden	Schmalkalden			1
Duitsland	Hochschule Albstadt-Sigmaringen	Sigmaringen			1
Duitsland	Fachhochschule Trier	Trier	1		1
E					
Estland	Eesti Kunstakadeemia (Estonian Academy of Arts)	Talinn			1
F					
Finland	Haaga Helia	Helsinki	4	3	1
Finland	HUMAK University of Applied Sciences	Helsinki	2		1
Finland	Metropolia University of Applied Sciences	Helsinki	5	4	1
Finland	Jyväskylä University of Applied Sciences	Jyväskylä	7	4	1
Finland	Kymenlaakso University of Applied Sciences	Kotka			1
Finland	Lahti University of Applied Sciences	Lahti	3		1
Finland	Karelia University of Applied Sciences	Joensuu	3		1
Finland	Turku Polytechnic / Arts academy	Turku	1	1	1
Finland	Satakunta University of Applied Sciences, Pori	Pori	7		1
Finland	Tampere University of Applied Sciences (TAMK)	Tampere	4	1	1
Frankrijk	University of Clermont Auvergne	Aubiere (Clermont Ferrand)	1		1
Frankrijk	ESPEME EDHEC Business School	Lille, Nice		5	1
Frankrijk	IDRAC International School of Management	Lyon	4	3	1
Frankrijk	Ecole Supérieure des Beaux Arts de Marseille	Marseille	1		1
Frankrijk	Audencia Group	Nantes	2	2	1
Frankrijk	l'Ecole de Design Nantes Atlantiques	Nantes			1
Frankrijk	ENSAD Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs	Parijs	2	1	1
Frankrijk	ENSBA Ecole Nationale Supérieure des Beaux Arts, Paris	Parijs	1		1
Frankrijk	ESAG Penninghen Ecole Sup. d'Arts Graphiques et d'Arch, Paris	Parijs	2		1
Frankrijk	Groupe IGS – ICD/ABS Paris, ESAM Lyon	Parijs, Lyon	6	3	1
Frankrijk	INSEEC – ECE	Parijs, Bordeaux, Lyon	5		1
Frankrijk	Parsons College of Arts	Parijs			1
Frankrijk	Université Paris 13 Saint Denis	Parijs	2		1
Frankrijk	Reims Management School: NEOMA	Reims	1		1
Frankrijk	Eigsi La Rochelle	La Rochelle	2	1	1
Frankrijk	Groupe Sup de Co La Rochelle	La Rochelle		2	1
Frankrijk	Ecole Supérieure des Arts Décoratifs de Strasbourg	Strasbourg	1		1
Frankrijk	Université Toulouse II le Mirail (IUFM)	Toulouse		4	1

G					
Griekenland	Athens School of Fine Arts	Athene	1		1
Griekenland	University of Patras	Patras	8		1
Griekenland	Aristotle University of Thessaloniki	Thessaloniki	2		1
H					
Hongarije	Budapest University of Technology and Economics	Budapest	3		1
Hongarije	Moholy-Nagy University of Art and Design	Budapest	2		1
Hongarije	Debrecen Reformed Theological University	Debrecen	1		1
I					
Ierland	University College Cork	Cork			1
Ierland	Cork Insitute of Technology	Cork			1
Ierland	Froebel College of Education	Dublin			1
Ierland	National College of Art and Design, Dublin	Dublin			1
Ierland	St. Nicoloas Montessori College	Dublin			1
Ierland	Dublin Institute of Technology	Dublin	4	3	1
Ierland	Mary Immaculate College	Limerick			1
India	Chandigarh Business School	Mohali, Punjab			1
India	IILM	New Delhi		2	1
Indonesië	Universitas Indonesia	Jakarta	8		1
Indonesië	BINUS	Jakarta	2	3	1
Indonesië	Universitas Islam Sultan Agung	Semarang	3		1
Indonesië	Universitas Ubaya	Surabaya			1
Indonesië	Universitas Pelita Harapan	Tangerang			1
Indonesië	Universitas Atma Jaya	Yogyakarta	2	2	1
Israël	Bezalel Academy of Arts and Design	Jeruzalem		1	1
Italië	Universita Politecnica delle Marche	Ancona	1		1
Italië	Accademia di Belle Arti di Bologna	Bologna	2		1
Italië	Università di Bologna	Bologna	6	5	1
Italië	Universita degli studi di Firenze	Florence		2	1
Italië	NABA Nuova Accademia di Belle Arti	Milaan	2		1
Italië	Accademia di Belle Arti di Brera	Milaan	1		1
Italië	Istituto Europeo di Design	Milaan, Rome, Turijn	1		1
Italië	Accademia di Belle Arti di Venezia	Venetië	1		1
J					
Japan	Kansai Gaidai University, Center of International Education	Osaka	10	2	1
Japan	Meiji University	Tokyo	3	5	1
Japan	Obirin University	Tokyo	3	4	1
Japan	Sophia University	Tokyo	3	3	1
Japan	Tokyo Metropolitan University	Tokyo	1	4	1
Japan	Toyo University	Tokyo	7	7	1
K					
Kroatië	University of Zagreb	Zagreb	1		1
L					
Letland	Art Academy of Latvia	Riga	1		1
Letland	Banku Augustskola	Riga	5		1
Letland	Latvian Maritime Academy	Riga	4		1
Letland	Riga Technical University	Riga	1		1
Litouwen	Vilnius Academy of Art	Vilnius	2	1	1
Litouwen	Vilnius University, International Business School	Vilnius			1
M					
Maleisië	Taylor's University	Subang Jaya		2	1
Marokko	IIHEM International Institute of higher education in Maroc	Rabat	1	4	1
Mexico	Universidad Internacional	Cuernavaca		3	1
Mexico	Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED)	Durango	1		1
Mexico	EBC	Mexico City	1	5	1
Mexico	Universidad Regiomontana	Monterrey	4	4	1
Mexico	Tec de Monterrey	Tampico, Mexico City		2	1
N					
Nieuw-Zeeland	Otago Polytechnic	Dunedin	1	2	1
Noorwegen	Høgskolen i Ålesund/Aalesund University College	Aalesund	1	2	1
Noorwegen	Kunsthøgskolen i Bergen	Bergen	1		1
Noorwegen	Buskerud University College	Kongsberg	1		1
Noorwegen	Kunsthøgskolen i Oslo	Oslo	1		1

O					
Oostenrijk	FH Vorarlberg	Dornbirn		2	1
Oostenrijk	FH Kufstein	Kufstein	2	2	1
Oostenrijk	Kunstuniversität Linz	Linz	2		1
Oostenrijk	Universität für Angewandte Kunst	Wenen	2		1
Oostenrijk	Fachhochschule Wien	Wenen	2	3	1
P					
Peru	Universidade San Ignacio de Loyola (USIL)	Lima		2	1
Polen	Nicolaus Copernicus	Torun			1
Polen	University of Warsaw	Warsaw	3	1	1
Polen	Wroclaw School of Banking	Wroclaw	1		1
Polen	Wroclaw International University of Logistics and Transport	Wroclaw	1		1
Portugal	Escola Superior de Educação de Lisboa	Lissabon			1
Portugal	Universidade de Lisboa	Lissabon			1
Portugal	Universidade do Porto	Porto	1		1
Portugal	Instituto Politécnico de Setúbal	Setúbal	3	8	1
R					
Rusland	Plekhanov Russian Academy of Economics	Moskou	2		1
Rusland	St-Petersburg State Polytechnic University	St. Petersburg	4	4	1
Rusland	St-Petersburg State University of Eng.&Ec. (Engecon)	St. Petersburg		2	1
S					
Slovenië	University of Ljubljana	Ljubljana	3	2	1
Slowakije	Academy of Fine Arts & Design Bratislava	Bratislava	1		1
Spanje	Universidad de Alicante	Alicante	2	3	1
Spanje	BAU Escola de Disseny (Un. de Vic)	Barcelona	2	2	1
Spanje	Escola Massana I.M.E.B.	Barcelona	1	2	1
Spanje	EUNCET Business School	Barcelona	2	2	1
Spanje	Istituto Europeo di Design (Barcelona, Madrid)	Barcelona, Madrid	1		1
Spanje	Ramon Lull, La Salle, Barcelona	Barcelona	2	2	1
Spanje	Universitat Autònoma de Barcelona	Barcelona			1
Spanje	Universidad de Barcelona	Barcelona	1		1
Spanje	Universidad de Cádiz	Cádiz	1	2	1
Spanje	Universidad Loyola Andalucía	Córdoba, Sevilla	3	7	1
Spanje	Universitat de Girona	Girona	1		1
Spanje	Universidad Antonio de Nebrija	Madrid	2	2	1
Spanje	Universidad Complutense de Madrid	Madrid	5	4	1
Spanje	Universidad de Mondragón	Mondragón	2		1
Spanje	Universidad de Navarra ISSA School of Management	Pamplona		1	1
Spanje	Universidad de DEUSTO	San Sebastián	5	5	1
Spanje	Universidad de Sevilla	Sevilla	2		1
Spanje	ESIC	Valencia		2	1
Spanje	Universidad Politécnica de Valencia	Valencia			1
Spanje	Universitat de Vic	Vic		7	1
Suriname	Instituut voor de Opleiding van Leraren	Paramaribo			1
T					
Thailand	Assumption University	Bangkok		2	1
Thailand	University of the Thai Chamber of Commerce	Bangkok		2	1
Tsjechië	Brno University of Technology	Brno			1
Tsjechië	Vysoká škola Technická a Ekonomická	Ceské Budejovice			1
Tsjechië	Prague College of psychological studies, Charles Uni.	Praag	1		1
Tsjechië	Academy of Arts, Architecture & Design, Prague	Praag	2	1	1
Turkije	Ayden University	Istanbul	2	1	1
Turkije	Bahçeşehir University	Istanbul			1
Turkije	Beykent University	Istanbul			1
Turkije	Bogaziçi University	Istanbul			1
Turkije	Maltepe University	Istanbul	4	7	1
Turkije	Mimar Sinan Fine Arts University	Istanbul	2		1
Turkije	Istanbul University school of transportation and logistics	Istanbul	2	2	1
Turkije	Yeditepe University	Istanbul	1		1
Turkije	Dokuz Eylül Üniversitesi	Izmir	4	2	1
Turkije	Gediz University	Izmir	1		1
Turkije	Mersin University	Mersin			1

V					
Verenigd Koninkrijk	Bath Spa University	Bath	2	3	1
Verenigd Koninkrijk	Birmingham City University	Birmingham	2		1
Verenigd Koninkrijk	University of the West of England	Bristol	8	4	1
Verenigd Koninkrijk	University of Wales Institute, Cardiff	Cardiff			1
Verenigd Koninkrijk	Coventry University	Coventry		5	1
Verenigd Koninkrijk	New College Durham	Durham			1
Verenigd Koninkrijk	Falmouth University (o.a. Dartington, Camberwell, Totnes)	Falmouth	3	1	1
Verenigd Koninkrijk	Glasgow School of Art	Glasgow			1
Verenigd Koninkrijk	Regent's University, London	London		1	1
Verenigd Koninkrijk	University of Greenwich, London	London	6	11	1
Verenigd Koninkrijk	University of the Arts London (Chelsea, Central St.Martins)	London	4	6	1
Verenigd Koninkrijk	Manchester Metropolitan University	Manchester	1		1
Verenigd Koninkrijk	The Nottingham Trent University (incl. Nottingham Trent School of Art & Design)	Nottingham	2	1	1
Verenigd Koninkrijk	Oxford Brookes University	Oxford	1		1
Verenigd Koninkrijk	University of Plymouth, Exeter School of Arts & Design	Plymouth			1
Verenigd Koninkrijk	Solent University Southampton	Southampton	2	6	1
Verenigd Koninkrijk	Dartington College of Arts (Falmouth)	Totnes			1
Vietnam	University of Economics	Ho Chi Minh City		7	1
VS	Maryland Institute, College of Art (MICA)	Baltimore			1
VS	The Art Institute of Boston	Boston			1
VS	Massachusetts College of Art	Boston			1
VS	Northeastern University	Boston			1
VS	Northeastern Illinois University	Chicago	1	2	1
VS	Northern Kentucky University	Highland Heights		4	1
VS	Indiana University of Pennsylvania	Indiana	1		1
VS	OTIS College of Art and Design, Los Angeles	Los Angeles			1
VS	New York Institute of Technology	New York		1	1
VS	School of Visual Arts, New York	New York		17	1
VS	University of West Florida	Pensacola	1	7	1
VS	Salem State University	Salem			1
VS	San Angelo State University	San Angelo		5	1
VS	San Jose State University	San Jose		1	1
VS	SF State University	San Francisco	5	2	1
VS	Ringling College of Art and Design	Sarasota	1		1
VS	Magellan netwerk	diverse plaatsen	1		
Z					
Zuid-Afrika	Universiteit van Stellenbosch	Stellenbosch		1	1
Zuid-Korea	Anyang University	Seoul	3		1
Zuid-Korea	Hallym University	Seoul	1	1	1
Zuid-Korea	Kookmin	Seoul	4	3	1
Zuid-Korea	Korean National University of Arts (KNUA)	Seoul	1		1
Zuid-Korea	Sookmyung University	Seoul	4		1
Zweden	University of Gävle	Gävle			1
Zweden	University of Gothenburg	Gothenburg			1
Zweden	Linköping University	Linköping		1	1
Zweden	Linnaeus University	Växjö	3	2	1
Zwitserland	Hochschule für Gestaltung und Kunst, Basel	Basel	1		1
Zwitserland	Bern University of Applied Sciences	Bern	4		1
Zwitserland	Haute Ecole d'Art et de Design	Genève	1		1
Zwitserland	HEG Genève	Genève	2		1
Zwitserland	Hochschule für Gestaltung und Kunst, Luzern	Luzern	2		1
Zwitserland	l'Ecole cantonale d'art du Valais	Sierre			1
Zwitserland	Zürcher Hochschule Winterthur	Winterthur		3	1
Zwitserland	Pädagogische Hochschule Zürich	Zürich	2		1
Zwitserland	Zürcher Hochschule der Künste (voorheen HGKZ)	Zürich	1		1
Totaal	Totaal		440	404	271

Schema Governance

Naleving Gedragscode Goed Bestuur d.d. 31 december 2016

Nagegaan is of de hogeschool op het punt van de gedragscode in control is. Met het oog daarop is een schematisch overzicht opgesteld. Dit is in de bijlage opgenomen.

Toetsingskader van de Raad van Toezicht

Raad van Toezicht monitort de ontwikkelingen in de hogeschool aan de hand van rapportages over een aantal vaste thema's. Het Kwaliteitsprofiel (ook wel de Big Five of 'de vijf ankerpunten' genoemd), bestaat uit:

- de positie in de Keuzegids Hoger Onderwijs;
- de oordelen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO);
- de studenttevredenheid (Nationale Studentenenquête);
- Studiesucces;
- de medewerkerstevredenheid.

Dit kwaliteitsprofiel wordt steeds geactualiseerd op basis van nieuwe gegevens en aan de orde gesteld in de RvT-vergaderingen.

Structuur diensten en Governance

In het verslagjaar werd de herstructurering van de diensten afgerond en de nieuwe structuur onder het motto "Kwaliteit werkt Samen" geïmplementeerd. In het kader daarvan werd, naast het reeds bestaande Auditteam, voorzien in een tweetal nieuwe functies en dito benoemingen:

- de interne accountant (risk manager).
- de compliance officer (in deze functie werd ook de taak van functionaris gegevensbescherming ondergebracht).

Daarnaast stond 2016 in het teken van twee grote onderwerpen:

- de nieuwbouw aan de Kralingse Zoom
- de Strategische Agenda en de Onderwijsvisie

In dit overzicht is weergegeven op welke wijze de hogeschool toepassing geeft aan de Branchecode.

Naleving code		
I.1.	Naleving: CvB en RvT zijn verantwoordelijk	Wettelijke en statutaire taken. Dit overzicht is een hulpmiddel. Is hoofdtak van betrokkenen
I.2.	Hoofddijnen bestuursstructuur openbaar en actueel	Beschrijving en reglementen op site en op HINT
I.3.	Pas toe of leg uit	Dit overzicht geeft aan dat alle bepalingen van de Gedragscode worden toegepast
College van Bestuur		
II.1.1.	Taak CvB: wettelijke taak vertalen in visie, missie en doelstellingen, geeft inzicht in realisatie, communiceert en rapporteert in jaarverslag	Beleidscyclus is hierop ingericht; visie, missie staan op site
II.1.2.	CvB is verantwoordelijk voor naleving wet- en regelgeving en risicobeheersing	Periodieke monitoring compliance en ILK rapporten (AMC) Risicoregister wordt periodiek geactualiseerd en besproken
II.1.3.	CvB zorgt voor risicomangementsysteem	Risicoregister wordt periodiek geactualiseerd
II.1.4.	In jaarverslag rapporteren over risicomangementsysteem	Paragraaf is in jaarverslag 2016 opgenomen
II.1.5.	Klokkenluidersregeling vaststellen en plaatsen op website	Regeling is op site geplaatst
II.1.6.	Over ongewenst gedrag kan gerapporteerd worden door medewerkers en studenten	Regeling bestaat en is gepubliceerd; er zijn vertrouwenspersonen
II.1.7.	CvB-leden behoeven goedkeuring lidmaatschap RvT van andere grote rechtspersoon en melden nevenfuncties aan RvT	Wordt uitvoering aan gegeven. Eens per kwartaal informeert CcS naar wijzigingen. Overigens taak voor betrokkenen om te bewaken
II.1.8.	Majeure besluiten ex art. 164, boek 2 BW ter goedkeuring aan RvT	In voorkomende gevallen gedaan

Tegenstrijdige belangen

II.2.1.	Besluiten CvB-leden met tegenstrijdige belangen behoeven goedkeuring CvB	Zie art 2.2. en 2.3. Reglement CvB; overigens aangelegenheid voor betrokkenen om te bewaken
II.2.2.	Bij eventueel tegenstrijdig belang meldt CvB-lid dit aan Voorzitter RvT. Geldt ook voor naaste familieleden	Zie art. 5.4. Reglement CvB; overigens aangelegenheid voor betrokkenen om te bewaken
II.2.3.	Besluiten tegenstrijdige belangen melden in jaarverslag	In voorkomende gevallen te publiceren

Raad van Toezicht

RvT houdt toezicht en adviseert; toezicht aan de hand van toetsingskader; toetsingskader op site	Ankerpunten zijn toetsingskader; wordt iedere RvT-vergadering geagendeerd; toetsingskader (ankerpunten) staat op site. Bestuur en toezicht zijn gescheiden in de statuten
Scheiding bestuur en toezicht	
RvT stelt belangen hogeschool centraal. RvT verantwoordelijk voor eigen functioneren	Is verwerkt in statuten en wordt nageleefd
Taakverdeling RvT geregeld bij reglement; passage over omvang en over omgang met CvB en CMR; reglement op site	Is verwerkt in reglement; staat op site en wordt nageleefd
Persoonsgegevens RvT-leden op site	Persoonsgegevens RvT staan op site
Eens per jaar strategie en risico's bespreken	Vergaderrooster voorziet in bespreking strategie eens per jaar Frequentie bespreking risico's is opgevoerd
Verlangen informatie door RvT-leden van CvB en van accountant	Aangelegenheid voor betrokkenen om te bewaken. Het CvB informeert de RvT, gevraagd en ongevraagd, over alle relevante punten
• RvT voert eens per jaar beraad op eigen functioneren buiten aanwezigheid CvB; • bespreken profiel en samenstelling; • eens per drie jaar onder onafhankelijke externe leiding	Dit onderwerp is opgenomen in het vergaderrooster
Voorzitter spreekt leden aan op frequente afwezigheid	Als dit aan de orde zou zijn, is dat actiepunt
Zittingstermijn maximaal 2 keer 4 jaar	Is geregeld in statuten
Rooster van aftreden vaststellen en op site publiceren	Staat op site
Gedelegeerd lid RvT heeft bijzondere taak; omvat niet het besturen van de hogeschool	Aandachtspunt als dit aan de orde zou zijn
Als Lid RvT tijdelijk voorziet in bestuur van de hogeschool treedt dit lid uit de RvT	Aandachtspunt als dit aan de orde zou zijn

Deskundigheid en samenstelling

III.2.1.	Specifieke deskundigheden in RvT	Zijn beschreven in profielschets
III.2.2.	Profielschets RvT met competenties	Profielschets bevat competenties
III.2.3.	Jaarlijks beoordelen wat scholingsbehoefte is	Behoefte is gepeild en gevolg aan gegeven
III.2.4.	Voorzitter RvT stelt agenda's vast; zorg voor ondersteuning voorzitter RvT	Agenda's worden in overleg met de Voorzitter vastgesteld; er is ondersteuning
III.2.5.	Toezen door voorzitter op informatie, tijd voor beraadslaging en besluitvorming, functioneren commissies, beoordelen RvT en CvB, contacten CMR	Deze taak is door de voorzitter uitgeoefend

Commissies Raad van Toezicht

III.3.1.	RvT kan commissies instellen	RvT heeft drie commissies ingesteld
III.3.2.	Reglementen voor elk van de commissies vaststellen en op site publiceren	Reglementen zijn vastgesteld en gepubliceerd
III.3.3.	RvT ontvangt commissieverslagen	Is gebeurd
III.3.4.	Samenstelling commissies en activiteiten vermelden in jaarverslag	Is gebeurd
III.2.5.	Toezen door voorzitter op informatie, tijd voor beraadslaging en besluitvorming, functioneren commissies, beoordelen RvT en CvB, contacten CMR	Deze taak is door de voorzitter uitgeoefend

Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen

III.4.1.	RvT is onafhankelijk en kritisch	Aandachtspunt voor ieder lid
III.4.2.	Afhankelijk is: • als in voorafgaande vijf jaar lid is geweest van CvB van een hogeschool; • financiële vergoeding van de hogeschool, m.u.v. de bezoldiging; • bestuurslid is van vennootschap of andere rechtspersoon, waarin lid CvB toezichthouder is; • werkzaam bij OCW, NVAO of EZ, • aandelenpakket heeft van ten minste 10% van gelieerde vennootschap Geldt ook voor directe familieleden	Aandachtspunt voor ieder lid
III.4.3.	Vermelding onafhankelijkheid in jaarverslag	Is opgenomen
III.4.4.	Geen besluitvorming met tegenstrijdige belangen (schijn vermijden)	Aandachtspunt voor ieder lid
III.4.5.	Geen deelname aan discussie en besluitvorming bij onderwerpen met tegenstrijdige belangen	Voorzitter ziet hierop toe
III.4.6.	Besluiten tegenstrijdige belangen melden in jaarverslag	In voorkomende gevallen te publiceren
III.4.7.	CvB en RvT stellen bezoldiging RvT- leden vast; bezoldiging is niet afhankelijk van resultaten van de hogeschool	Is gebeurd met inachtneming van de WNT)
III.4.8.	Geen leningen en garanties aan leden RvT	Er zijn geen leningen en garanties verstrekt

Financieel beheer

IV.1.1.	CvB verantwoordelijk voor kwaliteit en volledigheid openbare financiële berichten; RvT ziet op toe	Gebeurt; aandachtspunt voor ieder lid. De begroting en jaarrekening worden met RvT besproken
IV.1.2.	CvB verantwoordelijk voor interne rapportages	Gebeurt; aandachtspunt voor ieder lid De adequaatheid hiervan wordt door accountant vastgesteld in Management Letter
IV.1.3.	RvT houdt toezicht op IV.1.3	Gebeurt; aandachtspunt voor ieder lid

Interne controle

IV.2.1.	Interne accountant onder verantwoordelijkheid CvB	Is benoemd (Risk Manager)
IV.2.2.	Externe accountant en auditcommissie betrokken bij werkplan interne accountant	Gebeurt door Risk Manager, operationeel vanaf werkplan 2016

Rol externe accountant

IV.3.1.	Benoemd door RvT; advies CvB	Is gebeurd
IV.3.2.	RvT beoordeelt in overleg met CvB betrokkenheid externe accountant bij bijv. managementrapportages	Gebeurt. Zie Management Letter
IV.3.3.	Externe accountant woont vergadering bij waar jaarrekening wordt vastgesteld	Gebeurt. Zie Management Letter
IV.3.4.	Externe accountant ontvangt tijdig financiële informatie	Gebeurt. Zie Management Letter
IV.3.5.	Verslag externe accountant bevat hetgeen deze onder de aandacht CvB en RvT wil brengen	Gebeurt. Zie Management Letter
IV.3.6.	Maximum-termijn 8 jaar	Nieuwe accountant aangesteld per 1-1- 2015

Maatschappelijke verbindingen

V.1.1.	CvB is verantwoordelijk voor externe relaties; samenhangend beleid	Gebeurt en tevens actiepunten voor 2017 i.h.k.v. de Horizontale Dialoog
V.1.2.	Beleid omvat ten minste: • identificatie belanghebbenden; • overzicht activiteiten betrokkenheid; • wijze waarop betrokkenheid vorm krijgt; • rapportagevorm	Vastgelegd in bijlage bij reglement RvT over horizontale dialoog en in reglement beroepenveldcommissies Actiepunten voor 2016
V.1.3.	RvT ziet toe op betrekken externen door CvB en rapporteert in jaarverslag	Gebeurt; vermelding in jaarverslag is aandachtspunt voor jaarverslag 2017

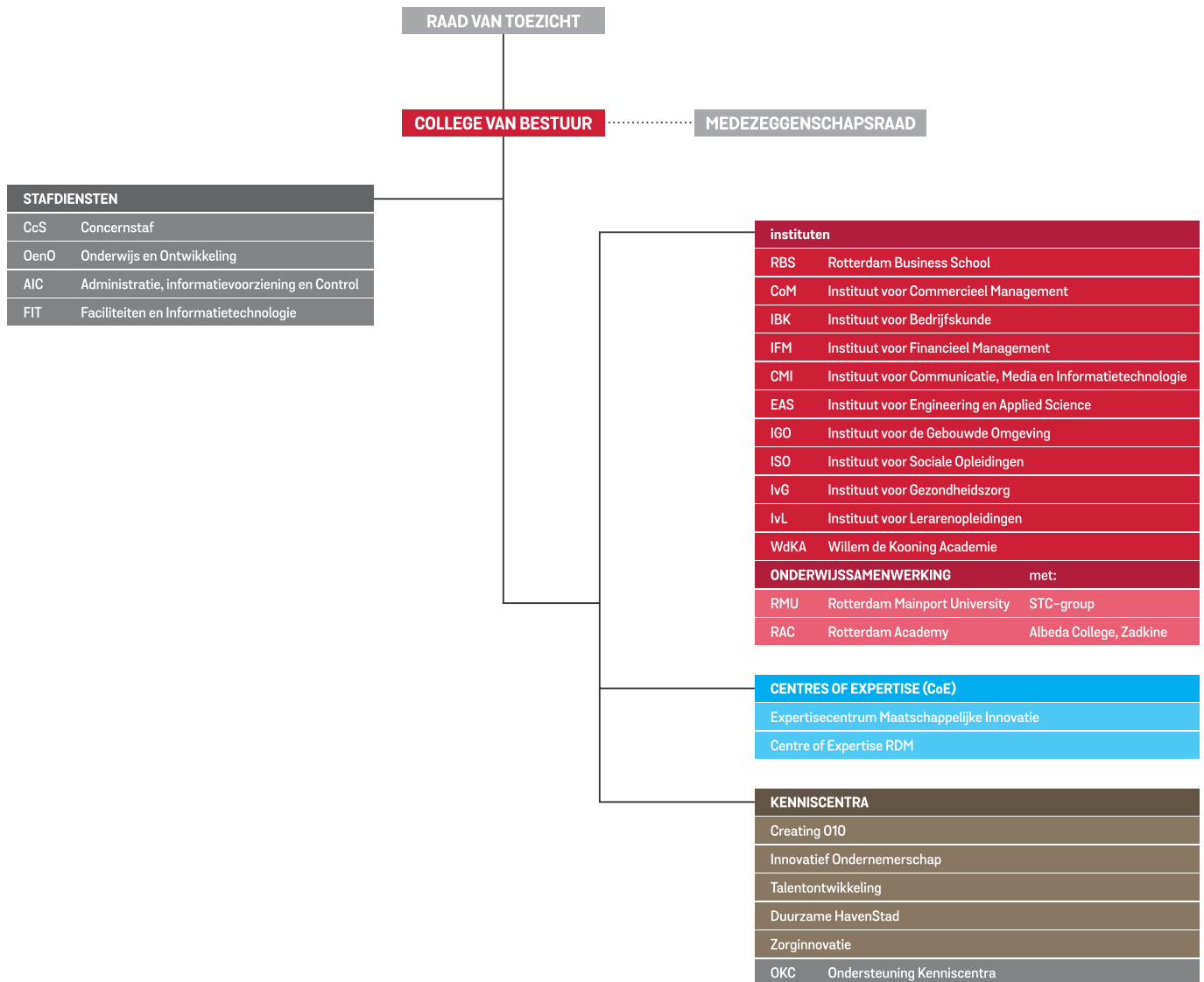
Maatschappelijke verbindingen

V.2.1.	CvB verantwoordelijk voor samenwerking met andere instellingen	Geregeld in samenwerkingsstatuut
V.2.2.	Samenwerkingsstatuut is openbaar	Gepubliceerd op site
V.2.3.	RvT ziet toe op bijdrage van strategische samenwerking door CvB en rapporteert in jaarverslag	Gebeurt; vermelding in jaarverslag is aandachtspunt voor jaarverslag 2017

Marktactiviteiten

V.3.1.	CvB zorgt ervoor dat activiteiten passen binnen missie	In kader Focusprogramma is aanbod beperkt met het oogmerk te passen in de missie
V.3.2.	Transparante toerekening van kosten	Gebeurt

Organogram



Gebruikte afkortingen

Afkorting	Verklaring
ABZ	Algemene en Bestuurlijke Zaken
Ad	Associate degree
AMC	Auditing, Monitoring and Control
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
Ba	Bachelor
BKG	Bureau Klachten en Geschillen
BKR	Basis Kwalificatie Examineren
BMI	Beleids- en ManagementInformatie
BSA	Bindend studie-advies
CBE	College van beroep voor de examens
CBHO	College van beroep voor het hoger onderwijs
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
C&EB	Communicatie en Externe Betrekkingen
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
CS	Concernstrategie
CvB	College van Bestuur
DOP	Docerend OnderwijsPersoneel
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
EER	Europese Economische Ruimte
EMI	Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie
ESF	Europees Sociaal Fonds
ERD	Eigen Risico Drager
EVC	Elders Verworven Competentie
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
F&S	Financiën en Studentregistratie
FaDi	Facilitaire Dienst
FTE	FullTime-Equivalent (rekeneenheid aanstelling)
G5	De vijf grote hogescholen van in de randstad
GAC	Geschiladviescommissie
hbo	HogerBeroepsOnderwijs
HR	Hogeschool Rotterdam
HRS	Hogeschool Rotterdam Services
IBK	Instituut voor Bedrijfskunde
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IFM	Instituut voor Financieel Management
IGO	Instituut voor de Gebouwde Omgeving
I-Lab	Innovation Lab
IMR	InstituutsMedezeggenschapsRaad

Afkorting	Verklaring
IOD	Inspraakorgaan Diensten
IOI	Instituut voor Onderzoek en Innovatie
IPK	Integrale Permanente Kwaliteitszorg
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
KWS	Kwaliteit Werk Samen
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 StudentenEnquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
O&K	Onderwijs en Kwaliteit
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OI-IO	Outside In-Inside Out
OOP	OnderwijsOndersteunend 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
RMU	Rotterdam Mainport University of applied sciences
ROC	Regionaal OpleidingsCentrum
ROM	Rotterdams OnderwijsModel
RSI	Repetitive Strain Injury
RvT	Raad van Toezicht
SGMR	Studentgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
SKE	Senior Kwalificatie Examineren
Slc	Studieloopbaancoach
SOP	Seniorenregeling Onderwijspersoneel
STC	Scheepvaart- en Transport College
TR	Hogeschool Transfergroep Rotterdam
VBI	Visiterende en Beoordelende Instelling
VKO	Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek
WdKA	Willem de Kooning Academie
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek