

Hogeschool Rotterdam

Jaarverslag 2025



HOGESCHOOL
ROTTERDAM

Toekomstmakers

Voorwoord

Hogeschool Rotterdam maakt mede de toekomst! Het afgelopen jaar werd gekenmerkt door grote maatschappelijke opgaven die direct voelbaar zijn in ons onderwijs en onderzoek. Als samenleving zoeken we naar antwoorden op urgente vraagstukken zoals verduurzaming, betaalbare en toegankelijke zorg en het verantwoord inzetten van digitale technologie. Deze thema's kleuren ons onderwijs en onderzoek: we leiden professionals op die bijdragen aan oplossingen voor deze maatschappelijke vraagstukken.

Deze complexe opgaven hebben een discipline-overstijgende aanpak nodig. Daarom kiezen we bewust voor discipline-overstijgend opgabegericht onderwijs (DOO) en ontwikkelen we ons door tot kennisinstelling. Onderwijs, onderzoek en het werkveld gaan nauwer met elkaar samenwerken. Zo vergroten we onze betekenis voor samenleving en maatschappij, in het bijzonder voor de stad Rotterdam en onze regio. Om dat te realiseren, werken we aan een nieuwe organisatiestructuur met domeinen, waar onderwijs en onderzoek hand in hand gaan. We zijn druk bezig met de invulling hiervan. Via (online) bijeenkomsten nemen we iedereen daarin mee. In terugkerende Meet ups bespreken we de domeinvorming met elkaar en is er ruimte voor de vragen die leven.

Deze ontwikkelingen vinden plaats in een dynamische context. Het maatschappelijk debat over de waarde van onderwijs en de positie van het hbo vroeg en vraagt onze aandacht. Het belang van praktijkgericht onderwijs en onderzoek is groter dan ooit: het is essentieel voor een arbeidsmarkt die snel verandert én voor de maatschappelijke transitie waarvoor Nederland hbo-professionals hard nodig heeft.

Tegelijkertijd was 2025 opnieuw een jaar van dalende studentinstroom, onder andere als gevolg van demografische veranderingen, en stijgende lasten, waardoor we ons in een periode van financiële krimp bevinden. Dat vraagt om scherpe keuzes, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Deze keuzes zijn verankerd in onze strategische agenda, gebaseerd op de overtuiging dat het realiseren van onze ambities een gezamenlijke beweging is. Zo bouwen we aan een toekomstbestendige hogeschool.

Goed onderwijs is meer dan onderwijskwaliteit alleen. Het vraagt om scherpheid, aandacht en echte focus op de student. Dat werd bevestigd toen we in november het certificaat ontvingen voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) van de NVAO. De commissie was zeer positief en benadrukte dat Hogeschool Rotterdam een lerende organisatie is, met betekenis voor studenten, medewerkers en het werkveld. Ook de waardering van studenten groeit: uit de Nationale Studenten Enquête 2025 blijkt dat de algehele tevredenheid opnieuw is gestegen bij al onze opleidingstypen.

Naast het versterken van onze onderwijskwaliteit breidden we ons onderwijsportfolio verder uit. We voegden vier nieuwe masteropleidingen toe en verwachten binnenkort een vijfde. Ook zetten we grote stappen in leven lang ontwikkelen: we ondersteunden werkenden en werkgevers in de regio bij het bijscholen en ontwikkelen van vaardigheden die aansluiten op actuele arbeidsmarkttekorten. Zo groeien we door als kennisinstelling, met een actueel en breed portfolio – van AD en bachelor tot master en PD – dat aansluit bij de arbeidsmarkt en bijdraagt aan oplossingen voor de regio.

We hebben gezien hoe hard een ieder binnen onze hogeschool heeft gewerkt het afgelopen jaar. We willen daarom iedereen bedanken die heeft bijgedragen aan onze gezamenlijke resultaten. En elke stap vooruit – groot of klein – brengt ons dichterbij een kennisinstelling die kwaliteit levert, betekenis heeft en maatschappelijke impact realiseert.

College van Bestuur
Hogeschool Rotterdam



College van Bestuur, van links naar rechts:
Hanneke Reuling, Erik Boels en Sarah Wilton-Wels

Belangrijke gebeurtenissen in 2025

6 januari
 We gaven de aftrap voor het Energie Startertraject. Met dit traject vergroten we de instroom in de energiesector en verlagen we de drempel tot technische functies. Deelnemers aan het traject combineren een betaalde baan met hbo-les en behalen een microcredential. Het traject is een initiatief van De Nieuwe Ingenieurs en Hogeschool Rotterdam. Het verbindt theorie met praktijk en levert direct een bijdrage aan de energietransitie.
[bekijk het artikel >](#)

22 januari
 Tijdens 'Circular Harvest 2025' presenteerden veertien studententeams creatieve, circulaire oplossingen voor praktijkgerichte opgaven, zoals een 'bierbrouwerij die gefilterd grondwater gebruikt en modulaire transportkranen die kostenbesparend werken. Het event liet zien hoe onderwijs en werkveld samen concrete impact creëren.
[bekijk het artikel >](#)

22 januari
 Het ministerie van OCW keurde onze aanvraag voor de nieuwe cross-sectorale masteropleiding Artificial Intelligence Translator (AI-T) goed. Deze master richt zich op ethische, juridische en technologische vraagstukken en gaat in 2026 van start.
[bekijk het artikel >](#)

23 januari
 Tijdens een inspirerende middag op Museumpark gaven lectoren Ivo Vrouwe en Bregje Termeer hun openbare lessen over mensgericht onderwijsontwerp en diversiteit in het hoger onderwijs. Hun officiële installatie onderstreept het belang van inclusie en samenwerking in het onderwijs en onderwijs dat meebeweegt met maatschappelijke opgaven.
[bekijk het artikel >](#)

5 juni
 Tim Hulsen en Mark Scheper hielden de openbare les voor hun gezamenlijke lectoraat AI & Data Supported Healthcare. Met dit lectoraat zetten zij zich in voor toekomstbestendige zorg waarin kunstmatige intelligentie en data daadwerkelijk bijdragen aan betere uitkomsten voor patiënten en professionals.
[bekijk het artikel >](#)

16 juni
 Erik Boels startte als nieuw lid van het College van Bestuur. Met zijn komst is ons bestuur weer op volle sterkte. Erik Boels is opgeleid als bedrijfs econoom en werkt sinds 2008 in het hoger onderwijs. Zijn specialismes zijn bedrijfsvoering en strategie.
[bekijk het artikel >](#)

9 juli
 Deborah Tappi werd per 1 september 2025 benoemd als lector Circulaire Economie. Met haar expertise richt zij zich op het versnellen van de transitie naar een circulaire samenleving. Het lectoraat onderzoekt hoe bedrijven, onderwijs en overheid samen duurzame oplossingen en innovatieve praktijkprojecten realiseren.
[bekijk het artikel >](#)

4 september
 We openen in concertzaal De Doelen het landelijke hogeschooljaar. Medewerkers, studenten en relaties zagen een rijk programma waarin muziek, goed onderwijs en onze studenten centraal stonden.
[bekijk het artikel >](#)

3 februari
 We tekenden de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, om onze duurzaamheidsambities kracht bij te zetten. Binnen deze deal werken we met 475 partners aan een toekomstbestendige zorgsector. Onderwijs en onderzoek spelen een sleutelrol in het koppelen van technische kennis aan de praktijk.
[bekijk het artikel >](#)

13 februari
 Tijdens haar openbare les gaf lector Mirella Soyer het startschot voor het lectoraat Gedrag voor Circulaire Transitie. Ze benadrukte dat gedragsverandering cruciaal is voor een circulaire economie en presenteerde het transcirculaire gedragsmodel.
[bekijk het artikel >](#)

18 februari
 Het HR Datalab EAS (Instituut voor Engineering en Applied Science) opende officieel zijn deuren. Het lab brengt data, AI en innovatie samen om onderwijs, onderzoek en praktijk te versterken. Wat dit lab bijzonder maakt, is de focus op onderwijs: het geeft studenten de kans om hands-on ervaring op te doen met data-analyse en AI.
[bekijk het artikel >](#)

20 februari
 Tijdens zijn openbare les presenteerde Thierry Desot de onderzoeklijnen van zijn lectoraat Toegepaste Natuurlijke Taalverwerking. Tijdens de openbare les stond de rol van AI en natuurlijke taalverwerking (NLP) in de gezondheidszorg centraal. Met een gevarieerd publiek van studenten, onderzoekers en professionals bood het programma nieuwe inzichten, kritische reflecties en innovatieve oplossingen.
[bekijk het artikel >](#)

4 september
 Tijdens de jaaropening werden de Toekomstmakers Awards uitgereikt, voor projecten binnen de maatschappelijke opgaven Slimme & Sociale Stad, Vitale Gemeenschap, Duurzame Delta en Toekomstbestendige Economie. De Toekomstmakers Beurs werd in ontvangst genomen door een honoursstudent met bijzondere toekomstplannen.
[bekijk het artikel >](#)

16 september
 In het internationale tijdschrift 'Frontiers in Artificial Intelligence' verscheen een artikel met de resultaten van een onderzoek van onderzoekers, lectoren en studenten van onze hogeschool. Zij hadden een innovatieve methode ontwikkeld om veilig onderzoek te doen met zorgdata. Daarmee hebben wij ons gepositioneerd als pionier in de toepassing van AI in de zorg.
[bekijk het artikel >](#)

23 september
 Peter Traxler, lector Future of Working, hield zijn lectorale rede. Voor een groot publiek presenteerde hij zijn visie op de toekomst van werk: hoe zorgen we ervoor dat arbeid toekomstbestendig én menswaardig blijft in een tijdperk van digitalisering en kunstmatige intelligentie?
[bekijk het artikel >](#)

2 oktober
 Keuzegids hbo 2026 zag het daglicht. Hierin kregen tien van onze opleidingen het predicaat 'topopleiding'. Voor drie opleidingen was dit predicaat nieuw, de zeven andere opleidingen bestendigen hun titel. Met deze resultaten bevestigen we opnieuw onze sterke positie in het hbo-landschap.
[bekijk het artikel >](#)

6 maart
 Burgemeester van Rotterdam Carola Schouten bezocht onze hogeschool en sprak met studenten, docenten, onderzoekers en partners over de projecten 'Stay on Track' en 'Merwe-Vierhavens (M4H)'. Ze prees de multidisciplinaire samenwerking in de leerwerkplaats in het M4H-gebied en benadrukte hoe belangrijk verbinding is tussen onderwijs, zorg en stedelijke ontwikkeling.
[bekijk het artikel >](#)

6 maart
 Lector Roos de Wildt gaf haar openbare les over het beschermen van kinderen in onveilige thuissituaties. Ze presenteerde hoe ze haar onderzoek naar een integrale aanpak gaat vormgeven en benadrukte het belang van samenwerking tussen hulpverleners. Het lectoraat Effectief beschermen van kinderen in onveilige gezinnen ontwikkelt handvatten waarmee professionals en het onderwijs kinderen beter kunnen helpen en hun toekomstkansen kunnen vergroten.
[bekijk het artikel >](#)

20 maart
 Tijdens de 'Onderwijsparade' kwamen ruim driehonderd docenten, onderzoekers en medewerkers samen voor het thema 'Vandaag leren voor morgen'. Met 55 sessies en workshops over innovaties in onderwijs en onderzoek, zoals generatieve AI en discipline-overstijgend opgevoerd onderwijs, bood het event volop kennis en inspiratie voor toekomstmakers.
[bekijk het artikel >](#)

8 april
 Duizenden studenten en medewerkers uit het hoger onderwijs in Rotterdam protesteerden naast de Erasmusbrug tegen onderwijsbezuinigingen. De bordes en speeches toonden een krachtig signaal: investeer in onderwijs, wetenschap en kansengelijkheid. Bestuurders benadrukten dat de bezuinigingen de toekomst van studenten en innovatie bedreigen.
[bekijk het artikel >](#)

6 oktober
 Tijdens de 'Studentenwelzijnsweek 2025' stonden veerkracht en vitaliteit centraal. Met workshops, activiteiten en inspirerende sessies werkten studenten en medewerkers samen aan mentale gezondheid en welzijn. De week bood praktische handvatten en versterkte het bewustzijn rond een gezonde studie- en leefomgeving.
[bekijk het artikel >](#)

25 november
 De nieuwe master Forensische Zorg Specialist werd officieel goedgekeurd en kan in september 2026 van start gaan. Deze deeltijdopleiding biedt ervaren professionals de kans om hun expertise te verdiepen en actuele inzichten direct toe te passen. De master richt zich op het verbeteren van samenwerking tussen disciplines en herstelgericht werken.
[bekijk het artikel >](#)

25 november
 In Rotterdam werd het Sociaal AI Lab Rotterdam geopend: een creatieve, open werkplaats voor verantwoord en inclusieve technologie. Wij zijn een van de kennispartners die het lab mede vormgeven. Het lab richt zich op participatief ontwerp, verantwoord gebruik van algoritmes en mensgerichte AI-oplossingen voor stedelijke vraagstukken.
[bekijk het artikel >](#)

26 november
 Het College van Bestuur nam met trots het certificaat voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) in ontvangst. Deze toets, uitgevoerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), bevestigt dat wij ons onderwijs en onze kwaliteitszorg stevig op orde hebben.
[bekijk het artikel >](#)

17 april
 Op de 'Dag van de Kinderarmoede' gaf lector Mariëtte Lusse haar openbare les over kansen voor kinderen die opgroeien in armoede. Ze presenteerde de eerste resultaten van twee onderzoeklijnen en benadrukte de noodzaak van het gezamenlijk nemen van verantwoordelijkheid: door professionals handelingsbekwaam te maken, vergroten we toekomstkansen van kinderen én investeren we in de samenleving.
[bekijk het artikel >](#)

17 april
 De 'Dag van de Toekomstmakers: Smart & Social Fest 2025' was hét kennisvent over de digitale transitie van onze hogeschool. In een goed gevuld Keilepand stond de vraag centraal hoe je als individu en professional kunt bijdragen aan een toekomst waarin digitale innovaties de mens, de maatschappij en de leefomgeving vooruit helpen.
[bekijk het artikel >](#)

27 mei
 De resultaten van de Nationale Studenten Enquête 2025 werden bekendgemaakt. De algehele tevredenheid onder onze studenten bleef wederom te zijn toegenomen. De toename was te zien bij alle opleidingstypen die wij aanbieden.
[bekijk het artikel >](#)

4 juni
 De kennisbasis 'Samen werken aan onderwijskwaliteit en studentensucces bij Hogeschool Rotterdam' helpt docenten om hun werk efficiënter en effectiever te doen, om samen met collega's te werken aan een hoger niveau van onderwijskwaliteit én om studenten optimaal te ondersteunen in hun ontwikkeling.
[bekijk het artikel >](#)

1 december
 Tijdens zijn lectorale rede liet Frank Berkens, lector Collective Business for Transition, zien hoe docenten om hun werk efficiënter en handelen in netwerken vanuit een gedeeld belang – organisaties helpt meervoudige waarde te creëren. Zo dragen wij met praktijkgericht onderzoek bij aan innovatie en een toekomstbestendige economie.
[bekijk het artikel >](#)

1 december
 Tijdens de driedaagse hackathon 'Immersive Tech' werkten studenten van diverse onderwijsinstellingen en opleiders samen aan maatschappelijke vraagstukken. Het evenement bracht technologie, creativiteit en sociale innovatie samen in uiteenlopende challenges: van veiligheid in de nacht tot mentale weerbaarheid van hulpverleners.
[bekijk het artikel >](#)

8 december
 De eerste lichter ondernemers nam hun certificaat in ontvangst voor de vierdaagse cursus AI Bewust. We hebben deze cursus ontwikkeld om in een tijd waarin AI razendsnel terrein wint, mkb-ondernemers te helpen om op tijd aan te nemen. Met deze cursus krijgen de ondernemers praktische handvatten voor het verantwoord toepassen van AI. Het programma combineert kennis, ethiek en technologie om kansen en risico's inzichtelijk te maken.
[bekijk het artikel >](#)

11 december
 Remco Beek werd per 1 januari 2026 benoemd als lector Sustainable Sport Partnerships. Hij gaat praktijkgericht onderzoek leiden naar gezonde, inclusieve en duurzame sportinitiatieven in samenwerking met diverse partners. Daarmee krijgen sport en duurzaamheid bij ons een prominente plek.
[bekijk het artikel >](#)

Inhoudsopgave

Voorwoord	III	1.7.4 Huisvesting.....	41
Belangrijke gebeurtenissen in 2025	IV	1.7.5 Diversiteit en inclusiviteit	42
1. Bestuursverslag	1	1.7.6 Duurzaamheid	43
1.1 Onze maatschappelijke opgave in een snel veranderende omgeving	1	1.7.7 Integrale veiligheid	45
1.1.1 Missie en kernwaarden	1	1.7.8 Reglementen	47
1.1.2 Visie en maatschappelijke opgaven	2	1.7.9 Juridische aangelegenheden	49
1.1.3 Uitvoeringsagenda 2025.....	2	Maatschappelijke opgave Vitale Gemeenschap	52
1.2 Vernieuwing van ons onderwijsmodel.....	3	1.8 Financieel beleid 2025.....	54
1.2.1 Discipline-overstijgend opgavegericht onderwijs	3	1.8.1 Introductie	54
1.2.2 Onderwijsinnovaties	4	1.8.2 Kengetallen per 31 december 2025	54
1.2.3 Instellingstoets Kwaliteitszorg	5	1.8.3 Signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen	54
Maatschappelijke opgave Duurzame Delta	6	1.8.4 Beschouwing financiële positie	55
1.3 Vergroten van studentsucces in een studentgerichte leeromgeving.....	8	1.8.5 Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten	56
1.3.1 Ankerpunten.....	8	1.8.6 Continuïteitsparagraaf	56
1.3.2 Borging van de kwaliteit van het onderwijs en het examen	12	1.8.7 Verantwoording bestuurskosten en declaraties	65
1.3.3 Studentenwelzijn	14	1.8.8 Verslaggeving helderheid en beleidsregel publiek-privaat	66
1.3.4 Werving en instroom	16	1.8.9 Maatschappelijke aspecten	72
1.3.5 Doorstroom naar het hbo (vanuit havo en mbo)	20	Maatschappelijke opgave Slimme en Sociale Stad	74
1.3.6 Uitstroom	21	2. Verslag van de centrale medezeggenschapsraad	76
1.4 Kracht van ons onderzoek & onderwijs.....	26	3. Verslag van de Raad van Toezicht.....	78
1.4.1 Inleiding.....	26	3.1 Samenstelling en bezoldiging van de Raad van Toezicht	78
1.4.2 Strategie en visie	26	3.2 College van Bestuur	80
1.4.3 Kenniscentra en Centres of Expertise.....	26	3.3 Toetsingskader van de Raad van Toezicht	83
1.4.4 Verbinding met de regio en doorwerking	26	3.4 Slotwoord	87
1.4.5 Personele inzet.....	27	4. Jaarrekening 2025	88
1.5 Ons opleidingsassortiment	30	4.1 Balans per 31 december 2025	88
1.5.1 Assortimentsteam en afstemmingstafels.....	30	4.2 Staat van baten en lasten over 2025.....	89
1.5.2 Ontwikkelingen en aanpassingen in onze opleidingen.....	30	4.3 Kasstroomoverzicht over 2025.....	90
1.5.3 Toekomstig opleidingsassortiment Leven Lang Ontwikkelen.....	33	4.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening.....	91
Maatschappelijke opgave Toekomstbestendige Economie	34	4.5 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	97
1.6 Digitalisering.....	36	4.6 Toelichting bij de balans op 31 december 2025.....	101
1.6.1 Doorontwikkeling en effecten van digitalisering.....	36	4.7 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	111
1.6.2 Informatievoorziening en digitale transformatie.....	36	4.8 Toelichting bij de staat van baten en lasten	112
1.7 Organisatieontwikkeling.....	38	4.9 Opgave verbonden partijen (model E).....	123
1.7.1 Organogram.....	38	4.10 Ondertekening van de jaarrekening	124
1.7.2 Governance en standaardisatie.....	39	4.11 Overige gegevens	125
1.7.3 Medewerkers en HRM.....	39	4.12 Gegevens over de rechtspersoon	125
		Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	126

Bijlage 1 Overzicht opleidingen	134
Bijlage 2 Jaarverslag onderzoek	138
Bijlage 3 Governance en de branchecode goed bestuur hogescholen	156
Bijlage 4 Internationale onderwijspartners	161
Bijlage 5 Gebruikte afkortingen	169

1. Bestuursverslag

1.1 Onze maatschappelijke opgave in een snel veranderende omgeving

1.1.1 Missie en kernwaarden

Missie

Als kennisinstelling creëren wij betekenisvol onderwijs, waarin studenten zich thuis voelen en een rijke beroepsidentiteit kunnen ontwikkelen. Wij staan midden in de stad en de samenleving en hebben de stad in ons midden. De titel van onze Strategische Agenda 2023-2028, *Talent voor transitie*, drukt onze visie op hoger beroepsonderwijs kort maar krachtig uit. Daarin staat *talent* voor de kern van onze maatschappelijke opdracht: het ontwikkelen van professioneel talent. En *transitie* voor de grote maatschappelijke vraagstukken waar de samenleving voor staat en de bijdragen die we daar als hogeschool aan willen leveren. Dat laatste doen we door te kiezen voor een aantal, integrale en gedragen maatschappelijke vraagstukken, waar we duurzaam in investeren om onze maatschappelijke bijdrage te vergroten.

Grote maatschappelijke vraagstukken als de energietransitie, het opzetten van een circulaire economie, het leveren van betaalbare zorg en verantwoorde digitalisering vragen van ons dat we studenten breder of zelfs op geheel nieuwe manieren opleiden. Tegelijkertijd staat de arbeidsmarkt onder hoogspanning en zijn er in veel sectoren grote personeelstekorten. Daarom stappen wij als hogeschool naar voren en nemen we onze verantwoordelijkheid. We hebben onze missie aangescherpt en een heldere visie ontwikkeld op hoe wij deze verantwoordelijkheid de komende jaren nemen. Daarbij bouwen we voort op wat goed gaat en vernieuwen we waar nodig.

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

Kernwaarden

Tijdens de ontwikkeling van de strategische agenda hebben we onze kernwaarden herijkt. Vier waarden leiden ons handelen.

Verantwoordelijkheid

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

Veerkracht

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

Verbondenheid

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

Rechtvaardigheid

We geven studenten toegang tot gelijke maatschappelijke kansen, op basis van talenten en ambities. Ons onderwijs en ons praktijkonderzoek dragen bij aan het verkleinen van kansen-ongelijkheid.

1.1.2 Visie en maatschappelijke opgaven

In onze visie staan vier maatschappelijke vraagstukken centraal, die de leidraad voor ons onderwijs en onderzoek vormen:

1. Duurzame Delta. Het werk maken van de energietransitie: het vervangen van fossiele brandstoffen door uitstootvrije en hernieuwbare energiebronnen. Het bijdragen aan klimaatmitigatie en -adaptatie.
2. Toekomstbestendige Economie. Het werken met nieuwe, betekenisvolle economische modellen en het bijdragen aan circulaire productie-, dienstverlening- en consumptieketens. Het verduurzamen van logistieke ketens in stad en haven.
3. Vitale Gemeenschap. Het verkleinen van onderwijs-, gezondheids-, welvaart- en welzijnsverschillen en het vergroten van maatschappelijke participatie. Het maken van de stap van zorg naar gezondheid en het vergroten van de zelfredzaamheid en veerkracht van burgers.
4. Slimme en Sociale Stad. Het verantwoord digitaliseren en ontwerpen van productieprocessen, dienstverlening en infrastructuur in en rondom de stad.

1.1.3 Uitvoeringsagenda 2025

We hebben in 2025 de tweede uitvoeringsagenda uitgevoerd horend bij de Strategische Agenda *Talent voor transitie*. In de uitvoeringsagenda zijn de ambities voor 2028 naar concrete doelen en activiteiten voor 2025 vertaald. In de volgende paragrafen wordt per ambitie beschreven wat er in 2025 is bereikt. De uitvoeringsagenda voor 2025 is een vervolg op die van 2024. Deze uitvoeringsagenda beschrijft de activiteiten in 2025, met zowel de inhoud als de aanpak. Ook in 2025 heeft het College van Bestuur (CvB) weer twee rondes 'Meet Ups' georganiseerd, waarin het CvB onder andere aandacht heeft geschonken aan de plannen voor 2025. Tijdens drie *focusmiddagen*, speciaal gericht op het middenkader in onze organisatie, zijn onderwerpen uit de uitvoeringsagenda verder uitgediept. Dit is een traditie die we in 2026 zullen voortzetten.

Waar 2024 vooral nog in het teken stond van het bouwen aan de uitvoeringsorganisatie, zijn de projecten in 2025 steeds meer op stoom gekomen. Voor de standaardisatie-opgave is tevens een programmadirecteur aangesteld. Net als in 2024 heeft de Strategy Office toegezien op de verschillende initiatieven en zicht gehouden op de voortgang. Gedurende het jaar heeft het CvB in twee rondes aanvullende, strategische middelen toegekend aan deze projecten om de organisatie te bemensen en activiteiten en pilots te ondersteunen. De voor 2025 toegekende middelen zijn bijna volledig benut, waaruit blijkt dat er voortgang is geboekt. De plannen die aan de toekenning van de middelen ten grondslag liggen, vormen de brug naar 2026, waarin de opbrengsten van de Strategische Agenda steeds concreter en zichtbaarder zullen worden. Tegelijkertijd was 2025 opnieuw een jaar van dalende studentinstroom en stijgende lasten, waardoor we ons in een periode van financiële krimp bevinden. Dat vraagt om scherpe keuzes, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek.

1.2 Vernieuwing van ons onderwijsmodel

1.2.1 Discipline-overstijgend opgabegericht onderwijs

Uitgangspunten en afstemming

In 2025 hebben we ingezet op het opzetten van een learning community van docenten en coördinatoren voor discipline-overstijgend opgabegericht onderwijs (DOO), met als doel dat we leren van bestaande initiatieven binnen de hogeschool. Ideeën, werkwijzen en onderwijspraktijken hebben we systematisch verzameld en met elkaar verbonden. Deze input hebben we geanalyseerd en geëvalueerd, wat heeft geleid tot het identificeren van de eerste werkende uitgangspunten voor DOO. Deze uitgangspunten worden in 2026 en 2027 getest en aangescherpt.

Parallel hieraan hebben we gewerkt aan het afstemmen van het aanbod van DOO voor het onderwijsjaar 2025-2026. Tevens is gestart met structureel overleg met de projectcoördinatoren DOO, dat door zal groeien tot een professionele leergemeenschap (PLG), begeleid door Kenniscentrum Talentontwikkeling (KCTO), het Centre for teaching and learning (CTL) en afdeling Onderwijs en Kwaliteit (O&K).

Organisatie

Op basis van de analyse van de stand van zaken met DOO hebben we in 2025 een aanzet ontwikkeld voor structuur- en procesafspraken met afstemmingsmechanismen voor de positionering en organisatie van DOO. Deze aanpak hebben we afgestemd met de werkgroep standaardisatie.

Professionalisering

Het CTL heeft in 2025 de eerste ronde van het professionaliseringstraject voor DOO-docenten uitgevoerd. Op basis van deze ervaringen ontwikkelden we een basiscursus voor startende DOO-docenten. Daarnaast is, in aansluiting op de ontwikkelde DOO-uitgangspunten, in het najaar van 2025 een verdiepende leergang ontworpen voor docenten die betrokken zijn bij de DOO-experimenten. Deze leergang is nog niet ingevoerd; verschillende onderdelen worden nu getest en doorontwikkeld om de leervragen verder te verduidelijken.

Koppeling met maatschappelijke opgaven

Vanuit de maatschappelijke opgaven hebben wij de kracht van onderwijs en onderzoek gebundeld. Hiermee bouwen wij aan een hogeschool brede, impactgerichte werkwijze. In de tweede helft van 2025 hebben wij de eerste versie van de 'Impactagenda' opgeleverd. Daarnaast hebben we een visie op impact en doorwerking ontwikkeld. Hiermee is de basis gelegd op het versterken van het lerend vermogen van de hogeschool. Verder zijn de interne en externe netwerken uitgebreid om het in 2028 mogelijk te maken dat iedere student en docent in aanraking komt met praktijkgericht onderzoek en discipline-overstijgend onderwijs.

Borging

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet in de borging van DOO binnen de bestaande structuren. Ten eerste is DOO opgenomen in de Hogeschoolgidsen. Verder is met de dienst Onderwijs en Ontwikkeling (OeO) overeenstemming bereikt over de plaats van DOO in de nieuwe kwaliteitshandboeken en de planning-en-controlcyclus. Daarnaast is structureel overleg gevoerd met het Platform van Examencommissies (PvE) over de borging van DOO, inclusief de relatie tussen de eindtermen en de maatschappelijke opgaven. Ook is met de afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC) het gesprek gestart over monitoring en control van DOO in relatie tot de raamwerken voor accreditatie en auditing.

Governance en beheersing

In 2025 hebben we in een notitie over de positionering van DOO voorstellen gedaan voor de besluitvorming, sturing, governance en beheersprocessen rondom DOO. Daarnaast beschrijft de notitie wat de gevolgen van DOO zijn voor de verrekeningssystematiek en de personeelsprocessen. De verdere uitwerking van de financierings- en personeelsvraagstukken vindt plaats in 2026, in afstemming met de relevante stakeholders.

1.2.2 Onderwijsinnovaties

Toetskader

Dit jaar heeft de afdeling Onderwijs en Kwaliteit (O&K) van de dienst Onderwijs en Ontwikkeling (OeO) gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw hogeschoolbreed toetskader. Tijdens dit proces heeft O&K actief feedback opgehaald bij onder andere instituten, examencommissies en toets-experts, waardoor het toetskader nauw aansluit bij de praktijk van de opleidingen en breed wordt herkend als richtinggevend kader voor de toetsing.

Het nieuwe toetskader brengt structuur, helderheid en ruimte voor professionele afwegingen. Door aandacht te geven aan actuele thema's zoals AI, discipline-overstijgend opgavegericht onderwijs en programmatisch toetsen, ondersteunt het kader de opleidingen in het toekomstbestendig vormgeven van hun toetsing. Zo creëren we een gemeenschappelijk vertrekpunt voor verdere kwaliteitsverbetering – een stap vooruit in toetskwaliteit en gezamenlijke ambitie.

Vernieuwing van het keuzeonderwijs

In 2025 hebben we een breed onderzoek uitgevoerd naar ons keuzeonderwijs. Uit dit onderzoek blijkt dat ons huidige aanbod van keuzeonderwijs niet meer aansluit bij ons nieuwe onderwijs-model. Daarom zullen we in 2026 werken aan een vernieuwde aanpak voor keuzeruimte. Daarbij leggen we extra nadruk op studieondersteunend onderwijs, omdat dit bijdraagt aan studiesucces, de doorstroom vergroot en verschillen tussen studenten verkleint.

Vernieuwing van het minorkader

Ook het minorkader krijgt een update, zij het minder ingrijpend. Vanaf 2026 sluiten nieuwe minors aan bij de maatschappelijke opgaven uit de Strategische Agenda. Opleidingen kunnen hiervan afwijken, mits goed onderbouwd. De komende jaren toetsen we het bestaande minoraanbod op deze aansluiting.

Daarnaast verbeteren we de aanvraagprocedure, we verduidelijken de beoordelingscriteria en zorgen ervoor dat de opleiding en de examencommissie verantwoording nemen voor de kwaliteitsborging van de nieuwe minoren.

Professionele Leergemeenschap Chatbots bouwen

Er is een professionele leergemeenschap (PLG) Chatbots bouwen gestart om deelnemers bekwaam en comfortabel te maken in het gebruik van nieuwe technologie vanuit onderwijskundig en vakinhoudelijk perspectief en de hogeschool meer kennis van en inzicht in het werken met PLG's te geven alsmede inzicht te krijgen in de benodigde infrastructuur voor het breed inzetten van AI.

1.2.3 Instellingstoets Kwaliteitszorg

ITK positief afgerond

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) is een beoordeling van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), die onderzoekt of een hogeschool het interne kwaliteitszorgsysteem zo heeft ingericht dat onderwijskwaliteit duurzaam wordt geborgd en continu wordt verbeterd. De beoordeling vindt plaats aan de hand van vier standaarden, waarin onder meer wordt gekeken naar visie, uitvoering, kwaliteitscultuur en verbetering. In 2025 hebben we deze toets voor de derde keer doorlopen.

In mei en juni 2025 vond de visitatie plaats, waarbij de visitatiecommissie sprak met ruim honderd studenten en ruim honderd medewerkers uit alle delen van de organisatie. De commissie waardeerde deze brede betrokkenheid sterk en gaf aan een hogeschool te zien met een stevige kwaliteitscultuur en een helder gedeelde onderwijsvisie.

Met trots ontvingen we een positief ITKadvies, dat geldig is tot 4 november 2031. Dat betekent dat al onze opleidingen in hun accreditaties gebruik kunnen blijven maken van de beperkte opleidingsbeoordeling, waardoor zij zich vooral kunnen richten op de inhoudelijke kwaliteit en doorontwikkeling van het onderwijs.

Complimenten en ontwikkelrichting

De commissie complimenteerde ons met de sterke verbinding tussen onderwijs, onderzoek en praktijk, de duidelijke koers van de Strategische Agenda en de zichtbare kwaliteitssprong in de afgelopen jaren. Tegelijkertijd gaf de commissie zes gerichte aanbevelingen mee, betreffende:

1. het bewaken van overzicht in het kwaliteitsinstrumentarium;
2. het zorgvuldig afwegen van de impact van organisatiebrede transitie's;
3. het verhelderen van onze positie als kennisinstelling;
4. het structureel betrekken van externe partners;
5. het versterken van studentbetrokkenheid op strategisch niveau;
6. het duurzaam borgen van inclusie en *sense of belonging*.

Verbeterplan ITK

Op basis van de aanbevelingen hebben we het 'Verbeterplan ITK' opgesteld, dat momenteel ter instemming ligt bij de centrale medezeggenschapsraad (CMR). Dit verbeterplan sluit aan bij lopende ontwikkelingen zoals domeinvorming, professionalisering, standaardisering van processen en doorontwikkeling van ons kwaliteitszorgsysteem. Voor elk aanbevelingsgebied is een proceseigenaar benoemd, die verantwoordelijk is voor de uitvoering en monitoring van het proces. Deze aanpak past bij onze ambitie van lerende organisatie: stap voor stap, cyclisch en transparant werken aan toekomstgericht en kwalitatief sterk onderwijs.

Vooruitblik

In 2028 volgt de midterm ITK, waarin onze voortgang op alle aanbevelingen wordt beoordeeld. De resultaten van de midterm vormen een belangrijke basis voor de vierde ITKronde in 2031.

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE **DUURZAME DELTA**

Versnellen van duurzame verandering in stad en haven

In 2025 hebben wij een duidelijke stap vooruitgezet in ontwikkelingen in de opgave Duurzame Delta. Wij hebben voortgebouwd op bestaande samenwerkingen en de verbinding tussen ons onderwijs, ons onderzoek en regionale partners versterkt. Binnen de opgave hebben wij ons gericht op klimaatadaptatie, de energietransitie, circulaire ketens en een duurzame leefomgeving in stad en haven.

Highlights

Hier volgen enkele voorbeelden van initiatieven in 2025, waarin onderwijs, onderzoek en praktijk nauw samenwerkten.

Samen naar een plasticvrije RijnMaasdelta

In 2025 hebben we in de opgave Duurzame Delta samen met de Community of Practice Plastics (CoPP) intensief gewerkt aan een structurele aanpak van plasticvervuiling in de RijnMaasdelta. Plasticafval vormt een groeiende bedreiging voor waterkwaliteit, natuur en leefomgeving. Met partners als Havenbedrijf Rotterdam, Gemeente Rotterdam en Rijkswater-

staat zetten we stappen richting een schonere delta. Tijdens het eerste 'RijnMaas PLASTIVAL' op de RDM Campus analyseerden bewoners, ondernemers, onderzoekers, overheden en onderwijsinstellingen gezamenlijk het verzamelde plasticafval. Onder leiding van Wageningen University & Research werd het materiaal per deelgebied gesorteerd en geanalyseerd. Deze gezamenlijke dataverzameling vormt de basis voor gerichte interventies én een bredere dialoog over oorzaken en oplossingen. Zo bouwen we stap voor stap aan een plasticvrije RijnMaasdelta.

Fotograaf: Peter Hage

**Create for Nature Lab – bouwen aan een nieuwe learning community**

In 2025 hebben we een belangrijke stap gezet in de ontwikkeling van het Create for Nature Lab, een nieuwe learning community (LC) binnen het lectoraat Klimaat & Water. De LC richt zich op urgente opgaven rond klimaatadaptatie, stadsnatuur, biodiversiteit en circulariteit, met twee concrete leerplekken: het Academieplein en het Noordereiland.



Om de samenwerking te versterken, is er vanuit de opgave Duurzame Delta een actiescan uitgevoerd, dit is een bewezen dialoog-instrument dat helpt om gezamenlijke ambities, rollen en kansen scherp te krijgen. Tijdens de bijeenkomst verkenden we met partners hoe we duurzame, effectieve verbindingen kunnen creëren tussen onderwijs, onderzoek, praktijk en gemeenschap. Met deze stap groeit het Create for Nature Lab uit tot een krachtige plek waar natuur, stad en onderwijs op vernieuwende wijze samenkomen.

Visual: Thomas Linders

Energietransitielab Rotterdam – versnellen met de regio

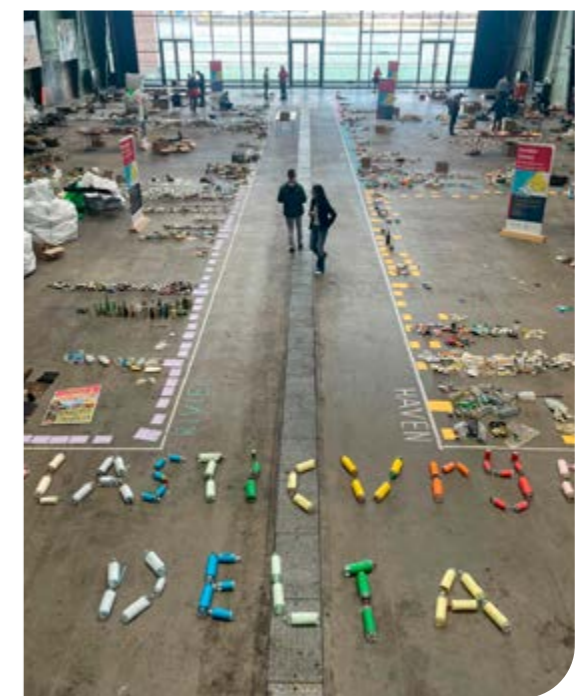
In 2025 droegen we in de opgave Duurzame Delta actief bij aan de doorontwikkeling van het Energietransitielab Rotterdam, een regionale leer- en innovatieomgeving waar onderwijs, overheid en bedrijfsleven samen werken aan de energietransitie. Het lab sluit nauw aan bij de groeiagenda van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag, waarin waterstof een belangrijke pijler vormt voor een toekomstbestendig energiesysteem.

Om de focus te versterken, voerde het projectteam Duurzame Delta een actiescan uit met regionale partners. Deze dialoog hielp om

gezamenlijke ambities te verhelderen en om onderwijsopgaven te verbinden met praktijkvragen uit de snelgroeende waterstofketen. Zo draagt het Energietransitielab bij aan een sterke regionale infrastructuur waarin studenten, onderzoekers en professionals samen werken aan de energietransitie van morgen.

M4H – leergemeenschap met strategische waarde voor de stad

In 2025 namen we in de opgave Duurzame Delta de M4Hleergemeenschap op als strategische bouwsteen binnen onze aanpak om multidisciplinair en opgavegericht te versnellen. In dit dynamische gebied werken we al tien jaar samen met Gemeente Rotterdam, Havenbedrijf en ondernemers aan de transitie naar een innovatief stadsdeel voor wonen en werken. Honderd studenten uit verschillende IGOopleidingen (Instituut voor de Gebouwde Omgeving) werkten in de leergemeenschap in gemengde teams aan concrete gebiedsopgaven rond circulariteit, mobiliteit, klimaatadaptatie en leefbaarheid. De lancering van de leergemeenschap in het Keilepand liet zien dat M4H een krachtige plek is waar onderwijs, onderzoek en praktijk elkaar versterken. De opgave Duurzame Delta ziet hier grote potentie voor duurzame opschaling en verdere multidisciplinaire samenwerking in de komende jaren.



1.3 Vergroten van studentsucces in een studentgerichte leeromgeving

Wij laten ons onderwijs en onderzoek meebewegen met de maatschappelijke vraagstukken om zo aantrekkelijk en studentgericht onderwijs te blijven aanbieden. In dit hoofdstuk beschrijven we verschillende indicatoren die aangeven hoe het is gesteld met de kwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

1.3.1 Ankerpunten

Ankerpunten zijn onmisbaar voor het monitoren en verbeteren van onze prestaties. Zij zijn nauw verbonden aan onze primaire opgaven: het opleiden van studenten en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Daarnaast ondersteunen de ankerpunten ons bij het realiseren van onze missie om bij te dragen aan een toekomstbestendige samenleving door middel van innovatieve en praktijkgerichte kennis voor de beroepen van vandaag en morgen. De signaleringswaarden die voortkomen uit metingen op de ankerpunten, bieden inzicht in het effect van onze inspanningen en dienen als basis voor bijsturing waar nodig. In lijn met onze Strategische Agenda hebben we de ankerpunten herijkt. De oorspronkelijke focus van de ankerpunten lag op de onderwijskwaliteit van de bacheloropleidingen en is met de herijking verruimd naar de volle breedte van ons onderwijsaanbod en onderzoek, de verbinding tussen onderwijs en onderzoek, de bedrijfsvoering en de transitieopgaven uit de Strategische Agenda.

In 2025 zijn er, in verband met de herijking, drie nieuwe ankerpunten vastgesteld: samenwerking tussen onderwijs en onderzoek, verbinding en afstemming in discipline-overstijgend opgevoerd onderwijs en integrale samenwerking. Hier zijn we hard mee aan de slag. Concrete resultaten van die ankerpunten zullen in het jaarverslag van 2026 worden opgenomen.

Studiesucces

Het ankerpunt 'studiesucces' gaat over de mate van succesvol opleiden van professionals voor de arbeidsmarkt.

Diplomarendement: N+1

Studiesucces wordt uitgedrukt in het percentage studenten dat het diploma behaald heeft na of binnen 'nominaal + 1' oftewel 'N+1': de nominale studieduur met maximaal één jaar uitloop. Bij de bacheloropleidingen is dit na/binnen vijf jaar (vier + 1) en bij de Ad-opleidingen na/binnen drie jaar (twee + 1). Bij de masteropleidingen varieert dat van twee jaar (één + 1) tot vijf jaar (vier + 1).

In de tabellen wordt de trend in studiesucces over vijf jaar getoond. Afgstudeerjaar 2025 (het meest recente jaar) betreft bachelorstudenten van cohort 2020 en Ad-studenten van cohort 2022. Bij de bacheloropleidingen had gemiddeld 41% van de studenten die in 2025 het diploma behaalden, vijf jaar of korter gestudeerd (cohort 2020). Bij de Ad-opleidingen lag dit percentage iets hoger (45%). Bij de masteropleidingen lag het diplomarendement bij N+1 een stuk hoger dan bij de bachelor- en Ad-opleidingen en bovendien hoger dan voorliggende jaren; in 2025 had 79% van de masterstudenten die afgstudeerden, dat gedaan binnen een studieduur van N+1. Het diplomarendement fluctueert jaarlijks, maar is in meerjarig perspectief stabiel.

Onderwijsvorm	Rendement na/binnen N+1 ¹⁾ Afstudeerjaar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Bachelor	40%	39%	39%	42%	41%
Associate degree	45%	43%	45%	41%	45%
Master	75%	67%	71%	71%	79%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Peildatum is 1 oktober van ieder jaar. Percentage studenten dat het diploma heeft behaald na/binnen nominaal + 1 bij de betreffende opleiding. Afgstudeerjaar 2025 omvat bij de bacheloropleidingen studenten van cohort 2020 en bij de Ad-opleidingen studenten van cohort 2022. Bij de masteropleidingen is het startjaar afhankelijk van de nominale studieduur

Propedeuserendement: studiesucces na één jaar

Vooruitlopend op het diplomarendement kan al na één jaar studiesucces worden gemeten. Dan wordt gekeken hoeveel procent van de studenten nominaal heeft gestudeerd in het eerste jaar.

In 2025 had bij de bacheloropleidingen 41% van de studenten van cohort 2024 de propedeuse aan het einde van het eerste studiejaar behaald. Dit percentage lag bij voltijdstudenten hoger (41%) dan bij deeltijdstudenten (35%). Bij de voltijddopleidingen lag het propedeuserendement in 2025 hoger dan in de vier voorliggende jaren. Bij de deeltijddopleidingen steeg het propedeuserendement voor het tweede jaar op rij.

Onderwijsvorm/-type	Propedeuse na 1 jaar ¹⁾				
	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022	Cohort 2023	Cohort 2024
Bachelor (start in propedeusefase)	34%	31%	35%	38%	41%
Voltijd (incl. duaal)	34%	30%	35%	39%	41%
Deeltijd	31%	37%	31%	33%	35%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Percentage studenten dat de propedeuse heeft behaald in het eerste studiejaar bij de betreffende opleiding

Ad-opleidingen kennen geen propedeutische fase, daarom wordt bij hen het aandeel studenten bekeken dat in het eerste jaar 60 EC heeft behaald. Dit percentage lag bij de studenten van cohort 2024 op gemiddeld 22%. Bij deeltijdstudenten was het percentage nominaal studeren hoger (30%) dan bij voltijdstudenten (21%). Bij beide groepen was het percentage hoger dan bij cohort 2023.

Onderwijsvorm/-type	60 EC na 1 jaar ¹⁾				
	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022	Cohort 2023	Cohort 2024
Associate degree	30%	18%	22%	19%	22%
Voltijd	28%	14%	18%	17%	21%
Deeltijd	33%	26%	29%	23%	30%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Percentage studenten dat minimaal 60 EC heeft behaald in het eerste studiejaar bij de betreffende opleiding

In 2025 stopte 24% van de bachelorstudenten en 27% van de Ad-studenten van cohort 2024 in het eerste jaar met de opleiding zonder de propedeuse behaald te hebben. Bij beide groepen was het percentage vrijwel gelijk aan het percentage in 2024 (cohort 2023).

Bij de bacheloropleidingen was de uitval onder deeltijdstudenten iets hoger (26%) dan bij voltijdstudenten (24%). Bij de Ad-opleidingen was de uitval in het eerste jaar bij voltijd- en deeltijdstudenten ongeveer even hoog (27% resp. 28%).

Onderwijsvorm/-type	Uitval eerste jaar ¹⁾				
	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022	Cohort 2023	Cohort 2024
Bachelor (start in propedeusefase)	23%	28%	27%	25%	24%
Voltijd (incl. duaal)	23%	28%	27%	24%	24%
Deeltijd	24%	27%	26%	28%	26%
Associate degree	23%	32%	29%	27%	27%
Voltijd	23%	31%	28%	27%	27%
Deeltijd	23%	33%	30%	27%	28%

Bron: AIC Informatievoorziening

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

Studenttevredenheid

Jaarlijks geven studenten hun mening over hun opleiding via de Nationale Studenten Enquête (NSE). Het oordeel van de studenten vormt een belangrijke informatiebron voor het verbeteren van het onderwijs. De indicator voor het ankerpunt 'algemene studenttevredenheid' is de vraag "Hoe tevreden ben jij met je opleiding in het algemeen?" In de NSE 2025 kreeg het ankerpunt de waarde 3,65. Dit was iets hoger dan in 2024 (3,63), en de score komt hiermee ook dichterbij de buurt van de het landelijk gemiddelde (3,7).

Onderwijstype	NSE-score			
	2022	2023	2024	2025
Alle opleidingen	3,59	3,62	3,63	3,67
Bachelor	3,58	3,61	3,64	3,67
Associate degree	3,55	3,58	3,57	3,62
Master	3,79	3,80	3,66	3,81

Op vrijwel alle uitgevraagde thema's was de tevredenheid in vergelijking met 2024 gestegen. Over de sfeer op de opleiding en de ervaring met de stage waren de studenten net als voorgaande jaren het meest tevreden. De tevredenheid over online onderwijs en informatie vanuit de opleiding liet de grootste stijging zien ten opzichte van 2024.

Sense of belonging

De uitkomsten van de NSE vormen de basis voor het ankerpunt 'sense of belonging'. De indicator voor dit ankerpunt is de stelling "Ik voel me thuis bij de opleiding waar ik studeer." Studenten hadden in de afgelopen jaren in toenemende mate aangegeven dat zij zich thuis voelden bij hun opleiding, en gaven in 2025 hiervoor een score van 3,81. Ten opzichte van 2024 was er met name een sterke stijging waarneembaar onder masterstudenten, die in 2024 hierin een dip hadden laten zien.

Onderwijstype	Sense of belonging			
	2022	2023	2024	2025
Alle opleidingen	3,82	3,77	3,78	3,81
Bachelor	3,82	3,77	3,78	3,81
Associate degree	3,81	3,73	3,73	3,74
Master	3,97	3,96	3,86	3,96

De stijging van de score voor sense of belonging werd bevestigd door het onderzoek naar de eerste honderd dagen onder eerstejaarsstudenten; ook zij gaven vaker aan zich welkom en op hun gemak te voelen.

Medewerkerstevredenheid

De medewerkers worden jaarlijks bevraagd op het ankerpunt 'medewerkerstevredenheid' in het werkbelevingsonderzoek (WBO). De uitkomst van het WBO 2025 was dat de algemene tevredenheid onder medewerkers licht was gedaald met -0,1 tot een 7,4. Daarentegen was het aandeel medewerkers dat aangaf (zeer) tevreden te zijn over het werken bij ons, gestegen naar 84% (83% in 2024).

De professionele autonomie en de fysieke veiligheid (beide 8,0) en de samenwerking met directe collega's (7,8) kregen de hoogste waarderingen van medewerkers. De dalende trend in de ervaren werkdruk had daarnaast doorgezet, 26% van de medewerkers gaf aan een (veel) te hoge werkdruk te ervaren, ten opzichte van 40% in 2021. De werkdruk en de piekbelasting werden echter nog steeds ervaren als een aandachtspunt, evenals de aanspreekcultuur, samenwerking tussen afdelingen en sociale veiligheid.

Waardering door alumni (voorbereiding op de arbeidsmarkt)

In de HBO-Monitor en de Kunsten-Monitor (landelijke onderzoeken onder alumni) worden ieder jaar de afgestudeerden van het voorgaande jaar gevraagd naar hun arbeidsmarktpositie. In het najaar van 2024 hebben de alumni van 2022-2023 de vragenlijst ingevuld. De indicator voor het ankerpunt 'waardering alumni' bestaat uit een weging van drie vragen uit de HBO-Monitor, die zijn samengevoegd tot het thema 'tevredenheid over voorbereiding op arbeidsmarkt'. De waardering van alumni hiervoor was in 2024 gelijk aan de waardering in 2023, een 7,3.

Onderwijstype	Waardering door alumni				
	2020	2021	2022	2023	2024
Alle opleidingen	7,2	7,2	7,3	7,3	7,3
Bachelor	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Associate degree	7,0	7,2	7,5	7,3	7,3
Master	7,3	7,5	7,7	7,6	7,8

Nader ingezoomd op opleidingstype was de score bij de Ad- en bacheloropleidingen stabiel ten opzichte van 2023 en liet deze bij de masteropleidingen een stijging zien.

1.3.2 Borging van de kwaliteit van het onderwijs en het examen

Actualisatie kwaliteitsbeleid en three lines model

In 2025 zijn het kwaliteitsbeleid en het bijbehorende kwaliteitshandboek geactualiseerd. Dit heeft geleid tot een verdere uitwerking van het *three lines* model waarin rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn gespecificeerd. Daarmee versterken we de samenhang tussen sturing, uitvoering en toezicht. In het kwaliteitshandboek hebben we instrumenten opgenomen die de kwaliteitscyclus standaardiseren, zoals het format voor het opleidingsjaarplan en de opleidingsscan. De opleidingsscan is, na een pilot, in het voorjaar ingevoerd. Voor het opleidingsjaarplan is in het najaar een pilot georganiseerd en de opbrengsten hiervan zullen tot het definitieve format leiden, dat vanaf studiejaar 2026-2027 geïmplementeerd wordt.

Rol van examencommissies

Het borgen van de kwaliteit van tentamens en examens (artikel 7.12b lid 1 sub a WHW) is de hoofdtak van examencommissies. Zij beoordelen de kwaliteit van de tentamens, het gerealiseerde eindniveau, de deskundigheid van examinatoren en de kwaliteit van het diploma. Op basis daarvan komen zij tot (onderbouwde) bevindingen en adviezen. Vervolgens monitoren zij de opvolging van deze aanbevelingen en eventuele noodzakelijke bijsturing door de opleiding(en). Een examencommissie kan een toetsborgingscommissie instellen om het feitelijke werk inzake de borging van de kwaliteit van de tentamens uit te voeren, maar de examencommissie blijft verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging.

Auditonderzoek examencommissies

In 2025 voerde de afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC) een onderzoek uit naar de examencommissies. Het doel van het onderzoek was om een beeld te krijgen van de stand van zaken en van de noodzakelijke verbeteringen in het uitvoeren van de kerntaken, de verantwoordelijkheden en het functioneren van de examencommissies, in verhouding tot andere betrokken actoren (zoals instituutdirecteuren, toetsborgingscommissie, managers binnen de opleidingen en het Platform van Examencommissies) bij de borging van het eindniveau. De uitkomst van de audit was dat de vastlegging van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de examencommissies en de wijze waarop dit formeel in de organisatie is gepositioneerd, hogeschoolorbreed in orde is. Het ITK-rapport (Instellingtoets kwaliteitszorg) stelt dat de gemeenschappelijke referentiekaders zorgen voor verdere versterking van de kwaliteitscultuur; dat is bereikt door het toepassen van het three lines model, dat zorgt voor een heldere duiding van de rol van alle betrokkenen en van de positie van ondersteunende functies. Het rapport stelt verder dat het PvE een instellingsbrede structuur biedt voor het delen van expertise en borgen van de toetskwaliteit.

Kwaliteit en toekomstbestendigheid van het diploma

De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de toetsing moet leiden tot een gegarandeerd waardevol diploma. Onder de kwaliteitstaak valt ook het zorgen voor en borgen van de kwaliteit van het fysieke diploma. Opleidingen zorgen voor correcte informatie op deze waardepapieren, terwijl examencommissies deze informatie controleren, als borgtaak. De afdeling Juridische Zaken heeft in 2025 op basis van de screening van alle diploma's de formats van het diploma, het diplomasupplement en de cijferlijst geactualiseerd, met advies van een Bologna-expert voor het diplomasupplement. De resultaten en een checklist zijn gedeeld met de voorzitters van de examencommissies, zodat zij jaarlijks de juistheid van de documenten kunnen controleren en het gesprek met de opleidingen kunnen voortzetten. Zo wordt er niet alleen gezamenlijk gewerkt aan de kwaliteit van de opleidingen en bijbehorende toetsing, maar ook aan een toekomstbestendig diploma.

Analyse jaarverslagen examencommissies

Elke examencommissie stelt jaarlijks een jaarverslag op. Het PvE-Dagelijks Bestuur analyseert deze verslagen en stelt een onderzoeksrapport met systeemacties op. De adviezen in het onderzoeksrapport sloten in 2025 aan bij de adviezen uit het in april 2025 gepubliceerde totaaladvies. In 2026 werken we de aanbevelingen over systeemkaders en systeemafspraken verder uit. Het kwaliteitshandboek en toetskader (in ontwikkeling) geven richting aan deze uitvoering.

Het College van Bestuur besprak de rapportages met vertegenwoordigers van het PvE en Onderwijs & Kwaliteit. Daarbij lag de nadruk op verdere standaardisatie van de wettelijke borgingstaak, het belang van kritische zelfreflectie door de examencommissies en het PvE, het belang van een goede samenwerking waarin de taken en verantwoordelijkheden helder zijn belegd en vergroting van de deskundigheid van de examencommissies met het oog op de snelle innovatieve ontwikkelingen.

Professionalisering en innovatieve ontwikkelingen

De snelle ontwikkelingen in onderwijs en technologie vragen om voortdurende professionalisering. In 2025 werkte het PvE samen met Onderwijs en Ontwikkeling (OeO), HR Academie en Concernstaf (CcS) aan deskundigheidsbevordering van examencommissies. Bijzondere aandacht ging uit naar discipline-overstijgend opgavegericht onderwijs en generatieve AI (GenAI). De borging van DOO vraagt om samenwerking tussen verschillende instituten (en onderwijsinstellingen). Het PvE wisselde best practices uit om uit te vinden wat de (juridische) kaders zijn en te onderzoeken of dit een andere aanpak van de borging vraagt. Daarnaast analyseerde het PvE de impact van GenAI op toetsing en beoordeling. Dit leidde tot de AI-richtlijn voor docenten en examencommissies, de 'Handreiking generatieve AI'.

Aansluiting op landelijke ontwikkelingen

In 2025 verscheen het OCW-rapport 'Verder vooruit: Examencommissies in een veranderend hoger onderwijs'. We analyseren de aanbevelingen en toetsen deze aan onze eigen bevindingen uit de AMC-audit en de analyse van de jaarverslagen van de examencommissies. Waar nodig formuleren we acties op instituuts- of hogeschoolniveau. Op deze manier zorgen we voor samenhang en wil het PvE een bijdrage leveren aan een cultuur van hoge kwaliteit, waarbij iedereen zich in gezamenlijkheid vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijk inzet voor die kwaliteit.

Afdeling Auditing, Monitoring & Control

In 2025 heeft het auditteam van AMC twaalf audits uitgevoerd bij opleidingen en een bij een kenniscentrum. Extra aandacht ging uit naar studentsucces, de inhoudelijke toekomstbestendigheid van de opleiding en de zogenaamde SDOB (studeerbaarheid, doceerbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid van een curriculum). In 2026 zullen deze thema's ook worden meegenomen in de opleidingsaudits.

In 2024 is het auditteam begonnen met meer risicogerichte audits. In 2025 heeft dit een vervolg gekregen. Bij de toetsing van de basisvereisten voor kwaliteit heeft de door de opleiding opgestelde risicoanalyse een nog nadrukkelijker rol gekregen. In 2026 zal het auditteam de midterm-toetsing op basis van het NVAO-kader trapsgewijs overdragen aan de afdeling Onderwijs & Kwaliteit (O&K, tweede lijn). De werkzaamheden van het auditteam zullen zich nadrukkelijker gaan richten op het beoordelen van het kwaliteitszorgsysteem dat in zijn geheel de kwaliteit van het onderwijs (en het examen) borgt.

1.3.3 Studentenwelzijn

Binnen onze hogeschool houdt de afdeling Studentenwelzijn (met studentendecanen, studentenwelzijnsadviseurs, peercoaches en beleids- en projectmedewerkers) zich bezig met het thema welzijn van onze studenten. De afdeling heeft als taak het begeleiden, informeren, adviseren, ondersteunen en verwijzen (online, offline en extern) bij vraagstukken en problemen rond studentenwelzijn en studiesucces. Ook richt de afdeling zich op preventie van mentale problemen, zowel online als offline. Daarnaast verzorgt GGZ-instelling Indigo een GGZ-spreekuur voor studenten.

Gesprekken met studentendecanen

In studiejaar 2024-2025 spraken de studentendecanen 16,7% van de studenten, een stijging van 0,1% ten opzichte van 2023-2024. De studentendecanen spraken 7.209 unieke studenten in 10.839 gesprekken. De studenten van Instituut voor Sociale Opleidingen (ISO) maakten verhoudingsgewijs het meeste gebruik van het studentendecanaat (25,5% van de ISO-studenten), gevolgd door studenten van de Rotterdam Academy (24,4%) en Willem de Kooning Academie (WdKA) (20,7%). Mentale problemen waren het vaakst het onderwerp van gesprek. Gemiddeld kwam dit onderwerp in 20% van de gesprekken aan de orde, een lichte stijging ten opzichte van studiejaar 2023-2024. Voor studenten van de WdKA lag dit zelfs op 28%. Met 14% gemiddeld waren chronische beperkingen en de thuissituatie de nummer 2 en 3 meest besproken onderwerpen. De gemiddelde tevredenheid van de studenten over de gesprekken met het studentendecanaat nam in 2025 toe van 8,3 naar 8,6.

Keuzeonderwijs, workshops en nieuw aanbod in preventie van mentale problemen

Afdeling Studentenwelzijn heeft steeds meer de focus gelegd op vroege signalering en preventie van mentale problemen bij studenten.

In studiejaar 2024-2025 hebben we het aanbod workshops en keuzevakken verder vergroot en aangepast aan trends die voortkwamen uit de Studentenwelzijnsmonitor.

Het aantal sessies van 'Train de Trainer' voor studentbegeleiders, over onderwerpen als uitstelgedrag en motivatie, is uitgebreid. In deze sessies worden studentbegeleiders getraind in het tijdig en preventief te begeleiden van studenten op deze thema's.

Yoga, boksen en Zumba zijn nieuwe, fysieke activiteiten, die een positief effect hebben op zowel de fysieke als de mentale gezondheid en in populariteit toenemen bij studenten.

Er is ook gezorgd voor nieuw aanbod in de vorm van korte kennisclips. Zo zijn we in collegejaar 2024-2025 in samenwerking met ons nieuwsplatform Profielen gestart met het delen van korte kennisclips met eenvoudige en praktische tips om het eigen welzijn te ondersteunen.

Dit geldt ook voor podcasts. Zo worden in de 'Studentenwelzijn Podcast' onderwerpen besproken die onze studenten bezighouden: studenten en experts geven bij de betreffende onderwerpen aan wat ondersteunend en helpend kan werken. Ook in de hogeschoolbrede visie op studentenwelzijn waaraan wordt gewerkt, wordt het belang benadrukt van preventie, met een integrale aanpak. In totaal werden in 2025 met de verschillende activiteiten 3.129 unieke studenten bereikt.

GGZ-spreekuur en keuzevakken Indigo

Sinds drie jaar verzorgt GGZ-instelling Indigo op de vier hoofdlocaties een GGZ-spreekuur. Op het GGZ-spreekuur krijgen studenten eerstelijns hulp van psychologen van Indigo. In studiejaar 2024-2025 heeft het studentendecanaat 253 studenten verwezen naar het GGZ-spreekuur, een daling van 20% ten opzichte van 2023-2024. Er werden in totaal 364 gesprekken gevoerd; dat is gemiddeld 1,4 gesprekken per student. Deze frequentie is aanzienlijk lager dan de gemiddeld 2,6 gesprekken in 2023-2024. De tevredenheid over deze gesprekken gemeten door Indigo (n=32) kwam uit op een score van 8,6.

Naast de gesprekken verzorgt Indigo ook een aantal keuzevakken, zoals 'Angst de Baas' (waardering gemiddeld 8) en 'Je dip aanpakken' (waardering gemiddeld 8,1).

"Terugkijkend zou ik voor 100% weer voor deze studie gaan. Het is alles wat ik ervan had verwacht en zelfs nog meer. Ik ben er heel blij mee!"

Fabian:
Oud-student Automotive



Bekijk de verhalen van onze toekomstmakers op:
www.hr.nl/toekomstmakers

Studentenwelzijnsmonitor

De jaarlijkse Studentenwelzijnsmonitor van 2025 liet zien dat het welzijn van studenten aanhoudend onder druk staat. Het algemene welbevinden steeg weliswaar heel licht van een 6,3 naar 6,5 – een trend die ook landelijk is waargenomen – maar tegelijk maken studenten zich meer en meer zorgen over hun toekomst, specifiek over bijvoorbeeld het woningtekort, klimaatverandering en de geopolitieke spanningen. Studenten ervaren een zekere ‘verlamming’ op deze onderwerpen, omdat ze hun eigen invloed erop als nihil ervaren. Het voldoen aan verwachtingen – van zichzelf en anderen – blijft het grootste punt van zorg voor studenten. Uitstelgedrag, prestatiedruk en piekeren vormen de top 3 van grootste stressoren. Studenten die in 2025 de monitor invulden, ervoeren in hoge mate een *sense of belonging* op onze hogeschool, met gemiddeld een 7,5. De respons op het verzoek om de monitor in te vullen, was met 6,5% weer iets hoger dan in 2024, maar blijft een punt van aandacht.

Kopzorgenraad

In het afgelopen collegejaar realiseerden we een Kopzorgenraad Studentenwelzijn. Een wens van de afdeling studentenwelzijn in het kader van studentparticipatie en betrokkenheid. De kopzorgenraad bestaat uit vier studenten van verschillende opleiding en instituten en denkt mee over beleid en dienstverlening maar wordt ook veelvuldig gevraagd aan te sluiten bij onderzoek, hogeschoolbrede vraagstukken en projecten rond het thema ‘studentenwelzijn’. Daarnaast halen ze proactief trends, signalen en behoeften op bij studenten en zijn zij actief op social media.

1.3.4 Werving en instroom

Nieuwe wervingsaanpak

In 2025 hebben we verder gewerkt aan het onderwerp werving en instroom. Vanuit het merkbeleid is een nieuwe propositie ontwikkeld voor de doelgroep studiekeizers, met daaruit afgeleide proposities voor verschillende interessegebieden. Hiermee sluit de wervingsaanpak beter aan op de behoeften en belevingswereld van studiekeizers en beogen we meer potentiële studenten te interesseren in een studie aan onze hogeschool.

Daarnaast is de samenwerking tussen hogeschoolbrede en opleidingsspecifieke wervingsactiviteiten verder versterkt. Er is een werkwijze ontwikkeld waarbij alle marketing- en communicatiecollega’s op gavegericht samenwerken aan de uitdagingen rondom instroom. In deze aanpak staat een integrale benadering centraal, waarbij kennis, expertise en gezamenlijke slagkracht optimaal worden benut. Het werken vanuit marketingdata speelt hierbij een belangrijke rol om tot (probleem)analyses en oplossingsrichtingen te komen. Deze werkwijze maakt het mogelijk om gericht te sturen, vergroot de efficiëntie en effectiviteit van de activiteiten en draagt bovendien bij aan meer werkplezier.

Tot slot hebben we, in lijn met de Strategische Agenda, de werving van masterstudenten verder geïntegreerd in de hogeschoolbrede aanpak en het masteraanbod zichtbaarder en beter vindbaar gemaakt, onder meer door de introductie van het magazine ‘Onze Masters’. In dit magazine presenteren we het complete aanbod van onze masteropleidingen. Ook laten we mensen aan het woord die de toegevoegde waarde van masteropleidingen omschrijven. Studenten en alumni vertellen hoe hun masteropleiding hen heeft geholpen richting te vinden, zich te specialiseren of een volgende stap te zetten in hun carrière. Werkgevers delen op hun beurt hoe masteropgeleide professionals bijdragen aan verbetering en vernieuwing binnen hun organisatie.

Ontwikkelingen in studentenaantallen

Hier geven we een beeld van de ontwikkeling in de studentaantallen over de afgelopen vijf jaar.

Instromers

De landelijke instroom bestaat uit alle nieuwe studenten die voor het eerst starten met een bachelor-, Ad- of masteropleiding aan een hbo-instelling. In 2025 zijn er 107.900 nieuwe studenten ingestroomd in het hbo. Dat was een iets kleiner aantal dan in 2024 en vergelijkbaar met 2023 en 2022. Van de nieuwe studenten in het hbo hebben 9.317 studenten gekozen voor onze hogeschool. Dat was ongeveer evenveel als in 2024, wat in lijn was met de landelijke ontwikkeling. De instroom bij ons nam in 2023 en 2024 toe, terwijl deze toen landelijk op het niveau van 2022 bleef. Daardoor was het percentage nieuwe instromers bij ons ten opzichte van het gehele hbo in 2024 en 2023 hoger dan de jaren daarvoor.

Hogeschool Rotterdam/hbo	Nieuwe instromers in het hbo					Verschil 2024-2025
	2021	2022	2023	2024	2025	
Hogeschool Rotterdam	9.320	8.877	9.449	9.471	9.317	-2%
Gehele hbo	113.822	107.704	107.519	108.523	107.889	-1%
% nieuwe instromers Hogeschool Rotterdam t.o.v. hbo	8,2%	8,2%	8,8%	8,7%	8,6%	

Bron: Vereniging Hogescholen, nieuwe instroom in het betreffende onderwijstype (ba/Ad/ma)

Instream bij ons

Onder onze instroom verstaan wij het aantal eerstejaarsstudenten aan onze hogeschool, gebaseerd op onze interne cijfers. Studiewisselaars die naar ons zijn overgestapt vanaf een andere hogeschool, tellen voor ons als eerstejaarsstudenten, net als studenten die intern bij ons zijn overgestapt van de ene opleiding naar een andere. Daarmee kwam in 2025 het aantal eerstejaarsstudenten aan onze hogeschool uit op 11.443, van wie er 9.317 nieuw waren in het hbo. Onze totale instroom in 2025 bedroeg dus 11.443 studenten en lag daarmee 2,2% lager dan in 2024. Deze daling van het aantal eerstejaarsstudenten deed zich vooral voor bij de voltijd-Ad-opleidingen (-7,8%) en masteropleidingen (-5,7%). Het aantal eerstejaarsstudenten bij bacheloropleidingen lag nauwelijks lager dan in 2024 (-0,6%), maar wel echt lager dan in de jaren daarvoor.

Onderwijsvorm/-type	Instromers Hogeschool Rotterdam ¹⁾					Verschil 2024-2025
	2021	2022	2023	2024	2025	
Bachelor	9.894	9.350	9.355	8.938	8.881	-0,6%
Voltijd (incl. duaal)	8.893	8.496	8.534	8.128	8.080	-0,6%
Deeltijd	1.001	854	821	810	801	-1,1%
Associate degree	1.418	1.511	1.933	2.047	1.887	-7,8%
Voltijd	921	1.002	1.326	1.427	1.350	-5,4%
Deeltijd	497	509	607	620	537	-13,4%
Master	470	491	719	716	675	-5,7%
Voltijd (incl. duaal)	323	353	548	525	497	-5,3%
Deeltijd	147	138	171	191	178	-6,8%
Totaal	11.782	11.352	12.007	11.701	11.443	-2,2%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Aantal nieuwe studenten dat op peildatum 1 oktober van het betreffende jaar stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen en joint-degrees waarvan Hogeschool Rotterdam geen penvoerder is

Aantal studenten

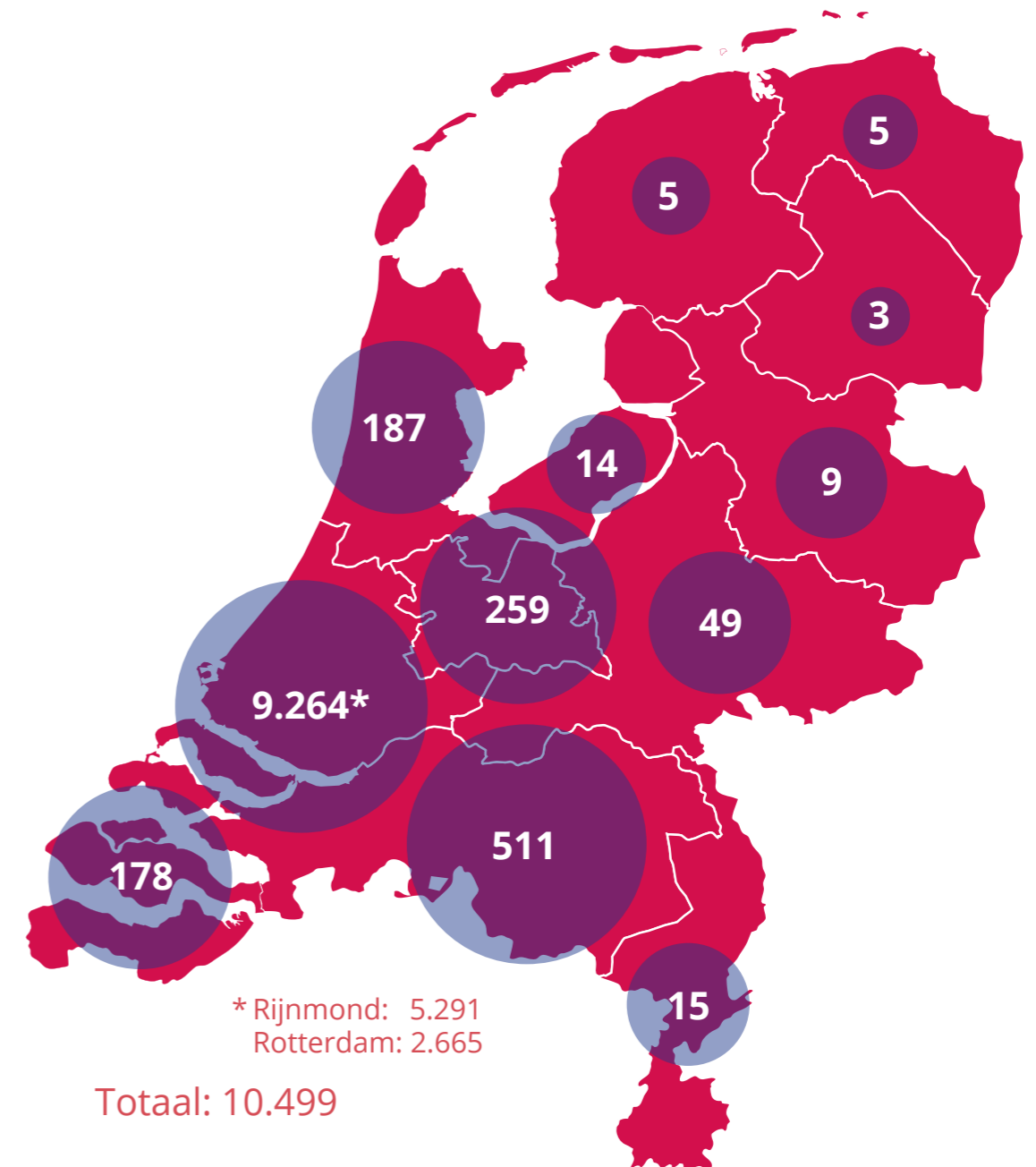
Het totaal aantal studenten (37.445) lag in 2025 iets lager dan in 2024 (-1,9%). Er stonden minder bachelorstudenten (-2,4%) en masterstudenten (-3,9%) en juist meer Ad-studenten (+2,8%) ingeschreven. Het aantal bachelorstudenten vertoont sinds 2022 een dalende trend, maar de daling van het aantal masterstudenten in 2025 was nieuw. De komende jaren starten we met een aantal nieuwe masteropleidingen, waardoor het aantal studenten naar verwachting weer zal toenemen. Per onderwijstype verschilde in 2025 de ontwikkeling van de studentpopulatie bij voltijd- en deeltijdopleidingen: bij de voltijdbacheloropleidingen was het aantal studenten in 2025 sterker afgenomen (-2,5% vergeleken met 2024) dan bij de deeltijdbacheloropleidingen (-1,6%). Bij de Ad-opleidingen was het juist omgekeerd: een toename van het aantal studenten bij de voltijdopleidingen (+4,1%) en een marginale afname bij de deeltijdopleidingen (-0,4%). Bij de masteropleidingen was juist het aantal studenten bij de deeltijdopleidingen toegenomen (+4,5%) en bij de voltijdopleidingen gedaald (-8,2%).

Onderwijstype	Studenten ¹⁾					Verskil 2024-2025
	2021	2022	2023	2024	2025	
Bachelor	36.605	35.007	33.730	32.633	31.841	-2,4%
Voltijd (incl. duaal)	33.157	31.746	30.683	29.741	28.994	-2,5%
Deeltijd	3.448	3.261	3.047	2.892	2.847	-1,6%
Associate degree	3.461	3.394	3.773	4.241	4.358	+2,8%
Voltijd	2.410	2.354	2.647	2.997	3.119	+4,1%
Deeltijd	1.051	1.040	1.126	1.244	1.239	-0,4%
Master	981	1.046	1.228	1.296	1.246	-3,9%
Voltijd (incl. duaal)	605	661	817	851	781	-8,2%
Deeltijd	376	385	411	445	465	+4,5%
Totaal	41.047	39.447	38.731	38.170	37.445	-1,9%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober van het betreffende jaar stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen en joint-degrees waarvan Hogeschool Rotterdam geen penvoerder is

Herkomst Nederlandse eerstejaarsstudenten naar provincie/regio



Bron: AIC Informatievoorziening

Aantal nieuwe studenten dat op 1 oktober 2025 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters en joint-degrees waarvan Hogeschool Rotterdam geen penvoerder is, naar provincie van herkomst. Naast 10.499 Nederlandse eerstejaarsstudenten, waren er in 2025 ook 944 internationale eerstejaarsstudenten.

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

1.3.5 Doorstroom naar het hbo (vanuit havo en mbo)

Doorstroom vanuit het voortgezet onderwijs naar het hbo

Samenwerkingsverband Samen Werken aan een Betere Aansluiting vo-ho

Het samenwerkingsverband Samen Werken aan een Betere Aansluiting vo-ho (samenwerkingsverband vo-ho) is gericht op een soepele overgang van het voortgezet onderwijs (vo) naar het hoger onderwijs (ho) in de regio. Onze partners zijn meer dan zestig vo-scholen (van onder andere de scholengemeenschappen Stichting BOOR, CVO, Driestar-Wartburg en SARO) en de hoger-onderwijsinstellingen Codarts, Thomas More Hogeschool, Hogeschool Inholland en Erasmus Universiteit Rotterdam. De ambitie is het verhogen van het aantal leerlingen/studenten dat een succesvolle overgang maakt van vo naar ho, door in te zetten op loopbaanontwikkeling en -begeleiding (vo) en studieloopbaancoaching (ho), ho-vaardigheden en vakinhoudelijke aansluiting. Monitoren van de doorstroom maakt het studentsucces van vo-leerlingen in ho inzichtelijk.

In de notitie 'Opbrengsten vo-ho 2019-2022' staat de focus voor 2022-2025 beschreven. Die focus ligt op het zorgen voor een structurele en duurzame verbinding tussen vo en ho en het inspelen op behoeftes van leerlingen en studenten. In 2026 zal de toekomstvisie voor 2026-2028 van het samenwerkingsverband vo-ho verschijnen, een herijking van de samenwerking tussen vo en ho. Het jaarplan 2026 zal richtinggevend zijn voor de koers van het samenwerkingsverband vo-ho.

WERKplaats Aansluiting vo-ho

Sinds 2022 maken Rotterdamse onderwijsinstellingen de WERKplaats Aansluiting vo-ho financieel mogelijk. In de WERKplaats wordt uitvoering gegeven aan de hiervoor beschreven ambities en doelen van het samenwerkingsverband vo-ho. Scholen en opleidingen kunnen hierin samen experimenteren met aansluitingsvraagstukken. Inmiddels zijn vo en ho met 23 gezamenlijke experimenten gestart, waarvan 8 in 2025. Onze hogeschool is betrokken bij experimenten als doorlopende leerlijnen, meertaligheid, vaardigheden en motivatie.

Doorstroom vanuit het mbo naar het hbo

Bestuurlijk overleg mbo-hbo

Er vindt regulier bestuurlijk overleg plaats tussen Albeda, Zadkine en onze hogeschool.

Samenwerking in de doorstroom vmbo-mbo-hbo ICT

In het kader van de subsidie Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom (VABOK) werken Albeda, Zadkine, Techniek College Rotterdam, Grafisch Lyceum Rotterdam, BOOR, CVO, SARO en de opleiding Informatica van onze hogeschool samen aan initiatieven voor doorlopende leerroutes.

Samenwerking in de doorstroom mbo-hbo Economie

In een samenwerking tussen de economische opleidingen van Albeda, Hogeschool Inholland, Zadkine en onze hogeschool wordt twee keer per jaar een voorbereidend programma verzorgd, waarin studenten alvast ervaring op kunnen doen in het hbo en dat hen beter voorbereidt op hun keuze voor een vervolgopleiding.

Doorstroom binnen onze hogeschool

De adviseurs van de Themagroep Studentgerichte Omgeving (TG SO) zijn bij verschillende instituten betrokken bij de beleidsontwikkeling en advisering over doorstroom in het onderwijs en onboarding. Het doel is dat de themagroep een bijdrage levert aan het verminderen van de uitval en het verbeteren van het studentsucces.

1.3.6 Uitstroom

Diploma's

In studiejaar 2024-2025 hebben we 7.353 diploma's uitgereikt. Dat waren er meer dan in de voorgaande jaren. Ten opzichte van studiejaar 2023-2024 gaat het om 455 meer diploma's. Het betrof 5.764 bachelordiploma's, 961 Ad-diploma's en 628 masterdiploma's. Als het aantal diploma's gerelateerd wordt aan het aantal inschrijvingen op 1 oktober 2025 (37.445), dan heeft 19,6% van de studenten een diploma behaald. Dit percentage vertoonde in de studiejaren 2021-2022 t/m 2023-2024 een opwaartse trend.

Onderwijsvorm/-type	Diploma's ¹⁾				
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Bachelor	5.631	5.079	5.490	5.640	5.764
Voltijd (incl. duaal)	5.065	4.590	4.942	5.008	5.186
Deeltijd	566	489	548	632	578
Associate degree	726	749	736	724	961
Voltijd	521	488	487	454	673
Deeltijd	205	261	249	270	288
Master	312	327	430	534	628
Voltijd (incl. duaal)	241	250	331	430	515
Deeltijd	71	77	99	104	113
Totaal diploma's	6.669	6.155	6.656	6.898	7.353
Totaal inschrijvingen op 1 oktober van het jaar	41.047	39.447	38.731	38.170	37.445
% diploma's/inschrijvingen	16,2%	15,6%	17,2%	18,1%	19,6%

Bron: AIC Informatievoorziening

¹⁾ Aantal diploma's dat is uitgereikt in het studiejaar, exclusief post-initiële masteropleidingen en joint-degrees waarvan Hogeschool Rotterdam geen penvoerder is

Het aantal afgestudeerde studenten verschilt per sector, waarbij de sectoren onderwijs, gezondheidszorg en techniek/ICT als tekortsector gelden (sectoren met een tekort aan personeel).

Sector	Diploma's ¹⁾				
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Economie	2.711	2.502	2.765	2.682	3.038
Techniek	1.544	1.376	1.458	1.580	1.598
(waarvan ICT)	379	316	264	330	389
Onderwijs	883	754	746	909	823
Gezondheidszorg	758	739	742	803	833
Sociaal	455	422	516	458	531
Kunst	318	362	429	466	530
Totaal diploma's	6.669	6.155	6.656	6.898	7.353

Bron: AIC Informatievoorziening

¹⁾ Aantal diploma's dat is uitgereikt in het studiejaar, exclusief diploma's voor post-initiële masteropleidingen en joint-degrees waarvan Hogeschool Rotterdam geen penvoerder is

“Mijn opleiding heeft eraan bijgedragen dat ik uit mijn schulp ben gekropen. Nu sta ik in het licht.”

Laxmie
Student Lerarenopleiding Basisonderwijs (pabo)

Bekijk de verhalen van onze toekomstmakers op:
www.hr.nl/toekomstmakers

In studiejaar 2024-2025 was in de opleidingen voor nagenoeg alle sectoren een toename te zien in het aantal uitgereikte diploma's, vergeleken met studiejaar 2023-2024 maar ook vergeleken met vijf jaar geleden (studiejaar 2020-2021). Alleen bij de sector onderwijs was een afname te zien. Het aantal diploma's is vooral toegenomen in de sectoren die niet als tekortsector te boek staan: economie, kunst en sociaal.

Uitschrijvingen

Er zijn ook studenten die zonder diploma stoppen met hun opleiding (uitschrijvingen). Het aantal uitschrijvingen in studiejaar 2024-2025 bedroeg 5.329. Dat was minder dan in de drie studiejaar daarvoor.

De daling van het aantal uitschrijvingen had vooral te maken met de daling van het aantal inschrijvingen. Als het aantal uitschrijvingen gerelateerd wordt aan het aantal inschrijvingen op 1 oktober van het betreffende jaar, dan is 14,2% van de studenten gestopt zonder diploma. Dat percentage is even hoog als in 2023-2024, maar wel lager dan de twee studiejaar daarvoor.

Onderwijsvorm/-type	Uitschrijvingen ¹⁾				
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Bachelor	4.549	5.845	5.245	4.478	4.322
Voltijd (incl. duaal)	4.058	5.290	4.744	4.013	3.850
Deeltijd	491	555	501	465	472
Associate degree	531	818	809	843	864
Voltijd	356	558	547	596	579
Deeltijd	175	260	262	247	285
Master	85	109	103	102	142
Voltijd (incl. duaal)	46	44	54	63	70
Deeltijd	39	65	49	39	72
Totaal uitschrijvingen	5.165	6.772	6.157	5.423	5.328
Totaal inschrijvingen op 1 oktober van het jaar	41.047	39.447	38.731	38.170	37.445
% uitschrijvingen/inschrijvingen	12,6%	17,2%	15,9%	14,2%	14,2%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Aantal studenten dat zich zonder diploma heeft uitgeschreven in het studiejaar, exclusief post-initiële masteropleidingen en joint-degrees waarvan Hogeschool Rotterdam geen penvoerder is

Instituut	Studentaantallen			
	Totaal aantal studenten ¹⁾	Aantal nieuwe studenten ²⁾	Aantal afgestudeerden ³⁾	Aantal stakers ⁴⁾
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie (CMI)	2.542	688	380	492
Instituut voor Engineering en Applied Science (EAS)	2.926	816	486	391
Dordrecht Academy (van Hoger Onderwijs Drechtsteden)	38	0	20	19
Instituut voor de Gebouwde Omgeving (IGO)	3.736	845	685	382
Instituut Sociale Opleidingen (ISO)	2.003	578	375	353
Instituut voor Gezondheidszorg (IvG)	4.328	1.327	801	435
Instituut voor Lerarenopleidingen (IvL)	3.932	1.143	691	566
Rotterdam Academy (RAC)	4.210	1.826	919	820
Rotterdam Business School (RBS)	10.135	3.157	2166	1532
Rotterdam Mainport Instituut (RMI)	1.062	298	246	121
Willem de Kooning Academie (WdKA)	2.533	765	584	217
Totaal	37.445	11.443	7.353	5.328

1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2025 stond ingeschreven, exclusief niet-bekostigde master opleidingen en joint-degrees waarvan Hogeschool Rotterdam geen penvoerder is

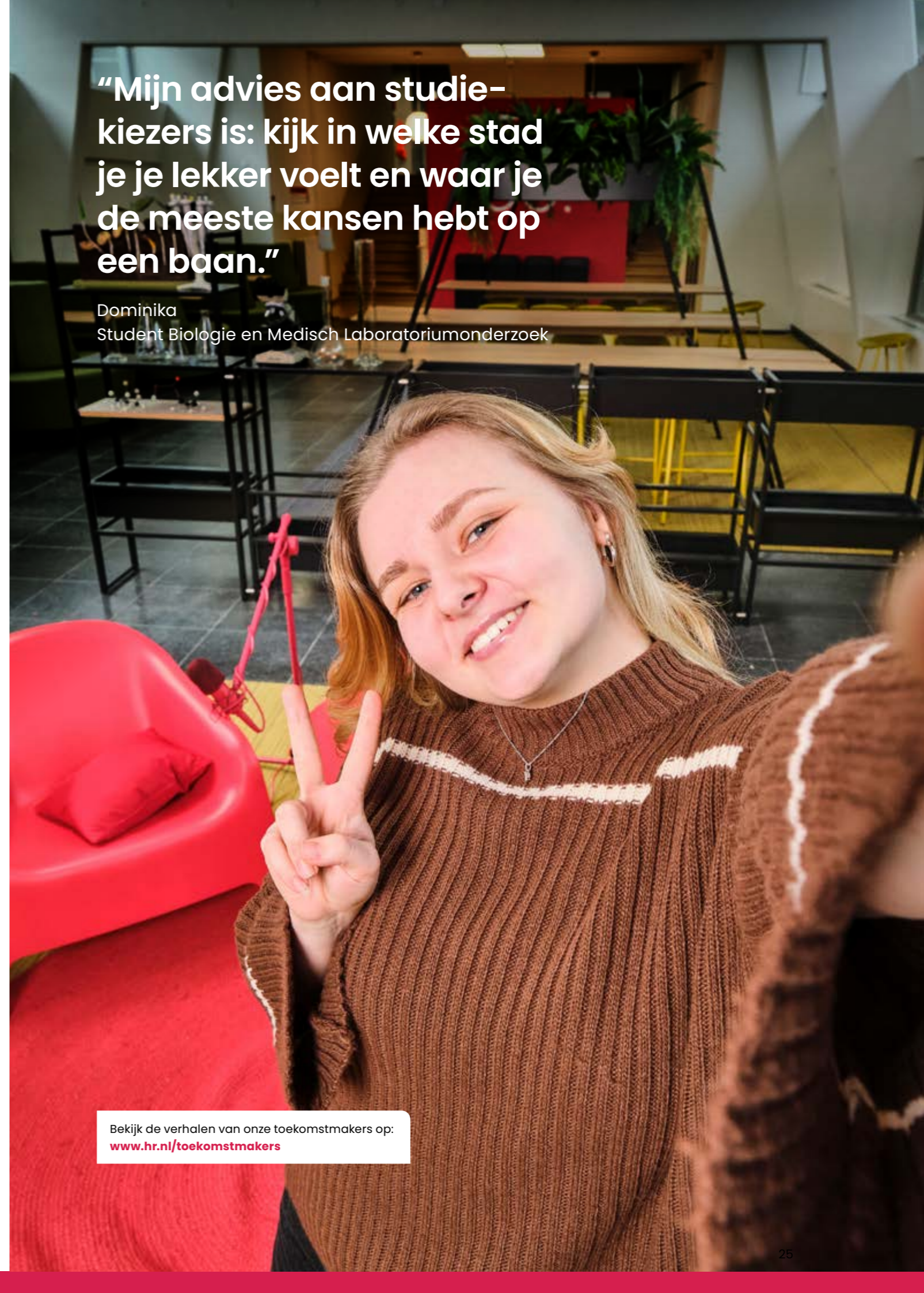
2) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2025 was gestart met de opleiding tussen 2 oktober 2024 en 1 oktober 2025 (de meeste studenten zijn gestart op 1 september 2025)

3) Aantal studenten dat het diploma heeft behaald tussen 2 oktober 2024 en 1 oktober 2025

4) Aantal studenten dat een studie heeft beëindigd tussen 1 september 2024 en 1 september 2025 zonder een graad behaald te hebben

“Mijn advies aan studiekeziers is: kijk in welke stad je je lekker voelt en waar je de meeste kansen hebt op een baan.”

Dominika
Student Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek



Bekijk de verhalen van onze toekomstmakers op:
www.hr.nl/toekomstmakers

1.4 Kracht van ons onderzoek & onderwijs

1.4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vatten we een aantal onderwerpen samen op het gebied van praktijkgericht onderzoek. Een uitgebreidere toelichting staat in bijlage 2.

1.4.2 Strategie en visie

De uitdagingen waar we in onze samenleving voor staan, vragen om nieuwe kennis, frisse perspectieven en gezamenlijke oplossingen. Praktijkgericht onderzoek helpt de samenleving met het zoeken naar antwoorden op urgente vraagstukken. Daarom doen we onderzoek dat bijdraagt aan verandering: in de stad, in organisaties en in het leven van mensen. Samen met partners uit de regio ontwikkelen we inzichten die ertoe doen en passen die direct toe in onderwijs, beleid en praktijk. Zo versterken we de professionals van morgen én de samenleving van vandaag. Wij kiezen ervoor om aan te sluiten bij de kennis- en innovatieagenda's van de Vereniging Hogescholen (welke momenteel wordt geüpdatet), de Nationale Wetenschapsagenda, de Europese innovatieagenda en de agenda's van de gemeente Rotterdam, de regio Rotterdam-Rijnmond en de provincie Zuid-Holland. Hiermee raken we onderwerpen die maatschappelijk relevant en discipline-overstijgend zijn. Deze onderwerpen hebben we vertaald naar de maatschappelijke opgaven zoals opgenomen in onze organisatiestrategie: 'duurzame delta', 'toekomstbestendige economie', 'vitale gemeenschap' en 'slimme & sociale stad'. In 2024 hebben we onze nieuwe visie & ambitie van het praktijkgericht onderzoek HR gepresenteerd die tot eind 2028 loopt. Ook hebben wij in 2025 volgens deze visie & ambitie het lectorenbeleid herzien. Verder zijn we onderdeel van de Zuid-Hollandse Impact Alliantie; een kennis- en innovatienetwerk van de vier grote Zuid-Hollandse hogescholen. De ambitie is om door middel van praktijkgericht onderzoek bij te dragen aan het oplossen van de grote maatschappelijke uitdagingen in Zuid-Holland en daarbuiten.

1.4.3 Kenniscentra en Centres of Expertise

Het onderzoek van onze hogeschool was in 2025 georganiseerd via zeven onderzoekseenheden, namelijk vijf kenniscentra (KC) en twee Centres of Expertise (CoE's). In bijlage 2 worden deze onderzoekseenheden nader toegelicht.

1.4.4 Verbinding met de regio en doorwerking

Wij zetten in op nauwe samenwerking met onze (kennis)partners, zoals universiteiten en andere hogescholen. De samenwerkingen liggen vast in convenanten en andere samenwerkingsovereenkomsten. Onze stakeholders zijn onder andere de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag, de provincie Zuid-Holland, de gemeente Rotterdam, de Koninklijke Bibliotheek, Feyenoord, het Sofia Kinderziekenhuis, Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft en diverse hogescholen. In 2025 zijn er in totaal 293 onderzoekspublicaties gepubliceerd, waarvan 128 (43%) in SURFsharekit, de HR Repository database (17% in 2024). In totaal staan er 2644 publicaties in SURFsharekit, welke in 2025 in totaal 113.301 keer gedownload zijn (in 2024 113.653 keer). Er zijn 86 bijeenkomsten met minimaal vijftig deelnemers georganiseerd. Via onze KC's en CoE's is de samenwerking met de regio verder versterkt. Zo werd binnen het project Hier Groeit een Wijk samengewerkt met de gemeente Rotterdam en Rotterdams Weerwoord aan duurzaam bouwen in Schiehaven Noord en met Ambulancezorg Rotterdam-Rijnmond is onderzoek gedaan naar het effect van frequent callers op de ambulancezorg in de regio. Meer voorbeelden zijn te vinden in bijlage 2.

1.4.5 Personele inzet

Onderstaande tabel toont het aantal lectoren, docent-onderzoekers en andere werknemers werkzaam op het gebied van praktijkgericht onderzoek: het aantal werknemers, het aantal fte per functiecategorie. Dit betreft het totale aantal van de kenniscentra, CoE's. Dit is vergelijkbaar dan het Nederlands gemiddelde in 2024 (14,7% in aantal en 8,2% in fte).

Functie	Aantal werknemers (N)	Aantal fte (gemiddeld op jaarbasis)
Lectoren	72	30,16
(Docent)onderzoekers (excl. promovendi, postdocs en PD)	395	96,26
Postdocs met HR-voucher	4	1,73
Promovendi (PhD) met HR-voucher	30	10,87
Promovendi (PhD) zonder HR-voucher	24	8,84
Professional Doctorate (PD)	6	3,44
Management	18	6,99
Ondersteuning i.v.m. onderzoek	101	39,42
Studentassistenten	18	1,72
Totaal onderzoekspersoneel	668	199,42

In 2025 zijn er 72 lectoren in dienst op peildatum 31 december. Dit is in aantal 1,8% van het totaal aantal medewerkers¹ en in fte 1,0%. Dit is in aantal iets hoger dan gemiddeld bij de Nederlandse hogescholen in 2024 is (1,4%), maar in fte juist weer wat lager (1,3% fte voor lectoren t.o.v. het totaal aantal². 51% van de lectoren had een vaste aanstelling, wat lager is dan gemiddeld in Nederland in 2023, namelijk 67% (Monitor Praktijkgericht onderzoek, 2023).

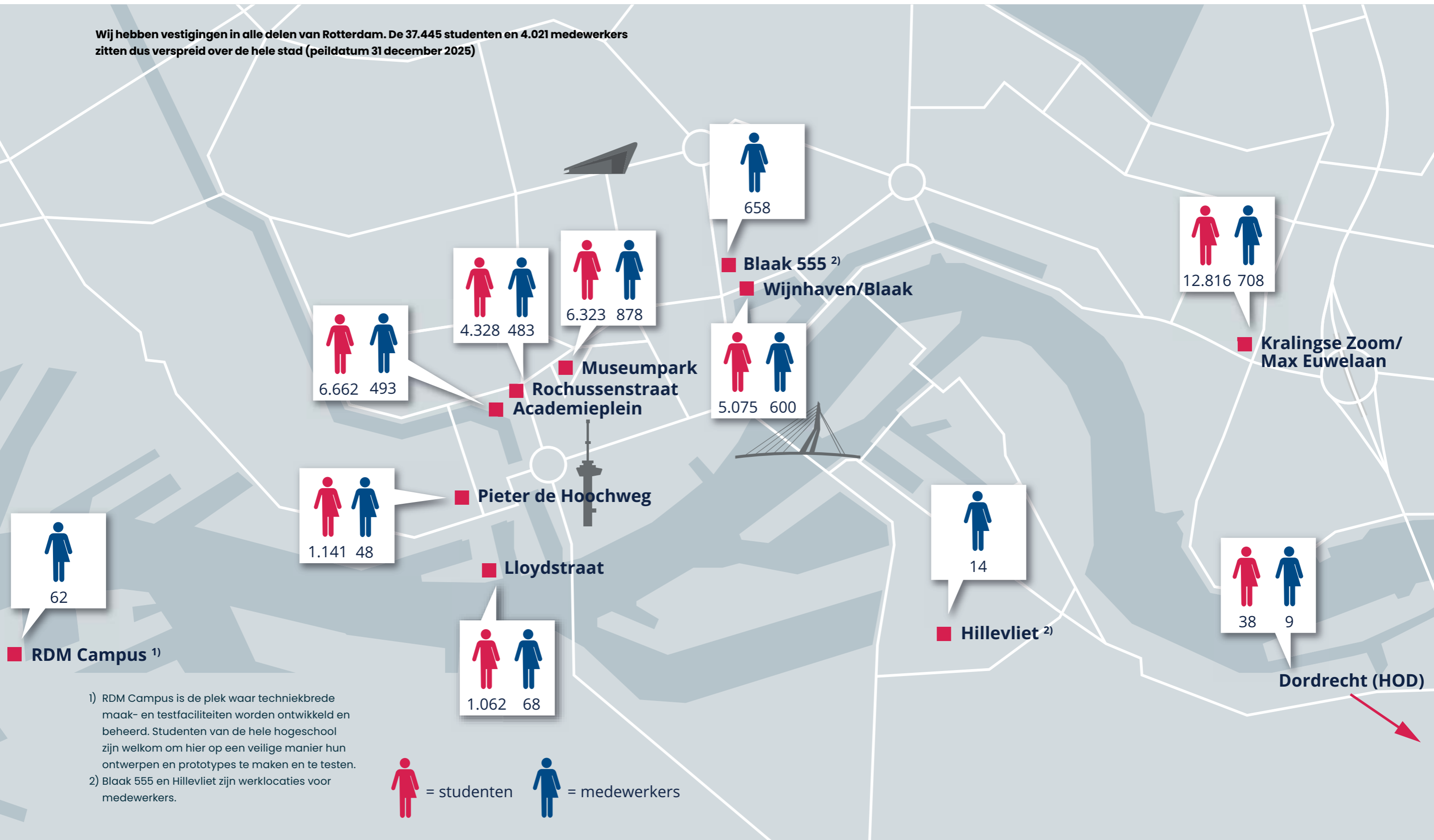
Verder waren er in totaal 54 promovendi in dienst per 31 december, waaronder 30 met een HR-promotievoucher (in 2024 28). Dit betrof 1,4% van het totale aantal werknemers (1,2% in 2023) en is vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde van alle Nederlandse hogescholen in 2022 (1,3%). Op landelijk niveau waren er namelijk 769 promovendi aangesteld, op een totaal van 58.646 hogeschoolmedewerkers (Monitor Praktijkgericht Onderzoek 2022 en Dashboard Personeel 2022). Ook hiervoor geldt dat de landelijke cijfers van 2024 nog niet beschikbaar zijn. In 2024 is een tweede PD-kandidaat (Professional Doctorate) gestart; dit is een redelijk nieuwe functie, waarin kandidaten worden opgeleid tot hooggekwalificeerde professionals die leren te interveniëren in complexe praktijken.

1 Totaal aantal medewerkers HR peildatum 31/12 4.021 (3.145 fte)

2 Op landelijk niveau waren in 2024 789 (553 fte) lectoren aangesteld op een totaal van 58.170 medewerkers (43140 fte) (Monitor Praktijkgericht Onderzoek 2024, nog te publiceren, en Dashboard Personeel, Vereniging Hogescholen, 2024).

Verspreid over heel Rotterdam

Wij hebben vestigingen in alle delen van Rotterdam. De 37.445 studenten en 4.021 medewerkers zitten dus verspreid over de hele stad (peildatum 31 december 2025)



1) RDM Campus is de plek waar techniekbrede maak- en testfaciliteiten worden ontwikkeld en beheerd. Studenten van de hele hogeschool zijn welkom om hier op een veilige manier hun ontwerpen en prototypes te maken en te testen.

2) Blaak 555 en Hillevliet zijn werklocaties voor medewerkers.

1.5 Ons opleidingsassortiment

Het beter laten aansluiten van ons opleidingsassortiment op maatschappelijke ontwikkelingen en de vraag van de arbeidsmarkt is een van de strategische ambities uit onze Strategische Agenda. Aanpassen van het assortiment is nodig, omdat we studenten opleiden voor beroepen die steeds complexer worden en voor nieuwe beroepen die nu nog niet bestaan. Het biedt ons als hogeschool de mogelijkheid in te spelen op tekorten op de arbeidsmarkt en mede vorm te geven aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. We breiden ons assortiment uit met professionele masteropleidingen, in zowel deeltijd als voltijd. En we onderzoeken welke scholingsprogramma's we zullen ontwikkelen voor werkende volwassenen (Leven Lang Ontwikkelen).

1.5.1 Assortimentsteam en afstemmingstafels

In 2024 hebben we ons assortimentsbeleid vastgesteld en een assortimentsteam ingericht. Het doel van dit beleid is om ons opleidingsassortiment goed te laten aansluiten op ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Door opleidingen tijdig te ontwikkelen, aan te passen of af te bouwen, zorgen we dat ons aanbod blijft aansluiten bij de beroepen van vandaag en morgen.

Het assortimentsteam signaleert ontwikkelingen en mogelijke lacunes in het opleidingsassortiment en fungeert als sparringpartner voor directeuren en medewerkers van de instituten. In 2025 voerde het team een assortimentsscan uit. Op basis daarvan gaf het adviezen over lacunes in het opleidingsassortiment en over opleidingen die onder financiële druk staan.

In oktober 2025 heeft de Vereniging Hogescholen besloten om 'afstemmingstafels' op te richten, zowel regionaal (Randstad-hogescholen) als thematisch (voor ons zijn dit de leraren-, kunst- en maritieme opleidingen) ingedeeld. Doel van de afstemmingstafels is om als hbo-sector te zorgen voor een doelmatig en dekkend opleidingsaanbod in Nederland. Nevendoel is het vergroten van de transparantie. In 2026 zullen de assortimentstafels van start gaan.

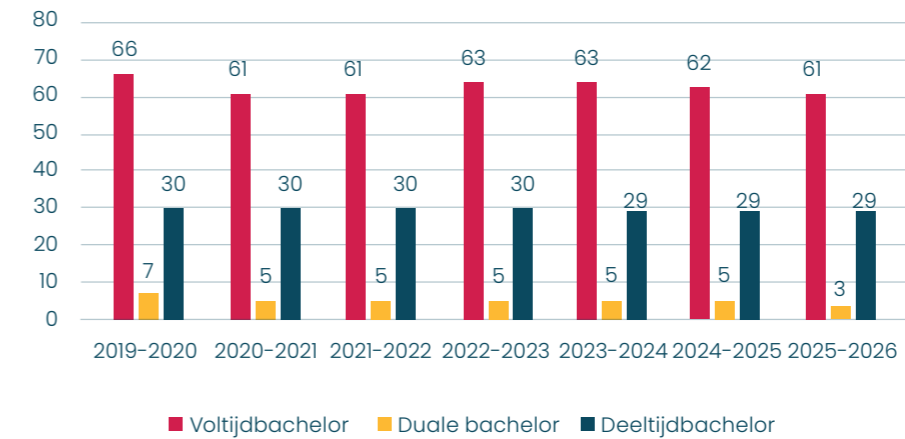
1.5.2 Ontwikkelingen en aanpassingen in onze opleidingen

Wij bieden studenten drie categorieën opleidingen aan: bachelor-, master- en tweejarige Ad-opleidingen. Binnen deze categorieën vallen voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen. Bij een voltijdopleiding besteedt de student gemiddeld veertig uur per week aan de studie (inclusief zelfstudie), waarbij de lessen voornamelijk overdag gegeven worden. Deeltijdstudenten hebben circa acht tot twaalf uur per week les, vaak in de avonden. Zij combineren de studie meestal met een baan, waarin ze het praktijkdeel van hun opleiding uitvoeren. Bij duale opleidingen gaan studenten over het algemeen eerst voltijds naar school, waarna ze hun studie in duale vorm vervolgen, wat inhoudt dat ze een of twee dagen per week les hebben en drie of vier dagen op hun praktijkwerkplek werken.

Aanpassingen in onze bacheloropleidingen

Het aantal voltijdbacheloropleidingen dat wij aanbieden, is dit jaar met één gedaald. Dat is een gevolg van het stopzetten van de instroom van eerstejaarsstudenten bij de community Managing New Retail van de opleiding Ondernemerschap & Retail Management. Het gaat dus om het stopzetten van een community binnen die opleiding.

Bij de opleidingen Bouwkunde en Civiele Techniek konden voltijdstudenten in het verleden vanaf het derde jaar overstappen naar een duale route. Deze studenten maken hun studie voortaan in voltijd of deeltijd af. Ze lopen hierbij stage (voltijd) of werken aan opdrachten in de eigen werkomgeving (deeltijd).



Ontwikkelingen in onze masteropleidingen

Meer professionele masters vanuit de ambitie in de Strategische Agenda

In onze Strategische Agenda 2023-2028 staat onze ambitie om in 2028 een breed pallet van professionele masteropleidingen aan te bieden. Hiermee kunnen we beter bijdragen aan onze vier maatschappelijke opgaven. Tevens komen we hiermee tegemoet aan de wens van studenten om een relevante, praktijkgerichte masteropleiding te kunnen volgen. Met het praktijkgerichte onderzoek in de masteropleidingen zetten we een stap vooruit en werken onze masterstudenten aan innovatie- en transitieprocessen in de praktijk.

Het HR Masternetwerk is een netwerk van onderwijsmanagers van onze masteropleidingen. Het hogeschoolbrede netwerk is actief sinds 2014 en is gericht op gezamenlijke belangenbehartiging en verbetering van de positie van de masteropleidingen. Het masternetwerk draagt actief bij aan de doorontwikkeling van masteropleidingen, zowel kwalitatief (door kennis te delen en door elkaar te benutten als kritische sparringpartners) als kwantitatief (door de zichtbaarheid en bekendheid van onze masters te vergroten).

Uitvoeringsagenda programma Impuls Masteronderwijs 2025

In het kader van de Strategische Agenda is in 2024 een meerjarig stimuleringsprogramma voor de uitbouw van ons masteronderwijs gestart. Het programma ondersteunt zowel praktisch als financieel instituten die nieuwe masteropleidingen ontwikkelen. Het programma richt zich op het bundelen van expertise en het vergroten van bekendheid van bestaande en nieuwe masteropleidingen. In 2025 hebben we de uitvoeringsagenda voor het programma 'Impuls Masteronderwijs' opgesteld, waarin de focus ligt op de hierna beschreven twee aspecten.

Ontwikkelen van nieuwe masteropleidingen: 'wind in de rug en zon in het gezicht' bieden aan initiatiefnemers

In het kader van het ontwikkelen van nieuwe masteropleidingen hebben we een masterfonds ingesteld, voor cofinanciering van deze nieuwe masteropleidingen. In 2025 is een beroep gedaan op dit masterfonds voor het ontwikkelen en in de markt zetten van vijf nieuwe masteropleidingen en het ontwikkelen van een track in een bestaande masteropleiding. Daarnaast zijn er verkenningen gestart voor masteropleidingen in de sectoren techniek en economie.

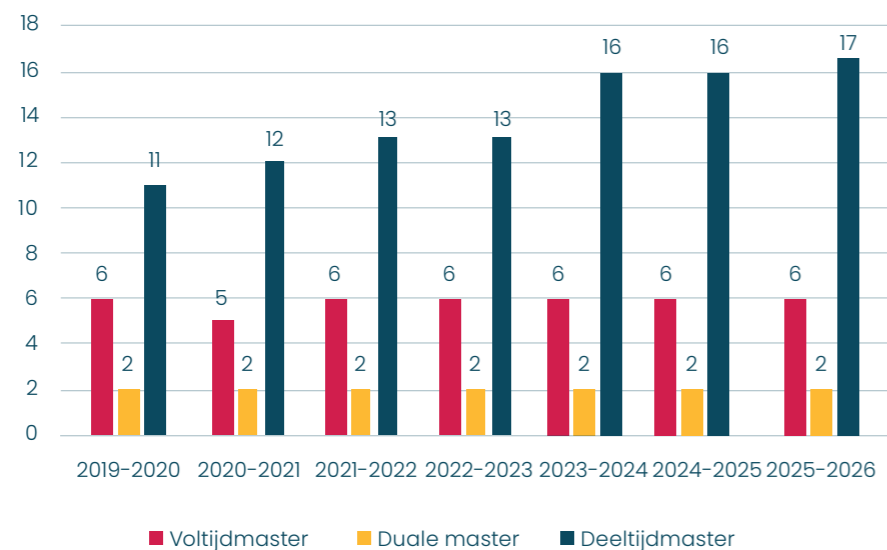
In ons master supportteam is expertise gebundeld om initiatiefnemers van nieuwe masteropleidingen te steunen in elke fase van ontwikkeling. In 2025 is de opgedane kennis van en ervaring in de processtappen in het ontwikkelen van een nieuwe master gebundeld in een handreiking, in digitale vorm. In het master-expertteam zetten deskundigen zich vanuit bestaande masteropleidingen in als peers voor initiatiefnemers van nieuwe masteropleidingen. De twee teams hebben de ontwikkeling van masteropleidingen actief ondersteund en vormden zo een hefboom voor het sneller en beter ontwikkelen van een kwalitatief sterk nieuw masteraanbod.

Met de vijf masteropleidingen in ontwikkeling hebben we in 2025 stappen gezet in de realisatie van nieuw aanbod. Vier van die vijf masteropleidingen hebben in 2025 met succes de 'toets nieuwe opleiding' van de NVAO doorlopen. De masteropleiding Transitie naar Gezondheid en Welzijn is in september 2025 gestart, waarmee het totaal aantal deeltijdmasters op 17 komt. De masteropleidingen Forensische Zorg, Sustainability Transitions en Sportmarketing & Partnerships kregen in 2025 een positief oordeel van de NVAO en starten in september 2026. De visitatie van de masteropleiding AI Translator volgt in januari 2026; hopelijk kan deze in het najaar van 2026 van start gaan.

Vergroten van de bekendheid van onze masters en intern en extern verbeteren van ons imago

We ambiëren de aantrekkelijkheid van onze professionele masteropleidingen breder uit te dragen en werken daarbij binnen de Vereniging Hogescholen samen aan een meerjarige naamsbekendheids campagne. In 2025 is het volledige aanbod van masteropleidingen in het hbo ontsloten op de gezamenlijke website Leven Lang Hogeschool, ondersteund door een socialmediacampagne gericht op werkenden. In november 2025 schreven meer dan duizend belangstellenden zich in voor een landelijk webinar van de Vereniging Hogescholen, gericht op bachelorstudenten in het hbo.

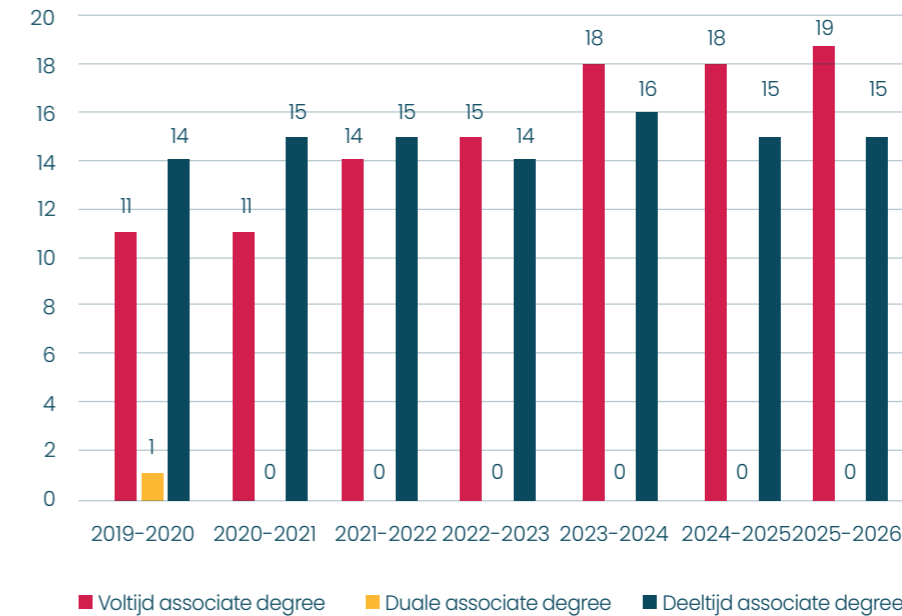
We hebben in 2025 flinke stappen gezet in het vergroten van onze bekendheid en zichtbaarheid als aanbieder van masteropleidingen. Zo staat er op de homepage van onze website specifiek een tekstblok voor het masteraanbod, dat leidt naar de informatiepagina 'Vind de master die bij jou past'. Daarop bieden we een compleet overzicht van al onze masteropleidingen en geven we een beeld van de toegevoegde waarde van onze praktijkgerichte masteropleidingen. Ervaringsverhalen van masterstudenten, video's en antwoorden op veelgestelde vragen zijn nu allemaal op één plaats te vinden.



Associate degrees

Rotterdam Academy

Het assortiment Ad-opleidingen van Rotterdam Academy (RAC) is uitgebreid met een nieuwe voltijdopleiding: Smart Media Production. Deze opleiding combineert creativiteit en techniek om unieke, gepersonaliseerde mediaproducten te ontwikkelen, te verspreiden en te verbeteren. De Ad-opleiding Integraal Bouwmanagement heeft een andere naam gekregen en heet nu Built Environment. Deze Ad-opleiding werd voorheen alleen in deeltijd aangeboden, maar sinds september 2025 is er bij RAC ook een voltijdvariant beschikbaar.



Hoger Onderwijs Drechtsteden

Hoger Onderwijs Drechtsteden (HOD) is een initiatief van onze hogeschool, Hogeschool Inholland, Christelijke Hogeschool Ede, Avans Hogeschool, Da Vinci College, Gemeente Dordrecht en Economic Development Board Dordrecht. Dit samenwerkingsverband wil met de door hen opgerichte Dordrecht Academy en Career Boost een impuls geven aan het hoger onderwijs in de regio Drechtsteden.

1.5.3 Toekomstig opleidingsassortiment Leven Lang Ontwikkelen

In 2025 hebben we gefocust op het verbeteren van kennis, vaardigheden en processen binnen onze organisatie, zodat we in staat zijn om het traject Leven Lang Ontwikkelen (LLO) uit te voeren en te ondersteunen. Met strategische middelen hebben we een project gestart met vier doelen:

1. het doorontwikkelen van het Servicecentrum Leven Lang Ontwikkelen;
2. professionalisering van medewerkers in de instituten om LLO goed uit te kunnen voeren;
3. het optimaliseren van systemen en beleid om LLO goed te kunnen ondersteunen, van offerte tot facturatie;
4. het verder inbedden van LLO in de organisatie.

Er zijn elf LLO-coördinatoren gestart; die hebben een leergang doorlopen en zijn binnen hun instituut met LLO aan de slag gegaan. Per instituut kijken zij hoe de relatie met het werkveld versterkt kan worden en hoe vragen vanuit het werkveld beantwoord kunnen worden met LLO-onderwijs. We hebben een aantal concrete trajecten opgestart, bijvoorbeeld een micro-credential rondom de energietransitie en een traject met het loodswezen. We hebben de LLO-visie en -strategie verder aangescherpt en een werkinstructie opgesteld voor het omgaan met private activiteiten. Voor de microcredentials is een nieuwe visie opgesteld. In 2026 zal het project voortgezet worden en zullen de LLO-coördinatoren LLO verder vorm geven binnen de instituten. Ook maken we ruimte om meer te experimenteren met LLO, binnen de transitithema's, samen met onderzoekers en door nieuwe vormen uit te proberen.

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE TOEKOMSTBESTENDIGE ECONOMIE

Samen op weg naar een toekomstbestendige economie

Binnen de opgave toekomstbestendige economie staat de vraag centraal hoe we kunnen toewerken naar een economie die niet alleen draait om financiële winst, maar ook om duurzame waarde voor mens, maatschappij en planeet. In een wereld waarin grondstoffenschaarste, sociale ongelijkheid en ecologische druk toenemen, vraagt dit om fundamentele keuzes: hoe organiseren we economische processen binnen planetaire grenzen, hoe maken we ruimte voor brede welvaart en wie neemt verantwoordelijkheid voor deze transitie?

Met onderwijs en praktijkgericht onderzoek ontwikkelen we samen met publieke, private en maatschappelijke partners concrete oplossingen binnen drie samenhangende transitiepaden: betekenisvol werk, meer-voudige waardecreatie en circulaire grondstoffen. Deze paden vormen de basis voor een systemische benadering waarin economische, sociale en ecologische uitdagingen in samenhang worden aangepakt.

Highlights

Hier volgen enkele voorbeelden van initiatieven in 2025, waarin onderwijs, onderzoek en praktijk nauw samenwerkten.

Betekenisvolle samenwerkingen in Rotterdamse wijken

Driehonderd tweedejaarsstudenten bedrijfskunde volgden afgelopen zomer de cursus draagvlak creëren. Tijdens de cursus werkten zij aan ruim vijftig sociaal-maatschappelijke vraagstukken in vijftien Rotterdamse wijken. In de praktijk scherpten zij hun vaardigheden in verandermanagement, samenwerking en ontwerpdenken aan. Deze contextrijke leerervaring draagt bij aan het bouwen van een toekomstbestendige stad, waarin sociale innovatie en economische ontwikkeling hand in hand gaan. De Rotterdamse wijkmanagers en



gemeente reageren enthousiast op de resultaten en willen deze werkwijze voortzetten en uitbreiden. De ervaringen en inzichten uit dit traject worden verwerkt in een aankomend boek over design in onderwijs, waarin ook aandacht wordt besteed aan het Co-Design Canvas en manieren om expertise over te dragen en het vertrouwen van docenten te versterken.



Trace the Waste

Studenten van de minor social marketing, begeleid door docent Marcel Splinter en docent-onderzoeker Felix van Hoften, onderzochten de wereldwijde reis van elektronisch afval (E-waste) en de sociale ongelijkheid die daarin verweven zit. Hun bevindingen presenteerden zij tijdens de première van de documentaire *Trace The Waste: How One Continent Pays Twice* op 18 juni 2025. De documentaire maakt zichtbaar hoe internationale ketens leiden tot verborgen sociale en ecologische kosten. Dit project laat zien hoe onderwijs en praktijkgericht onderzoek samenkomen om bewustwording te vergroten en handelingsperspectieven te ontwikkelen voor een eerlijkere en duurzamere omgang met elektronisch afval. Website Trace the waste: Trace the Waste - Duurzaam Afvalbeheer

Verduurzaming bedrijventerreinen

De provincie Zuid-Holland wil bedrijventerreinen toekomstbestendig maken. In een estafetteproject werken sinds 2024 inmiddels vier interdisciplinaire afstudeerstudententeams samen met onderzoekers van het kenniscentrum Business Innovation en bedrijventerreinambassadeurs aan de vraag: hoe kunnen bedrijventerreinen hun toekomstbestendigheid vergroten? Deelnemende opleidingen zijn Bedrijfskunde, Business IT & Management, Global Marketing & Sales, Ondernemerschap & Retail Management, Technische Bedrijfskunde en Ruimtelijke Ordening. In februari 2026 start een nieuwe ronde waarin studenten van Business IT & Management en Communication & Multimedia Design een dashboard verder ontwikkelen en implementeren om verduurzaming van bedrijventerreinen inzichtelijk en bestuurbaar te maken.



1.6 Digitalisering

1.6.1 Doorontwikkeling en effecten van digitalisering

We zetten digitalisering doelgericht in om de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en organisatie te verbeteren. Daarmee bevorderen we aantrekkelijk werkgeverschap en zorgen we dat studenten beschikken over de digitale kennis en vaardigheden die het werkveld vraagt. Zo versterken we de aansluiting op de beroepspraktijk en vergroten we onze bijdrage aan maatschappelijke transitie-opgaven.

Professionalisering op het gebied van AI

De focus wat betreft digitalisering lag in 2025 vooral op AI-professionalisering, zodat medewerkers hun AI-vaardigheden en -geletterdheid kunnen verbeteren; dit is ook verplicht op grond van de Europese AI Act. In 2025 hebben we in dat kader e-learnings en trainingen ontwikkeld. Ook hebben we voorbereidingen getroffen voor het aanpassen van de Basiskwalificatie Examinering (BKE) en Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB).

Aanpak voor werken met AI

We hebben een aanpak ontwikkeld voor het gebruiken van AI: 'Samen Slimmer met AI'. In deze aanpak wordt een AI-waardenkader gegeven, wordt de relevante wet- en regelgeving toegelicht en worden handvatten gegeven voor het maken van verantwoorde keuzes rondom de inzet van AI. Ook wordt er een agile werkwijze beschreven voor projectteams, die aansluit bij de snelle ontwikkelingen binnen de digitalisering en de AI-toepassingen.

Datalabs

We moedigen aan dat er door studenten en medewerkers wordt geëxperimenteerd en vernieuwd met digitale technologieën en bieden daar ook ondersteuning bij. Daarvoor dienen onze datalabs: plekken, zowel fysiek als online, waar studenten en medewerkers op een veilige en zorgvuldige manier kunnen werken met data en AI-toepassingen. Er bestonden al vier datalabs en in 2025 is een vijfde datalab geopend. De bestaande datalabs hebben we verder versterkt en uitgebreid. Hierdoor kan op nog meer plekken veilig worden samengewerkt, geleerd en onderzocht hoe digitale innovaties kunnen bijdragen aan onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en tegelijkertijd aan professionele ontwikkeling.

1.6.2 Informatievoorziening en digitale transformatie

Verbetering van processen en werkwijzen

In 2025 hebben we processen en werkwijzen binnen Hogeschool Rotterdam verder verbeterd met behulp van digitale voorzieningen en IT-ondersteuning. Deze verbeteringen dragen bij aan efficiënter en effectiever werken, betere ondersteuning van onderwijsprocessen en een veilige en betrouwbare digitale werkomgeving.

Om deze veranderingen gericht door te voeren, werken we met een change portfolio. Hierin zijn de geprioriteerde veranderingen in onze informatievoorziening en informatietechnologie opgenomen. Vanuit dit portfolio hebben de IT-teams in 2025 op verschillende onderdelen van de organisatie verbeteringen gerealiseerd.

Voorbeelden hiervan zijn de invoering van een digitale handtekening op waardepapieren, de overstap van vaste telefonie naar Microsoft Teams en verbeteringen in het studentinformatiesys-

teem voor studieloopbaancoaches. Ook hebben we voorzieningen geïntroduceerd voor surveillance op afstand bij digitaal toetsen. Daarnaast hebben we onze infrastructuur gemoderniseerd, onder meer door verbeteringen aan het netwerk en de werkstations, waardoor het werken veiliger en efficiënter is geworden.

Samenwerking op het gebied van didactische software

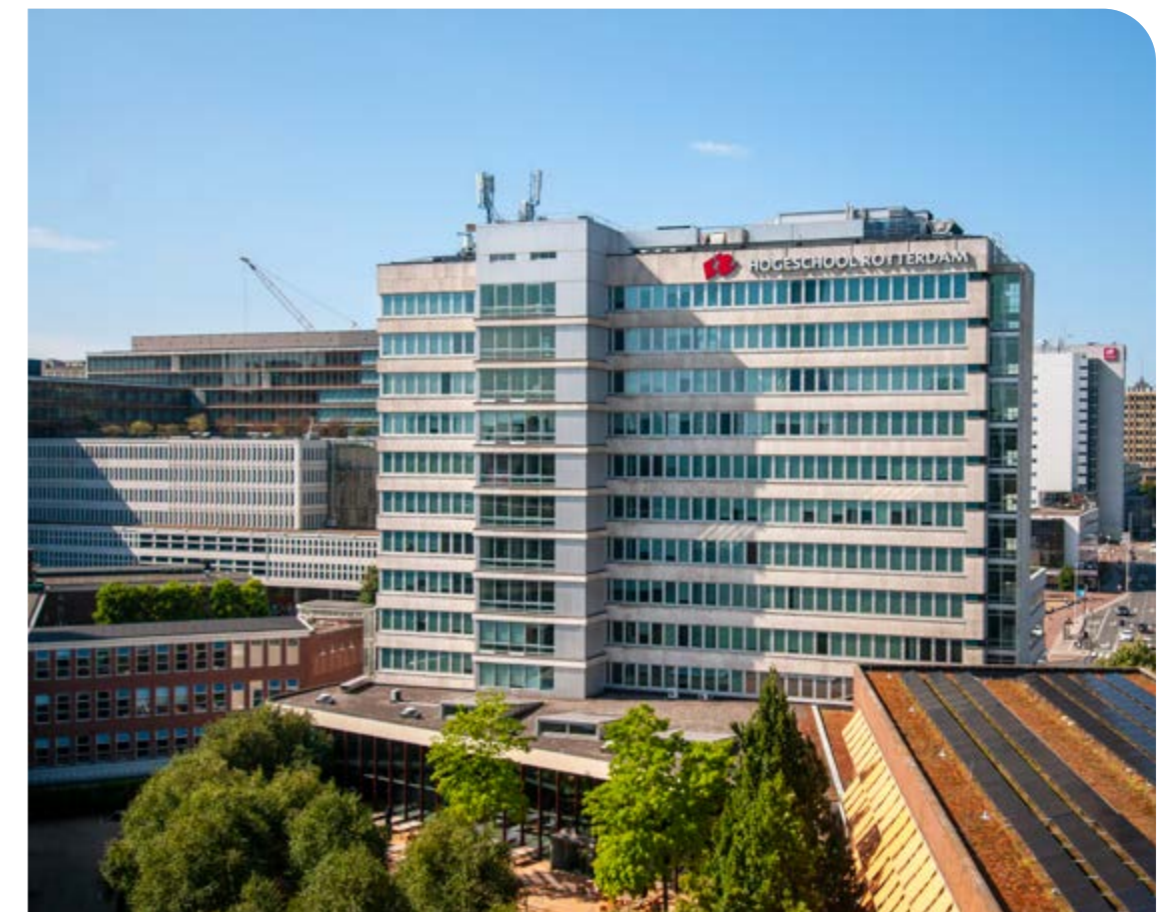
In co-creatie met andere hogescholen en een leverancier van didactische software hebben we oplossingen ontwikkeld voor het inzetten van artificial intelligence (AI) in de onderwijsuitvoering, voor het verbeteren van de voorbereidingen van lessen en voor het invoeren van een digitaal studentportfolio. Het gaat hier om een unieke samenwerking binnen de sector.

Informatiebeveiliging en gegevensbescherming

We hebben de personele capaciteit op het gebied van informatiebeveiliging uitgebreid om de weerbaarheid op dit gebied te vergroten. Ook was er aandacht voor het terugdringen van schaduw-IT en het verbeteren van beheersmaatregelen voor decentrale IT-oplossingen. Deze maatregelen zijn essentieel voor de informatieveiligheid en gegevensbescherming, mede in het licht van de aankomende Cyberbeveiligingswet.

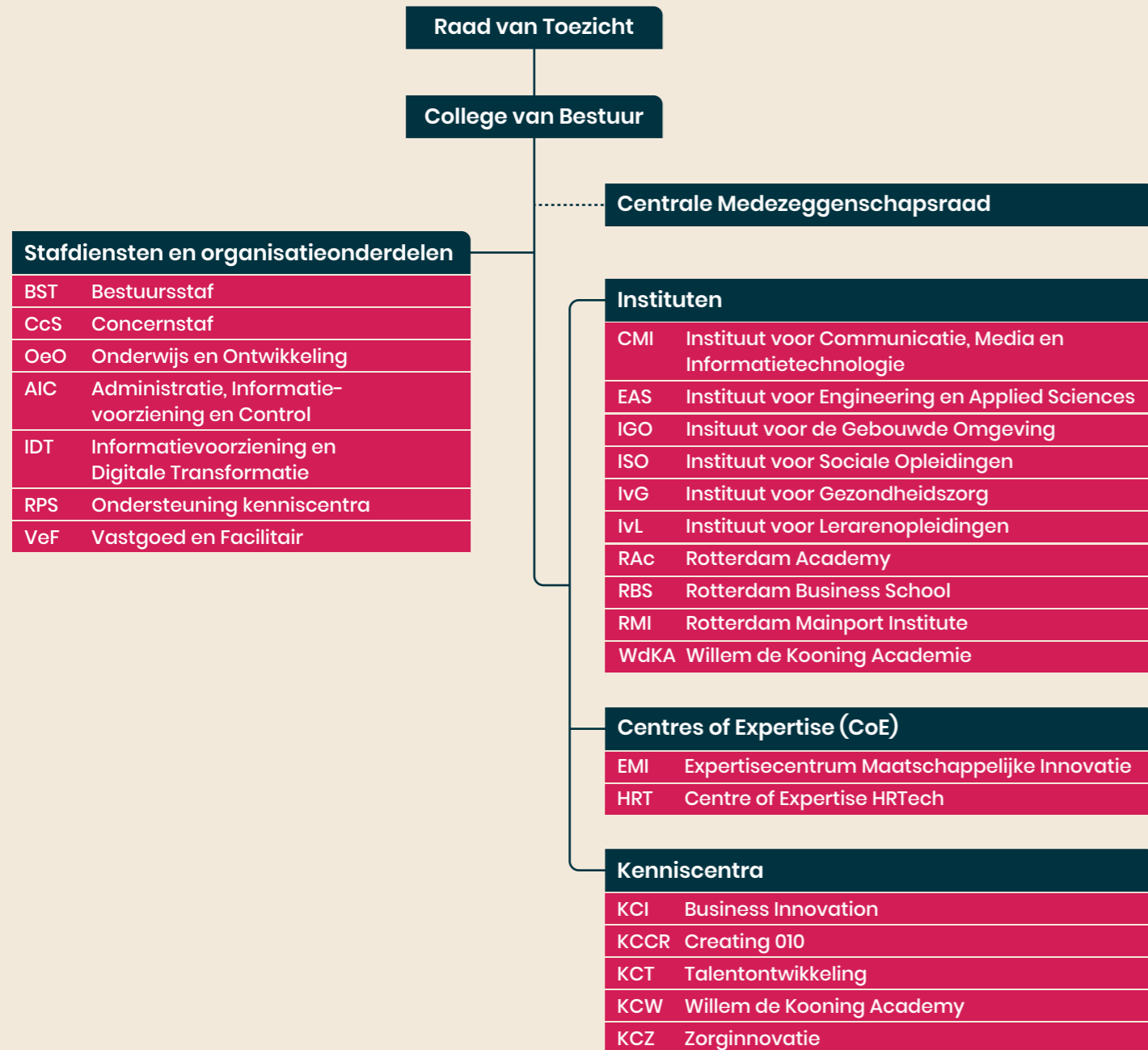
Informatietechnologie

We hebben in 2025 nieuwe ontwerpen laten maken voor verschillende onderdelen van onze IT, zoals documentbeheer, stage en afstuderen, databeheer, contactbeheer, infrastructuur en praktijkgericht onderzoek. Deze ontwerpen maken het mogelijk dat we aangesloten worden of blijven op sectorvoorzieningen en andere onderwijsinstellingen. En ze vormen de basis voor verdere modernisering.



1.7 Organisatieontwikkeling

1.7.1 Organogram



1.7.2 Governance en standaardisatie

In 2025 is gewerkt aan de voorbereiding van de nieuwe organisatiestructuur met kennisdomeinen. Met deze domeinvorming brengen we onderwijs en onderzoek dichterbij elkaar en versterken we de verbinding met maatschappelijke opgaven en de arbeidsmarkt. Dit vraagt ook om verdere ontwikkeling van governance, processen en digitale ondersteuning, zodat de samenwerking binnen en tussen domeinen effectief kan worden ingericht. Op die manier kunnen we als hogeschool nog meer kennis ontwikkelen en onze studenten opleiden tot professionals die een bijdrage leveren aan betekenisvolle oplossingen voor de uitdagingen waarvoor we als samenleving staan. Onze huidige organisatiestructuur – in instituten, kenniscentra en CoE's – ondersteunt ons op dit moment onvoldoende en daarmee missen we kansen om deze doelstellingen waar te maken.

In 2025 hebben we verder uitvoering gegeven aan het thema standaardisatie van processen, met als belangrijke stap de herinrichting van de projectorganisatie. Per 1 april 2025 hebben we een directeur Standaardisatie aangesteld en per juni 2025 een projectmedewerker standaardisatie.

In de eerste helft van het jaar is vooral voortgang geboekt in de standaardisatie van onderwijsprocessen via het MOBID. In de tweede helft van 2025 volgde een verdiepingsslag bij de bedrijfsvoeringsprocessen, die voornamelijk bij de stafdiensten zijn belegd. Gesprekken met proceseigenaren over verantwoordelijkheden en de stand van zaken in de processen vormen de basis voor de te ontwikkelen roadmap standaardisatie, waarin ook de optimalisatieplannen zijn opgenomen. Daarnaast is een procesmodel opgesteld conform de HORA (Hoger Onderwijs Referentie Architectuur), dat eind 2025 samen met het profiel van proceseigenaren ter besluitvorming aan het CvB is voorgelegd.

Ook hebben we een organisatiebrede analyse uitgevoerd naar wat discipline-overstijgend opgavegericht onderwijs (DOO), Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en flexibilisering vragen op het gebied van standaardisatie. Deze analyse biedt richting voor de verdere ontwikkeling van ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Op het gebied van governance zijn in 2025 de rapportages met relevante managementinformatie verder verrijkt en beschikbaar gesteld in de vorm van dashboards. Dit stelt collega's op meerdere plekken in de organisatie in staat om de tweedelijns functie beter uit te kunnen voeren. Hierdoor hebben collega's actuele informatie die inzicht geeft in voor hen relevante financiële informatie, (cyber)veiligheid, de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en meer inzicht geeft in wie proceseigenaren zijn binnen de hogeschool.

1.7.3 Medewerkers en HRM

Centre for Teaching and Learning

In 2025 hebben we verder gewerkt aan de opbouw van het Centre for Teaching and Learning (CTL). Het CTL is de plek waar we het professionaliseringsaanbod voor alle medewerkers vernieuwen en versterken. Dat doen we enerzijds door een nieuw leer- en innoveeraanbod rondom de strategische opgaven te ontwikkelen. Anderzijds door een digitaal platform te ontwikkelen waar medewerkers naast dat professionaliseringsaanbod ook e-learning, kennis en begeleidingsmogelijkheden kunnen vinden.

De focus lag op het versterken van de organisatie en het voorbereiden van het leer- en innoveeraanbod. Daarbij hebben we het besluit genomen om het CTL en de HR Academie samen te voegen tot een onafhankelijke afdeling binnen de dienst Onderwijs en Ontwikkeling (OeO), waarvoor per januari 2026 een manager wordt aangesteld. We hebben het CTL-team naast de eerder geworven programmamanagers op de thema's 'discipline-overstijgend onderwijs', 'digitalisering' en 'leiderschapontwikkeling' versterkt met programmamanagers op de thema's 'LLO', 'docentontwikkeling' en 'studentsucces' en een projectleider voor de ontwikkeling van een digitaal ontwikkelplatform. Het CTL-team heeft in 2025 gewerkt aan doorlopende ontwikkelpaden voor docenten en leidinggevenden en nieuw ontwikkelaanbod rondom de strategische thema's.

In dat kader hebben we professionele leergemeenschappen (PLG'en) voor DOO- en LLO-coördinatoren en een open PLG voor experimenten met chatbots in onderwijs opgestart.

Leiderschapsontwikkeling

In 2025 hebben we de nieuwe visie op leiderschap vastgesteld, en een start gemaakt met de activering daarvan en de doorontwikkeling van het aanbod voor leiderschapsontwikkeling in lijn met deze visie. De visie op leiderschap sluit aan bij onze kernwaarden, zoals opgenomen in onze Strategische Agenda, onderwijsvisie en besturingsfilosofie. De visie op leiderschap wordt als vast onderdeel gedeeld bij de introductie (en onboarding) van nieuwe medewerkers. Parallel daaraan wordt op dit moment – in samenwerking tussen HRM en het programma leiderschapsontwikkeling – het onboardingsproces voor nieuwe leidinggevenden herontworpen. De visie op leiderschap is onderdeel van deze onboarding.

Vanaf collegejaar 2024 – 2025 is er voor het bestuur- en directeurencollectief concreet vorm en inhoud gegeven en verdieping gezocht op het thema leiderschap in relatie tot verschillende belangrijke inhoudelijke en organisatiethema's en aan de hand van diverse methodes en werkvormen. Waar de directeuren-overleggen met het college voorheen een meer zakelijk en bedrijfsvoeringskarakter hadden zijn deze bijeenkomsten omgevormd tot zogenaamde Reflectie- en Toekomst-dagen (RTD). De afwisselende RTD-bijeenkomsten worden met input van het college en directeuren vier keer per jaar (6 dagen) door interne organisatieadviseurs zorgvuldig samengesteld en georganiseerd. Kennis- en ervaringsuitwisseling, teamversterkende sociale activiteiten en inspirerende sprekers zijn naast een actueel inhoudelijke thema vaste componenten van de RTD. Het doel is dat het programma zo is samengesteld dat het betekenis- en waardevolle inzichten en momenten oplevert die groei, inzicht en stevigheid in leiderschap bevorderen.

Strategische HRM-speerpunten

De hieronder besproken strategische HRM-speerpunten hebben in 2025 richting gegeven aan de HRM-dienstverlening en de ondersteuning van HRM-taken in het primaire proces. Bij de uitwerking is rekening gehouden met de voorbereidingen op de organisatieontwikkelingen.

Leren & innoveren

Binnen het speerpunt 'leren & innoveren' hebben we in 2025 het professionaliseringsbeleid verder ontwikkeld. Het beleidskader hiervoor is opgesteld en ligt voor bij de medezeggenschap. Het beleid biedt een basis voor een samenhangende aanpak van leren en ontwikkelen. Daarnaast hebben we in 2025 aandacht besteed aan diversiteit en inclusie. Bestaande beleidsdocumenten, handreikingen en trainingen op dat gebied zijn ook in 2025 ingezet binnen de organisatie.

Persoonlijk leiderschap

We hebben in 2025 een nieuwe gesprekscyclus geïntroduceerd binnen het speerpunt 'persoonlijk leiderschap'. De focus ligt op het voeren van het gesprek over ontwikkeling en eigenaarschap van medewerkers. De nieuwe opzet ondersteunt leidinggevenden en medewerkers bij het maken van ontwikkelafspraken en kent een vereenvoudigde werkwijze.

Wendbaar & weerbaar

Binnen het speerpunt 'wendbaar & weerbaar' hebben we in 2025 verder gewerkt aan de ontwikkeling van een centraal loopbaancentrum. De nadruk lag op het ontwerpen van de dienstverlening en het verkennen van de rol van het loopbaancentrum bij in- en externe mobiliteit. Op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben we ingezet op preventie door het aanbieden van vrijwillige *health checks*.

Daarnaast hebben we gewerkt aan beleidsmatige voorbereidingen op het gebied van sociale veiligheid en arbeidsomstandigheden.

Talent duurzaam verbinden

Binnen het speerpunt 'talent duurzaam verbinden' hebben we onze werving en selectie in 2025 verder geprofessionaliseerd. De focus lag op het verstevigen van recruitment en het verder professionaliseren van processen om zorgvuldig en objectief te kunnen werven en selecteren. Daarnaast hebben we gewerkt aan de doorontwikkeling van het functiehuis. In 2025 lag de nadruk op het actualiseren en toekomstbestendig maken van functiereeksen, waaronder die voor onderwijs, onderzoek en ICT. Deze doorontwikkeling is nog niet afgerond en krijgt vervolg.

1.7.4 Huisvesting

Strategisch vastgoedbeleid

In 2025 hebben we verder invulling gegeven aan het strategisch vastgoedbeleid 2019–2028, waarin we ingaan op onze vastgoedvisie. Ook hebben we gewerkt aan een huisvestingsvisie en -beleid. Deze visie bevat leidende principes voor de kwaliteit en een normatief kader voor de inzet, het gebruik en de verdeling van de beschikbare ruimte. De beleidskaders en uitvoeringsagenda geven de afdeling Vastgoed & Huisvesting (V&H) richting bij huisvestingsprojecten en onderhoud, waaronder het meerjarenonderhoudsplan (MJOP).

Museumpark hoogbouw

In 2025 zijn we begonnen met de renovatie van de Hoogbouw van locatie Museumpark. Zo brengen we extra isolatie aan, vernieuwen we de klimaatsystemen en krijgt het gebouw nieuwe gevelbekleding en kozijnen. De renovatie van Museumpark Hoogbouw is onderdeel van onze uitvoeringsagenda Vastgoed. Hiermee streven we naar een duurzame, flexibele toekomstbestendige vastgoedportefeuille.

Herijking uitvoeringsagenda vastgoed

In 2025 stond de uitvoering van de aangepaste uitvoeringsagenda Vastgoed in het teken van de 'Grote Schuif'; de verhuizing van instituten naar verschillende locaties. Gebruikers van de hoogbouw op Museumpark zijn tijdelijk verplaatst om de renovatie mogelijk te maken. In dit traject hebben we ook de locatie Karel Doormanhof afgestoten. Sinds de start van studiejaar 2025–2026 wordt de panden uit de vastgoedportefeuille intensiever gebruikt. De ervaringen uit de 'Grote Schuif' vormden in 2025 de basis voor de herijking van de uitvoeringsagenda voor de middellange termijn. Deze herijking richt zich op een betere afstemming van vraag en aanbod, met aandacht voor onderhoudsopgaven, financiële haalbaarheid en reductie van het aantal vierkante meters. Op basis van een kwalitatief en normatief kader dat is uitgewerkt in de huisvestingsvisie, werken we aan een nieuwe uitvoeringsagenda Vastgoed voor de periode 2026–2029.

Nieuwbouw voor de kernlocatie op Zuid

Het realiseren van de nieuwbouw op Zuid vindt plaats in een samenwerking tussen ons, Stichting BOOR en Gemeente Rotterdam en zal resulteren in een breed onderwijscluster. De bouw is gestart in 2024 en liep in 2025 vertraging op. Ingebruikname wordt verwacht in het eerste kwartaal van 2027. Het Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie (CMI) en Kenniscentrum Creating 010 blijven tot die tijd gehuisvest aan de Wijnhavens en verhuizen daarna naar deze kernlocatie.

Verduurzaming

In 2025 hebben we uitvoering gegeven aan het energiebeleid 2024–2040 'Hogeschool Rotterdam gaat verder'. Bij onderhoud en projecten zijn duurzame maatregelen toegepast, waaronder isolatie en ledverlichting, en is gestuurd op vermindering van sluipverbruik. Daarnaast hebben we ingezet op elektrificatie en warmte-koudeopslag (WKO) waar mogelijk.

De energierekening is in 2025 met 11 procent gedaald, vooral door een lager elektriciteitsgebruik. Daarmee zijn de energiedoelstellingen voor 2032 behaald en voldoen we op portefeuilleniveau

aan de 'Paris proof'-norm. Met de renovatie van Museumpark en de nieuwbouw op Zuid volgen richting 2040 verdere stappen naar een elektriciteitsgebruik van maximaal 85 kWh per vierkante meter vloeroppervlak.

1.7.5 Diversiteit en inclusiviteit

Strategisch actieplan diversiteit en inclusiviteit

Het strategisch actieplan diversiteit en inclusiviteit (D&I) is in 2025 vanuit de ontwerpfase overgegaan naar de implementatiefase. Vanuit het D&I-kernteam werken we gezamenlijk aan het realiseren van een inclusieve cultuur, door inclusief handelen vanuit vijf kernthema's te bevorderen:

1. Inclusief leiderschap. We hebben de modules inclusief leiderschap 1&2 afgelopen jaar meerdere malen aangeboden aan nieuwe en zittende managers binnen onze hogeschool. Aanvullend wordt dit onderwerp geagendeerd tijdens de MT-sessies die gericht zijn op implementatie van het strategisch actieplan. Het aanbod van deze trainingen zal er vanaf 2026 anders uit komen te zien omdat het CTL in wording een meer integrale rol zal spelen bij de invulling van deze modules.
2. Inclusieve werkomgeving. Vanuit de MT-sessies, die met zowel instituten als diensten zijn georganiseerd, is er in 2025 veel aandacht besteed aan de vraag welke doelen en acties uit het strategisch actieplan prioriteit moeten krijgen binnen de afzonderlijke instituten en diensten. De opbrengsten van deze sessies worden verwerkt in rapportages en D&I-canvassen.
3. Inclusieve leeromgeving. In samenwerking en afstemming met de themagroep studentgerichte ondersteuning, vindt de verdere prioritering en implementatie plaats. In 2025 hebben we gewerkt aan samenwerking met OeO en hebben we een aantal kernthema's gekozen waar we ons gezamenlijk op richten: inclusie-scan, stagediscriminatie en democratische dialoog.
4. Inclusieve communicatie. De bekendheid met inclusieve communicatie en met de inclusieve *tone of voice* vanuit het merkbeleid blijft groeien binnen de organisatie. Dit is zichtbaar in de taal en beelden van onder meer de wervingscampagnes voor nieuwe studenten. Daarnaast groeit de vraag van beleidscollega's om stukken na te lezen en toetsen op inclusiviteit. Ook zijn er dit jaar workshops Inclusieve Communicatie voor studenten verzorgd, waarmee de bewustwording verder is vergroot.
5. Inclusieve werking en selectie. In 2025 heeft één dienst de training Objectief Werven en Selecteren gevolgd. Dit thema is nog een aandachtspunt binnen de verdere implementatie, mede door de organisatieontwikkelingen en het uitblijven van het gevoel van urgentie. In 2026 zal deze training opnieuw aangeboden worden, als standaardinstrument voor selecteren, waarbij het (juist in deze tijden van krimp en bezuiniging) belangrijk is om ons te richten op duurzame inzetbaarheid.

Over het geheel genomen, hebben we in 2025 stappen gezet op drie gebieden van aansturing: 1) in het *onderwijs* is er nauw samengewerkt met Themagroep studentgerichte ondersteuning (TSO, dienst O&K) en wordt er nagedacht over een herziening van de D&I-leerlijnen vanuit het CTL, 2) in het *beleid* is de coördinatie en regie komen te vallen onder de inclusion officer (bij CcS), passend bij de implementatiefase van het strategische actieplan en 3) in *onderzoek* zijn er kort- en langlopende onderzoeklijnen ontwikkeld, mede vanuit het lectoraat D&I. In 2026 wordt de D&I-monitoring voortgezet, en gaan we verder met het project 'Leaky Pipeline', het project 'inclusie-scan', het project 'studentparticipatie' en de democratische dialoog.

INCLUDED

INCLUDED (het studentenplatform voor inclusie) zorgt ervoor dat diversiteit bij ons niet alleen zichtbaar is in de diverse studentenpopulatie, maar dat inclusie actief wordt beleefd; via social media, tijdens evenementen en in de klas.

Mooie stappen vooruit in 2025 waren:

- INCLUDED heeft masterclasses op maat verzorgd voor meerdere instituten, waaronder inclusiewerkshops voor HRM-, Social Work- en Communicatiestudenten.
- Het platform heeft een toegankelijke jaar- en verjaardagskalender opgesteld die kennis en bewustwording over INCLUDED-events en minder bekende (feest)dagen vergroot bij docenten en hiermee een grotere groep studenten laat ervaren dat zij 'gezien worden'.

1.7.6 Duurzaamheid

Onze duurzaamheidsstrategie bestaat uit zes strategische pijlers:

1. Duurzame ontwikkeling is uitgangspunt voor multidisciplinair en opgavegericht onderwijs.
2. Duurzame ontwikkeling is verweven in de uitgangspunten voor ons onderzoek.
3. Maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering is kaderstellend.
4. We rapporteren transparant over duurzaamheid.
5. Duurzame ontwikkeling heeft een centrale en integrale positie in alle communicatie.
6. Duurzaam denken en doen door alle medewerkers is de kern van onze organisatie.

In 2025 eindigden we op de zesde plaats in de 'SustainaBul', de landelijke duurzaamheidsranking voor hogeronderwijsinstellingen. Hiermee hebben wij onze ambitie om dit jaar in de top 10 te eindigen, gerealiseerd.

Duurzame ontwikkeling in onderwijs en onderzoek

In 2025 hebben we verdere invulling gegeven aan de ambitie om duurzame ontwikkeling als uitgangspunt te nemen voor ons onderwijsaanbod. Binnen de Strategische Agenda werken opleidingen steeds nadrukkelijker vanuit de maatschappelijke opgaven: Duurzame Delta, Toekomstbestendige Economie, Vitale Gemeenschap en Slimme & Sociale Stad. Ook het praktijkgerichte onderzoek is in toenemende mate verbonden met maatschappelijke transitie en levert kennis en oplossingen die bijdragen aan een duurzame stad en regio.

Het netwerk 'Samen Duurzaam' draagt hieraan bij door het delen van goede voorbeelden, het stimuleren van samenwerking tussen opleidingen, kenniscentra en domeinen en het optreden als opdrachtgever/samenwerkingspartner in het onderwijs. In 2025 was 'Samen Duurzaam' onder andere opdrachtgever voor de minor Behavioural Economics for Change en het programma 'The Integrated Dashboard'.

Door duurzaamheid te positioneren als integraal onderdeel – en niet als los thema – werken we aan het versterken van toekomstgerichte competenties van studenten.

Verder hebben we in 2025 de code externe samenwerkingen opgeleverd. Deze code hanteert de ESG-criteria (Environmental, Social and Governance) en moet een handreiking bieden voor het aangaan van duurzame partnerschappen, waarin transparantie, consistentie en integriteit centraal staan.

Maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering

In 2025 hebben we verder gewerkt aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering, onder andere op het gebied van energie en inkoop. Zo bespaarden wij een half miljoen euro op energie in 2025 door verschillende energiebesparende maatregelen. De totale energiekosten van 2025 kwamen uit op 3,6 miljoen euro, in 2024 was dat 4,1 miljoen. In 2025 is ook het actieplan Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) vastgesteld.

Het netwerk 'Samen Duurzaam' richt zich op de programmatische samenhang: het zichtbaar maken van de voortgang, het afstemmen in het Green Team Diensten, het meenemen van indicatoren in monitoring en rapportages (zoals 'SustainaBul') en het verbinden van ontwikkelingen aan de bredere duurzaamheidsopgave.

Transparantie en verantwoording over duurzaamheid

In 2025 hebben we verdere invulling gegeven aan onze ambitie om transparant en samenhangend te rapporteren over duurzaamheid in onze organisatie. In aansluiting op de in 2024 uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse (DMA) zijn we gestart met een gap-analyse voor vrijwillige duurzaamheidsverantwoording, gebaseerd op de handreiking Vrijwillige Duurzaamheidsverantwoording van OCW (fase 1). Deze gap-analyse combineert de inzichten uit de DMA – zowel de impact van de organisatie op mens en milieu als de impact van maatschappelijke ontwikkelingen op de organisatie – met de thematische opzet van de OCW-handreiking. Daarbij is per materieel thema (dat wil zeggen: ESG-thema dat essentieel is voor de organisatie) de bestaande situatie in kaart gebracht en is inzichtelijk gemaakt waar hiaten bestaan ten opzichte van de geïdentificeerde materiële thema's. Op basis hiervan hebben we een eerste aanzet gegeven voor een planmatige doorontwikkeling van duurzaamheidssturing en -rapportage, onder meer door gebruik te maken van de indicatoren uit de OCW-handreiking voor het formuleren van doelen en het volgen van de voortgang.

Het netwerk 'Samen Duurzaam' heeft in dit proces een sturende en adviserende rol, gericht op het versterken van de samenhang en het ondersteunen van de verdere ontwikkeling van duurzaamheidsverantwoording. De taak van het verzamelen van data is belegd bij de verantwoordelijke organisatieonderdelen.

Daarnaast is in 2025 een verdiepende CO₂-meting (*deep dive*) uitgevoerd, als vervolg op de nulmeting in 2022. Deze meting biedt gedetailleerd inzicht in de belangrijkste emissiebronnen en vormt een belangrijke basis voor verdere monitoring van de CO₂-emissie en beleidsontwikkeling daarop.

Met deze stappen werken wij stapsgewijs toe naar een meer gestructureerde en toekomstbestendige aanpak van duurzaamheidsverantwoording, passend bij de vrijwillige fase en in samenhang met onze bredere strategische ambities.

Communicatie over duurzaamheid en bewustwording

In 2025 heeft duurzame ontwikkeling een zichtbare en herkenbare plek gekregen in onze interne en externe communicatie. Via reguliere communicatiekanalen en de kanalen van het netwerk 'Samen Duurzaam' is actief gecommuniceerd over ambities, voortgang en inspirerende voorbeelden.

Onze LinkedIn-pagina telde 527 volgers in 2025. Met initiatieven zoals de interviewreeks 'Toekomstmakers' werden medewerkers van onze hogeschool die actief bijdragen aan duurzaamheid, in de spotlight gezet, wat zorgde voor extra betrokkenheid en bereik. Daarnaast telde de Teams-community 265 actieve gebruikers en had het Instagramkanaal van 'Samen Duurzaam' en Green Office 428 volgers.

Organisatiecultuur en betrokkenheid van medewerkers bij duurzaamheid

In 2025 hebben we verder gewerkt aan het versterken van onze duurzaamheidscultuur. Initiatieven zoals het netwerk 'Samen Duurzaam', de Green Office en het Green Team Diensten dragen bij aan bewustwording en betrokkenheid van medewerkers en studenten bij verduurzaming in de dagelijkse praktijk.

Een belangrijk onderdeel in die betrokkenheid is de reeks 'Mission: Transition', die in 2025 is uitgegroeid tot een herkenbaar platform voor dialoog en samenwerking in duurzaamheid. Met gemiddeld circa honderd bezoekers per editie en een divers publiek van studenten, docenten, onderzoekers en externe partners, draagt de reeks bij aan kennisdeling en het versterken van verbindingen binnen en buiten onze hogeschool. De thema's van de bijeenkomsten zijn gekoppeld aan onze maatschappelijke opgaven. 'Samen Duurzaam' initieert en faciliteert 'Mission: Transition' in samenwerking met interne en externe partners.

De Green Office vervult een zichtbare rol binnen de bredere duurzame community en draagt actief bij aan het versterken van studentparticipatie. In 2025 heeft de Green Office onder andere de volgende activiteiten georganiseerd:

- de 'Lunch & Learn' tijdens de Klimaatweek, waarbij studenten en medewerkers kennismaakten met de 'Het Nieuwe Nassen-burger';
- de workshop 'No Waste' in het kader van de Verspillingsvrije Week, met aandacht voor het verminderen van voedselverspilling;
- het 'Pre-owned Fashion Event', gericht op het stimuleren van hergebruik en bewustwording van duurzaamheid in de mode.

De opgebouwde betrokkenheid en expertise komen ook tot uiting in externe samenwerkingsverbanden. In 2025 waren wij onder meer actief binnen de HBO SDG-coalitie (Sustainable Development Goals), waarin wij de rol van voorzitter vervullen. Deze voorzittersrol onderstreept onze positie als koploper en belangrijke speler in het bevorderen van duurzame ontwikkeling binnen het hoger onderwijs. Daarnaast heeft onze programmamanager sinds 2025 zitting in de beoordelingscommissie van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) voor het opzetten van een landelijke coördinatiestructuur voor duurzaam hoger onderwijs, onderzoek en wetenschap.

1.7.7 Integrale veiligheid

We hebben in 2025 onze ambities op het gebied van integrale veiligheid verder aangescherpt, gedreven door de overtuiging dat een nog veiliger leer- en werkomgeving voor onze studenten en medewerkers past bij de hoge standaard die wij aanhouden. In 2025 is de IV-functie daarom geherpositioneerd binnen de instelling en hebben we de eerste nadrukkelijke stappen gezet richting verdere professionalisering en uniformering van beleid, processen en rapportage.

Ontwikkelkansen op het gebied van risicomanagement, compliance, versterking van eigenaarschap in de lijn en structurele toepassing van de PDCAcyclus binnen onze lerende organisatie hebben in 2025 geleid tot meerdere reeds betekenisvolle initiatieven; voorbeelden zijn de verbeteracties binnen de informatiebeveiliging en de nieuwe bewustwordingsprogramma's op het gebied van risicomanagement en crisismanagement. Daarmee bevindt de organisatie zich in een fase waarin toenemende bestuurlijke aandacht, professionalisering en betrokkenheid van medewerkers bijdraagt aan een steeds sterker en veerkrachtiger veiligheidsdomein.

De komende jaren willen we de stabiele basis verder verdiepen en verbreden, zodat integrale veiligheid duurzaam en organisatiebreed verankerd raakt.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is een thema dat bij ons extra aandacht krijgt. Binnen Hogeschool Rotterdam is een vaste structuur ingericht voor het melden en behandelen van klachten en integriteitsvraagstukken, bestaande uit verschillende regelingen en (klachten)commissies. Er is een ondersteunend systeem van begeleidingsfunctionarissen en vertrouwenspersonen. In 2025 heeft de Commissie ongewenste omgangsvormen 1 melding deels gegrond; 1 deels ongegrond; 1 ongegrond; en 1 niet-ontvankelijk beoordeeld. Daarnaast is 1 melding terug in de lijn gebracht. Het aantal ontvangen meldingen bij de vertrouwenspersonen wordt jaarlijks gerapporteerd in het Jaarverslag Vertrouwenspersonen, dat publiek beschikbaar is via hr.nl. Indien studenten of medewerkers zich niet in voldoende mate ondersteund en gehoord voelen binnen onze eigen structuren worden zij actief geïnformeerd over hun mogelijkheden bij externe instanties zoals de Onderwijsinspectie en het Huis van Klokkeluiders. We werken gericht aan het verder versterken van sociale veiligheid. De regiegroep, waarin verschillende functionarissen binnen onze hogeschool samenwerken, vormt hierbij een belangrijk netwerk, dat ook in 2025 concrete doelen heeft bereikt. Zo hebben we

bijvoorbeeld het onderzoeksprotocol voor integriteits en gedragskwesties opgesteld en daarmee een solide basis gelegd voor zorgvuldige en professionele afhandeling van dit soort kwesties.

We hebben in 2025 de risico-inventarisatie en -evaluatie (de analyse waarmee sociale veiligheid risicogericht wordt beoordeeld) op structuurniveau onderzocht op effectiviteit. Het blijkt dat verdere ontwikkeling van sociale veiligheid nodig is, waarbij belangrijke aandachtspunten blijven: het stimuleren van gewenst gedrag, het gesprek hierover normaliseren en het investeren in scholing. Daarnaast moet hulp en ondersteuning voor medewerkers en leidinggevendenden beter vindbaar worden. We blijven daarbij leren van relevante sectorale inzichten en onderzoeken, en werken stap voor stap toe naar een meer samenhangende en toegankelijke aanpak, passend bij de veilige en inclusieve omgeving die wij onze gemeenschap willen bieden.

Privacy en security

We zijn een open instelling waar studenten, medewerkers en bezoekers iedere dag welkom zijn. Deze openheid koesteren we, maar daarbij hebben we wel aandacht voor de bescherming van persoonsgegevens en organisatiegevoelige informatie. We realiseren ons dat deze open houding risico's met zich meebrengt, zoals misbruik, diefstal of niet-beschikbaar zijn van informatie (bijvoorbeeld als we slachtoffer zijn geworden van ransomware). Daarom zetten we actief in op het automatisch detecteren van verdachte signalen (afwijkingen van normaal gedrag) en het adequaat reageren op dreigingen. Afwijkend gedrag laat zich bijvoorbeeld zien als een account of systeem is gehackt. Om het beoordelingsvermogen op het gebied van privacy en security blijvend te verbeteren, investeren we zowel in de hoeveelheid security-medewerkers (nieuwe information security officers) als in kennis en expertise bij alle medewerkers. Uiteindelijk is informatiebeveiliging en privacy een verantwoordelijkheid van alle betrokkenen bij onze hogeschool.

Informatiebeveiliging

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet in het verder professionaliseren van onze informatiebeveiliging. Er is een onafhankelijke chieft information security officer (CISO) in de tweede lijn aangesteld, die zich heeft gericht op het opstellen van de informatiebeveiligingskaders (beleid en standaarden).

Instellingen voor hoger onderwijs moeten zich na akkoord van de Eerste en Tweede Kamer houden aan de regels in de Cyberbeveiligingswet (Cbw), die een gestructureerde en risicogebaseerde aanpak van digitale veiligheid verplicht stelt. Deze verplichting legt de lat hoger dan de eerdere afspraken op basis van het normenkader voor de SURF-audit.

Daarnaast hebben we in 2025 voorbereidingen getroffen voor de invoering van multifactor-authenticatie (MFA) voor studenten, gepland voor begin 2026. Deze maatregel, die het hacken van accounts aanzienlijk bemoeilijkt, hebben we versneld ingevoerd vanwege een verhoogd dreigingsprofiel (verhoogde impact van de dreigingen voor onze hogeschool en verhoogde kans dat de dreigingen zich voordoen).

In 2025 hebben we een projectgroep opgericht die een AI-aanpak heeft opgesteld. Dit plan beschrijft hoe wij de kansen van AI willen benutten binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, met inachtneming van privacy, informatiebeveiliging en relevante wet- en regelgeving (AVG, Cbw, EU AI Act). De AI-aanpak is in december vastgesteld door het CvB.

In 2024 hebben we een inventarisatie gedaan van het gebruik van niet-geautoriseerde IT-diensten (schaduw-IT). In 2025 hebben we richtlijnen en documentatie ontwikkeld voor het traject 'Schaduw IT in het licht', dat we in 2026 ingaan. Met dit traject beoordelen we eerst alle schaduw-IT-diensten. Vervolgens beslissen we welke schaduwdiensten we behouden en bij wie we het beheer daarvan leggen: centraal bij onze dienst Informatievoorziening en Digitale Transformatie (IDT) of decentraal bij de instituten, kenniscentra en datalabs.

Privacyvolwassenheid

In 2024 is het meerjarige activiteitenplan voor privacy van start gegaan, om de privacyvolwassenheid binnen de gehele organisatie te vergroten. Op basis van dit activiteitenplan hebben we in 2025 risicogebaseerd thema's geselecteerd en belegd binnen de organisatieonderdelen. Zo hebben alle organisatiedelen hun meest risicogevulde processen met persoonsgegevens geanalyseerd op mate van beheersing en hebben we afgesproken dat er waar nodig aanvullende maatregelen worden genomen. Om te toetsen of het activiteitenplan daadwerkelijk zal resulteren in een verhoging van de privacyvolwassenheid hebben interne auditors een nulmeting uitgevoerd op basis van het SURF Toetsingskader Privacy. Aan de hand van de nulmeting zal het activiteitenplan in overleg met stakeholders worden aangescherpt.

Bewustwording van privacy en security is een terugkerend thema. In 2026 zullen we weer een SURF-bewustwordingsmeting uitvoeren om te toetsen of bewustwording een structurele stijgende lijn laat zien ten opzichte van de meting in 2024.

1.7.8 Reglementen

Onze organisatie kent ongeveer zestig reglementen. Deze reglementen behoren tot onze kaderdocumenten. We groeperen ze in de rubrieken bestuur & organisatie, toezicht, medezeggenschap, integriteit & gedrag, klachten & geschillen, privacy, onderwijs-, onderzoek- & studentgerelateerd en overig. Onze reglementen worden gepubliceerd op onze internetpagina (hr.nl) en/of intern op ons intranet. Onze reglementen worden voortdurend verbeterd en geactualiseerd, in een actualiseringscyclus van drie jaar. Daarnaast is er de jaarlijkse cyclus (dus ook in 2025) voor de reglementen voor de inschrijfprocessen van de bachelor-, Ad- en masteropleidingen en de onderwijs- en examenregelingen in de hogeschoolgidsen.

Binnen de governance is voor ieder reglement een gedelegeerd eigenaar (een directeur of manager) aangewezen, die verantwoordelijk is voor de actualisering. De regie en monitoring hiervan ligt bij het bestuurssecretariaat.

In 2025 zijn de volgende reglementen aangepast: het Bestuurs- en beheersreglement, het Reglement Raad van Toezicht, het Reglement College van beroep voor de examens, het Reglement Geschillenadviescommissie, het Reglement klachten studenten en cursisten, het Reglement Platform van Examencommissies, de Uitvoeringsregeling Studentenondersteuningsfonds, het Reglement Toelatingsonderzoek 21+, Onderzoek NT2 en Onderzoek deficiëntie, het Reglement Studentennoodfonds, de Topsportregeling en het Statuut AMC.

Nieuw zijn de Code Externe Samenwerkingen en het Reglement adviescommissie externe samenwerkingen.

Bestuurs- en beheersreglement

Het Bestuurs- en beheersreglement is gewijzigd in verband met het instellen van een nieuw organisatieonderdeel: de bestuursstaf.

Reglement Raad van Toezicht

De belangrijkste wijzigingen in het Reglement Raad van Toezicht zien op de mogelijkheid van digitaal vergaderen, het schrappen van de doorslaggevende stem van de voorzitter van de Raad van Toezicht bij het staken van de stemmen en het aanpassen aan de wet van de regeling omtrent tegenstrijdige belangen.

Reglement College van beroep voor de examens, Reglement Geschillenadviescommissie en Reglement klachten studenten en cursisten

De reglementen omtrent klachten en geschillen zijn niet materieel gewijzigd, alleen aangescherpt.

Reglement Platform van Examencommissies

Met de wijziging van het Reglement Platform van Examencommissies is de naam 'Platform Voorzitters Examencommissies' gewijzigd in 'Platform van Examencommissies'. De afkorting blijft 'PvE'. Daarnaast is het reglement geactualiseerd naar aanleiding van een interne audit bij examencommissies, een interne evaluatie en de beoordeling van het onderzoeksrapport Jaarverslagen examencommissies 2022-2024 door de compliance officer.

Uitvoeringsregeling Studentenondersteuningsfonds

In verband met een wetswijziging is in de Uitvoeringsregeling Studentenondersteuningsfonds de naam 'Profileringsfonds' gewijzigd in 'Studentenondersteuningsfonds'. Van de gelegenheid hebben we gebruik gemaakt om een algehele verbetering in taal, toegankelijkheid en duidelijkheid te maken.

Reglement Toelatingsonderzoek 21+, Onderzoek NT2 en Onderzoek deficiëntie

Het Reglement Toelatingsonderzoek 21+, Onderzoek NT2 en Onderzoek deficiëntie is aangepast naar aanleiding van een aantal actuele ontwikkelingen rond de organisatiestructuur van OeO en de werkwijze van de commissie.

Reglement studenten noodfonds

Het Reglement studenten noodfonds is aangepast aan de geldende praktijk.

Topsportregeling

De reikwijdte van de Topsportregeling is aangepast. De faciliteiten uit deze regeling werden voorheen alleen geboden aan topsporters en studenten die zitting hebben in de centrale medezeggenschapsraad, maar na de wijziging ook aan (aspirant)leden van besturen van landelijk opererende en erkende studentenvakbonden. Zo kunnen ook deze studenten hun activiteiten combineren met het succesvol volgen en afronden van hun studie.

Statuut Programma AMC

Bij de wijziging van het Statuut Programma AMC is het opgaan van de afdeling Integrale Veiligheid (IV) in de afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC) vastgelegd in het statuut. Verdere wijzigingen betreffen onder andere de toevoeging van de functie van chief information security officer en een nadere uitleg van de inhoudelijke en functionele onafhankelijkheid van AMC.

Code Externe Samenwerkingen en Reglement adviescommissie externe samenwerkingen

De Code Externe Samenwerkingen is nieuw en vervangt het Samenwerkingsstatuut, dat is komen te vervallen. De code bevat principes die helpen bij het maken van verantwoorde en bewuste keuzes bij het aangaan en onderhouden van externe samenwerkingen. Belangrijk daarbij is dat samenwerkingen met externe partijen passen bij onze identiteit, missie, (kern)waarden en maatschappelijke opdracht. De code bevat een quickscan voor de beoordeling van het risico-profiel van een samenwerking. Dit risicoprofiel bepaalt vervolgens de intensiteit van het advies- en beoordelingsproces, waaronder mogelijke adviesvragen aan de Adviescommissie externe samenwerkingen. Om deze commissie in het leven te roepen is het Reglement adviescommissie externe samenwerkingen vastgesteld.

1.7.9 Juridische aangelegenheden

We hebben meerdere juristen in dienst die adviseren bij juridische aangelegenheden, maar er kan ook gebruik gemaakt worden van inhuur van externe juridische expertise. In dit verslag ligt de focus op de juridische aangelegenheden bij Bureau Klachten en Geschillen, ons centrale klachtenloket.

Bureau Klachten en Geschillen

In de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) wordt voorgeschreven dat iedere hogeschool en universiteit een toegankelijke en eenduidige faciliteit dient te hebben waar de student terecht kan met een klacht, beroep of bezwaar. Wij hebben hiervoor Bureau Klachten en Geschillen (BKG). De aard van de klachten, beroepen en bezwaren die binnenkomen bij dit digitale loket, is divers. Ten behoeve van de leesbaarheid wordt in de tekst hieronder gesproken over 'klacht', waarmee ook beroepen en bezwaren worden bedoeld.

College van beroep voor de examens

Het College van beroep voor de examens (CBE) behandelt het beroep van studenten tegen besluiten van examencommissies en examinatoren, alsmede tegen besluiten ten aanzien van het geven van een negatief bindend studieadvies (bsa).

Het aantal ingediende beroepschriften was in 2025 gestegen met 4,13% opzichte van 2024.

De stijging heeft geen specifieke oorzaak.

In de tabel staan de cijfers van CBE-zaken, niet-zijnde bsa-zaken. De lopende zaken betreffen beroepschriften die in november en december zijn ingediend.

Resultaat CBE-zaken	Aantal zaken		
	2023	2024	2025
Klager niet-ontvankelijk	32	27	17
Schikking/beroep ingetrokken	158	151	179
Uitspraak ongegrond	24	22	20
Uitspraak gegrond	7	3	5
Nog in behandeling	35	39	31
Totaal	256	242	252

Geschillenadviescommissie

De Geschillenadviescommissie (GAC) is een onafhankelijke adviescommissie, die is ingesteld op basis van de WHW. De GAC geeft advies aan het CvB over alle bezwaren waarbij het oorspronkelijke besluit door (of namens) het CvB is genomen.

Het jaar 2025 liet een daling van 53,33% zien in het aantal behandelde bezwaarschriften ten opzichte van 2024.

Resultaat GAC-zaken	Aantal zaken		
	2023	2024	2025
Bezwaarmaker niet-ontvankelijk	1	4	0
Schikking/bezwaar ingetrokken	3	3	0
Uitspraak ongegrond	13	3	6
Uitspraak ongegrond – niet overgenomen/hersteld	0	0	0
Uitspraak gegrond	0	3	0
Nog in behandeling	0	2	1
Totaal	17	15	7

Overige commissies

De overige commissies waarover een klacht kan worden ingediend bij BKG, zijn de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag, de PTD-adviescommissie en de Algemene Klachtencommissie personeel. In 2025 zijn er onder andere vijf klachten voorgelegd aan de Algemene klachtencommissie personeel, tegenover nul in de voorgaande jaren.

Onderwerp Commissie	Aantal zaken		
	2023	2024	2025
Ongewenst gedrag	1	2	3
Personeel	0	0	5
PTD	0	0	0
Totaal	1	2	8

Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State

De student kan beroep instellen bij de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State (ABRvS) tegen een uitspraak van het CBE of een besluit van het CvB. Tot 2023 behandelde het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs deze zaken, maar dat college bestaat niet meer. Tegen uitspraken van de ABRvS staat geen hoger beroep open. De termijn voor het indienen van een beroepschrift bedraagt zes weken na bekendmaking van de bestreden beslissing. Er zijn in 2025 drie zaken aanhangig gemaakt bij het ABRvS, waarvan één ongegrond is verklaard en twee nog lopen.

“Je leert lagen afpellen, patronen herkennen en onderzoeken zonder direct naar oplossingen te grijpen. Je leert écht luisteren, vanuit meerdere perspectieven kijken én reflecteren.”

Carla
Alumnus Master Begeleidingskunde



Bekijk de verhalen van onze toekomstmakers op:
www.hr.nl/masters

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE VITALE GEMEENSCHAP

Toekomst maken met veerkracht

De maatschappelijke opgave vitale gemeenschap richt zich op het vergroten van kansengelijkheid, participatie en verbinding voor een veerkrachtige en rechtvaardige stad. Iedereen heeft talenten, maar de kansen om die talenten te ontwikkelen voor een gezond en perspectiefrijk leven zijn niet eerlijk verdeeld, niet in Nederland en zeker niet in Rotterdam. Er is sprake van grote verschillen in onderwijs, gezondheid, welzijn en welvaart, verschillen die niet alleen impact hebben op individuele levens maar ook op de samenleving als geheel. Veel van onze studenten krijgen in hun werk te maken met deze vraagstukken en een deel van hen ook in hun persoonlijk leven. Hogeschool Rotterdam wil studenten opleiden tot verantwoordelijke, veerkrachtige professionals die samen met collega's, onderzoekers en bewoners bijdragen aan een vitale samenleving, waarin ieder naar vermogen kan leren en participeren. We werken aan de transitie van zorg naar gezondheid en welzijn, het tegengaan van personeels-tekorten in vitale sectoren en de ontwikkeling van een 'lerende stad'.

**Deelopgaven**

Vitale gemeenschap beweegt van een brede maatschappelijke opgave naar drie afgebakende inhoudelijke thema's. Basis zijn bestaande samenwerkingsprojecten van onderwijs, onderzoek en praktijk. In 2025 hebben we meer dan 80 vraagstukken en voorbeeldprojecten opgehaald bij lectoren, docenten, onderzoekers en andere medewerkers van Hogeschool Rotterdam. Deze hebben we met ruim 60 collega's besproken en geprioriteerd in vijf dialoog-sessies.

In 2026 gaan we verder met de focus op drie deelopgaven:

- De vitale Rotterdammer: kansrijk (op)groeien
- De vitale professional & vitale hogeschool
- De vitale stad: rechtvaardige deelname en verbinding

Highlights

Hier volgen enkele voorbeelden van initiatieven in 2025, waarin onderwijs, onderzoek en praktijk nauw samenwerkten.

Transprofessioneel samenwerken

Samenwerken met studenten van andere opleidingen aan een maatschappelijk vraagstuk. Dat is de opgave die tweehonderd studenten van de sociale en gezondheidszorg-opleidingen hebben opgepakt in de opdracht transprofessioneel samenwerken. In een traject van tien weken doen zij onderzoek naar de vitale (aankomend) professionals en ontwikkelen originele oplossingen. Op een grote EXPOmarkt in juni presenteerden zij hun producten en gaven in een photobooth antwoord op de vraag 'Hoe draag jij bij aan een vitale gemeenschap?'

Rotterdamse Kinderrechten Community

Een van de gemeenschappen waar Hogeschool Rotterdam deel van uit maakt is de Rotterdamse Kinderrechten Community. Op de Internationale Dag van de Rechten van het Kind organiseerden



we een festival samen met o.a. de Rotterdamse Kinderombudsman, Erasmus Universiteit Rotterdam en Digital Child Rights. Kinderen van de wijkraad IJsselmonde hebben vraagstukken gedeeld, die in februari worden opgepakt door studenten social work voor hun bachelorproef opdracht. Dit sluit aan bij de ontwikkeling van de minor de kracht van ervaringskennis, waar samenwerken met brongroepen centraal staat.



1.8 Financieel beleid 2025

1.8.1 Introductie

Hogeschool Rotterdam heeft in 2025 geopereerd in een zeer dynamische omgeving. De turbulenties in de wereld waaraan in jaarverslag 2024 werd gerefereerd, hebben ook in 2025 hun stempel gezet. De doorwerking van overheidsbezuinigingen op het hoger onderwijs, de dalende studentenaantallen, de toenemende polarisatie in het publieke debat in Nederland en de invloed van Artificial Intelligence zijn belangrijke uitdagingen geweest in 2025 in het reilen en zeilen van de hogeschool. In 2025 heeft de hogeschool met succes de weg voortgezet van kostenbesparingen, waardoor de organisatie goed voorgesorteerd staat voor de toekomst. Het aantreden van het kabinet-Jetten is hoopvol. In het coalitieakkoord tussen D66, CDA en VVD worden de recente overheidsbezuinigingen teruggedraaid. Hoewel de gunstige impact hiervan voor de hogeschool relatief gering lijkt te zijn, geeft deze ontwikkeling aanleiding tot een optimistische blik vooruit. Hogeschool Rotterdam heeft boekjaar 2025 afgesloten met een financieel resultaat van € -1,2 miljoen (2024: € -0,2 miljoen). Dit is ten opzichte van het begrote resultaat van € 5,5 miljoen een verschil van € 4,3 miljoen. Van het resultaat over boekjaar 2025 heeft € -354 duizend betrekking op de private activiteiten (2024: € 215 duizend). Het aantal bekostigde studenten in 2025 is met 483 gedaald naar 27.937 (2024: 28.420). Het aantal behaalde bekostigde diploma's in 2025 is met 485 gestegen naar 5.721 (2024: 5.236)³.

1.8.2 Kengetallen per 31 december 2025

Het Financieel Sturingskader van de hogeschool omvat de door de Inspectie van het Onderwijs opgelegde financiële ratio's. De uitkomsten in 2025 op de ratio's zijn als volgt:

Ratio's financieel toezicht Inspectie van het Onderwijs:				
Omschrijving	Definitie	Signaleringswaarde IvHO	Streefwaarde HR	Realisatie 2025
Liquiditeit	(Vorderingen + liquide middelen) / kortlopende schulden	< 0,5	≥ 0,5	0,69
Solvabiliteit	(Eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen x 100%	< 30%	≥ 32%	47,6%
liquide middelen	Absolute omvang liquide middelen in € x 1.000	< 2.000	≥ 2.000	63.100

De scores op de ratio's in 2025 voldoen aan de normen van de Inspectie van het Onderwijs.

1.8.3 Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

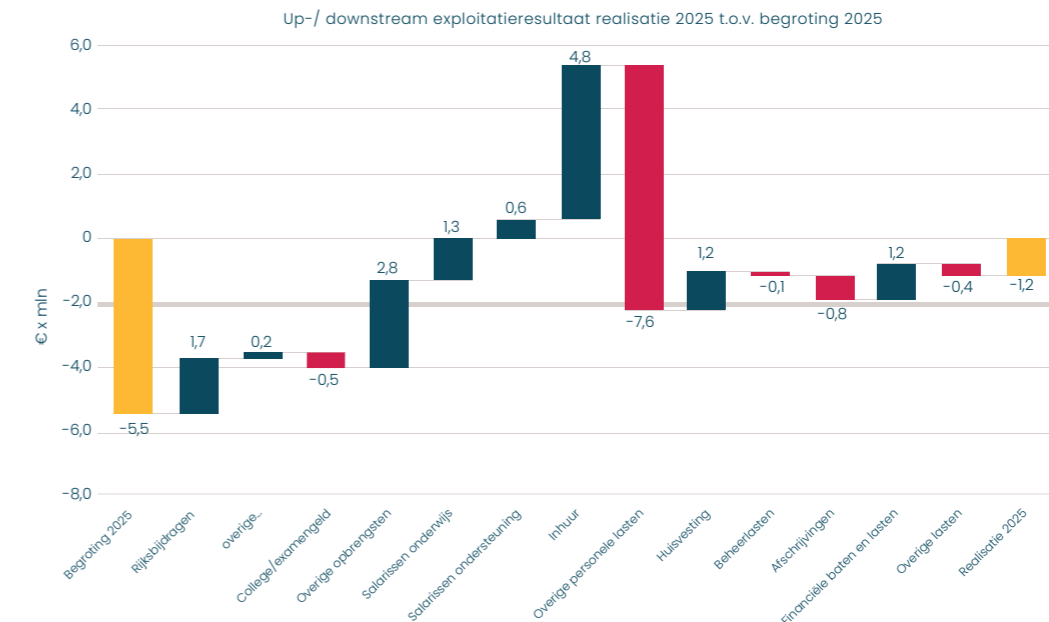
Het feitelijk (publiek deel) van het eigen vermogen van de hogeschool bedraagt ultimo boekjaar 2025 € 112,2 miljoen. Op basis van de rekenmethode van de Inspectie van het Onderwijs bedraagt het normatief eigen vermogen voor de hogeschool ultimo boekjaar 2025 € 308,0 miljoen. Het publiek eigen vermogen komt daarmee niet boven de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen.

³ Het aantal bekostigde studenten en behaalde diploma's is per peildatum 1 oktober t-2.

1.8.4 Beschouwing financiële positie

Baten en lasten

Het financiële resultaat over 2025 is € -1,2 miljoen bij een begroting over 2025 van € -5,5 miljoen.



De totale personeelslasten 2025 overschrijden de begroting met € 0,9 miljoen (begroot: € 374,1 miljoen). De totale personele lasten bestaan uit salarissen van onderwijzend en niet onderwijzend personeel, inhuur en overige personele lasten. De salarissen zijn € 1,9 miljoen lager dan begroot en de inhuur is € 4,8 miljoen lager dan begroot.

Daarentegen zijn overige personele lasten € 7,6 miljoen hoger dan begroot. Hierin zijn onder meer de dotaties aan personele voorzieningen opgenomen. De impact van de besparingsopgave wordt hier zichtbaar. Zowel bij DOP als bij AOP zijn de besparingen geëffectueerd met de inzet van minder fte. Deels is daarbij al vooruit gelopen op de opgave voor 2026.

In vergelijking met het resultaat 2024 van € -0,2 miljoen ligt het resultaat 2025 € 1,0 miljoen lager. Dit wordt vooral veroorzaakt door een lagere rijksbijdrage (€ 3,0 miljoen) en hogere salarislasteren, zowel voor onderwijzend personeel (€ 6,9 miljoen) als voor ondersteunend personeel (€ 6,6 miljoen). Daar tegenover staan een hogere opbrengst uit collegegelden (€ 9,1 miljoen), lagere kosten voor externe inhuur van onderwijzend personeel niet in loondienst (€ 0,4 miljoen) en lagere kosten voor externe inhuur van ondersteunend personeel (€ 5,9 miljoen).

Balans en kasstromen

Het balanstotaal 2025 is ten opzichte van 2024 met € 4,4 miljoen gestegen naar € 303,7 miljoen (2024: € 299,3 miljoen).

Activa:

- De investeringen gedurende 2025 van € 31,3 miljoen en de afschrijvingen van € 28,7 miljoen leiden tot een toename van de vaste activa met € 2,6 miljoen naar € 222,7 miljoen (2024: € 220,2 miljoen);
- De liquide middelen zijn in 2025 ten opzichte van 2024 met € 0,5 miljoen toegenomen naar € 63,1 miljoen (2024: € 62,6 miljoen). Deze stijging is het saldo van een positieve operationele kasstroom (€ 34,9 miljoen) en negatieve kasstromen investeringen (€ -31,3 miljoen) en financiering (alleen aflossing op bestaande leningen) (€ -3,1 miljoen);

- Het werkkapitaal (vlottende activa minus kortlopende schulden) is met € 4,3 miljoen afgenomen naar € 36,4 miljoen (2024: € 32,1 miljoen). Dit wordt veroorzaakt door toename van de kortlopende schulden met € 6,2 miljoen, gecompenseerd door toename van de vorderingen met € 1,4 miljoen en toename van de liquide middelen met € 0,5 miljoen.

Passiva:

- Het eigen vermogen neemt af met het gerealiseerde resultaat over 2025 van € -1,2 miljoen tot € 112,2 miljoen (2024: € 113,4 miljoen);
- De bestemmingsreserve voor private activiteiten is ultimo 2025 samengevoegd met de algemene reserve. Het resultaat op private activiteiten in 2025 bedraagt € -0,4 miljoen;
- De voorzieningen nemen ten opzichte van 2024 toe met € 2,5 miljoen naar € 32,5 miljoen (2024: € 30,0 miljoen). Dit wordt met name veroorzaakt door de voorziening eigenrisicodragerschap WGA (toename met € 1,6 miljoen) en de voorziening wachtgelden (toename met € 0,6 miljoen);
- De kortlopende schulden stijgen met € 6,2 miljoen naar € 117,5 miljoen (2024: € 111,3 miljoen). Dit wordt onder meer veroorzaakt door een toename van de belastingen en premies sociale verzekeringen (€ 2,1 miljoen) en een toename van de overlopende passiva (€ 2,7 miljoen).

De liquiditeit bedraagt ultimo 2025 0,69 (2024: 0,71) en voldoet daarmee aan de externe eis / interne streefwaarde (≥ 0,5). De solvabiliteit (eigen vermogen vermeerderd met de voorzieningen gedeeld door het balanstotaal) komt ultimo 2025 uit op 47,6%. Deze uitkomst is iets lager in vergelijking met ultimo 2024 (47,9%) en voldoet zowel aan de norm die is opgelegd door de Inspectie van het Onderwijs (≥30%) als aan de interne streefwaarde van de hogeschool (≥32%).

1.8.5 Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten

De kaders voor het treasurybeleid zijn opgenomen in het actuele Treasury Statuut, waarvan om de twee jaar een update wordt opgesteld. In 2025 was Treasury Statuut 2024 van kracht. De financiële middelen van de hogeschool zijn sinds 2015 in het kader van schatkistbankieren ondergebracht bij de Staat der Nederlanden. Hiermee voldoet de hogeschool aan de regeling beleggen, lenen en derivaten van OCW. De bestaande langlopende schuld bij de Staat der Nederlanden wordt afgelost conform het overeengekomen aflossingsschema. In 2025 zijn geen deposito's en/of beleggingen afgesloten of van toepassing geweest. Alle huidige overtollige middelen worden daarom als liquide middelen aangehouden bij de Staat der Nederlanden. De liquide middelen ultimo 2025 bedragen € 63,1 miljoen. Deze middelen staan ter vrije beschikking van de hogeschool. De rekening-courant faciliteit van de hogeschool bij de Schatkist bedraagt € 25 miljoen. Indien gebruik wordt gemaakt van deze kredietfaciliteit, dient een variabele rente te worden betaald. Deze kredietfaciliteit wordt alleen aangewend bij onvoorziene omstandigheden.

1.8.6 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf gaat in op de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, zoals de verwachte exploitatieresultaten en ontwikkeling van de vermogenspositie in de komende jaren. De paragraaf is opgebouwd uit de Gegevens set (A) en Overige Rapportages (B). De cijfers voor de jaren na 2025 zijn ontleend aan de meerjarenbegroting 2026-2029. Op 16 december 2025 heeft de Raad van Toezicht de begroting voor boekjaar 2026 inclusief de meerjarenbegroting over de jaren 2027 – 2029 goedgekeurd. Begroting 2026 en de meerjarencijfers zijn ten tijde van de opstelling daarvan gebaseerd op geprognosticeerde eindcijfers 2025 (resultaat van € -7,2 miljoen). De begrote balanscijfers voor de jaren 2026 en verder zijn in deze continuïteitsparagraaf van een update voorzien op basis van de realisatie ultimo boekjaar 2025 (resultaat van € -1,2 miljoen).

AI. Kengetallen

Kengetal	R 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
Personele bezetting in FTE*	3.170	3.114	2.971	2.946	2.936	2.936
waarvan:						
- Management/directie	168	172	164	159	154	154
- Onderwijzend personeel	1.920	1.840	1.757	1.757	1.757	1.757
- Wetenschappelijk personeel	44	50	44	44	44	44
- Overige medewerkers	1.038	1.051	1.007	987	981	981
Studentaantallen**	37.468	36.764	36.235	35.861	35.659	35.659
Onderwijzend personeel/ Totaal	60,6%	59,1%	59,1%	59,6%	59,8%	59,8%
Student/docentratio***	19,5	20,0	20,6	20,4	20,3	20,3

* Gemiddeld aantal werknemers per jaar op basis van volledig dienstverband, exclusief stagiaires, M2-regeling en ouderschapsverlof.

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

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

Toelichting:

- Studentaantallen: hier wordt uitgegaan van een geleidelijke lichte daling na 2025.
- Onderwijzend personeel / Totaal: verwacht wordt dat na 2025 sprake zal zijn van een lichte daling. Deze reductie is in lijn met de kostenbesparingen die de hogeschool heeft ingezet.
- Student/docentratio: de stijging in 2026 en 2027 wordt verklaard door de verwachte snellere afname van het aantal docenten dan de afname van het aantal studenten.

A2. Balans

Balansprognose 2026 – 2029

in € 1.000	2025 realisatie	2026	2027	2028	2029
Activa					
Vaste Activa					
- Immateriële vaste activa	8.150	6.571	5.300	4.089	2.879
- Materiële vaste activa	214.588	254.329	249.080	228.400	207.687
Totaal vaste activa	222.738	260.900	254.379	232.489	210.566
Vlottende activa					
- Vorderingen	17.936	17.936	17.936	17.936	17.936
Liquide middelen	63.100	59.001	86.423	101.713	117.036
Totaal activa	303.774	337.838	358.739	352.138	345.537
Passiva					
Eigen Vermogen					
- Algemene reserve	108.656	104.917	105.347	105.777	105.776
Bestemmingsreserve					
- Schoolfonds	61	62	62	62	62
- Kennisinnovatie	3.484	2.243	1.813	1.383	1.383
Totaal Eigen Vermogen	112.201	107.222	107.222	107.222	107.221
Voorzieningen					
- Wachtgelden	7.065	6.479	6.479	6.479	6.479
- ERD WGA	6.499	4.930	4.930	4.930	4.930
- Werkijdvermindering senioren	11.526	13.579	13.579	13.579	13.579
- Gratificatie ambtsjubileum	4.060	4.156	4.156	4.156	4.156
- Langdurig zieken	1.735	1.643	1.643	1.643	1.643
- Asbestverwijdering	166	166	166	166	166
- Studentenondersteuningsfonds	249	199	199	199	199
- Transitievergoeding	609	624	624	624	624
- Overig	613	613	613	613	613
Totaal voorzieningen	32.521	32.389	32.389	32.389	32.389
Langlopende schulden	41.600	82.375	101.275	94.675	88.075
Kortlopende schulden	117.452	115.853	117.853	117.853	117.853
Totaal passiva	303.774	337.839	358.739	352.139	345.538

Toelichting op de meerjarige balansprojectie:

- De vaste activa nemen in de periode 2026–2029 af met ruim € 50 miljoen met name door lagere investeringen dan afschrijvingen in huisvesting.
- De kasstroom uit investeringsactiviteiten is kleiner dan de kasstroom uit financieringsactiviteiten én operationele activiteiten gezamenlijk, waardoor het saldo aan liquide middelen in de periode 2026–2029 een stijgend verloop heeft.
- De liquide middelen nemen in de periode 2026–2029 toe van € 59,0 miljoen (2026) naar € 117,0 miljoen (2029).
- Het eigen vermogen muteert met het exploitatieresultaat. Voor de jaren 2026–2029 bedraagt het cumulatieve exploitatieresultaat € -5,0 miljoen, waarbij voor de jaren 2027 tot en met 2029 een resultaat van nihil is begroot.
- De personele voorzieningen worden in de meerjarenbegroting stabiel verondersteld.
- In de langlopende schulden is het aantrekken van nieuwe leningen begroot: € 45,0 miljoen in 2026 en € 25,0 miljoen in 2027.
- De schulden op korte termijn bevatten als substantiële post de vooruitontvangen collegegelden.
- De langlopende leningen in de meerjarenbegroting 2026–2029 zijn vastgesteld bij het vaststellen van de begroting. Op basis van het positiever eindejaarsresultaat en lagere investeringen in 2025 wordt begin 2026 een nieuwe analyse van de benodigde langlopende leningen gemaakt. Dit heeft effect op de liquide middelen en aan te trekken leningen.



A3. Staat/Raming van Baten en Lasten
Meerjarenbegroting 2026 - 2029

	2025				
€ x 1.000 / voor 2026 en verder: prijspeil 2026	realisatie	2026	2027	2028	2029
Baten					
Rijksbijdrage	345.671	352.766	343.420	337.081	334.877
College- en examengelden	93.913	95.237	95.944	94.798	94.041
Opbrengst werk voor derden	14.557	13.285	10.008	10.175	10.576
Opbrengst private activiteiten	4.586	5.025	5.696	6.021	6.141
Overige opbrengst	13.246	12.403	12.469	12.477	12.444
Totaal baten	471.974	478.716	467.537	460.552	458.079
Lasten					
DOP-lasten	224.172	230.769	220.069	220.069	220.069
AOP-lasten	117.996	123.262	117.655	115.381	114.114
Personeel niet in loondienst	12.357	13.792	11.528	14.099	16.623
Scholingslasten	3.028	6.126	5.257	5.137	5.120
Overige personele lasten	17.427	8.971	9.293	9.273	9.289
Totale personele lasten	374.980	382.919	363.802	363.961	365.215
Huisvestingslasten	24.126	24.783	24.405	17.696	15.785
Beheerlasten	37.589	37.140	34.743	32.991	31.655
Afschrijvingslasten	28.717	28.193	32.856	34.000	33.710
Overige lasten	9.172	9.901	9.709	9.684	9.662
Totaal lasten	474.584	482.936	465.515	458.333	456.027
Resultaat voor financiële en bijzondere baten en lasten					
	-2.610	-4.220	2.022	2.218	2.052
Financiële baten en lasten	1.455	-760	-2.021	-2.219	-2.053
Bijzondere baten en lasten	0	0	0	0	0
Resultaat na financiële en bijzondere baten en lasten					
	-1.155	-4.980	0	0	0
Resultaatbestemming:					
Algemene reserve	-1.877	-4.463	430	430	0
Bestemmingsreserve privaat	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve schoolfonds	-1	-	-	-	-
Bestemmingsreserve kennisinnovatie-middelen	723	-517	-430	-430	-
Bestemmingsreserve promotievoucher-middelen					
Totaal resultaatbestemming	-1.155	-4.980	0	0	0

Toelichting op de meerjarige raming van baten en lasten:

- De baten vertonen een dalende trend door afname rijksbijdrage en collegegelden door lagere studentaantallen. Door het hanteren van een ander prijspeil zijn de baten 2026 hoger dan 2025. Indien gelijk prijspeil gehanteerd zou worden, zien we ook voor 2026 al een daling ten opzichte van 2025.
- De personele lasten nemen in 2026 toe door het andere prijspeil, waarna een daling inzet vanwege een bijstelling van de omvang van de personeelsformatie.
- De huisvestingslasten laten een dalende trend zien vanwege een rationalisering in het bestand van huurcontracten en een verwachte daling van de energielasten.
- De verwachte afschrijvingslasten vertonen een stijgende trend met name vanwege de investeringen in huisvesting en IT. De nieuwbouw in Rotterdam-Zuid heeft grote invloed op de ontwikkeling van de afschrijvingslasten in de meerjarenbegroting 2026-2029.
- De financiële lasten nemen naar verwachting toe naar gelang de langlopende financiering wordt uitgebreid.

B1. Intern risicobeheersings- en controlesysteem

De planning & control cyclus wordt op diverse niveaus binnen de hogeschool doorlopen, en mondt uit in reviewrondes waarin het bestuur periodiek de directeuren spreekt over onder andere de uitputting en besteding van middelen. Daarnaast komen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht periodiek samen om onder andere de financiële gang van zaken te bespreken. Conform de binnen de hogeschool gehanteerde uitgangspunten van het Three Lines Model monitort de risicomanager vanuit de tweede lijn het risicomanagementproces binnen de eerste lijn en adviseert deze het management daaromtrent.

Waar het de omgang met geldmiddelen en activa betreft hanteert de hogeschool een risicomijdende houding. Relevante financiële ratio's worden periodiek gemonitord middels het langetermijn financieel model. Ten aanzien van het bereiken van de ambities van de strategische agenda en onderwijsontwikkeling hanteert de hogeschool een meer risicozoekende houding, waarbij ten aanzien van onderwijskwaliteit een risicomijdende houding wordt aangenomen.

B2. Risico's en onzekerheden

De risicomanager voert minimaal tweemaal per jaar de risicodialoog over hogeschoolbrede risico's met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Deze dialoog vindt plaats op basis van de actuele inschatting van de risico's door het College van Bestuur ten opzichte van de door het bestuur vastgestelde risicobereidheid, vastgelegd in een gedetailleerde risicorapportage. De belangrijkste hogeschoolbrede risico's worden hieronder weergegeven.



CYBERRISICO

Dit betreft het risico op schade, verstoring of verlies als gevolg van ongeautoriseerde toegang, (phishing-)aanvallen, datalekken, malware-infecties, of andere cyberdreigingen. Dit kan leiden tot onderbrekingen van de normale bedrijfsvoering, verlies van vertrouwelijke informatie, financiële verliezen en reputatieschade. Binnen de hogeschool loopt een doorlopend programma ter verhoging van het bewustzijn op het gebied van security door middel van een verplicht e-learning platform waar medewerkers op een interactieve manier meer kunnen leren over privacy en security. Ook wordt continu gewerkt aan het verhogen van het volwassenheidsniveau ten aanzien van informatiebeveiliging conform het SURF-normenkader. De hogeschool werkt aan de ontwikkeling van een roadmap security.

INSTROOM EN DOORSTROOM STUDENTEN

Dit betreft het risico op niet adequaat reageren op een daling van de bekostiging van de hogeschool als gevolg van dalende studentaantallen met als gevolg dat de beschikbare capaciteit de vraag overstijgt. De daling van studentaantallen is ingezet. Ten aanzien van doorstroom speelt het risico op een stijging van het aantal (onbekostigde) langstudeerders met als gevolg extra druk op de onderwijsorganisatie.

Binnen de hogeschool worden voortdurend beheersmaatregelen in gang gezet door capaciteitsvraagstukken uit te werken met betrekking tot personeel, overhead, IT en vastgoed. Als beheersmaatregel op de doorstroom van studenten zijn diverse programma's in werking die zich richten op studentsucces en wordt het kwaliteitszorgsysteem doorontwikkeld.

ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Dit betreft het risico dat de hogeschool niet inspeelt op belangrijke vraagstukken met grote impact op onze maatschappelijke opdracht. De hogeschool moet te allen tijde studenten blijven afleveren die kennis en kunde hebben om vooruit te lopen op de wijzigende eisen van de arbeidsmarkt. Onze strategische agenda voorziet hierin, onder andere door vernieuwing van ons onderwijsmodel, maar ook door de uitwerking van onze visie op digitalisering. Tevens wordt ingezet op het bundelen van de kracht van onderwijs en onderzoek teneinde nieuwe thema's betekenisvol te integreren in het onderwijs.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Dit betreft het risico dat studenten en docenten onvoldoende binding ervaren met de hogeschool als werk- en leeromgeving. De hogeschool streeft naar een medewerkerpopulatie die een herkenbare afspiegeling is van de (regionale) samenleving en de studentenpopulatie. Medewerkers dienen actief bij te dragen aan het omgaan met diversiteit en inclusie.

Als beheersmaatregel fungeert de uitvoering van het actieplan Diversiteit & Inclusie (D&I) binnen onderwijs en onderzoek. De doelen en acties uit het strategisch actieplan D&I worden geborgd binnen de reguliere lijnaansturing, zodat zij stevig worden verankerd in de primaire taken van de betrokken medewerkers en de realisatie van de ambities ook in tijden van financiële krimp niet onder druk komt te staan.

PERSONEEL

Dit betreft het risico dat de hogeschool onvoldoende in staat is voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden met als gevolg dat onderwijs, onderzoek of ondersteuning niet de gevraagde dienstverlening kunnen leveren. Het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel is cruciaal in het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en de ontwikkeling van nieuwe onderwijsconcepten. Het hogeschoolbrede beleid bevat concrete uitgangspunten voor maatregelen om dit risico te beheersen: ontwikkeling van teams, ontwikkeling van professionele identiteit, goede werving en selectie en het creëren van diversiteit.

HUISVESTING

Dit betreft het risico dat het percentage vastgoedlasten ten opzichte van de totale baten toeneemt, waardoor verhoudingsgewijs minder middelen beschikbaar zijn voor het primaire proces en de ondersteuning hiervan. Dit risico wordt beheerst door de uitvoering van de uitvoeringsagenda vastgoed. Hierin is de keuze gemaakt voor terugtrekking op kernlocaties in eigendom, met satellietlocaties als flexibele schil. Daarnaast wordt gewerkt aan het efficiënter gebruikmaken van de beschikbare vierkante meters.

DUURZAAMHEID

Dit betreft het risico dat duurzaamheid onvoldoende integraal is geborgd in onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en organisatiecultuur, waardoor de hogeschool niet (tijdig) voldoet aan maatschappelijke verwachtingen en toenemende eisen ten aanzien van transparantie en verantwoording op het gebied van duurzame ontwikkeling. Het programma Samen Duurzaam vervult een overkoepelende en aanjagende rol bij het versterken van duurzaamheid binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Het programma ontwikkelt kaders, stimuleert samenwerking en monitort de voortgang via onder meer duurzaamheidsrapportages. Duurzaamheid is een leidend uitgangspunt bij strategische keuzes voor huisvesting, energie en inkoop.

SAMENWERKINGSVERBANDEN

Dit betreft het risico dat het interne kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool niet voldoende toeziet op samenwerkingsverbanden op het gebied van onderwijs en onderzoek. Samenwerkingsverbanden vereisen goede afspraken op het gebied van onder andere personeel, huisvesting, bedrijfsvoering en ICT. Het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool moet waarborgen dat dit risico afdoende beheerst blijft.

OVERHEIDSBELEID

Dit betreft het risico dat de overheid keuzes maakt die een negatief effect hebben op de omvang van de rijksbijdrage van de hogeschool of het te voeren beleid. Het is lastig concrete beheersmaatregelen te formuleren ten aanzien van deze risico's door de onzekerheid rondom toekomstige keuzes van de overheid en het wisselende kabinetsbeleid.

COMPLIANCE WET- EN REGELGEVING

Dit betreft het risico dat toenemende complexiteit van wet- en regelgeving een onbeheersbare druk op de organisatie legt. Naast de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek is voor de hogeschool diverse wet- en regelgeving van toepassing, waaronder de Europese aanbestedingswet, de beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten, de Algemene Verordening Gegevensbescherming en in de toekomst de Cyberbeveiligingswet. De hogeschool investeert in haar control-omgeving om hieraan het hoofd te bieden.

B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

De notitie Besturing en Financieel Beleid Hogeschool Rotterdam bevat een beschrijving van de belangrijkste principes, uitgangspunten en doelstellingen met betrekking tot financiële bedrijfsvoering en -sturing. Dit omvat onder andere een beschrijving van de Planning & Control-cyclus van de hogeschool en een weergave van de belangrijkste financiële kengetallen.

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

“Je leert vanuit een bepaald perspectief kijken en denken en het geeft je nieuwe ideeën.”

Theo
Alumnus Master Taalbewust Leren



Bekijk de verhalen van onze toekomstmakers op:
www.hr.nl/masters

1.8.7 Verantwoording bestuurskosten en declaraties

Onderstaand zijn de bestuurskosten en declaraties weergegeven van de leden van het College van Bestuur van de hogeschool conform hetgeen is bepaald in RJO artikel 4 lid 3. Declaraties vinden plaats conform het in januari 2024 door het College van Bestuur vastgestelde declaratiereglement 'Declaratiereglement werknemers Hogeschool Rotterdam (versie september 2023)'. Dit declaratiereglement is in lijn met de Regeling declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse Hogescholen. De voorzitter van de Raad van Toezicht tekent voor de declaraties het College van Bestuur.

Afgerond in €	Drs. S.Y. Wilton-Wels	W.E. van den Brink	Dr. J.G.M. Reuling	Drs. F.D. Boels	CvB Gezamenlijk	Totaal
1 Reiskosten binnenland**	19.460	3.080	8.261	6.398	-	37.199
2 Reiskosten buitenland	1.469	-	-	-	-	1.469
3 Representatie (buiten onkostenvergoeding)	-	-	-	-	-	0
4 Overige kosten*	35.300***	600	1.300	1.300	-	39.600
5 Totaal	56.229	3.680	10.661	7.698	0	78.268

* Inclusief de vaste vergoeding van 200,- per maand.

** Inclusief leasekosten auto

*** Inclusief 14/17e gedeelte van € 39.950 European Leadership Course.

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

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

Bij 'reiskosten binnenland' zijn alle binnenlandse reiskosten van het College van Bestuur opgenomen, waaronder de leasekosten en reiskosten OV 1e klas. Twee CvB-leden beschikken over een leaseauto en aan twee leden is een OV-reisdocument 1e klas beschikbaar gesteld. De leasekosten zijn eveneens opgenomen in de WNT-verantwoording. Met ingang van 1 januari 2021 worden alleen elektrische leaseauto's ter beschikking gesteld aan het College van Bestuur tot een leasebedrag van maximaal € 1.400 per maand (inclusief BTW) (100% voor de CvB-voorzitter en 91% voor een CvB-lid). Vanaf datum aftreden van de heer Van den Brink, heeft alleen de voorzitter nog een leasewagen ter beschikking. Er wordt over nagedacht dit leasecontract eerder dan afloopdatum af te kopen en dan voor het voltallige college op OV-reizen over te gaan. In ieder geval zal het leasecontract niet worden verlengd.

1.8.8 Verslaggeving Helderheid en Beleidsregel publiek-privaat

In lijn met de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' (2003) en de aanvullende notitie uit 2004 wordt in deze paragraaf gerapporteerd op de betreffende thema's over 2025.

1. Uitbesteding van onderwijs

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

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

Tot slot is er een samenwerkingsverband opgericht m.b.t. onderwijs in Drechtsteden (Hoger Onderwijs Drechtsteden). Hiertoe is in 2021 een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen Hogeschool Inholland, Christelijke Hogeschool Ede, Avans Hogeschool, Da Vinci College, Economic Development Board Drechtsteden en de gemeente Dordrecht. Hogeschool Rotterdam treedt op als penvoerder.

2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten

In het 2^e kwartaal 2025 heeft het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna: het OCW) de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' (hierna: de beleidsregel) gepubliceerd. Deze beleidsregel vervangt de beleidsregel uit 2021 en bevat voorwaarden waaronder bekostigde HO- en MBO-instellingen met publieke middelen mogen investeren in private activiteiten.

Juridische en organisatorische inbedding

Alle activiteiten van de Hogeschool Rotterdam (hierna: de hogeschool) worden overeenkomstig 2024 onder gezag van het College van Bestuur uitgevoerd binnen de Stichting Hogeschool Rotterdam (hierna: de hogeschool). Op basis van de beleidsregel zijn de activiteiten van de hogeschool geclassificeerd naar publieke en private activiteiten.

Publieke activiteiten

Binnen de hogeschool worden bekostigde opleidingen aangeboden zoals geregistreerd in de Registratie Instellingen en Opleidingen (RIO). Dit betreffen voltijd, deeltijd en duale bekostigde bachelor-, master- en associate degree opleidingen. Elke bekostigde opleiding wordt separaat verantwoord in de financiële administratie. Ook de bijbehorende minors, studiereizen, activiteiten in het kader van verzorgen en aanbieden van stageplaatsen én de decentrale overhead van deze opleidingen worden separaat verantwoord.

Private activiteiten

Private activiteiten zijn volgens artikel 1.1 lid e van de beleidsregel alle activiteiten die onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag worden uitgevoerd en die niet tot de wettelijke taak kunnen worden gerekend. Op basis daarvan heeft de hogeschool de volgende activiteiten als privaat geclassificeerd: contractonderwijs, zij-instroom in beroep, verhuur van vastgoed en externe detachering van personeel. De activiteiten zijn organisatorisch belegd bij de verantwoordelijke organisatieonderdelen. Directe kosten met betrekking tot deze activiteiten zoals docenten en ingekochte goederen en diensten, worden direct op de private activiteit verantwoord. De kosten van decentrale overhead van het publieke organisatieonderdeel worden naar rato doorbelast aan de private activiteit. De centrale overhead van de hogeschool wordt op basis van de integrale kostprijsystematiek doorbelast. De hogeschool hanteert een gecombineerde opslag voor risico en rendement.

Risicobeleid en -beheer

Vóór aanvang van het starten van een nieuwe private activiteit wordt een business case opgesteld onder verantwoordelijkheid van een instituutdirecteur. De business case toont aan dat het initiatief:

- past binnen de missie, visie en het strategisch beleid van de hogeschool;
- in lijn is met de geldende wet- en regelgeving waaronder de beleidsregel;
- Past binnen het financieel kader van de hogeschool én (op termijn) financieel rendabel is.

De business case wordt goedgekeurd door het CvB. Volgens de reguliere planning & control cyclus, bespreekt het CvB periodiek de financiële voortgang van de activiteiten met de instituutdirecteuren van de organisatieonderdelen inclusief de ontwikkelingen van de private activiteiten.

Specifieke risico's naar aanleiding van de beleidsregel kunnen bestaan uit:

- Het niet voldoen aan de bepalingen van de beleidsregel en bijbehorende verantwoordingsplicht door onduidelijkheden over de reikwijdte en bepalingen van de beleidsregel;
- Het niet consistent toepassen van het beleidskader privaat binnen de hogeschool zoals het niet correct toepassen van de integrale kostprijsystematiek of niet correct doorbelasten van (de)centrale overhead aan private activiteiten.

De beheersing van deze risico's geschiedt door de ontwikkelingen in de beleidsregel en de interpretatie daarvan continue te monitoren. De toepassing van het beleidskader privaat, de toepassing van de kostenverdeelstaat voor de doorbelasting van de centrale overhead en de doorbelasting van de decentrale overhead wordt eveneens periodiek gemonitord.

Overzicht van de private activiteiten waarin met publieke middelen is geïnvesteerd

In onderstaand overzicht zijn vergelijkbare private activiteiten gebundeld naar soort private activiteit. Tevens wordt de meerwaarde van de soort private activiteit voor de uitvoering van de wettelijke taak kwalitatief toegelicht. Verantwoording over private activiteiten wordt overeenkomstig artikel 2.2 lid 2 van de beleidsregel achterwege gelaten, indien de totale investering met publieke middelen kleiner is dan € 0,3 miljoen (0,1% van de normatieve rijksbijdrage).

Soort private activiteit	Geïnvesteerde publieke Middelen		Geïnvesteerde publieke Middelen		Risicobeleid en -beheer	Meerwaarde voor de wettelijke taak
	Baten 2025 (* €1 mio)	en Totale kosten 2025 (* €1 mio)	Baten 2024 (* €1 mio)	en Totale kosten 2024 (* €1 mio)		
Contract onderwijs	4,9	5,3	5,0	4,8	Organisatieonderdeel stelt business case en kostprijsberekening op overeenkomstig interne richtlijnen. Business Control toetst bij opstellen en daarna periodiek. CvB keurt goed, hierna volgt de activiteit reguliere planning & control cyclus.	Contractonderwijs bestaat uit onbekostigde masteropleidingen en post-hbo opleidingen. Masteropleidingen liggen in het verlengde van bekostigde opleidingen: zijn gericht op aansluiting op vervolgoopleidingen of op de arbeidsmarkt. Het verzorgen van post-hbo opleidingen voorziet in de behoefte vanuit de beroepspraktijk. Contractonderwijs draagt bij aan de kennisontwikkeling van docenten en daarmee aan de kwaliteit van het bekostigd onderwijs.
Contract onderzoek	8,1	7,5	6,8	6,9	De volgende zaken zijn van toepassing: • Opstellen onderzoeksvoorstel; • Opstellen projectbegroting op basis van subsidievereisten; • Doorlopen goedkeurings-, indienings- en honoreringsproces; • Volgen reguliere planning & control cyclus.	Praktijkgerichte onderzoek- en multidisciplinaire onderwijsprojecten gericht op twee belangrijke thema's voor Rotterdam: doorontwikkeling Rotterdam Zuid en Haven. Deze projecten dragen bij aan de maatschappelijke innovatie in Rotterdam-Zuid, in de Haven van Rotterdam en de ontwikkeling van contextrijk onderwijs.
Zij-instroom in beroep	1,3	1,3	1,3	1,3	Zie contractonderwijs.	De opleiding voor zij-instroom in beroep vermindert personeelstekorten en brengt praktijkkennis, waarmee de kwaliteit van het bekostigde onderwijs wordt vergroot.
Verhuur van gedeelte van onderwijs huisvesting	1,1	1,1	1,2	1,2	Uitgangspunt is aansluiting van de vastgoedportefeuille op de onderwijsvraag, waarbij flexibiliteit van de vastgoedportefeuille een vereiste is. Bij verhuur van frictieleegstand worden, na bedrijfseconomische afwegingen, contractuele afspraken gemaakt.	De verhuur van RDM kade aan Stichting Albeda draagt bij aan goede aansluiting tussen het MBO en HBO. De (beperkte) tijdelijke verhuur van frictieleegstand leidt tot een financiële bijdrage voor de wettelijke taak.
Detachering personeel	1,1	1,1	1,1	1,1	Detachering van personeel vindt plaats t.b.v. het onderwijs of t.b.v. nauw met het onderwijs samenhangende activiteiten. De detachering wordt overwegend vrijgesteld van btw vormgegeven (alleen de integrale personele lasten worden gefactureerd). Bij detachering wordt gewerkt met een standaard detacheringsovereenkomst om juridische en fiscale risico's te beheersen.	Detachering draagt positief bij aan de ontwikkeling van het onderwijs en aan de kennis en het netwerk van de desbetreffende medewerkers.
Totaal	16,5	16,3	15,4	15,3		

Contractonderwijs

Onder contractonderwijs privaat wordt verstaan het aanbieden van vooropleidingen en pre-masters, onbekostigde masteropleidingen, zij-instroom in beroep (ZiB) gericht op het behalen van een pedagogisch didactisch getuigschrift (PDG), microcredentials, Leven Lang Ontwikkelen (hierna: LLO), cursussen ontwikkeld door de hogeschool ('open aanbod') of cursussen ontwikkeld op verzoek van een specifieke klant ('incompany'). Deze activiteiten zijn onlosmakelijk verbonden met de wettelijke taak (vooropleidingen en pre-masters), liggen in het verlengde van de bekostigde wettelijke taak (onbekostigde masteropleidingen), worden uitgevoerd op basis van maatschappelijke verwachtingen van bekostigde onderwijsinstellingen (ZiB) dan wel op basis van stimulans vanuit de overheid (microcredentials en LLO).

LLO-activiteiten vallen op dit moment niet binnen de bekostigde wettelijke taak van een onderwijsinstelling en hebben op basis van de huidige beleidsregel een privaat karakter. Het kabinet stimuleert echter de ontwikkeling van deze activiteiten en streeft naar de inzet van bestaande kennisinfrastructuur van publieke onderwijsinstellingen voor scholing van professionals en bedrijven. Het OCW gaat verkennen hoe de publieke infrastructuur beter kan worden benut voor LLO met behoud van een gelijk speelveld voor andere (private) partijen die scholing aanbieden. De ontwikkeling van strategie, beleid en inhoud ten aanzien van LLO valt tot het moment van de uitkomsten van de verkenning onder de uitzondering op de controleplicht van de beleidsregel.

De hogeschool heeft in 2024 de subsidie LLO-professionalisering opleiders 2023-2026 (bouwsteen 3) gehonoreerd gekregen voor een bedrag van € 0,1 miljoen. Deze subsidie is gedurende 2025 volledig benut. Deze subsidie richt zich op het ontwikkelen van een LLO-organisatie met het doel vraaggericht en op maat LLO-oplossingen te kunnen bieden aan de arbeidsmarkt. De hogeschool heeft met behulp van deze subsidie in 2025 een LLO-servicecentrum ingericht waar kennis en ervaring op het gebied van privaat onderwijs worden gebundeld. Het doel is dat onderwijsinstellingen na een professionaliseringstraject bij dit servicecentrum LLO-activiteiten kunnen uitvoeren via een gestandaardiseerd proces. De beleidsregel is niet van toepassing op de besteding van subsidies door bekostigde HO- en MBO-instellingen, aangezien subsidies een eigen wettelijk kader en verantwoordingssystematiek hebben.

Het resultaat op privaat contractonderwijs bedroeg in 2025 € 0,4 miljoen negatief (2024: € 0,2 miljoen positief) Dit wordt vooral veroorzaakt door een sterke daling van de instroom bij één specifieke master. De resultaten van de ingezette wervingsactiviteiten worden gemonitord zodat tijdige besluitvorming over voortzetting dan wel afbouw van de opleiding kan worden genomen.

Contractonderzoek

De hogeschool besteedt aandacht aan twee thema's die belangrijk zijn voor de economische en maatschappelijke ontwikkeling van Rotterdam: 'Zuid' en 'Haven'. Dit krijgt mede vorm in twee Centers of Expertise (CoE's): Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) voor Rotterdam-Zuid en HRTech voor de haven. Bij EMI werken studenten en docenten van de hogeschool en praktijkpartners in onderwijsprojecten samen aan maatschappelijke innovatie in Rotterdam-Zuid. Actuele vraagstukken als kansenongelijkheid, leefstijl en gezondheid, worden in (meerjarige) projectvorm opgepakt. Voor de hogeschool ontstaat hierdoor de mogelijkheid om nieuwe kennis over complexe sociale vraagstukken aan de opleidingen toe te voegen en contextrijk onderwijs vorm te geven. Het lopen van stage of afstuderen bij EMI, leidt voor een student tot een waardevolle aanvulling op de publieke opleiding. Bij CoE HRTech werken studenten, docenten en onderzoekers van de hogeschool via onderzoeksprojecten samen met overheden en bedrijven aan een technische aanpak van grote maatschappelijke vraagstukken zoals klimaatadaptatie, energietransitie, circulaire economie en digitalisering. De ontwikkelde kennis wordt breed gedeeld, toegepast in de stad en haven van Rotterdam én gebruikt om het techniekonderwijs te vernieuwen.

Zij-instroom in beroep

Het zij-instroomtraject gericht op het behalen van een pedagogisch didactisch getuigschrift is onderdeel van contractonderwijs. Daarnaast wordt binnen de hogeschool het zij-instroomtraject gericht op het behalen van een diploma aangeboden. Met dit traject kan, met een relevante afgeronde hbo- of wo-opleiding, binnen twee jaar een 2e graads baccalaureus worden behaald waarmee iemand in het voortgezet onderwijs als leerkracht aan de slag kan. De hogeschool ontvangt hiervoor geen bekostiging vanuit het OCW, maar factureert aan de werkgever. De werkgever kan op haar beurt gebruik maken van de subsidieregeling zij-instroom van het OCW.

Verhuur van gedeelte van onderwijshuisvesting

De verhuuractiviteiten van de hogeschool in 2025 hebben betrekking op de kostendekkende doorbelasting van huisvestingslasten van RDM Kade 59 in Rotterdam aan Stichting Albeda. De hogeschool is als hoofdhuurder aansprakelijk voor de volledige huur. De samenwerking tussen de hogeschool en de Stichting Albeda draagt bij aan een betere aansluiting tussen het MBO en het HBO, wat een meerwaarde heeft voor het (bekostigde) onderwijs in de regio Rotterdam.

Externe detachering personeel

Externe detachering van personeel vindt overwegend plaats aan publieke instellingen ten behoeve van onderwijs of voor nauw met het onderwijs samenhangende activiteiten en is van tijdelijke aard. De kennis en ervaring die met de detachering wordt opgedaan, wordt gebruikt om het onderwijscurriculum te verrijken en de kwaliteit van het onderzoek te verbeteren en heeft daarmee een meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak.

3. Het verlenen van vrijstellingen

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

4. Bekostiging van buitenlandse studenten

Bekostiging van buitenlandse studenten vindt slechts plaats binnen de daartoe bestemde regels. Er zijn uitwisselingsovereenkomsten met ruim 400 buitenlandse instellingen gesloten voor Nederlandse studenten die op uitwisseling gaan en vice versa. De hogeschool bemiddelt voor buitenlandse studenten in de huisvesting. Gezien het beperkte huisvestingsaanbod geldt deze bemiddeling slechts voor een klein deel van de studenten. Indien een buitenlandse student bij Hogeschool Rotterdam studeert in het kader van een uitwisselingsprogramma, wordt hij ingeschreven in de aparte cursistenadministratie. In 2025 is de actieve werving van internationale studenten door hogeschool conform landelijke afspraken beperkter dan in voorgaande jaren. Daarnaast is er veel onduidelijkheid over de gevolgen die de toekomstige invoering van de Wet Internationalisering in Balans met zich meebrengt.

5. Collegegeld niet betaald door student zelf

Hogeschool Rotterdam beschikt over een studentenondersteuningsfonds. Het studentenondersteuningsfonds biedt studenten die door bijzondere omstandigheden, zoals lidmaatschap van het bestuur van een studentenorganisatie, ziekte, zwangerschap, bijzondere familieomstandigheden etc., langer studeren of verwachten te studeren dan de cursusduur minus de eerder ingeschreven maanden in het Hoger Onderwijs, financiële ondersteuning.

Aanvraag en uitkering vinden plaats conform de dit jaar geactualiseerde Uitvoeringsregeling studentenondersteuningsfonds. Artikel 1.4 van de Uitvoeringsregeling zegt het volgende over de omvang van de financiële ondersteuning: "De omvang van de financiële ondersteuning is een basisbedrag dat jaarlijks wordt vastgesteld door het College van Bestuur. Naast het basisbedrag als bedoeld in lid 1 wordt een bedrag per student vastgesteld op basis van de aanvullende beurs die de student ontvangt of zou hebben ontvangen als hij daarop aanspraak zou maken via de WSF en, indien van toepassing, de officieel vastgestelde tegenwaarde van de OV-chipkaart."

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

Waar in 2023 het aantal aanvragen behoorlijk gedaald was en in 2024 het aantal aanvragen weer op het reguliere niveau, is dit jaar een duidelijke stijging in de aanvragen te zien. Duidelijk is ook dat het aantal aanvragen dat gerelateerd is aan de gevolgen van de Coronapandemie (zelf ziek, mantelzorg en uitgestelde stages) aan het stijgen is.

In 2025 heeft het studentenondersteuningsfonds 143 aanvragen ontvangen (2024: 105/ 2023: 65), waarvan 141 zijn toegekend (2024: 103/ 2023: 64). Van de 141 toegekende aanvragen hebben 139 aanvragen geleid tot uitkering (2024: 101/ 2023: 63).

Het hiermee gemoeide bedrag bedroeg € 518 duizend voor de gehele (meerjarige) looptijd (2024: 361.000/ 2023: 223.000). Voor de overige 2 toegekende aanvragen geldt dat deze hebben geleid tot erkenning zonder uitkering. Alle 141 toegekende aanvragen hadden betrekking op EER-studenten.

De financiële ondersteuning voor studenten wordt onderverdeeld in drie categorieën, te weten overmacht, bestuur en overige. De gemiddelde hoogte en duur per categorie van de aanvragen in 2025 die tot uitkering hebben geleid, was als volgt:

Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van toekenningen	Gemiddelde hoogte van toekenningen	Gemiddelde duur van toekenningen in maanden
	Aanvragen	Toewijzingen			
<i>Studenten in overmachtssituaties:</i> Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet- studeerbare opleidingen	90	88	€ 428.761	€ 4.872	9,1
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	50	50	€ 81.688	€ 1.634	6,7
<i>Overige categorieën:</i> Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	3	3	€ 7.051	€ 2.350	7,0
Totaal	143	141	€ 517.500	€ 8.856	8,7

In 2025 is een totaalbedrag van € 458 duizend uitgekeerd. Dit bedrag omvat ook de in 2025 uitgevoerde betalingen op toegekende aanvragen uit voorgaande boekjaren.

6. Studenten volgen modules van opleidingen

Studenten van buiten Hogeschool Rotterdam die het traject Kies op Maat (KOM) volgen, kunnen binnen de hogeschool modules volgen (minoren). Indien dit het geval is, vindt inschrijving plaats via KOM. De inschrijving wordt na verwerking ingevoerd in het student-informatiesysteem van de Hogeschool, OSIRIS.

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

Het risico hierop is zeer klein, de student schrijft zich immers in via Studielink en daarnaast kan de studievoortgang van een student alleen worden geregistreerd voor de opleiding waarvoor een student is ingeschreven.

8. Bekostiging van maatwerktrajecten

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

9. Bekostiging van het kunstonderwijs

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

10. Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten

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

1.8.9 Maatschappelijke aspecten

De maatschappelijke functie van Hogeschool Rotterdam bestaat uit het bieden van hoger beroepsonderwijs en het verrichten van praktijkgericht onderzoek, beide van kwalitatief hoogstaand niveau. Daarbij staan de vraag naar arbeidskrachten vanuit de Nederlandse samenleving, met name in tekortsectoren, en de uitdagingen op een aantal maatschappelijke thema's centraal. De maatschappelijke functie wordt gereflecteerd in de uitvoering van de strategie, die de hogeschool recent heeft gekozen. Daarin ligt de focus op vier maatschappelijke thema's, die hun plaats hebben gekregen in onderwijs en onderzoek. Deze thema's zijn *toekomstbestendige economie*, *duurzame delta*, *vitale gemeenschap* en *slimme en sociale stad*. Om een optimale maatschappelijke impact van onderwijs en onderzoek te bevorderen, staat de samenwerking tussen beide binnen de hogeschool hoog op de agenda.

Met als kernwaarden *verantwoordelijkheid*, *verbondenheid*, *veerkracht* en *rechtvaardigheid* biedt de hogeschool opleidingen aan op de vakgebieden onderwijs, bètatechniek, kunst, gezondheidszorg, sociale studies en economie. Deze brede scope zorgt ervoor dat de hogeschool aan een breed scala van studenten onderdak kan bieden en hen op tal van terreinen de mogelijkheid kan bieden om zich te ontwikkelen tot professionals die de samenleving veel kunnen bieden.

Hogeschool Rotterdam wil in al haar activiteiten tot uitdrukking laten komen dat het een waarden-gedreven organisatie is. In dit turbulente tijdsgewricht vergt dat vasthoudendheid en doorzettingsvermogen. Inclusiviteit, diversiteit en duurzaamheid zijn terreinen die de hogeschool na aan het hart liggen en die de komende tijd boven aan de agenda zullen blijven staan. In 2025 werd inclusiviteit gericht geprojecteerd op een vijftal gebieden, nl. leiderschap, werkomgeving, leeromgeving, communicatie en werving & selectie. Andere maatschappelijke onderwerpen, zowel nationaal als internationaal, die impact hebben op de hogeschool, zoals onderwijs aan studenten die gevlucht zijn voor vervolging en/of oorlogsgeweld en de toenemende invloed van artificial intelligence, vragen van de hogeschool om een gedegen positiebepaling die gestoeld is op haar kernwaarden.

Marije en Jaap zetten samen de stap vooruit met AI

“We zijn niet voor makkelijk gegaan, maar voor betekenisvol. En dat voelen collega's.”



Marije
AI-aanjager, onderzoeker en
programmamanager rondom
Responsible Applied AI

Jaap
Onderwijsmanager bij het Instituut
voor Lerarenopleidingen (ivL)

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE **SLIMME EN SOCIALE STAD**

Digitale technologie voor een mensgerichte samenleving

Binnen de opgave Slimme en Sociale Stad staat de vraag centraal hoe digitale technologie kan bijdragen aan een rechtvaardige, leefbare en toekomstbestendige samenleving. Wij werken aan een stad waarin technologische innovatie en maatschappelijke waarden elkaar versterken en waarin digitalisering bewust, ethisch en mensgericht wordt ingezet. In een wereld waarin technologie steeds dieper doordringt in productieprocessen, dienstverlening en de openbare ruimte, vraagt dit om kritische reflectie: wat vinden we acceptabel, hoe organiseren we verantwoorde digitale infrastructuren en wie heeft daarin zeggenschap? Met onderwijs en praktijkgericht onderzoek ontwikkelen we samen met publieke, private en maatschappelijke partners concrete, toepasbare oplossingen binnen drie samenhangende deelopgaven: hybride omgevingen, digitale sociale innovatie en slimme objecten & omgevingen.

Highlights

Hier volgen enkele voorbeelden van initiatieven in 2025, waarin onderwijs, onderzoek en praktijk nauw samenwerkten.

**Dag van de Toekomstmakers 2025: Smart & Social Fest**

De 'Dag van de Toekomstmakers' is ons jaarlijkse kennisevent, waarin kennis over maatschappelijke transitie breed wordt gedeeld. Op donderdag 17 april 2025 stond deze dag volledig in het teken van de transitieopgave Slimme en Sociale Stad. In keynotes en interactieve sessies verkenden studenten, professionals, onderzoekers en praktijkpartners hoe digitale innovaties kunnen bijdragen aan een toekomst waarin mens, maatschappij en leefomgeving centraal staan. De dag benadrukte het belang van interdisciplinair samenwerken bij het ontwikkelen van verantwoorde digitalisering.

**Sociaal AI Lab Rotterdam**

Op 25 november werd het Sociaal AI Lab Rotterdam officieel geopend: een gezamenlijk initiatief van Gemeente Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam, het Erasmus Centre for Data Analytics, Techniek College Rotterdam en onze hogeschool. Het lab is een open en creatieve werkplaats waar bewoners, studenten, onderzoekers, ontwerpers en beleidsmakers samen werken aan eerlijke, begrijpelijke en toegankelijke toepassingen van kunstmatige intelligentie (AI). Wij dragen als kennispartner onder andere bij aan het participatief, mensgericht, duurzaam en inclusief ontwerpen van AI-toepassingen.

Immersive Tech Hackathon

Tijdens de driedaagse 'Immersive Tech Hackathon' werkten ruim tachtig studenten van verschillende opleidingen en onderwijsinstellingen samen aan actuele maatschappelijke vraagstukken. Dit gebeurde in de vorm van challenges die waren aangedragen door onder meer Gemeente Rotterdam, de Koninklijke Bibliotheek en de Veiligheidsregio Rotterdam. De studenten verkenden daarin hoe immersive technologie kan bijdragen aan thema's als 'veiligheid in de nacht' en 'mentale weerbaarheid van hulpverleners'. De resultaten laten zien dat maatschappelijke impact niet alleen schuilt in grootschalige technologie, maar juist ook in slimme interacties, sociale creativiteit en mensgerichte ontwerpen. Voor veel deelnemers betekende de hackathon een eerste kennismaking met deze technologie, én een concrete stap in hun professionele ontwikkeling.



2. Verslag van de centrale medezeggenschapsraad

Per 1 januari 2025 startte een bijna volledig nieuwe centrale medezeggenschapsraad (CMR), met slechts drie leden uit de oude CMR. Deze CMR moest dus opnieuw gaan bouwen aan samenwerking en zich de inhoud van diverse (lopende en nieuwe) dossiers eigen maken.

In de zomervakantie van 2025 traden enkele studentleden af in verband met studiekeuze of andere functies. Het bleek vervolgens niet mogelijk om de studentgeleding weer volledig bezet te krijgen. Er was hierdoor na de zomer permanent één zetel van de studentgeleding vacant. Dit betekende dat het werk door minder leden gedaan moest worden, met een hogere werkdruk als gevolg.

De werkzaamheden in 2025 waren onder andere de volgende:

- Naast terugkerende dossiers zoals de kaderbrief, de begroting, de Hogeschoolgids en de verplichte vrije dagen is er gesproken over de uitvoeringsagenda voor het strategisch beleid in 2025 en 2026.
- In het kader van de kwaliteitszorg is in de CMR uitgebreid gesproken over de ankerpunten en het kwaliteitsbeleid. Tevens was de CMR vertegenwoordigd in de diverse panels bij de succesvol doorlopen Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK).
- De CMR was vertegenwoordigd in de sollicitatiecommissie voor een nieuw CvB-lid.
- Na intensief overleg met het CvB heeft de CMR ingestemd met de vorming van een bestuursstaf, met de algemeen bestuurssecretaris als leidinggevende.
- Na de zomer heeft de CMR veelvuldig met het CvB gesproken over de vorming van domeinen waarin de instituten, kenniscentra en Centres of Expertise op zouden moeten gaan. Over het instemmingsvoorstel voor de topstructuur en de daarna verder uit te werken onderliggende structuren zal in het eerste kwartaal van 2026 een besluit genomen worden.
- De personeelsgeleding van de CMR heeft diverse malen vergaderd over de voortgang van de aanpak van de werkdruk.
- Een aantal CMR-leden heeft deelgenomen aan de stuurgroep Versterking Medezeggenschap, een initiatief van onze hogeschool om de medezeggenschap beter aan te laten sluiten op actualiteit en behoeftes voor 2025-2028.
- Er zijn bijeenkomsten geweest met de decentrale raden (instituutsmedezeggenschapsraden, inspraakorgaan diensten en inspraakorgaan kenniscentra) om elkaar te informeren over wat er speelt binnen onze hogeschool en input op te halen over de domeinvorming.
- Ten slotte nam de CMR het initiatief om diverse zaken bij het CvB te agenderen, zoals: centralisatie van informatiesystemen, docentevaluaties en vergroening van de werkomgeving.

Erna en Henk zetten samen de stap vooruit voor Masters

“We hebben goed aangevoeld waar deze tijd om vraagt. Door onze samenwerking zijn we gekomen tot realistische oplossingen. We leiden studenten op die écht het verschil kunnen maken.”



Erna: Lector Sociale Innovatie bij kenniscentrum Talentontwikkeling

Henk: Lector De Gezonde Wijk bij Kenniscentrum Zorginnovatie.

3. Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) ziet erop toe dat onze hogeschool goed wordt bestuurd en controleert of het CvB haar beleid naar behoren uitvoert.

3.1 Samenstelling en bezoldiging van de Raad van Toezicht

Leden van de Raad van Toezicht

In onderstaand overzicht zijn hoofd- en nevenfuncties opgenomen van leden van de RvT in verslagjaar 2025. Voor nevenfuncties geldt dat deze zijn opgenomen voor zover die relevant zijn voor de vervulling van de taak, waaronder in ieder geval eventuele bestuursfuncties in het onderwijs en andere toezichthoudende taken.

Mevrouw prof. mr. A. Oskamp

Voorzitter, 1 januari 2020-1 januari 2028

(Hoofd)functies en relevante nevenfuncties:

- Emeritus hoogleraar ICT en Recht aan de Open Universiteit
- Vicevoorzitter commissie Sectorplan Social Sciences and Humanities van OCW
- Lid expert-panel European University Association
- Lid Raad van Toezicht van Koning Willem 1 college in 's-Hertogenbosch

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

Lid, 1 januari 2020-1 januari 2028

(Hoofd)functies en relevante nevenfuncties:

- Hoogleraar en afdelingshoofd Verloskunde en Gynaecologie in Erasmus MC Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht van Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (tot 5 december 2025)

Mevrouw drs. C. Steenmeijer RA

Lid, 31 oktober 2022-31 oktober 2026

(Hoofd)functies en relevante nevenfuncties:

- Onafhankelijk risk consultant
- SFH Risicobeheer bij Stichting Algemeen Pensioenfonds KLM
- Bestuurder bij Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid
- Adviseur ALCO bij Stichting Pensioenfonds ING
- SFH Risicobeheer ad-interim bij Stichting Pensioenfonds van de ABN AMRO Bank N.V.

De heer drs. A. de Groot MBA

Lid, 1 september 2023-1 september 2027

(Hoofd)functies en relevante nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Bestuur van DSW Zorgverzekeraar
- Voorzitter Raad van Bestuur van Stichting Phoenix
- Directeur van DSW Holding B.V.
- Directeur van Delphi R & D B.V.
- Directeur van DSW Assurantiën B.V.
- Directeur van DSW Ziektekostenverzekeringen N.V.
- Directeur van DSW Apotheken B.V.
- Voorzitter bestuur van Theater aan de Schie
- Lid bestuur van Vereniging Regionale Zorgverzekeraars (VRZ)
- Lid Raad van Commissarissen van Zorgorganisatie Eerst Lijn (ZEL)

De heer ir. F.B. Minhas MSc

Lid, 1 januari 2025-1 januari 2029

(Hoofd)functies en relevante nevenfuncties:

- Directeur van NEPROM
- Directeur van Stichting Nieuwbouw.nl
- Lid Bestuurlijke Adviesraad van Nederlands Register van Vastgoed Taxateurs

Rooster van aftreden

- 31 oktober 2026: mevrouw C. Steenmeijer (herbenoembaar)
- 1 september 2027: dhr. A. de Groot (herbenoembaar)
- 1 januari 2028: mevrouw A. Oskamp (niet herbenoembaar)
- 1 januari 2028: de heer E.A.P. Steegers (niet herbenoembaar)
- 1 januari 2029: de heer F.B. Minhas (herbenoembaar)

Bezoldiging

In 2025 zijn aan de leden van de RvT de vergoedingen verstrekt zoals vermeld in onderstaande tabel.

Lid Raad van Toezicht	Vergoedingen 2025		
	Bruto vergoeding	Totaal	WNT-norm 2025 naar rato (excl. btw)
Mevrouw C. Steenmeijer RA (lid)	€24.600	€24.600	€24.600
De heer E.A.P. Steegers (lid)	€24.600	€24.600	€24.600
Mevrouw A. Oskamp (voorzitter)	€36.900	€36.900	€36.900
De heer A. de Groot MBA (lid)	€24.600	€24.600	€24.600
De heer F.B. Minhas (lid)	€24.600	€24.600	€24.600

De maximumvergoeding voor leden van de RvT is met ingang van 1 januari 2015 10% van de voor de sector geldende maximale beloning (Wet normering topinkomens: €246.000). Voor voorzitters is dit maximaal 15%.

Profielschets

De profielschets voor de leden van de RvT luidt als volgt:

- een voor onze hogeschool relevant netwerk en verbinding met de stad Rotterdam;
- een zodanige affiniteit met het (hoger) onderwijs dat zij de visieontwikkeling van de hogeschool kritisch kunnen volgen;
- langdurige bestuurservaring bij grote professionele organisaties, kennis van financiën en van de inhoud van de focus van onze hogeschool.
- communicatieve vaardigheden en toezichthouden vanuit verbinding met onze hogeschool en haar bestuur, hand in hand gaand met een kritische distantie en rolvast handelen;
- regionale/landelijke bekendheid;
- juridisch goed onderlegd en bij voorkeur ruime ervaring in het openbaar bestuur.

Voor de samenstelling van de RvT wordt gestreefd naar een weerspiegeling van de diversiteit van de stad Rotterdam en naar een balans in gender. Ook wordt gestreefd naar een mix van leden die momenteel werkzaam zijn in een maatschappelijke functie en die dit in het verleden zijn geweest.

Onafhankelijkheid

De RvT is steeds zodanig samengesteld dat deugdelijk en onafhankelijk toezicht kan worden uitgeoefend. In het Reglement Raad van Toezicht staat nader beschreven aan welke eisen leden van de RvT moeten voldoen en welke relaties onvereenigbaar zijn met de gewenste onafhankelijkheid. De leden van de RvT hebben geen directe belangen bij onze hogeschool. Zij hebben zitting op persoonlijke titel en oefenen hun functie uit zonder last of ruggespraak. De leden van de RvT zijn onafhankelijk in de betekenis van de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo (2023). Zij kunnen onafhankelijk van elkaar, van het CvB en van welk deelbelang dan ook kritisch opereren.

3.2 College van Bestuur

Samenstelling en remuneratie

Het CvB bestond in 2025 uit:

- mevrouw. drs. S.Y. Wilton-Wels
- de heer W.E. van den Brink MA (tot en met 31 maart 2025)
- mevrouw dr. J.G.M. Reuling
- de heer drs. F.D. Boels (vanaf 15 juni 2025)

Wij hanteren de uitgangspunten van de Wet normering topinkomens. Indien de bezoldiging van de leden van het CvB wordt afgezet tegen de geldende normen, ontstaat het overzicht als in onderstaande tabel.

Lid College van Bestuur	Bezoldiging 2025					
	Beloning	Fiscale bijtelling auto	Pensioen premies (wg-deel)	Totaal	WNT-norm 2025	Norm 2025
Drs. S.Y. Wilton-Wels	€210.750	€11.929	€23.235	€245.914	100%	€246.000
W.E. van den Brink MA	€148.540	-	€23.073	€171.614	91%	€223.860
Dr. J.G.M Reuling	€210.570	-	€23.172	€233.742	95%*	€233.801
Drs. F.D. Boels	€105.998	-	€12.557	€118.555	88%	€118.619

* In verband met de nog niet vervulde vacature die was ontstaan door de omzetting van de benoeming van de heer Van den Brink en daardoor een verzwaaring van de portefeuille van mevrouw Reuling, heeft de RvT besloten dat het percentage voor mevrouw Reuling vanaf 1 april 2025 tijdelijk werd opgehoogd naar 100%. Met de benoeming van de heer Boels per 15 juni 2025 is het percentage voor mevrouw Reuling weer verlaagd.



“We leerden om niet alleen naar één perceel te kijken, maar naar het hele systeem. Dat neem ik mee in mijn ontwerpen voor opdrachtgevers door heel Nederland.”

Nina Maria
Student

Bekijk de verhalen van onze toekomstmakers op: www.hr.nl/masters

Op 1 januari 2025 is de heer F.B. Minhas aangetreden als nieuw lid van de RvT, na een wervings- en aanstellingsprocedure waarbij de CMR betrokken is geweest.

In verband met het vertrek van de heer Van den Brink per 31 maart 2025 heeft de RvT de heer F.D. Boels als nieuw lid van het CvB benoemd per 15 juni 2025.

Gesprekken met de leden van het College van Bestuur

Het Reglement Raad van Toezicht ligt ten grondslag aan de beoordelingsprocedure voor de leden van het CvB. In het kader van zijn verantwoordelijkheid als werkgever heeft de RvT in 2016 de beoordelingsprocedure vorm gegeven in de Regeling Gesprekscyclus CvB. In 2025 is deze regeling herzien. De RvT heeft de herziene regeling vastgesteld op 16 december 2025. De herziening betreft het individueel functioneren van de leden van het CvB.

Het proces rondom evaluatie- en beoordelingsgesprekken met de leden van het CvB is herzien en gericht op een gestructureerde en transparante bespreking en beoordeling van de prestaties, samenwerking en ontwikkeling van de bestuurders. De RvT voert jaarlijks een informeel evaluatiegesprek en een formeel beoordelingsgesprek met de leden van het CvB. Het informele evaluatiegesprek richt zich op verbinding, reflectie, voortgang en gezamenlijke doelen, terwijl in het beoordelingsgesprek de prestaties ten opzichte van vastgestelde criteria en doelstellingen worden geëvalueerd.

In het geval van een herbenoeming, van een lid van het CvB, is het mogelijk om een separaat herbenoemingsgesprek te voeren of de herbenoeming onderdeel uit te laten maken van het evaluatie- of beoordelingsgesprek. Dit zijn gesprekken tussen de remuneratiecommissie van de RvT en de afzonderlijke leden van het CvB.

De remuneratiecommissie spreekt ter voorbereiding op een beoordelingsgesprek met een vertrouwenscommissie. Voor de vertrouwenscommissie worden door de directeur van de dienst Onderwijs en Ontwikkeling twee functionarissen uitgenodigd. Tevens zijn op voordracht van de CMR een student en een medewerker lid van de vertrouwenscommissie.

In 2025 is een beoordelingsgesprek gevoerd met de voorzitter van het CvB, mevrouw S.Y. Wilton-Wels, en het lid mevrouw J.G.M. Reuling. Met de voorzitter is ook een evaluatiegesprek gevoerd. Met het toetredende lid de heer F.D. Boels is een evaluatiegesprek gevoerd. In 2025 was geen sprake van herbenoemingen van leden van het CvB.

Zelfevaluatie door de Raad van Toezicht

In het najaar van 2025 heeft onder externe begeleiding een zelfevaluatie door de RvT plaatsgevonden. Het thema was 'effectieve rolneming van de RvT ten tijde van transitie'. De zelfevaluatie richtte zich specifiek op:

- de invulling van de drie hoofdrollen door de RvT (toezicht houden, het CvB met raad terzijde staan en werkgever zijn van de leden van het CvB);
- het functioneren van de commissies;
- de toegevoegde waarde en effectiviteit van de raad;
- de samenstelling en professionalisering van de raad;
- het functioneren als team binnen de RvT en in interactie met het CvB;
- de informatievoorziening van het CvB aan de RvT;
- het functioneren van de governance.

De uitkomst van de evaluatie schetste het generieke beeld dat de RvT adequaat functioneert. De geïdentificeerde aandachtspunten betreffen het verder optimaliseren van het functioneren van de RvT. Op 1 december 2025 heeft de RvT afspraken gemaakt naar aanleiding van de aandachtspunten, die in 2026 geëvalueerd worden.

3.3 Toetsingskader van de Raad van Toezicht

Basis voor het toetsingskader

De RvT monitort de ontwikkelingen in onze hogeschool aan de hand van verschillende overleggen en activiteiten. De basis voor het toetsingskader bestaat uit het kwaliteitsprofiel, dat inzicht geeft in onze prestaties op de belangrijkste kwaliteitsindicatoren (ankerpunten), zoals studiesucces en algemene medewerkerstevredenheid. Het toetsingskader bestaat verder uit:

- de overleggen met het CvB (minimaal vier keer in het jaar);
- de uitvoering van taken en overleggen binnen commissies;
- de overleggen met de CMR (twee keer in het jaar);
- het overleg met team Auditing, Monitoring en Control (AMC) en de functionaris gegevensbescherming;
- de werkbezoeken binnen onze hogeschool en deelname aan strategische of thematische bijeenkomsten.

Het CvB faciliteert de bovengenoemde overleggen en levert op regelmatige basis gegevens aan. De RvT acht zich door dit kader goed in staat gesteld om zijn toezichhoudende taak uit te oefenen.

Overleggen tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur

De RvT vergaderde in het verslagjaar 2025 vijf keer met het CvB: op 10 maart, 12 mei, 1 juli, 3 november en 16 december 2025. Tijdens deze vergaderingen komt een aantal vaste en actuele onderdelen en onderwerpen aan de orde.

Vaste onderwerpen in deze plenaire vergaderingen zijn de verslagen van de commissies van de RvT, rapportages over vastgoed en huisvesting, financiën, gegevensbescherming en de continue rapportage van AMC. Ook wordt als vast terugkerend onderwerp het kwaliteitsprofiel besproken, waarin de stand van zaken ten aanzien van de ankerpunten opgenomen is. Verder worden jaarlijks de begroting, managementletter, jaarrekening en accountantsverslag besproken.

In 2025 hadden de RvT en het CvB in het bijzonder aandacht voor de voorgenomen organisatieverandering richting kennisdomeinen, Hoger Onderwijs Drechtsteden (HOD) en informatieveiligheid. Verder zijn onder andere de uitvoeringsplannen voor de Strategische Agenda en de Instellings- toets Kwaliteitszorg onderwerp van gesprek geweest.

Domeinvorming

De RvT en het CvB hebben in 2025 geregeld de organisatiestructuur van onze hogeschool en de positie van onderzoek daarin besproken, in het kader van de voorgenomen organisatieverandering richting kennisdomeinen, waarin onderzoek en onderwijs sterker met elkaar worden verbonden. De gesprekken vonden plaats in de plenaire vergaderingen en in de off-site dag van de RvT en het CvB. De stand van zaken rondom de domeinvorming is daarnaast steeds gedeeld met de verschillende commissies.

Onderwijs en kwaliteit

Het CvB heeft de RvT in 2025 geïnformeerd over de ontwikkelingen in de instroom van nieuwe studenten, gerelateerd aan de instroom bij de andere grote hogescholen in Nederland. Ook hebben ze analyses besproken van belangrijke indicatoren rond studiesucces, zoals propedeuse- rendement na één jaar, uitval in het eerste jaar, diplomarendement na vijf en acht jaar en langstudeerders. Ook is gesproken over de voorbereidingen voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg in 2025. Verder heeft de RvT gesproken over onze nieuwe visie op studentenwelzijn.

Financiën

De RvT heeft in zijn vergadering van 12 mei 2025 het jaarverslag over 2024 goedgekeurd. In dezelfde vergadering heeft de RvT ook de jaarrekening van 2024 en het accountantsverslag van 2024 van accountant Deloitte besproken, na advies van de auditcommissie. De bespreking van de jaarrekening vond plaats in aanwezigheid van de accountants van Deloitte. Deloitte heeft bij de jaarrekening een goedkeurende verklaring afgegeven. Tijdens de overleggen met de RvT werd regelmatig de financiële prognose voor het hele jaar afgezet tegen de begroting, zodat, na voorbereidend overleg in de auditcommissie, de RvT de financiële gang van zaken kon volgen. De RvT verleende in zijn vergadering van 16 december 2025 goedkeuring aan de begroting voor 2026, onder voorbehoud van instemming door de CMR.

Externe accountant

Conform het reglement Raad van Toezicht benoemt de RvT de externe accountant, met een aanstelling voor maximaal acht jaar. Na een aanbesteding waarbij een beoordelingscommissie de verschillende inschrijvingen heeft beoordeeld, heeft de RvT op 15 februari 2021 formeel besloten de opdracht voor accountantsdiensten aan Deloitte te gunnen.

Deelname aan commissies

De RvT werkt sinds 2013 met een vaste commissiestructuur. Sinds het najaar van 2020 is, in aanvulling op de oorspronkelijk ingestelde commissies, de huisvestingscommissie ingesteld.

Hierna staan de samenstelling en werkzaamheden van de commissies beschreven, en de besproken onderwerpen in 2025.

Auditcommissie

De auditcommissie ondersteunt de RvT in zijn rol van toezichthouder op financiën en interne beheersing.

De auditcommissie bestond uit mevrouw Steenmeijer en de heer de Groot (vanuit de RvT). De commissie vergaderde in 2025 drie keer: op 14 april, 3 juni en 1 december. Bij de eerste twee vergaderingen sloot mevrouw Wilton-Wels aan namens het CvB, bij de laatste vergadering de heer Boels.

In 2025 werden de volgende onderwerpen besproken in de auditcommissie:

- het accountantsverslag over 2024
- het jaarverslag van onze hogeschool over 2024 (incl. jaarrekening)
- het jaarverslag van AMC over 2024
- het jaarverslag van de functionaris gegevensbescherming over 2024
- het auditplan informatiebeveiliging
- de integrale rapportage van Concern Control
- de audit en registratie van nevenfuncties
- het treasury statuut van 2024
- de kaderbrief en begroting voor 2026
- het investeringsbesluit voor de renovatie van Museumpark Hoogbouw
- de continue rapportage van AMC
- de audits van Kenniscentrum Zorginnovatie en van Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie door AMC
- het auditplan van Deloitte
- de managementletter van de accountant van 2025
- de integrale concernrapportage
- de notitie over schaduw-IT
- het nieuwe statuut voor AMC

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie adviseert de RvT en verricht voorbereidende werkzaamheden ten aanzien van de selectie, de benoeming, de beoordeling en de bezoldiging van de leden van de RvT en het CvB.

De remuneratiecommissie bestond uit mevrouw Oskamp en mevrouw Steenmeijer (vanuit de RvT) en mevrouw Wilton-Wels (vanuit het CvB). De commissie vergaderde in 2025 twee keer: op 17 februari en 13 oktober.

In 2025 werden de volgende onderwerpen besproken in de remuneratiecommissie:

- het remuneratierapport over 2024
- het concept-remuneratierapport over 2025
- de organisatieverandering
- het proces van de gesprekscyclus met de leden van het CvB
- het proces van permanente educatie van de leden van het CvB
- de vlootshouw

Commissie Onderwijs en Onderzoek

De commissie Onderwijs en Onderzoek adviseert de RvT ten aanzien van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. In de commissie is bijzondere aandacht voor het kwaliteitsprofiel. Daarbinnen wordt naar enkele ankerpunten als kwaliteitsindicatoren gekeken, zoals studiesucces, studenttevredenheid en algemene medewerkerstevredenheid.

De commissie Onderwijs en Onderzoek bestond uit mevrouw Oskamp, de heer Steegers en de heer Minhas (vanuit de RvT) en mevrouw Reuling (vanuit het CvB). De commissie vergaderde in 2025 vier keer: op 9 april, 10 juni, 17 oktober en 8 december.

In 2025 werden de volgende onderwerpen besproken in de commissie Onderwijs en Onderzoek:

- de duiding van het onderzoek naar de trend in studiesucces en de bestuurlijke reactie
- de duiding van het 100-dagenonderzoek in 2024 en de bestuurlijke reactie
- het jaarverslag van onze hogeschool over 2024
- het onderzoeksrapport betreffende de jaarverslagen van de examencommissies en de bestuurlijke reactie
- het subsidiebeleid en lectorenbeleid
- de kaderbrief over 2026
- het kwaliteitsprofiel van 2024-2025
- de continue rapportage van AMC (inzake onderwijs en onderzoek)
- de duiding van de HBO-Monitor en de bestuurlijke reactie
- de duiding van de Nationale Studentenenquête en de bestuurlijke reactie

Huisvestingscommissie

De huisvestingscommissie informeert periodiek de RvT over de ontwikkelingen ten aanzien van ons vastgoed en onze huisvesting.

De huisvestingscommissie bestond uit de heer De Groot en de heer Minhas (vanuit de RvT). De commissie vergaderde in 2025 twee keer: op 14 april en 21 oktober. In de eerste vergadering sloot mevrouw Reuling aan namens het CvB, in de tweede vergadering de heer Boels.

In 2025 werden de volgende onderwerpen besproken in de huisvestingscommissie:

- de kwartaalrapportages over vastgoed en huisvesting
- het investeringsbesluit voor de renovatie van Museumpark Hoogbouw
- de rechten van RvT bij verbintenissen
- de reductie van het aantal vierkante meters
- de Grote Schuif (de verhuizing van instituten naar verschillende locaties)
- de onderwijslocatie Laan op Zuid
- de locatie Wijnhaven
- RDM

Overleg met de centrale medezeggenschapsraad

De RvT en de CMR kwamen twee keer samen, een keer onder voorzitterschap van de CMR en een keer onder voorzitterschap van de RvT. De eerste bijeenkomst op 12 mei 2025 (in aanwezigheid van het CvB) stond in het teken van een wederzijdse kennismaking tussen CMR en RvT, de rolverdeling en de wederzijdse verwachtingen over de rollen van medezeggenschap en toezichthouder. In de tweede bijeenkomst op 3 november 2025 (zonder aanwezigheid van het CvB) is een presentatie gegeven over de Strategische Agenda en is het gesprek gevoerd over onze macro-economische omgeving. Het doel was om samen te kijken naar de ontwikkelingen buiten en de ontwikkelingen binnen onze hogeschool en hoe deze elkaar beïnvloeden.

Overleg met AMC en de functionaris gegevensbescherming

De auditcommissie heeft in aanwezigheid van AMC en de functionaris gegevensbescherming op 14 april 2025 hun respectievelijke jaarverslagen besproken. De RvT heeft deze jaarverslagen op 12 mei besproken.

De RvT wordt standaard betrokken bij de risicomanagementcyclus op hogeschoolniveau. Deze cyclus wordt als volgt doorlopen:

- Twee keer per jaar vindt een risicodialoog plaats op basis van de risicorapportage van AMC. Deze rapportage is gebaseerd op de risico-inschatting van de eerste lijn, en wordt verrijkt met analyses van de tweede en derde lijn. De inschatting wordt afgezet tegen de door het CvB vastgestelde risicohouding.
- Voor elk risico wordt een risico-eigenaar op directieniveau aangewezen. Deze is primair verantwoordelijk voor de risico-inschatting en voor de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen, op te volgen in de reguliere planning-en-controlcyclus.
- De risicorapportage, inclusief de inschatting en duiding door het CvB, wordt gedeeld met de RvT en zijn deelcommissies.

AMC vervult de countervailing-rol bij de omschrijving van de risico's, de risicohouding, de risico-inschatting en de beheersmaatregelen.

Werkbezoeken en bijeenkomsten

De RvT heeft in 2025 vier werkbezoeken afgelegd: aan twee diensten (Informatievoorziening & Digitale Transformatie en Vastgoed & Facilitair) en twee instituten (Rotterdam Mainport Instituut en Willem de Kooning Academie). Tijdens de werkbezoeken heeft de RvT gesproken met studenten, medewerkers en managers.

Leden van de RvT zijn in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg geïnterviewd door het panel van de NVAO. De RvT heeft het proces van de instellingstoets nauwgezet gevolgd en waardering uitgesproken voor de collega's die dit in goede banen hebben geleid.

Leden van de RvT waren in september aanwezig bij de opening van het studiejaar 2025-2026.

Op 15 september heeft een off-site dag plaatsgevonden van de RvT en het CvB. Tijdens deze bijeenkomst hebben ze onder begeleiding van een extern begeleider verdiepend gesproken over de organisatieontwikkeling naar kennisdomeinen binnen onze hogeschool en over de gezamenlijke uitdagingen in de organisatieontwikkeling, inclusief de invulling van de verschillende rollen vanuit goed bestuur en toezicht.

3.4 Slotwoord

De RvT spreekt waardering uit over de inzet en toewijding waarmee de docenten, medewerkers, het management en het CvB hun functies hebben uitgevoerd in 2025. De RvT constateert dat studenten een leerzame en inspirerende tijd doorbrengen op onze hogeschool en na het afstuderen met een degelijke startkwalificatie onze hogeschool verlaten. De RvT vertrouwt erop dat de verdere implementatie van de Strategische Agenda zal bijdragen aan het vormgeven van ons onderwijs en onderzoek en daarmee aan onze toekomst.

4. Jaarrekening 2025

4.1 Balans op 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

Activa

(x € 1.000)

		31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1.	8.150	9.688
Materiële vaste activa	2.	214.588	210.513
		222.738	220.201
Vlottende activa			
Vorderingen	3.	17.936	16.569
Liquide middelen	4.	63.100	62.573
		81.036	79.142
Totaal activa		303.774	299.343
Passiva			
Eigen Vermogen	5.	112.201	113.356
Voorzieningen	6.	32.521	30.032
Langlopende schulden	7.	41.600	44.700
Kortlopende schulden	8.	117.452	111.255
Totaal passiva		303.774	299.343

4.2 Staat van baten en lasten over 2025

Baten

(x € 1.000)

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rijksbijdragen	9.	345.671	343.929	348.622
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10.	5.110	4.913	4.392
College-, cursus-, les- en examengelden	11.	93.913	94.462	84.780
Baten werk in opdracht van derden	12.	20.069	18.216	17.560
Overige baten	13.	7.211	6.286	7.843
Totaal baten		471.974	467.806	463.197
Lasten				
Personeelslasten	14.	374.980	374.068	369.326
Afschrijvingen	15.	27.297	27.901	26.509
Huisvestingslasten	16.	24.126	25.323	23.401
Overige lasten	17.	48.180	46.269	46.898
Totaal lasten		474.583	473.561	466.134
Saldo baten en lasten		-2.609	-5.755	-2.937
Financiële baten en lasten	18.	1.454	300	2.766
Totaal resultaat		-1.155	-5.455	-171

4.3 Kasstroomoverzicht over 2025

(x € 1.000)

		2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		-2.609	-2.937
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Afschrijvingen	15.	27.297	26.509
Overige amortisaties	1.	1.420	960
Mutaties voorzieningen	6.	3.048	5.762
		31.765	33.231
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>			
Vorderingen	3.	-1.367	-4.564
Kortlopende schulden	8.	6.197	356
		4.830	-4.208
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties		33.986	26.086
Ontvangen interest	18.	1.572	2.674
Betaalde interest	18.	-677	-748
		895	1.926
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		34.881	28.012
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen in immateriële vaste activa	1.	-	-3.359
Investeringen in materiële vaste activa	2.	-31.254	-23.091
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-31.254	-26.450
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing schulden	7.	-3.100	-3.100
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.100	-3.100
Toename/(afname) liquide middelen	4.	527	-1.538
<i>Het verloop van de liquide middelen is als volgt:</i>			
		2025	2024
Stand op 1 januari		62.573	64.111
Toename (-afname) liquide middelen	4.	527	-1.538
Stand op 31 december		63.100	62.573

4.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening

Algemene toelichting

De activiteiten van Stichting Hogeschool Rotterdam (verder: de hogeschool) richten zich met name op het verzorgen van hoger beroepsonderwijs, contractonderwijs en contractonderzoek. Deze jaarrekening betreft de jaarrekening van de hogeschool.

Stichting Hogeschool Rotterdam is statutair gevestigd te Rotterdam, op het adres Museumpark 40 en is ingeschreven bij het Handelsregister Kamer van Koophandel onder nummer 41129830.

Wet- en regelgeving

De jaarrekening van de hogeschool is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO), Titel 9 Boek 2 BW, RJ 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

De in de toelichting op de staat van baten en lasten ter vergelijking opgenomen begrote cijfers zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht van de hogeschool goedgekeurde begroting 2025 op 16 december 2024.

Continuïteit van de activiteiten

De jaarrekening 2025 is door het College van Bestuur opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Een nadere uiteenzetting is opgenomen in het bestuursverslag bij de continuïteitsparagraaf.

Verslagleggingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op 31 december 2025.

Oordelen en schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het College van Bestuur van de hogeschool zich over verschillende zaken een oordeel vormt en schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening verantwoorde bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen worden daarom voortdurend beoordeeld. Aanpassingen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en de toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering, resultaatbepaling en presentatie zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaand jaar.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden zijn verbonden partijen.

In 2025 zijn geen transacties van betekenis met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden aangegaan.

Verbonden partijen waarbij sprake is van een overheersende zeggenschap, maar op basis van omvang in relatie tot de hogeschool van te verwaarlozen betekenis is, worden op basis van artikel 2:407 BW lid 1a niet geconsolideerd. Voor 2025 is dit van toepassing voor de Stichting Hierdoor tot Hoger (voorheen Willem de Kooning Stichting) en Stichting Studentmentoren Rotterdam.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Alle in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Activa

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen ontwikkelkosten van informatiesystemen. De eerste waardering van immateriële vaste activa gebeurt tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien de immateriële vaste activa van derden is aangekocht, bestaat de verkrijgings- of vervaardigingsprijs uit de aankoopprijs inclusief alle direct toe te rekenen uitgaven om het actief voor gebruik geschikt te maken. De vervaardigingsprijs van een intern vervaardigd actief omvat alle uitgaven, die direct kunnen worden toegerekend om het actief te creëren, te produceren en geschikt te maken voor het voorgenomen gebruik.

Afschrijvingen van immateriële vaste activa geschieden stelselmatig op basis van de geschatte economische levensduur. Afschrijving geschiedt op het moment dat het actief gereed is voor ingebruikname, rekening houdend met bijzondere waardeverminderingen. Om vast te stellen of bij een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

De ontwikkelingskosten worden geactiveerd als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De afschrijvingstermijn voor informatiesystemen bedraagt 4 jaar. Jaarlijks onderhoud en kosten van releases worden ten laste van de exploitatie gebracht.

De volgende lineaire afschrijvingstermijn wordt momenteel gehanteerd:

- Automated feedback checking 4 jaar

Bij activering van kosten van ontwikkeling wordt, indien het activum zelf vervaardigd is, ter hoogte van het geactiveerde bedrag een wettelijke reserve gevormd. De te vormen wettelijke reserve komt hetzij uit de algemene reserve, hetzij ten laste van de winstbestemming. Vrijval van deze wettelijke reserve gebeurt naarmate de geactiveerde kosten worden afgeschreven, afgewaardeerd of verkocht en geschiedt op dezelfde wijze als de vorming heeft plaatsgevonden.

Software in the cloud

Indien sprake is van Software as a Service ('SAAS') blijft de software op de hardware van de leverancier draaien (in "the cloud") en heeft de hogeschool toegang tot de software en infrastructuur via een internetverbinding. Deze software wordt niet geactiveerd aangezien de leverancier de eigenaar is van de software of infrastructuur en de hogeschool daarmee niet de beschikkingsmacht heeft over de geïdentificeerde activa. Implementatiekosten die een nauw verband hebben met het gereed maken van de software voor gebruik, worden als vooruitbetaalde bedragen verantwoord onder de immateriële vaste activa en worden na ingebruikname verspreid over de verwachte levensduur van de SAAS-oplossing in de staat van baten en lasten verantwoord. Deze verwachte levensduur is een inschatting van het management en gebaseerd op enerzijds de veranderlijkheid van de SAAS-oplossing en anderzijds de complexiteit van de implementatie.

Materiële vaste activa

Gebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of de vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Rekening wordt gehouden met bijzondere waardeverminderingen, die op balansdatum worden verwacht. Voor een uiteenzetting - ten einde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering - wordt verwezen naar 'bijzondere waardevermindering van vaste activa'.

Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de verkrijgingsprijs van grond- en hulpstoffen en kosten, die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op terreinen en op vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

De volgende afschrijvingstermijnen worden hierbij gehanteerd:

Gebouwen:

- Casco 60 jaar
- Afbouw 30 jaar
- Gebouwen van voor 2000 20 - 30 jaar
- Bedrijfsaanpassingen / onderhoudsinvestering 10 - 30 jaar

Inventaris en apparatuur:

- Werkplekken 3 - 5 jaar
- Communicatie 3 - 5 jaar
- Infrastructuur en audiovisuele middelen 5 jaar
- Inventaris 5 en 10 jaar

Voor zover een materieel vast actief omvangrijke bestanddelen bevat die in economische levensduur uiteenlopen, worden deze als afzonderlijke materiële vaste activa verantwoord. De hogeschool past voor de afschrijving van haar gebouwen en terreinen vanaf 2000 de componentenmethode toe.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Indien een actief wordt vervangen, dan wordt de boekwaarde van de te vervangen bestanddelen als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de staat van baten en lasten gebracht. Groot onderhoud wordt als separate component verwerkt vanaf het moment van verwerving van het actief. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

De hogeschool beoordeelt op balansdatum of aanwijzingen aanwezig zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de directe opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het desbetreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die niet aanwezig is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / de kasstroom genererende eenheid, vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering, die in het verleden is verantwoord, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde, die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de hogeschool op balansdatum of objectieve aanwijzingen aanwezig zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de hogeschool de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Voorraden

De hogeschool waardeert de voorraad op nihil. Kosten voor aanschaf van reproductiemateriaal en leer- en hulpmiddelen worden direct in de kosten verantwoord. De hogeschool heeft geen handelsvoorraden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde van de tegenprestatie. Na de eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij de vervolgwaardering zal rekening worden gehouden met een eventuele noodzakelijk geachte voorziening voor het risico op mogelijke oninbaarheid. Indien de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn, blijft de eerste waardering van toepassing.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit tegoeden bij de Staat der Nederlanden. De tegoeden zijn vrij opneembaar. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Passiva

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve, een wettelijke reserve en bestemmingsreserves.

De wettelijke reserve wordt aangehouden ter hoogte van het de geactiveerde kosten van ontwikkeling voor immateriële vaste activa.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het College van Bestuur is aangebracht. In de toelichting op het eigen vermogen is aangegeven welke bestedingsmogelijkheden en / of beperkingen zijn aangebracht op de bestemmingsreserves.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen, die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven, die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

De disconteringsvoet waartegen contant wordt gemaakt geeft de actuele marktrente weer. De actuele marktrente wordt bepaald op basis van het rendement op hoogwaardige ondernemingsobligaties op een liquide markt; als de liquide markt ontbreekt wordt de actuele marktrente bepaald op basis van het rendement op staatsobligaties. De disconteringsvoet bedraagt op 31 december 2025 2,95% (31 december 2024 2,6%).

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een apart actief in de balans opgenomen.

Werktijdvermindering

De voorziening werktijdvermindering is in het kader van de cao-hbo 2025-2026 gevormd voor personeel, inclusief opbouw van toekomstige rechten, dat deelneemt aan de 'regeling werktijdverkorting senioren' volgend uit de duurzame inzetbaarheidsparagraaf in de cao. Volgens de cao kan een werknemer, die de AOW-gerechtigde leeftijd min tien jaar heeft bereikt kiezen voor de mogelijkheid om zijn / haar werktijd, gedurende een periode van maximaal vijf jaar te verminderen. Voor de werknemers die gebruikmaken van deze regeling zijn de kosten voor de volledige periode in de voorziening opgenomen.

Voor werknemers, die geen gebruik maken van de regeling, maar voldoen aan de criteria en zodoende op elk moment kunnen gaan deelnemen, wordt op basis van de deelnemerspercentages en de blijfkans een voorziening gevormd. Voor werknemers, die tussen nu en vijf jaar in aanmerking komen voor deze regeling, wordt ook gebruik gemaakt van een deelnemerspercentage en een blijfkans. Voor deze toekomstige instroom wordt de voorziening in vijf jaar opgebouwd. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt.

Gratificatie ambtsjubilea

De voorziening gratificatie ambtsjubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. De berekening van deze voorziening wordt bepaald door de uit te keren gratificaties vanwege ambtsjubilea overeenkomstig de cao. Dit is bij het bereiken van een 25-jarig, 40-jarig en 50-jarig jubileum. Voor het bereiken van een ambtsjubileum is het aantal ABP pensioen geldige dienstjaren bepalend. Tevens wordt rekening gehouden met de blijfkans, de leeftijd en CAO ontwikkelingen.

Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken ziet toe op de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte en arbeidsongeschiktheid. In verband met een overgang na het 2e ziektejaar naar de WIA wordt deze voorziening tegen nominale waarde gewaardeerd.

Eigenrisicodragerschap WGA

Sinds 2005 is de hogeschool eigenrisicodragers voor de WGA. Dit betekent dat de betaling van de WGA-uitkering en de kosten van re-integratie voor rekening komen van de hogeschool. De voorziening WGA wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit het eigenrisicodragerschap. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt.

Wachtgelden

De voorziening wachtgelden betreft een voorziening voor toekomstige wachtgelduitkeringen. De voorziening wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling HBO (BWRHBO). Hierbij wordt een schatting gemaakt van het bedrag dat noodzakelijk is om de desbetreffende verplichtingen op balansdatum af te wikkelen. Hierbij is rekening gehouden met een afslagpercentage vanwege de kans op werkherwinning. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt.

Transitievergoedingen

Vanaf 1 januari 2020 is de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking getreden. In deze wet is gesteld dat een werknemer vanaf de eerste dag van een arbeidsovereenkomst recht heeft op een transitievergoeding bij ontslag. In de berekening van de voorziening zijn alle tijdelijke dienstverbanden betrokken. Daarnaast wordt een inschatting gemaakt in hoeverre deze tijdelijke dienstverbanden niet worden verlengd.

Gezien het kortlopende karakter van de voorziening wordt deze tegen nominale waarde gewaardeerd.

Student(en)ondersteuningsfonds

Deze voorziening is gevormd ter financiële ondersteuning van studenten, die niet voldoen aan de normen voor de prestatiebeurs, dan wel studenten die buiten hun schuld vertraagd afstuderen (een en ander conform hetgeen bepaald is in de WHW, artikel 7.51) binnen de hogeschool. Gezien de beperkte looptijd van de verplichtingen wordt deze voorziening tegen nominale waarde gewaardeerd.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betreffen onder andere de voorziening voor asbestverwijdering en herstelverplichtingen. Gezien de beperkte looptijd en de beperkte omvang van de voorziening wordt deze tegen nominale waarde gewaardeerd.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het lopende jaar worden onder de kortlopende schulden opgenomen. Na eerste opname worden de schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De langlopende schulden zijn aangegaan bij de Staat der Nederlanden via schatkistbankieren.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen of te betalen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Operational leasing

De hogeschool heeft alleen leaseovereenkomsten, die kwalificeren als operational leasing. Kenmerkend voor deze contracten is dat een groot deel van de voor- en nadelen, die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij de hogeschool liggen. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

Binnen een aantal leasecontracten bestaat de mogelijkheid tot een (tijdelijke) verlenging. In generieke zin is geen sprake van koopopties.

4.5 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's, die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rijksbijdragen

Normatieve Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. Dit ziet toe op de structurele rijksbijdrage, die op basis van sector- en bekostigingsregelgeving van het ministerie van OCW ten minste jaarlijks beschikbaar wordt gesteld aan onderwijsinstellingen. De omvang van de bijdrage wordt op basis van een voor de sector geldend bekostigingsmodel jaarlijks vastgesteld. De aanwending van deze bijdrage is behoudens de wettelijke kaders niet nader voorgeschreven.

Vanaf boekjaar 2021 kan het ministerie van OCW naast de normatieve Rijksbijdrage tevens aanvullende middelen aanmerken als een niet-normatieve Rijksbijdrage, die bestemd zijn voor een specifiek doel. Dit betreft een niet-structurele toevoeging aan de Rijksbijdrage van onderwijsinstellingen. In de toekenningsbeschikking (en indien van toepassing, de onderliggende regeling) wordt specifiek vermeld dat sprake is van een niet-normatieve Rijksbijdrage en is het bestedingsdoel van deze Rijksbijdrage opgenomen.

Niet-normatieve Rijksbijdrage worden afhankelijk van hun aard verwerkt als exploitatiesubsidie of als investeringssubsidies. Daarbij worden baten in de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de kosten zijn gemaakt.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de hogeschool de condities voor ontvangst kan aantonen.

College-, cursus-, les- en examengelden

De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn verspreid. De vooruit ontvangen bedragen worden onder de overlopende passiva opgenomen.

Werk in opdracht voor derden

Onder baten werk in opdracht voor derden worden de baten verantwoord, die voortvloeien uit contractactiviteiten en worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Deze activiteiten vallen buiten de primaire bekostiging.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur van vastgoed, externe detachering van personeel, sponsoring en overige baten. Deze baten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de geleverde prestaties.

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Overige personele lasten, opgebouwd verlof en gratificaties jubilea worden verwerkt of opgebouwd vanaf het moment dat de verplichting ontstaat.

Pensioenen

De hogeschool heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling bij Stichting Pensioenfonds ABP. De hoogte van de pensioenuitkering is afhankelijk van leeftijd, salaris en aantal dienstjaren. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag.

De pensioenregeling bij het ABP is in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De pensioenpremies worden verantwoord als personeelslasten zodra deze verschuldigd zijn. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Naast de premiebetalingen bestaan geen andere verplichtingen.

De beleidsdekkingsgraad van het ABP wordt gebruikt om te bepalen of de pensioenen kunnen worden verhoogd (indexeren) of moeten worden verlaagd (korten). De beleidsdekkingsgraad moet een minimale waarde hebben om voldoende financiële buffer te hebben. Deze buffer is wettelijk verplicht. De dekkingsgraad van het ABP op 31 december 2025 is 123,5% (31 december 2024: 111,9%), de beleidsdekkingsgraad 118,3% (31 december 2024: 113,1%).

ABP stapt op 1 januari 2027 over op de nieuwe regels voor pensioen waarin premie-inleg en beleggingsresultaat bepalend zijn voor het uiteindelijke pensioen. Tot deze overgang mag het ABP tijdelijk de pensioenen verhogen mits de beleidsdekkingsgraad per 31 oktober van het desbetreffende jaar minimaal 110% is. In november 2025 heeft het ABP besloten om het pensioen op 1 januari 2026 te verhogen met 2,84% (1 januari 2025: 1,84%).

Afschrijvingen

Immateriële en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen in eigendom wordt niet afgeschreven. Boekwinsten bij verkoop worden verantwoord als overige opbrengsten. Indien sprake is van een boekverlies wordt deze verantwoord onder de overige lasten.

Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

De "Wet modernisering vennootschapsbelasting (Vpb) plicht overheidsondernemingen" is in werking getreden per 1 januari 2016. Deze wet leidt ertoe dat onderwijsinstellingen in beginsel Vpb-plichtig zijn. In de Wet is een specifieke vrijstelling opgenomen voor onderwijsinstellingen, die bekostigd onderwijs verrichten en voldoen aan de in de wet opgenomen voorwaarden. De hogeschool heeft vastgesteld dat zij voldoet aan de voorwaarden om een beroep te kunnen doen op de onderwijsvrijstelling en is daarom vrijgesteld van Vpb.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en betalingen uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bestaat uitsluitend uit de in het boekjaar gedane betalingen voor de verwerving van immateriële en materiële vaste activa. De kasstroom uit financieringsactiviteiten heeft uitsluitend betrekking op het aangaan en aflossen van langlopende leningen, die zijn afgesloten bij de Staat der Nederlanden.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

De hogeschool maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten, die de organisatie blootstellen aan rente- en liquiditeitsrisico's en aan kredietrisico's. Ter beheersing van deze risico's heeft de hogeschool beleid opgesteld met als doel het optimaliseren van de financieringsstructuur en het beperken van deze financiële risico's. Dit beleid is vastgelegd in het treasury statuut.

Marktrisico

- Valutarisico**
 De hogeschool is alleen werkzaam in de eurozone. Buitenlandse studenten betalen in euro's. Daarom is geen sprake van een valutarisico.
- Prijrisico**
 De hogeschool beschikt niet over effecten en loopt daarom geen prijrisico.
- Rente- en liquiditeitsrisico's**
 Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De hogeschool heeft op 31 december 2025 twee rentedragende schulden bij de Staat der Nederlanden. Bij beide schulden is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Naast deze leningen beschikt de hogeschool over een rekeningcourant kredietfaciliteit met een variabele rente bij de Staat der Nederlanden ter hoogte van € 25 miljoen. Hiervan is in 2025 geen gebruik gemaakt.

Het overige renterisico in 2025 is zeer beperkt en heeft alleen betrekking op de liquide middelen. Gedurende 2025 heeft de hogeschool alle liquide middelen aangehouden bij de Staat der Nederlanden via schatkistbankieren. De hogeschool heeft geen materiële rentedragende vorderingen.

Kredietrisico

De vorderingen inzake collegegelden van studenten van de hogeschool vormen het belangrijkste kredietrisico. Door een actief debiteurenbeheer wordt dit risico beheerst. De hogeschool heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

4.6 Toelichting bij de balans op 31 december 2025

x € 1.000

(1) Immateriële vaste activa

De samenstelling van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Kosten van ontwikkeling	Vooruitbetalingen	2025	2024
Verrijingsprijs	472	10.896	11.368	8.009
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-354	-1.326	-1.680	-602
Boekwaarde op 1 januari	118	9.570	9.688	7.407
Mutaties				
Investerings	-	-	-	3.359
Afschrijvingen	-118	-	-118	-118
Overige amortisaties	-	-1.420	-1.420	-960
Mutaties boekwaarde	-118	-1.420	-1.538	2.281
Verrijingsprijs	472	10.896	11.368	11.368
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-472	-2.746	-3.218	-1.680
Boekwaarde op 31 december	-	8.150	8.150	9.688

De kosten van ontwikkeling hebben betrekking op een intern ontwikkeld software programma dat op 31 december 2025 volledig is afgeschreven. De in het verleden gevormde wettelijke reserve bedraagt op 31 december 2025 eveneens nihil.

De vooruitbetaalde bedragen in de immateriële vaste activa betreffen de implementatiekosten van SAAS-applicaties voor de ondersteuning van het onderwijs en de bedrijfsvoering. Vanaf het moment van ingebruikname worden deze kosten verspreid over de verwachte levensduur (variërend tussen 4 tot 10 jaar) in de staat van baten en lasten verantwoord onder de categorie "Inventaris, apparatuur en leermiddelen – ICT".

(2) Materiële vaste activa

De kostprijs van de gebouwen en terreinen die in het kader van de Omkering Kapitaaldienst Financiering (OKF) aan de hogeschool zijn overgedragen, zijn opgenomen tegen de door het ministerie van OCW berekende bruto deelnamesommen. De investeringen vanaf 1 januari 1994 zijn opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

De samenstelling van de materiële vaste activa is als volgt:

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	2025	2024
Verkrijgingsprijs	367.867	85.776	12.372	466.015	447.463
Cumulatieve afschrijvingen	-202.948	-52.554	-	-255.502	-233.650
Boekwaarde op 1 januari	<u>164.919</u>	<u>33.222</u>	<u>12.372</u>	<u>210.513</u>	<u>213.813</u>
Mutaties					
Investeringen	8.883	5.055	17.325	31.263	23.091
Desinvesteringen	-20.869	-9.974	-	-30.843	-4.539
Afschrijvingen	-17.521	-9.658	-	-27.179	-26.391
Afschrijving op desinvesteringen	20.869	9.965	-	30.834	4.539
Mutaties boekwaarde	<u>-8.638</u>	<u>-4.612</u>	<u>17.325</u>	<u>4.075</u>	<u>-3.300</u>
Verkrijgingsprijs	355.881	80.857	29.697	466.435	466.015
Cumulatieve afschrijvingen	-199.600	-52.247	-	-251.847	-255.502
Boekwaarde op 31 december	<u>156.281</u>	<u>28.610</u>	<u>29.697</u>	<u>214.588</u>	<u>210.513</u>

In 2025 heeft de hogeschool € 31,3 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. De grootste investeringen hadden voornamelijk betrekking op de nieuwbouwlocatie Laan op Zuid en op het onderhoud van de locaties Academieplein en Museumpark.

De boekwaarde van de vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen heeft met name betrekking op de nieuwbouwlocatie Laan op Zuid.

De afschrijving op gebouwen en terreinen betreft mede het gebruiksrecht van de grond (erfpacht) voor de locaties Wijnhaven 61, Kralingse Zoom en Museumpark. De erfpacht is afgekocht tot en met respectievelijk 2047, 2083 en 2089 en wordt lineair over de duur van het gebruiksrecht afgeschreven.

In 2025 zijn de verkrijgingsprijs en de cumulatieve afschrijvingen van verbouwingen / bedrijfsaanpassingen aan de gebouwen en inventaris en apparatuur voor een bedrag van € 30,8 miljoen verminderd door desinvesteringen.

De panden op Kralingse Zoom en Museumpark dienen als zekerheid voor de hypothecaire leningen van € 70,2 miljoen, zoals die zijn verstrekt door de Staat der Nederlanden.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedraagt € 151,3 miljoen (peildatum 1 januari 2024). De verzekerde waarde van de gebouwen op 1 januari 2025 bedraagt € 568,2 miljoen.

De hogeschool verhuurt een deel van de locatie RDM aan het Albeda College.



(3) Vorderingen

De samenstelling van de vorderingen is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren/Studenten/deelnemers/cursisten	6.697	5.071
Overige vorderingen	539	419
Overlopende activa	10.700	11.079
	<u>17.936</u>	<u>16.569</u>
<i>Debiteuren/Studenten/deelnemers/cursisten</i>		
Debiteuren	2.669	1.212
Studenten/deelnemers/cursisten	4.926	4.798
Voorzieningen wegens oninbaarheid	-898	-939
	<u>6.697</u>	<u>5.071</u>
<i>Overige vorderingen</i>		
Personeel	380	273
Overige	159	146
	<u>539</u>	<u>419</u>
<i>Overlopende activa</i>		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	39	113
Vooruitbetaalde kosten	5.117	4.262
Overige	5.544	6.704
	<u>10.700</u>	<u>11.079</u>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. De voorzieningen wegens oninbaarheid hebben betrekking op debiteuren en vorderingen studenten/deelnemers/cursisten.

De stijging van de vooruitbetaalde kosten van € 0,9 miljoen wordt veroorzaakt door de toename van vooruitbetaalde licentiekosten automatisering.

(4) Liquide middelen

De samenstelling van de liquide middelen is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Schatkistbankieren	<u>63.100</u>	<u>62.573</u>

De hogeschool maakt gebruik van schatkistbankieren. Alle tegoeden worden aangehouden bij de Staat der Nederlanden en zijn vrij opneembaar.

(5) Eigen vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de volgende reserves:

	Stand op 1-1-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand op 31-12-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand op 31-12-2025
Algemene reserve	110.606	-142	118	110.582	-1.877	-49	108.656
Wettelijke reserve voor geacti- veerde kosten van ontwikkeling	236	-	-118	118	-	-118	-
Bestemmingsreserve (publiek)	3.067	-244	-	2.823	722	-	3.545
Bestemmingsreserve (privaat)	-382	215	-	-167	-	167	-
	<u>113.527</u>	<u>-171</u>	<u>-</u>	<u>113.356</u>	<u>-1.155</u>	<u>-</u>	<u>112.201</u>
<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>							
Kennisinnovatie middelen	2.783	22-	-	2.761	723	-	3.484
Promotievouchers middelen	222	222-	-	-	-	-	-
Studentennoodfonds	62	-	-	62	1-	-	61
	<u>3.067</u>	<u>-244</u>	<u>-</u>	<u>2.823</u>	<u>722</u>	<u>-</u>	<u>3.545</u>

De bestemmingsreserves zien toe op de reserves waaraan door het College van Bestuur een bepaalde bestemming (doelstelling) is gegeven en derhalve voor het realiseren van die doelstelling is geormerkt.

Middelen voor kennisinnovatie en promotievouchers

In het verleden heeft de hogeschool in de rijksbijdrage middelen voor kennisinnovatie, promotievouchers en Centre of Expertise ontvangen. Deze zijn opgegaan in de lumpsum rijksbijdrage. De niet bestede middelen vormen de bestemmingsreserve. De hogeschool heeft het beleid om deze niet bestede middelen alsnog aan deze activiteiten te besteden.

Bestemmingsreserve (privaat)

Op de bestemmingsreserve privaat zijn de gecumuleerde resultaten zichtbaar die in het verleden zijn gerealiseerd met private activiteiten. De private activiteiten bij de hogeschool bestaan vooral uit het aanbieden van contractonderwijs, zoals onbekostigde masteropleidingen en post-hbo opleidingen. Voor deze activiteiten zijn, op grond van de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten', publieke middelen ingezet. Het resultaat van deze private activiteiten wordt, overeenkomstig deze beleidsregel, toegevoegd aan het publieke eigen vermogen. Het saldo op de private bestemmingsreserve is daarom in 2025 samengevoegd met de algemene reserve.

Studentennoodfonds

Het studentennoodfonds is een reserve aangehouden voor die situaties waarin studenten hun leningen verkregen via het noodfonds, niet kunnen terugbetalen. Het studentennoodfonds is niet gevormd vanuit de rijksbijdragen en staat in principe vrij ter beschikking van de hogeschool.

Resultaatbestemming

Het College van Bestuur stelt voor het negatieve resultaat over 2025 van € 1,2 miljoen te verantwoorden in de algemene reserve en in de publieke bestemmingsreserves.

(6) Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Stand op 1-1-2025	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Oprenting en/of verandering disconte- ringsvoet	Stand op 31-12-2025
<i>Personeelsvoorzieningen</i>						
Werktijdvermindering	11.579	3.081	3.028	-	-106	11.526
Gratificatie ambtsjubileum	4.156	284	294	-	-86	4.060
Langdurig zieken	1.643	2.582	2.490	-	-	1.735
Eigenrisicodragerschap WGA	4.930	2.977	1.157	-	-251	6.499
Wachtgelden	6.479	3.356	2.656	-	-114	7.065
Transitievergoedingen	624	-	-	15	-	609
	29.411	12.280	9.625	15	-557	31.494
<i>Overige voorzieningen</i>						
Student(en)ondersteunings- fonds	199	508	459	-	-	248
Overige	422	357	-	-	-	779
	621	865	459	-	-	1.027
	30.032	13.145	10.084	15	-557	32.521

	Stand op 31-12-2025	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 tot en met 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
<i>Personeelsvoorzieningen</i>				
Werktijdvermindering	11.526	3.480	6.883	1.163
Gratificatie ambtsjubileum	4.060	206	989	2.865
Langdurig zieken	1.735	1.735	-	-
Eigenrisicodragerschap WGA	6.499	1.567	3.262	1.670
Wachtgelden	7.065	2.846	4.040	179
Transitievergoedingen	609	609	-	-
	31.494	10.443	15.174	5.877
<i>Overige voorzieningen</i>				
Student(en)ondersteunings- fonds	248	242	6	-
Overige	779	296	483	-
	1.027	538	489	-
	32.521	10.981	15.663	5.877

De personele voorzieningen worden met uitzondering van langdurig zieken en transitievergoedingen gewaardeerd tegen de contante waarde. De toegepaste disconteringsvoet is gebaseerd op de rente op hoogwaardige staatsobligaties en is vastgesteld op 2,95% (2024: 2,60%).

Werktijdvermindering

In het kader van de cao-hbo 2025-2026 is een voorziening getroffen voor de regeling werktijdverkorting senioren, inclusief toekomstige rechten. De omvang van de voorziening is nagenoeg gelijk aan 2024. Een daling van het aantal huidige deelnemers wordt gecompenseerd door een toename van werknemers die aan de criteria voldoen maar de regeling nog niet benutten.

Op 31 december 2025 bedraagt de voorziening in totaal € 5,3 miljoen voor huidige deelnemers, € 5,1 miljoen voor medewerkers die voldoen aan de voorwaarden maar nog geen gebruikmaken van de regeling en € 1,1 miljoen voor potentiële deelnemers die naar verwachting binnen vijf jaar instromen.

Gratificatie ambtsjubilea

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van gratificaties vanwege ambtsjubilea. De stijging van de disconteringsvoet heeft een effect van € 0,1 miljoen.

Eigenrisicodragerschap WGA

De voorziening is op 31 december 2025 € 1,6 miljoen hoger dan op 31 december 2024. De toename wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het hoger aantal uitkeringsgerechtigden op 31 december 2025.

Wachtgelden

De voorziening is op 31 december 2025 € 0,6 miljoen hoger dan op 31 december 2024. De toename wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het hoger aantal uitkeringsgerechtigden op 31 december 2025 in zowel de BWRHBO als de toekomstige uitkeringsgerechtigden.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betreffen onder andere de voorziening voor asbestverwijdering en herstelverplichtingen. De voorziening asbestverwijdering is gevormd ter dekking van het verwijderen van asbest voor de uit te voeren renovatie- en verbouwwerkzaamheden bij enkele locaties. De voorziening voor herstelverplichtingen is gevormd voor het bouwkundig en installatie-technisch herstel van huurlocaties.

(7) Langlopende schulden

De samenstelling van de langlopende schulden is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Lening I	17.600	19.200
Lening II	24.000	25.500
Totaal	41.600	44.700
	2025	2024
Stand op 1 januari	47.800	50.900
Aflossing	3.100	3.100
Stand op 31 december	44.700	47.800
Aflossingsverplichting komend boekjaar	3.100	3.100
Langlopend deel op 31 december	41.600	44.700

	Stand op 31-12-2025	Aflossingsverplichting	resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar	Rente-percentage
Lening I	19.200	1.600	17.600	11.200	1,05%
Lening II	25.500	1.500	24.000	18.000	1,80%
	44.700	3.100	41.600	29.200	

In 2015 is de hogeschool een vastrentende lening van € 32,0 miljoen met een looptijd van 21 jaar en een rente van 1,05% aangegaan bij de Staat der Nederlanden. In 2022 is de hogeschool een nieuwe vastrentende lening van € 30,0 miljoen met een looptijd van 30 jaar en een rente van 1,80% aangegaan bij de Staat der Nederlanden.

Als zekerheid is het recht van eerste hypotheek ten behoeve van de Staat der Nederlanden verleend tot een bedrag van € 70,2 miljoen op de in eigendom zijnde panden op de locaties Kralingse Zoom en Museumpark. Van de langlopende schulden is € 3,1 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden in verband met de aflossingstermijn van korter dan één jaar.

(8) Kortlopende schulden

De specificatie van de kortlopende schulden is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Crediteuren	8.470	7.293
Belastingen en premies sociale verzekeringen	19.275	17.205
Schulden ter zake van pensioenen	4.692	4.457
Aflossingsverplichting leningen	3.100	3.100
Overlopende passiva	81.915	79.200
	117.452	111.255
<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>		
Loonheffing	14.419	12.866
Premies sociale verzekeringen	4.660	4.339
Omzetbelasting	196	-
	19.275	17.205

De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van minder dan één jaar, met uitzondering van een bedrag van € 1,6 miljoen vooruit ontvangen huurbonus. In 2026 valt hiervan € 0,8 miljoen vrij als minderlast op de huurlasten, in 2027 het resterende bedrag van € 0,8 miljoen.

De verplichting inzake loonheffing, premies sociale verzekeringen en pensioenen betreffen de af te dragen bedragen van de salarisuitbetaling over de maand december. De CAO gerelateerde salarisstijging en de eenmalige CAO uitkering in december 2025 leiden tot een stijging van deze verplichtingen.

	31-12-2025	31-12-2024
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	36.345	36.872
Vooruitontvangen subsidies OCW	1.547	1.369
Vooruitontvangen baten privaat	4.875	3.715
Vooruitontvangen baten werken in opdracht van derden	9.999	8.831
Vakantiegeld en -dagen	20.657	18.697
Huisvestingslasten	4.121	4.470
Overige	4.371	5.246
	81.915	79.200

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW (model G)

G1 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking
OWR230067	OWR230067	30-01-2024	J
LLO professionalisering opleiders	LLOP-K240007	28-08-2024	J
RAC-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS239053	06-12-2023	J
RAC-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1060	14-05-2024	J
RAC-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1061	14-05-2024	J
RBS-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1032	14-05-2024	J
RBS-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1033	14-05-2024	J
RBS-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1034	14-05-2024	J
EAS -Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1031	14-05-2024	J
IVG-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS24R1097	14-05-2024	J
IVG-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS24R1098	14-05-2024	J
IVG-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS24R1064	14-05-2024	J
IVG-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249036	03-12-2024	J
IGO-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249037	03-12-2024	J
CMI-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249038	03-12-2024	J
RAC-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249041	03-12-2024	J
EAS-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249042	03-12-2024	J
IGO-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249043	03-12-2024	ONDERHANDEN
IVG-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249061	03-12-2024	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs 2024/2025	1414924-1	21-08-2024	J
Lerarenbeurs 2024/2025	1418828-1	23-10-2024	J
Lerarenbeurs 2024/2025	1445342-1	20-11-2024	J
Lerarenbeurs 2024/2025	1453215-1	21-02-2025	J
Lerarenbeurs 2025/2026	1475596-1	20-06-2025	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs 2025/2026	1479893-1	22-07-2025	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs 2025/2026	1483806-1	21-10-2025	ONDERHANDEN

G2B Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar.
x € 1.000

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiebele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 jan verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subs. kosten in verslagjaar	Saldo per 31 dec verslagjaar
NPULS CTL	CTL240034	03-04-2025	500	-	-	-	167	-	167
Totaal			500	-	-	-	167	-	167

4.7 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Erfpacht

Voor het gebruik van het Museumpark is een erfpachtrecht verkregen met een looptijd tot en met april 2089. Betaling vindt op jaarlijkse basis plaats. Op 31 december 2025 resteert nog een totale verplichting van € 2,5 miljoen. Het erfpachtbedrag dat binnen één jaar verschuldigd is, bedraagt € 39.000.

De erfpachtbedragen, die tussen één jaar en vijf jaar zijn verschuldigd, bedragen gezamenlijk € 0,2 miljoen. De verschuldigde bedragen langer dan vijf jaar bedragen € 2,3 miljoen.

Niet verwerkte rechten

De hogeschool verhuurt een deel van de locatie RDM aan het Albeda College. Het contract loopt tot 30 april 2026. Het totale recht bedraagt € 0,1 miljoen en is volledig korter dan één jaar.

Niet verwerkte borgstellingen

De hogeschool heeft via het ministerie van Financiën voor een bedrag van € 1,6 miljoen aan borgstellingen afgegeven. De borgstellingen zijn met name gerelateerd aan huurovereenkomsten.

Overige niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voor huurcontracten huisvesting, leaseauto's en printers zijn de volgende meerjarige verplichtingen aangegaan. De jaarbedragen zijn als volgt:

- Huurcontracten huisvesting korter dan één jaar € 6,1 miljoen, één tot vijf jaar € 24,8 miljoen en meer dan vijf jaar € 14 miljoen.
- Leaseauto's korter dan één jaar € 0,1 miljoen, één tot vijf jaar € 0,1 miljoen en langer dan vijf jaar nihil.
- Printers korter dan één jaar € 0,4 miljoen, één tot vijf jaar € 0,7 miljoen en langer dan vijf jaar nihil.

Voor licenties en schoonmaakwerkzaamheden zijn raamcontracten afgesloten. De toekomstige verplichtingen zijn als volgt:

- Licentiekosten 2026 bedragen € 12,2 miljoen, licentiekosten hebben doorgaans een doorlooptijd van één jaar.
- Schoonmaakkosten korter dan één jaar € 4,2 miljoen, langer dan één jaar nihil.

Voor onderhoud aan gebouwen zijn raamcontracten afgesloten. De toekomstige verplichting kan per jaar op afroep € 2,4 miljoen bedragen.

Op 31 december 2025 zijn meerdere overeenkomsten gesloten met betrekking tot meerjarige investeringsprojecten (MIP) en meerjarige onderhoudsprojecten (MOP). De resterende verplichting bedraagt op 31 december 2025 € 36,8 miljoen. Deze verplichting heeft betrekking op de aangegane verplichtingen voor het nieuwbouwproject Laan op Zuid (€ 28,9 miljoen) en de renovatie van de locatie Museumpark (€ 7,9 miljoen).

4.8 Toelichting bij de staat van baten en lasten

x € 1.000

BATEN

(9) Rijksbijdragen

De specificatie van de rijksbijdragen is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Rijksbijdragen van het Ministerie van OCW	344.265	342.973	344.846
Overige rijksbijdragen	136	-	2.626
Overige subsidies OCW	1.270	956	1.150
	<u>345.671</u>	<u>343.929</u>	<u>348.622</u>

De rijksbijdragen van het Ministerie van OCW zijn gebaseerd op de laatste rijksbijdragenbrief van 19 december 2025. Het normatieve deel van € 344,3 miljoen is verantwoord in het jaar van ontvangst. In 2025 is voor € 345,1 miljoen aan lumpsum bijdrage toegekend. Het niet normatieve deel wordt verantwoord op basis van werkelijke bestedingen van de ontvangen middelen. De niet bestede middelen staan onder de kortlopende schulden op de balans.

De rijksbijdragen van het Ministerie van OCW zijn ten opzichte van 2024 gedaald met € 0,6 miljoen door een lagere prijs per gewogen bekostigde inschrijving en graad (€ 13,6 miljoen) gecompenseerd door een looncompensatie (€ 13,5 miljoen). Daarnaast is per saldo sprake van een daling in de onderwijsopslagen en middelen voor ontwerp en ontwikkeling (€ 0,5 miljoen).

De realisatie van de rijksbijdragen van het Ministerie van OCW is € 1,3 miljoen hoger dan begroot. Dit is vooral veroorzaakt door de hogere looncompensatie dan begroot en het niet ontvangen van de prijscompensatie die wel was begroot. Per saldo was de loonprijscompensatie hoger dan begroot.

De overige rijksbijdragen in 2025 betreft de benutting van de niet normatieve middelen inzake versterking medezeggenschap. Deze niet normatieve rijksbijdragen OCW van € 2,6 miljoen in 2024 hadden betrekking op de toegekende middelen op basis van het gesloten bestuursakkoord voor het Nationaal Programma Onderwijs. Dit programma is in 2024 afgerond.

De overige subsidies OCW zijn toegelicht in model G Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW.

(10) Overige overheidsbijdragen en -subsidies

De specificatie van de overige overheidsbijdragen en -subsidies is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Overige overheidsbijdragen	5.110	4.913	4.392
	<u>5.110</u>	<u>4.913</u>	<u>4.392</u>

Onder de overige overheidsbijdragen zijn de gelden opgenomen die zijn verkregen van het ministerie van VWS voor werkgevers van de studenten van de masteropleidingen van het Instituut voor Gezondheidszorg. Deze subsidies zijn structureel van aard.

(11) College-, cursus-, les- en examengelden

De specificatie van de college-, cursus-, les- en examengelden is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Collegegelden sector HBO	93.913	94.462	84.780
	<u>93.913</u>	<u>94.462</u>	<u>84.780</u>

De onder de baten opgenomen collegegelden hebben betrekking op het kalenderjaar 2025. Ten opzichte van 2024 is het collegegeld met € 9,1 miljoen gestegen. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van een hoger collegegeld voor het studiejaar 2025 / 2026 en de beëindiging van de regeling halvering collegegeld voor nieuwe studenten, die voor het laatst van toepassing was voor het studiejaar 2023/2024. De afname van het aantal studenten dempt het effect van de tariefstijgingen.

(12) Baten werk in opdracht van derden

De specificatie van baten werk in opdracht van derden is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Contractonderwijs	6.901	7.817	7.680
Overige baten werk in opdracht van derden	13.168	10.399	9.880
	<u>20.069</u>	<u>18.216</u>	<u>17.560</u>

Toelichting op de Overige baten werk in opdracht van derden:

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Internationale organisaties	2.709	1.606
Nationale overheden	3.525	2.631
NWO	4.768	4.685
Overige non-profitorganisaties	2.154	951
Bedrijven	12	7
Totaal	<u>13.168</u>	<u>9.880</u>

De Overige baten werk in opdracht van derden betreffen contractonderzoek. Gezien de aard van de subsidies, die worden ingezet ten behoeve van onderzoeksactiviteiten zijn de subsidies niet structureel van aard.

(13) Overige baten

De specificatie van de overige baten is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Verhuur	1.146	1.255	1.199
Detachering personeel	1.079	568	1.145
Studentenbijdragen	1.223	1.104	1.528
Overige	3.763	3.359	3.971
	<u>7.211</u>	<u>6.286</u>	<u>7.843</u>

De overige baten zijn in 2025 ten opzichte van 2024 met € 0,6 miljoen afgenomen. Deze afname hangt samen met de daling van het aantal studenten. De overige baten uit studentbijdragen zijn hierdoor met € 0,3 miljoen gedaald als gevolg van lagere opbrengsten studie activiteiten.

LASTEN

(14) Personeelslasten

De specificatie van de personeelslasten is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Lonen en salarissen	266.464	266.862	256.270
Sociale lasten	36.001	37.378	34.581
Pensioenpremies	39.794	38.800	37.628
Overige personeelskosten	32.721	31.028	40.847
	<u>374.980</u>	<u>374.068</u>	<u>369.326</u>
<i>Overige personeelskosten</i>			
Dotaties personele voorzieningen	12.265	5.150	12.933
Uitkeringen	-2.599	-2.393	-2.409
Personeel niet in loondienst	12.357	17.125	18.638
Overig	10.698	11.146	11.685
	<u>32.721</u>	<u>31.028</u>	<u>40.847</u>
Gemiddeld aantal fte	3.170	3.267	3.267
Gemiddeld aantal personeelsleden	4.382	4.477	4.600

De toename van de lonen en salarissen ten opzichte van 2024 met € 10,2 miljoen naar € 266,5 miljoen (4%) wordt veroorzaakt door een cao-gerelateerde salarisstijging van 3% per 1 juli 2024 en van 4% per 1 januari 2025. Dit wordt gecompenseerd door de daling van de gemiddelde formatie met 97 fte (3%). Daarnaast zijn in 2025 twee eenmalige uitkeringen uitgekeerd van respectievelijk € 485 per fte in oktober 2025 en € 700 per fte in december 2025 (€ 485 per fte in oktober 2024) waardoor de kosten voor CAO gerelateerde uitkeringen met € 2,1 miljoen zijn toegenomen.

De stijging van de sociale lasten met € 1,4 miljoen naar € 36,0 miljoen is in lijn met de stijging van de post lonen en salarissen en de beperkte stijging in het premiepercentage van de sociale verzekeringen. De stijging in de pensioenpremies met € 2,2 miljoen is in lijn met de stijging van de post lonen en salarissen, aangevuld met de stijging van het premiepercentage voor het arbeidsongeschiktheidspensioen.

De dotaties personele voorzieningen zijn ten opzichte van vorig boekjaar met € 0,7 miljoen gedaald naar € 12,3 miljoen. Dit wordt vooral veroorzaakt door de daling van het aantal deelnemers aan de regeling werktijdvermindering (effect € 1,6 miljoen) en een kleinere toename van het aantal uitkeringsgerechtigden in de voorziening wachtgeld in vergelijking met 2024 (effect € 0,6 miljoen). Dit wordt gecompenseerd door de stijging van het aantal nieuwe uitkeringsgerechtigden in de voorziening Eigenrisicodragerschap WGA ten opzichte van vorig jaar (effect € 1,4 miljoen) en de gemiddelde hogere salarislust per medewerker door de CAO gerelateerde salarisstijgingen.

Door gerichte sturing van het management op het terugdringen van de inzet van personeel niet in loondienst in het kader van de bezuinigingsopgave, dalen de lasten voor personeel niet in loondienst in 2025 met € 6,3 miljoen naar € 12,4 miljoen. Daarnaast is een deel van het personeel niet in loondienst vervangen door vaste medewerkers. De daling in de overige personeelslasten ten opzichte van 2024 met € 1,0 miljoen naar € 10,7 miljoen wordt vooral veroorzaakt door de daling in de dotatie aan de verplichting vakantiedagen in 2025 met € 0,9 miljoen naar € 1,8 miljoen (2024: € 2,7 miljoen).

De personeelslasten 2025 overschrijden de begroting met € 0,9 miljoen (begroot: € 374,1 miljoen). Dit wordt veroorzaakt door hogere dotaties aan personele voorzieningen (effect € 7,1 miljoen) mede door de CAO gerelateerde salarisstijgingen, door de extra eenmalige uitkering in december 2025 (effect € 2,2 miljoen) en door de dotatie aan de verplichting vakantiedagen (effect € 1,8 miljoen). Daartegenover staat een daling van het gemiddeld aantal fte over 2025 met 97 fte ten opzichte van de begroting. Gecompenseerd door CAO gerelateerde salarisstijgingen en een gewijzigde functiemix, dalen de vaste salarislaster (inclusief sociale lasten en pensioenpremie) ten opzichte van de begroting met € 3,8 miljoen. Daarnaast is ten opzichte van de begroting sprake van verminderde inhuur van personeel (effect € 4,8 miljoen) en lagere scholingskosten (effect € 1,4 miljoen).

De gemiddelde formatie over 2025 bedroeg 3.170 fte (2024: 3.267 fte). De formatie is inclusief studentassistenten en peercoaches, maar exclusief stagiaires (46 fte) en exclusief fte in verlofregelingen zoals werktijdvermindering en regeling ouderschapsverlof (73 fte). Het gemiddeld aantal werknemers in 2025 exclusief stagiaires bedroeg 4.382 (2024: 4.600). Hiervan zijn 32 werknemers werkzaam in het buitenland (2024: 34 werknemers).

De verdeling van het personeel in fte's is als volgt:

	2025	2024
Management/ directie	168	172
Onderwijzend personeel	1.920	2.012
Wetenschappelijk personeel	44	41
Overige werknemers	1.038	1.042
Gemiddeld aantal werknemers op basis van volledig dienstverband	3.170	3.267

Wet normering topinkomens (WNT) verantwoording 2025

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op de hogeschool. De WNT verantwoording is opgesteld op basis van de voor de sector hbo van toepassing zijnde regelgeving.

Het voor de hogeschool toepasselijke bezoldigingsmaximum in 2025 is € 246.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor OCW onderwijs, klasse G.

Deze klasseindeling is gebaseerd op het jaar T-2 van de totale baten per kalenderjaar, het aantal bekostigde studenten en het aantal onderwijssectoren. Het aantal complexiteitspunten op basis van deze berekening (10 punten > € 200 miljoen baten), (5 punten > 20.000 bekostigde studenten) en het gewogen aantal onderwijssectoren (5 punten > 5 onderwijssectoren) komt voor de hogeschool tot een score van 20 complexiteitspunten.

Voor de voorzitter van het College van Bestuur wordt door de hogeschool 100% van de WNT-bezoldigingsmaximum aangehouden en voor de leden van het bestuur was dit 91%. Door het aftreden van de heer Van den Brink, heeft de Raad van Toezicht besloten het percentage van de mevrouw Reuling tijdelijk op te hogen naar 100%. Vanaf de benoeming van de heer Boels is dit verlaagd naar 95%. Ook is vanaf dat moment besloten het bezoldigingsmaximum te stellen op maximaal 95%. Voor de heer Boels geldt voor 2025, vanaf zijn benoeming per 15 juni 2025 88% van de WNT-bezoldigingsmaximum.

Het WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van de functie.

1a. (Gewezen) leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Gegevens 2025				
Bedragen in euro's	S Wilton-Wels	W.E. vdn Brink*	J.G.M. Reuling	F.D. Boels
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB/ Adviseur	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/3 en 1/4/ t/m 31/12/	1/1 t/m 31/12	15/6 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1.0	1.0	1.0	1.0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	222.679	148.540	210.570	105.998
Beloningen betaalbaar op termijn	23.235	23.073	23.172	12.557
<i>Subtotaal</i>	<i>245.914</i>	<i>171.614</i>	<i>233.742</i>	<i>118.555</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000	246.000	134.795
-				
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	245.914	171.614	233.742	118.555
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

* De heer Van den Brink was lid CvB tot en met 31 maart 2025. Vanaf 1 april 2025 is hij aangesteld als adviseur en is de cao-hbo op hem van toepassing. Hij maakt vanaf 1 april 2025 gebruik van de werktijdvermindering senioren conform artikel M-2 van de cao-hbo. Hierdoor is zijn werktijd verminderd met 40%. Omdat deze deelname voortvloeit uit een algemene bepaling van de cao-hbo, hoeft de omvang van het dienstverband niet te worden gecorrigeerd voor de niet gewerkte maar wel doorbetaalde uren. Er is dus ook geen correctie nodig van het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum.

Gegevens 2024			
Bedragen in euro's	S Wilton-Wels	WE vdn Brink	JGM Reuling
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/4 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1.0	1.0	1.0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.689	193.850	141.826
Beloningen betaalbaar op termijn	23.272	23.347	17.426
<i>Subtotaal</i>	<i>232.961</i>	<i>217.197</i>	<i>159.252</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	175.068
Bezoldiging	232.961	217.197	159.252

Ic. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025					
Bedragen in euro's	A Oskamp	E Steegers	C Steenmeijer	A de Groot	F Minhas
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024					
Bedragen in euro's	A Oskamp	E Steegers	C Steenmeijer	A de Groot	H Karakus
Functiegegevens	Voorzitter Rvt	Lid Rvt	Lid Rv	Lid Rvt	Lid Rvt
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Een uitkering wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen is in 2025 niet van toepassing. In 2024 is de verplichting aangegaan om bij de uitdiensttreding van de heer Van den Brink per 31 maart 2026 eenmalig € 23.124 uit te keren. Dit is als zodanig in 2024 verantwoord en wordt ook in de verantwoording over 2026 meegenomen.

(15) Afschrijvingen

De specificatie van de afschrijvingen is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Afschrijvingen gebouwen en terreinen	17.521	16.276	16.546
Afschrijvingen inventaris en apparatuur	9.658	10.010	9.845
Afschrijvingen immateriële vaste activa	118	1.615	118
	<u>27.297</u>	<u>27.901</u>	<u>26.509</u>

De afschrijvingen nemen in 2025 toe met € 0,8 miljoen tot € 27,2 miljoen. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door € 1,1 miljoen, als gevolg van schattingswijzigingen vanuit de herijking van de uitvoeringsagenda Vastgoed.

(16) Huisvestingslasten

De specificatie van de huisvestingslasten is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Huur	7.598	8.529	8.098
Verzekeringen	394	419	450
Onderhoud	4.590	4.336	4.169
Schoonmaak	5.013	5.077	4.608
Energie en water	3.819	4.675	4.311
Belastingen en heffingen	1.405	1.405	1.369
Overige	1.307	882	396
	<u>24.126</u>	<u>25.323</u>	<u>23.401</u>

De huisvestingslasten stijgen in 2025 met € 0,7 miljoen tot € 24,1 miljoen. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere onderhouds- en schoonmaakkosten (beide € 0,4 miljoen), met name als gevolg van prijsindexatie.

De kosten voor energie en water nemen af met € 0,5 miljoen tot € 3,8 miljoen, veroorzaakt door een combinatie van een lager verbruik en gunstigere energieprijzen.

De overige huisvestingslasten zijn toegenomen met € 0,9 miljoen door verhuiskosten vanwege interne verhuizingen en het opnemen van een herstelverplichting.

(17) Overige lasten

De specificatie van de overige lasten is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Administratie- en beheerslasten	21.876	20.411	21.608
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	16.963	16.921	18.179
Overige	9.341	8.937	7.111
	<u>48.180</u>	<u>46.269</u>	<u>46.898</u>
<i>Administratie- en beheerslasten</i>			
Advertentie en werving studenten	2.586	1.985	2.388
Studentenvoorzieningen	2.499	1.374	1.679
Kantoorkosten	3.574	3.591	3.758
Advies	6.572	6.438	7.821
Reis en verblijf	2.566	2.736	2.470
Overige beheerslasten	4.079	4.287	3.492
	<u>21.876</u>	<u>20.411</u>	<u>21.608</u>
<i>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</i>			
Leermiddelen	3.350	4.350	4.134
Apparatuur en inventarissen	2.400	2.892	3.107
ICT	11.213	9.679	10.938
	<u>16.963</u>	<u>16.921</u>	<u>18.179</u>
<i>Overige</i>			
Uitbesteed onderwijs	2.092	1.742	1.981
Stagelasten	6.917	1.020	5.905
Overig	332	6.175	-775
	<u>9.341</u>	<u>8.937</u>	<u>7.111</u>

De overige lasten zijn in 2025 gestegen met € 1,3 miljoen ten opzichte van 2024. De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere stagelasten van € 1,0 miljoen bij de masteropleidingen van het Instituut voor Gezondheidszorg.

Toelichting accountantskosten

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Accountantshonoraria voor de controle van de jaarrekening	252	230
Accountantshonoraria voor andere controlewerkzaamheden	93	47
	<u>345</u>	<u>277</u>

De kosten voor de controle van de jaarrekening 2025 zijn aan het boekjaar 2025 toegerekend, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht.

Bovenstaande kosten betreffen de werkzaamheden, die bij de hogeschool zijn uitgevoerd door externe onafhankelijke accountants, zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

(18) Financiële baten en lasten

De specificatie van de financiële baten en lasten is als volgt:

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Rentebaten	2.387	1.200	3.500
Rentelasten (-/-)	-933	-900	-734
	<u>1.454</u>	<u>300</u>	<u>2.766</u>

De financiële baten en lasten zijn in 2025 ten opzichte van 2024 met € 1,3 miljoen afgenomen tot € 1,5 miljoen. Deze daling hangt vooral samen met een lager rentepercentage op de rekening-courant verhouding schatkistbankieren.

De rentebaten bestaan voornamelijk uit ontvangen rente op de rekening-courant bankrekening van schatkistbankieren en uit rentebaten door verdiscontering van de personele voorzieningen.

De rentelasten hebben betrekking op de hypotheekrente en de rentelasten door verdiscontering van de personele voorzieningen.

De rentebaten komen in 2025 hoger uit dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door hogere rentebaten door verdiscontering, die niet waren begroot en een hoger rentepercentage op de rekening-courant verhouding schatkistbankieren dan begroot.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum, die andere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum.

4.9 Opgave verbonden partijen (model E)

Een opgave van verbonden partijen is hieronder weergegeven.

Model E:

Opgave verbonden partijen

x € 1.000

naam	Juridische vorm	Statu-taire zetel	Code activi-teiten	Eigen vermogen 31-12	Resultaat jaar	Art. 2:403 BW	Deel-name	Consoli-datie
Stichting Hierdoor tot hoger (*1)	Stichting	Rotterdam	4	184	-8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Stichting Studentmentoren Rotterdam (*2)	Stichting	Rotterdam	4	70	-28	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

(*1) Per 1 februari 2024 is de naam Willem de Kooning Stichting gewijzigd naar Stichting Hierdoor tot hoger.

(*2) De stichting wordt op basis van artikel 2.407 BW lid 1a niet geconsolideerd.

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

4.10 Ondertekening van de jaarrekening

Bevestiging College van Bestuur

Het College van Bestuur van de hogeschool verklaart dat, alle bij het College van Bestuur bekende informatie, die van belang is voor de in dit hoofdstuk opgenomen accountantsverklaring, is verstrekt aan de instellingsaccountant. Voorts verklaart het College van Bestuur niet betrokken te zijn geweest bij onregelmatigheden in de bedrijfsvoering van de hogeschool.

Rotterdam, 26 mei 2026

Stichting Hogeschool Rotterdam

Het College van Bestuur

Drs. S.Y. (Sarah) Wilton-Wels, Voorzitter

Dr. J.G.M. (Hanneke) Reuling, Lid

Drs. F.D. (Erik) Boels, Lid

De Raad van Toezicht

Mevrouw prof. mr. A. Oskamp, Voorzitter

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

Mevrouw drs. C. Steenmeijer RA, Lid

De heer drs. A. de Groot MBA, Lid

De heer Ir. F.B. Minhas Msc, Lid

4.11 Overige gegevens

Bestemming van het resultaat

In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen.

De bestemming van het resultaat wordt nader toegelicht bij het eigen vermogen van de jaarrekening.

4.12 Gegevens over de rechtspersoon

Stichting Hogeschool Rotterdam
 Museumpark 40
 Postbus 25035
 3001 HA Rotterdam

Website: www.hogeschoolrotterdam.nl
 KvK-nummer: 41129830 0000
 RSIN: 007162868
 BRIN-nummer: 220J

College van Bestuur per 31 december 2025

Drs. S.Y. (Sarah) Wilton-Wels, Voorzitter
 Dr. J.G.M. (Hanneke) Reuling, Lid
 Drs. F.D. (Erik) Boels, Lid

Contactpersoon: E.N. (Erik) Peeters MSc, directeur Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC),
 E-Mail: e.n.peeters@hr.nl

Meer informatie over Hogeschool Rotterdam vindt u op onze website: www.hogeschoolrotterdam.nl
 of neem contact op met een van onze persvoorlichters via pers@hr.nl.

Digitally signed by George Straatman on 27 May 2026

Deloitte.

Deloitte Accountants B.V.
 Audit
 Wilhelminakade 1
 3072 AP Rotterdam
 Postbus 2031
 3000 CA Rotterdam
 Nederland

Tel: 088 288 2888
 www.deloitte.nl

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting Hogeschool Rotterdam

A. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2025**Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Hogeschool Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Rotterdam op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2025.
2. De staat van baten en lasten over 2025.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Rotterdam zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

B. INFORMATIE TER ONDERSTEUNING VAN ONS OORDEEL

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 24362853. Deloitte Accountants B.V. is een zogenoemde affiliate van Deloitte NSE LLP en maakt onderdeel uit van het internationale netwerk van Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

2605BCA0F7/WK/1

Digitally signed by George Straatman on 27 May 2026

Deloitte.**Materialiteit**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 9.400.000. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 13.500.000, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling Controleprotocol WNT 2025. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 450.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de Stichting Hogeschool Rotterdam en haar omgeving, de componenten van het interne-beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het college van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne-beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht, toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan zoals opgenomen in het bestuursverslag.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne-beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedrags- en integriteitscode en de klokkenluidersregeling. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne-beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Het door ons geïdentificeerde frauderisico en de uitgevoerde specifieke werkzaamheden luiden als volgt:

- Op basis van onze werkzaamheden en het in de controlestandaarden veronderstelde risico, hebben wij het veronderstelde frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het financieel management, waaronder de leden van het college van bestuur.
- Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van het frauderisico zijn gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne-beheersingsmaatregelen om het risico te beperken.

2605BCA0F7/WK/2

Digitally signed by George Straatman on 27 May 2026

Deloitte.

- Daarnaast hebben wij aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalboekingen, het identificeren van mogelijke significante transacties buiten de normale bedrijfsvoering, het beoordelen van schattingen op tendenties.
- In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.
- Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het college van bestuur, de afdeling juridische zaken en de raad van toezicht.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controleaanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de jaarrekening van Stichting Hogeschool Rotterdam, door inlichtingen in te winnen bij het financieel management, het college van bestuur en de raad van toezicht en het lezen van notulen.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, de volgende wet- en regelgeving overwogen:

- De verslaggevingscriteria zoals opgenomen in hoofdstuk 2.2.1 van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 (waaronder de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs).
- Het referentiekader rechtmatigheid zoals opgenomen in hoofdstuk 2.3.1 van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.
- De vereisten van de Wet Normering Topinkomens.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten. Daarbij hebben wij mede betrokken de vereisten op basis van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Regeling Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2025. Uit onze werkzaamheden volgden geen signalen van niet-naleving van wet- en regelgeving die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Daarnaast is Stichting Hogeschool Rotterdam onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet-naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van Stichting Hogeschool Rotterdam, voor de mogelijkheid van Stichting Hogeschool Rotterdam om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang; niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten.

Digitally signed by George Straatman on 27 May 2026

Deloitte.

Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kunnen hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of Stichting Hogeschool Rotterdam dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichhoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Controleaanpak continuïteit

Onze verantwoordelijkheden, evenals de verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht, met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling wordt beschreven in het hoofdstuk "Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening".

Het college van bestuur heeft de jaarrekening opgesteld onder de veronderstelling dat de continuïteit van de onderwijsinstelling gehandhaafd blijft en dat zij haar activiteiten in de komende 12 maanden na vaststelling van de jaarrekening 2025 zal voortzetten. Wij hebben de beoordeling door het college van bestuur met betrekking tot de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven, geëvalueerd. Hiertoe hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:

- Wij hebben risico-inschattingswerkzaamheden verricht, waarbij wij hebben overwogen of er sprake is van gebeurtenissen of omstandigheden die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven.
- Wij hebben om inlichtingen verzocht bij de manager IC&A, de directeur AIC, leden van het college van bestuur en de raad van toezicht of zij gebeurtenissen of omstandigheden hebben geïdentificeerd, die afzonderlijk of collectief, gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven.
- Wij hebben geëvalueerd of de beoordeling door het college van bestuur alle relevante informatie bevat, waarvan wij naar aanleiding van de controle kennis hebben verkregen.
- Wij hebben op basis van de jaarrekening 2025 en de meerjarenprognose 2026 t/m 2030 zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag 2025 de ontwikkeling van de kengetallen over 2026 tot en met 2030 beoordeeld in relatie tot de continuïteitsveronderstelling. Daarbij hebben wij de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert in het kader van haar financieel continuïteitstoezicht in acht genomen.

Op basis van deze procedures hebben we geen rapporteerbare bevindingen met betrekking tot het vermogen van Stichting Hogeschool Rotterdam om haar continuïteit te handhaven.

Benoeming

Wij zijn door de raad van toezicht op 15 december 2020 benoemd als accountant van Stichting Hogeschool Rotterdam, vanaf de controle van het boekjaar 2021 en zijn sinds dat boekjaar tot nu de externe accountant.

Digitally signed by George Straatman on 27 May 2026

Deloitte.

Digitally signed by George Straatman on 27 May 2026

Deloitte.**Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

C. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
- Het verslag van de centrale medezeggenschapsraad.
- Het verslag van de raad van toezicht.
- De overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

D. BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING**Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.3.1. Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol 2025.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.

Digitally signed by George Straatman on 27 May 2026

Deloitte.

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Rotterdam, 27 mei 2026

Deloitte Accountants B.V.

drs. G.J. Straatman RA

Bijlagen

Bijlage 1

Overzicht opleidingen

Peildatum 31-12-2025

Bachelors en Associate degrees

Aardrijkskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Academische pabo	voltijd
Accountancy	voltijd
Ad Accountancy	voltijd, deeltijd
Ad Arts & Crafts	voltijd
Ad Built Environment	voltijd, deeltijd
Ad Crossmediale Communicatie	voltijd, deeltijd
Ad Data Analytics	voltijd
Ad Educatief Professioneel Beroepsonderwijs	voltijd, deeltijd
Ad Engineering	voltijd, deeltijd
Ad Event & Experience Management	voltijd
Ad ICT Internet of Things	voltijd, deeltijd
Ad ICT Service Management	voltijd, deeltijd
Ad Information Security	voltijd, deeltijd
Ad Logistiek Management	voltijd, deeltijd
Ad Management in de Zorg	deeltijd
Ad Management	voltijd, deeltijd
Ad Ondernemen	voltijd
Ad Pedagogisch Educatief Professioneel	voltijd, deeltijd
Ad Sales & Accountmanagement	voltijd, deeltijd
Ad Smart Media Production	voltijd
Ad Smart Technology	voltijd, deeltijd
Ad Sociaal Werk	voltijd, deeltijd
Ad Sociaal-Financiële Dienstverlening	deeltijd
Ad Software Development	voltijd
Applied Data Science & Artificial Intelligence	voltijd
Automotive	voltijd, duaal
Autonome Beeldende Kunst	voltijd
Bedrijfskunde	voltijd, deeltijd
Biologie (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	voltijd
Bouwkunde	voltijd, deeltijd
Business IT & Management	voltijd, deeltijd
Chemie	voltijd
Chemische Technologie	voltijd, deeltijd
Civiele Techniek	voltijd, deeltijd

Commerciële Economie Creative Marketing & Innovation	voltijd
Commerciële Economie Global Marketing & Sales	voltijd
Commerciële Economie SportMarketing & Management	voltijd
Commerciële Economie	voltijd (alleen vwo-route), deeltijd
Communicatie	voltijd, deeltijd
Communication and Multimedia Design	voltijd
Creative Media and Game Technologies	voltijd
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	voltijd, deeltijd
Duits (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Economie (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Elektrotechniek	voltijd
Engels (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Facility Management	voltijd
Finance & Control	voltijd, deeltijd
Finance, Tax and Advice Tax, Law & Ethics	voltijd
Finance Tax and Advice Financial Advice & Data Analytics	voltijd
Frans (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Geschiedenis (lerarenopleiding)	voltijd
Gezondheidszorg en Welzijn (lerarenopleiding)	deeltijd
Human Resource Management	voltijd, deeltijd
Industrieel Product Ontwerpen	voltijd
Informatica	voltijd, deeltijd
International Business	voltijd
Leisure & Events Management	voltijd
Lerarenopleiding Basisonderwijs (pabo)	voltijd, deeltijd
Logistics Engineering	voltijd
Logistics Management	voltijd, deeltijd
Maatschappijleer (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Maritiem Officier	voltijd
Maritieme Techniek	voltijd
Medische Hulpverlening	voltijd
Mens en Techniek Zorgtechnologie	voltijd
Natuurkunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Nederlands (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Ondernemerschap & Retail Management Entrepreneurship	voltijd
Opleiding tot Fysiotherapeut	voltijd
Opleiding tot Verpleegkundige	voltijd, deeltijd, duaal
Opleiding voor Ergotherapie	voltijd
Opleiding voor Logopedie	voltijd
Ruimtelijke Ontwikkeling Ruimtelijke Ordening en Planologie	voltijd
Social Work	voltijd, deeltijd
Technisch Beroepsonderwijs (lerarenopleiding)	deeltijd
Technische Bedrijfskunde	voltijd, deeltijd
Technische Informatica	voltijd
Vastgoedkunde	voltijd
Verloskunde	voltijd
Vormgeving	voltijd
Watermanagement	voltijd

Werktuigbouwwkunde	voltijd, deeltijd, duaal
Wiskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd

Masters

Economie & Business	
Master in Consultancy and Entrepreneurship	Voltijd Engelstalig 1 jaar
Master in International Supply Chain Management	Voltijd, deeltijd Engelstalig 1 jaar (voltijd), 2 jaar (deeltijd)
Gedrag en maatschappij	
Master Begeleidingskunde	Deeltijd Nederlandstalig 2,5 jaar
Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Pedagogiek	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Gezondheidszorg	
Master Advanced Nursing Practice	Duaal Nederlandstalig 2 jaar
Master Fysiotherapie Kinderfysiotherapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Master Fysiotherapie Manuele Therapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Master Fysiotherapie Sportfysiotherapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Master Physician Assistant	Duaal Nederlandstalig 2,5 jaar
Master Verloskunde	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Kunst, Digital Design, Data & IT	
Master Design	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Education in Arts	Deeltijd Engelstalig 2 jaar
Master of Arts in Fine Art and Design	Voltijd Engelstalig 2 jaar
Master Interior Architecture	Voltijd Engelstalig 2 jaar
Onderwijs	
Master Jonge Kind	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Leren & Innoveren	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Taalbewust Leren	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Techniek	
Master Architectuur	Deeltijd Nederlandstalig 4 jaar
Master River Delta Development	Voltijd Engelstalig 2 jaar
Master Shipping and Transport	Voltijd, deeltijd Engelstalig 1 jaar (voltijd), 2 jaar (deeltijd)
Master Stedenbouw	Deeltijd Nederlandstalig 4 jaar
Cross-sectoraal	
Master Transitie naar Gezondheid en Welzijn	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar

In dit jaarverslag worden community's binnen opleidingen geteld als aparte opleidingen. We gebruiken het woord community uitsluitend wanneer een student vanaf het begin van de studie kiest voor een specialisatie. En alleen in dat geval worden community's dus als aparte opleidingen geteld en weergegeven in het overzicht hierboven. Dit wordt genoteerd als: opleidingsnaam | community-naam. Dat wil zeggen dat er 4 opleidingen minder zijn binnen de hogeschool wanneer we de community's niet meer als aparte opleidingen tellen.



Bijlage 2

Jaarverslag onderzoek

Huidige situatie van het praktijkgericht onderzoek

Met ingang van het jaarverslag 2022 stelt de Vereniging Hogescholen (VH) nieuwe eisen aan het jaarlijks op te leveren bestuursverslag wat betreft het deel over het praktijkgericht onderzoek. Deze bijlage is ingevuld volgens het voorgeschreven format van de VH. Het onderzoek van onze hogeschool was in 2025 georganiseerd via zeven onderzoekseenheden, namelijk vijf kenniscentra (KC) en twee Centres of Expertise (CoE's). Daarom wordt in onderstaande tekst ook regelmatig verwezen naar één of meerdere van deze onderzoekseenheden. In de volgende paragrafen worden de KC en CoE's toegelicht.

Strategie en visie

HR kies ervoor om aan te sluiten bij de kennis- en innovatieagenda's van de VH (welke momenteel wordt geupdate), de Nationale Wetenschapsagenda, de Europese innovatieagenda en de agenda's van de gemeente Rotterdam, de regio Rotterdam- Rijnmond en de provincie Zuid-Holland. Hiermee raken we onderwerpen die maatschappelijk relevant en discipline-overstijgend zijn. Deze onderwerpen hebben we vertaald in de volgende maatschappelijke opgaven: 'duurzame delta', 'toekomstbestendige economie', 'vitale gemeenschap' en 'slimme & sociale stad'. In 2024 hebben we onze nieuwe visie & ambitie van het praktijkgericht onderzoek HR gepresenteerd die tot eind 2028 loopt. Ook is Hogeschool Rotterdam (HR) onderdeel van de Zuid-Hollandse Impact Alliantie; een kennis- en innovatienetwerk van de vier grote Zuid-Hollandse hogescholen. De ambitie is om door middel van praktijkgericht onderzoek bij te dragen aan het oplossen van de grote maatschappelijke uitdagingen in Zuid-Holland en daarbuiten.

In totaal voerden de KC en CoE's 368 projecten uit in 2025 (in 2024 317 en in 2023 349), waarvan 293 extern en 75 intern gefinancierd. Van de 293 extern gefinancierde projecten zijn er 83 in 2025 opgestart, 85 afgerond en 118 doorlopend, en 7 kortlopende projecten zijn in 2025 zowel opgestart als afgerond.

Onderzoeksorganisatie en thema's

Kenniscentra (KC)

Onze KC zijn betrokken bij het doen van praktijkgericht onderzoek, innoveren en bij het toepassen van de verkregen resultaten in de praktijk, in het onderwijs en bij andere kennispartners. Binnen een KC doen meerdere lectoren onderzoek samen met studenten, docent-onderzoekers, promovendi en postdocs. De KC werken nauw samen met organisaties en bedrijven uit het werkveld. Op deze manier ontwikkelen we kennis die relevant is in de praktijk en dragen we bij aan een onderzoekende en kritische houding van studenten. Bovendien werken de onderzoekers continu mee aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Wij hebben vijf KC: Kenniscentrum Business Innovation (KcBI), Kenniscentrum Creating 010 (KcC), Kenniscentrum Talentontwikkeling (KcTO), Kenniscentrum Willem de Kooning Academy (KcW) en Kenniscentrum Zorginnovatie (KcZI). Hiernaast zijn er twee Centres of Expertise (CoE): Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) en Centre of Expertise HRTech. Er waren in totaal 74 lectoraten voor minstens een deel van 2025, waarvan er drie in de loop van 2025 gestopt zijn. Van de 71 lectoraten op peildatum 31 december was er één dubbellectoraat (en dus waren er op dat moment 72 lectoren in dienst).

Kenniscentrum Business Innovation (KcBI)

KcBI ondersteunt organisaties bij duurzame en digitale transitie en draagt bij aan toekomstgericht hoger economisch onderwijs. Ze leiden studenten op tot zogenoemde toekomstmakers. Dit gebeurt via praktijkgericht onderzoek, waarbij kennis wordt vertaald naar concrete toepassingen voor de praktijk en het onderwijs. KcBI werkt hierbij in co-creatie met opleidingen, bedrijven, netwerkorganisaties, kennisinstellingen en overheden. De activiteiten van KcBI spelen in op fundamentele

veranderingen in de economie zoals verduurzaming, digitalisering en arbeidsmarktkrachte. De verandering van menselijk gedrag in organisaties vormt daarbij een cruciale opgave, met name in kleinere organisaties. Sociale innovatie vraagt om de ontwikkeling van kennis én vaardigheden. Het onderzoeksprogramma richt zich op vier samenhangende thema's: betekenis-economie, digitale economie, circulaire economie en leiderschap. Door dwarsverbanden tussen deze thema's te versterken, ontwikkelt KcBI inzichten en tools die organisaties ondersteunen bij de aanpassing aan een snel veranderende omgeving. Op peildatum 31 december waren bij KcBI negen lectoren werkzaam, inclusief de directeur die ook als lector werkt.

Kenniscentrum Creating 010 (KcC)

KcC richt zich op onderzoek naar maatschappelijke transformaties die samenhangen met digitalisering en ICT, waarbij mensen in hun sociale context centraal staan. KcC vormt samen met het Instituut voor Communicatie, Media- en Informatietechnologie (CMI) het digitale domein van HR. Studenten, docenten en onderzoekers werken hier aan een samenleving waarin het digitale, het sociale en het fysieke steeds sterker met elkaar verweven zijn. KcC werkt nauw samen met de gemeente Rotterdam, de provincie Zuid-Holland en diverse kennis- en commerciële partners in de stad. Het onderzoek richt zich op hoe digitale technologie op een menswaardige en betekenisvolle manier ingezet kan worden. In het onderzoek wordt gekeken naar de werking van algoritmes en digitale technologie, naar de maatschappelijke impact van digitalisering en naar de ontwerpmethodologieën voor de digitale transitie. De opgedane kennis wordt benut om zowel het onderwijs als de samenleving te verrijken en verder te ontwikkelen. Op peildatum 31 december waren bij KcC acht lectoren werkzaam.

Kenniscentrum Talentontwikkeling (KcTO)

KcTO zoekt samen met partners in de beroepspraktijk antwoord op de vraag hoe talent effectiever ontwikkeld kan worden. KcTO voert praktijkgericht onderzoek uit samen met het onderwijs bij het Instituut voor Sociale Opleidingen (ISO) en Instituut voor Lerarenopleiding (IvL) en met het werkveld waar deze instituten voor opleiden. De adviesraad van KcTO duidt voor het KC de vraagstukken waarvoor professionals in de werkvelden om nieuwe kennis en vaardigheden vragen. De kracht van dit praktijkgericht onderzoek ligt in het samenspel van lectoren, docent-onderzoekers, studenten en externe partners en de verbinding tussen beroepsonderwijs, beroepspraktijk en onderzoeksdomein. Hiermee draagt het kenniscentrum bij aan het ontwikkelen van talent, niet alleen van burgers, maar ook van studenten, docenten, onderzoekers, medewerkers binnen de hogescholen en professionals in de regio en daarbuiten. Op peildatum 31 december waren bij KcTO 22 lectoren werkzaam, inclusief de directeur die ook als lector werkt.

Kenniscentrum Willem de Kooning Academy (KcW)

KcW richt zich op transformaties in kunst- en designpraktijken in relatie tot maatschappelijke en ecologische veranderingen. Het onderzoek vertrekt vanuit de overtuiging dat kunst en design een cruciale rol spelen bij het adresseren van maatschappelijke vraagstukken. Daarbij ligt de focus op verschuivingen in creatieve praktijken die samenhangen met sociale veranderingen en technologische innovaties. De lectoren en docent- en studentonderzoekers van KcW observeren, analyseren, volgen en verdiepen zich als practitioners, in deze transformaties. Via praktijkgericht artistiek en ontwerponderzoek, uitgevoerd met externe partners, vertalen zij hun bevindingen naar vernieuwde en actuele kunst- en designcurricula en delen deze kennis binnen de creatieve sector en met andere kennisdomeinen. Het kenniscentrum is verbonden aan de Willem de Kooning Academie en aan het Rotterdam Arts & Sciences Lab (RASL), een samenwerking tussen de Willem de Kooning Academie, de Erasmus Universiteit Rotterdam en Codarts. Op peildatum 31 december waren bij KcW drie lectoren werkzaam.

Kenniscentrum Zorginnovatie (KcZI)

Vraagstukken rond de gezondheid en het welzijn van mensen zijn veelvuldig in het nieuws. Niet alle antwoorden liggen binnen het zorgsysteem; daarom wordt gezocht naar passende antwoorden

op de juiste plek. Aandacht voor leefomgeving, leefstijl, zorg en ondersteuning in de eigen omgeving draagt bij aan het voorkomen van druk op de gezondheidszorg. Preventie en passende, persoonsgerichte zorg staan centraal, met een actieve rol voor professionals, burgers en hun informele netwerken. Deze thema's zijn uitgewerkt in het strategisch onderzoeksprogramma (2025-2028). Daarnaast richt KcZI zich op sleuteltechnologieën en invalshoeken zoals data(technologie), zorgtechnologie, diversiteit, inclusiviteit en duurzaamheid. Deze verbindt KcZI met beroepspraktijken, opleidingen en andere onderzoekseenheden, binnen en buiten HR. In 2025 vervulde KcZI een trekkersrol in een Health Holland consortium rond Kansrijke Start projecten, en nam het deel aan diverse living labs en field labs. O.a. op het gebied van zorgtechnologie. Ook werd er samengewerkt aan praktijkgerichte projecten, zoals het innoveerthuis bij Zorgpartners Midden Holland i.s.m. zorgverzekeraar VGZ. Op peildatum 31 december waren bij KcTO 21 lectoren werkzaam, inclusief de directeur die ook als lector werkt.

Centres of Expertise in 2025

Hogescholen kunnen zich profileren middels CoE's, welke zich ontwikkelen volgens het Verenigingskader 'Centre of Expertise'. Er waren in 2025 vanuit onze hogeschool twee CoE's actief. Deze CoE's zijn samenwerkingsverbanden tussen onze hogeschool en het bedrijfsleven. In de komende jaren zullen onze CoE's verder geprofessionaliseerd worden, opgeschaald en waar nodig versterkt met onderzoek.

Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie (CoE EMI)

CoE EMI verbindt HR-studenten, docenten en praktijkpartners. Samen werken zij aan complexe maatschappelijke vraagstukken in Rotterdam-Zuid. Het expertisecentrum richt zich niet alleen op leren, maar op het versterken van een betrokken en duurzame gemeenschap. Door innovatief onderwijs en praktijkgerichte projecten zet EMI zich in voor gelijke kansen, zodat inwoners van Rotterdam-Zuid zich kunnen ontwikkelen, zich thuis voelen en kunnen groeien. In de tien jaar voorafgaand aan 2025 werkte EMI aan uiteenlopende stedelijke vraagstukken, nauw verbonden met onderwijs en onderzoek. Tot en met 2024 bestond EMI voornamelijk uit afzonderlijke onderzoekslijnen en programma's, waaronder Mentoren op Zuid & Studenttutoren, Stadsleven, Mama's Garden, Daddy's Place, Zuidblinkers/De Kracht van Feyenoord, Netwerkgroep en Betekeniseconomie. In 2025 werd gestart met een heroriëntatie op koers, werkwijze en programmering. Vanaf januari 2025 zijn een stuurgroep en een kernteam ingericht onder leiding van een interim-directeur. Sindsdien werkt EMI aan een samenhangend inhoudelijk programma, met als doel brede afstemming en gedeeld eigenaarschap binnen het expertisecentrum. Op peildatum 31 december was er bij EMI één lector (gedetacheerd) werkzaam.

Centre of Expertise HRTech (CoE HRTech)

CoE HRTech is de samenwerkingspartner in praktijkgericht onderzoek voor de verduurzaming van de Rotterdamse stedelijke delta en het havenindustriële complex (HIC). Als CoE van HR verbindt HRTech praktijkgericht onderzoek en beroepsonderwijs met overheden, industrie, bedrijven, burgers en leefomgeving. Deze samenwerkingen dragen bij aan onderwijs-vernieuwing, zodat studenten voorbereid zijn op toekomstige transitie en professionals zich blijvend kunnen bijscholen. Met de Rotterdamse haven en stedelijke delta als omgeving werken studenten, (docent) onderzoekers en lectoren met de betrokken partijen samen aan thema's als: verduurzaming van scheepvaart, logistiek, industrie en bouw, en aan de versnelling van de energietransitie, circulaire materialen, digitalisering en AI, automatisering, klimaatadaptatie, waterveiligheid en gebiedsontwikkeling. Met de lectoraten en het netwerk brengt CoE HRTech partijen uit diverse sectoren samen in publiek-private samenwerkingen, waarin drie onderzoeksclusters participeren. Zo draagt CoE HRTech bij aan het aanpakken van complexe regionale vraagstukken en het vergroten van maatschappelijke impact. Op peildatum 31 december waren bij HRTech 12 lectoren werkzaam, exclusief de directeur die ook als lector werkt bij KcZI.

Onderzoeksthema's

Onze hogeschool draagt bij aan een groot aantal thema's uit 'de strategische onderzoeksagenda hbo' van de VH. In onderstaande tabel is aangegeven welke KC en CoE's met welke onderzoekslijnen structureel bijdragen aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit deze strategische onderzoeksagenda.

Thema	Invulling thema door Hogeschool Rotterdam
Gezondheid en welzijn	KcZI CoE EMI KcTO
Onderwijs- en talentontwikkeling	KcTO KcC KcW
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	KcTO KcC KcZI CoE EMI KcW
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	KcC, CoE HRTech KcW
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	KcC CoE HRTech
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	CoE HRTech
Duurzame landbouw water- en voedselvoorziening	
Energietransitie en duurzaamheid	CoE HRTech KcW
Kunst en de creatieve industrie	KcW KcC
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	KcC KcBI KcW
Veiligheid	CoE HRTech

Middelen voor praktijkgericht onderzoek

In onderstaande tabel worden de gerealiseerde inkomsten weergegeven in de eerste, tweede, derde geldstroom en overige middelen. Het betreft de gezamenlijke inkomsten van KC, CoE's en de ondersteunde afdeling RPS (Research Policy & Services). In 2025 waren de baten voor praktijkgericht onderzoek (KC/CoE's/RPS) 7,3% van het totale budget van HR. In 2024 was dit 6,7% en in 2023 6,3%.

Aard gerealiseerde inkomsten voor onderzoek	Gerealiseerde inkomsten in €1.000	% tov totale inkomsten voor onderzoek
Inkomsten 1e geldstroom	24.061	70,0
Inkomsten 2e geldstroom	5.957	17,3
Inkomsten 3e geldstroom	3.395	9,9
Overig	974	2,8
Totaal aantal gerealiseerde middelen voor PGO	34.387	100%

De externe middelen (2e, 3e geldstroom en overige inkomsten gezamenlijk) zijn in 2025 25,6% van alle gerealiseerde middelen voor onderzoek in totaal (in 2024 was dit 26% en in 2023 23%).

Integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel 'integratie in het kennisysteem' verwijst naar diverse activiteiten die we kunnen inzetten om dit doel te bereiken, zoals het aangaan van samenwerkingsafspraken, het aanvragen van subsidies en het organiseren van grote bijeenkomsten. Het gaat over hoe we hebben geïnvesteerd in enerzijds de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds in de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek. Dit bestedingsdoel draagt bij aan de eerste twee ambities van de landelijke strategische agenda: het versterken van de verbinding en samenwerking van praktijkgericht onderzoek en het vergroten van de zichtbaarheid. In deze paragraaf worden achtereenvolgens besproken: de verbinding met de regio, de samenwerkingsovereenkomsten, openbare lessen, overige grote bijeenkomsten en deelname aan subsidieaanvragen.

Invulling van de verbinding met de regio

In 2025 is de samenwerking met de regio verder versterkt via de KC en CoE's. Hieronder volgen twee voorbeelden.

Binnen het project Hier Groeit een Wijk werd in 2025 samengewerkt met de gemeente Rotterdam en Rotterdams Weerwoord aan duurzaam bouwen in Schiehaven Noord. Studenten ontwikkelden een stedenbouwkundig en circulair plan dat is gericht op volledig CO₂-neutraal bouwen, waarmee het aansluit bij de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs. Door de lokale teelt van CO₂-opnemende vegetatie, zoals olifantengras, en onderzoek naar algen in de haven wordt praktijkgerichte kennis ontwikkeld. Het project draagt bij aan de klimaatbestendigheid van Rotterdam door CO₂-opslag en lokale productie van hernieuwbare materialen. Het project is een van de winnaars van de Toekomstmakers Award 2025, namelijk in de categorie Duurzame Delta.



SAWA Rotterdam, volledige houtbouw hoogbouw.

Met Ambulancezorg Rotterdam-Rijnmond is onderzoek gedaan naar het effect van zogenoemde frequent callers op de ambulancezorg in de regio. Binnen dit praktijkgerichte onderzoek zijn ambulanceritten geanalyseerd en interviews gehouden met patiënten, waarmee inzicht is verkregen in de zorgvragen van een kwetsbare doelgroep. De resultaten laten zien dat psychosociale problematiek en beperkte toegang tot passende zorg leiden tot herhaald ambulancegebruik. De uitkomsten worden benut binnen regionale samenwerkingen met o.a. gemeente Rotterdam via het actieprogramma 'Grip op Onbegrip' van ZonMw. Het onderzoek draagt bij aan betere afstemming tussen zorg, sociaal domein en beleid en won de Toekomstmakers Award 2025, namelijk in de categorie Vitale Gemeenschap.



Nathalie onderzocht 3521 ambulanceritten

Samenwerkingsovereenkomsten met derden

Wij zetten in op nauwe samenwerking met onze (kennis)partners, zoals universiteiten en andere hogescholen. De samenwerkingen liggen vast in convenanten en andere samenwerkingsovereenkomsten. Uiteraard is het onmogelijk om hier alle convenanten en partners te benoemen. Veel samenwerkingen tussen onze KC, CoE's en (kennis)partners zijn uiterst succesvol. Hieronder lichten we drie succesvolle samenwerkingen met kennispartners uit.

Binnen Fieldlab Gambia werkten we samen met internationale kennis- en onderwijsinstellingen, namelijk University of The Gambia (UTG), MyFarm en Gaye Njorro Skills Academy. Deze samenwerking, via Erasmus+ gefinancierd, richt zich op praktijkgericht onderzoek naar plantenstoffen voor medische toepassing. In 2024 is het bestaande onderzoek van de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek (BML/HR), in samenwerking met het Erasmus MC en de NL Agrosector, uitgebreid met UTG. De samenwerking draagt bij aan duurzame kennisontwikkeling en economische perspectieven voor vitale gemeenschappen in Gambia en Rotterdam, onder meer door de gerichtere inzet van medicinale gewassen en de ontwikkeling van natuurlijke geneesmiddelen. Fieldlab Gambia won de Toekomstmakers Award 2025, namelijk in de categorie Toekomstbestendige Economie.



Circular Fieldlab The Gambia – Erasmus+

In samenwerking met meerdere universitaire ziekenhuizen in Nederland, namelijk het ErasmusMC, LUMC, VUmc, UMC Utrecht en het Antoni van Leeuwenhoek, is onderzoek uitgevoerd naar de werkwijze met de Da Vinci robot in de operatiekamer. Studenten en docentonderzoekers van HR onderzochten werkhoudingen van chirurgen en operatieassistenten met het oog op duurzame inzetbaarheid van zorgprofessionals. De resultaten zijn gedeeld binnen de betrokken zorginstellingen en gepresenteerd op Europese vakcongressen. Deze samenwerking versterkt de verbinding tussen onderwijs, zorgpraktijk en technologische innovatie.



Onderzoek die gebruik maakt van technische innovatie

Voorbeelden van kennisproducten door het werkveld gebruikt

In 2025 ontwikkelde HR ruim 250 kennisproducten. Kennisproducten kunnen verschillende vormen aannemen, zoals modellen, handreikingen, patenten of andere producten. Onderstaande voorbeelden laten zien hoe praktijkgericht onderzoek, onderwijs en het werkveld samenkomen en leiden tot concrete, toepasbare resultaten die in de praktijk worden gebruikt.

Binnen het project Digital Inclusion by Design, bij KcC, zijn concrete kennisproducten ontwikkeld, waaronder het Digital Inclusion Canvas en bijbehorende reflectietools. Deze zijn actief ingezet in het tweedejaarsproject Inclusive & Accessible Design van de opleiding Communication & Multimedia Design (CMD) aan HR. Studenten pasten de tools toe in hun ontwerptrajecten, waarmee de ontwikkelde kennis direct werd benut in praktijkgerichte ontwerpprocessen. De opgedane ervaringen en methodieken zijn verwerkt in het curriculumvoorstel voor 2025–2026 en worden via netwerkbijeenkomsten gedeeld met andere opleidingen en hogescholen, zodat de kennis breder inzetbaar is in onderwijs en werkveld.

Met de Toekomsttafel experimenteert KcBI met nieuwe vormen van doorwerking van praktijkgericht onderzoek. De Toekomsttafel bestaat uit een samenhangend aanbod van zes concrete kennisproducten (deliverables) die in eerdere projecten zijn ontwikkeld en nu gezamenlijk worden aangeboden aan het werkveld. Door deze bundeling wordt de toepasbaarheid en impact van de kennis vergroot. De distributie verloopt via een netwerk van intermediaire partijen, zoals branchen en beroepsverenigingen en relevante (semi-)publieke organisaties, zodat de kennisproducten gericht en effectief worden ingezet binnen mkb-doelgroepen.

Grote bijeenkomsten

Onze KC hebben in 2025 ruim ingezet op de organisatie van grote bijeenkomsten met minimaal 50 deelnemers. In 2025 zijn er in totaal maar liefst 86 grote bijeenkomsten georganiseerd door de KC, CoE en de afdeling RPS, inclusief de lectorale redes. We noemen hieronder drie voorbeelden van grote bijeenkomsten.

Op 11 tot en met 13 maart, lag tijdens PLASTIVAL het afval van zestien locaties uit de Rijn-Maasdelta uitgesteld. Hierdoor ontstond een indrukwekkend beeld van de omvang en diversiteit van het probleem en de noodzaak om daar samen aan te werken. Eén van de grootste successen van het evenement was dan ook de actieve betrokkenheid en de grote diversiteit van de deelnemers. Het Rijn-Maas PLASTIVAL is een initiatief van de Community of Practice Plastics (COPP) en werd georganiseerd door HR, Gemeente Rotterdam, Havenbedrijf Rotterdam, Rijkswaterstaat West Nederland Zuid en Wageningen University & Research. Met dit evenement laten deze organisaties zien hoe onderzoek, onderwijs en samenwerking een sleutelrol spelen in het creëren van een plasticvrije Delta.



Tijdens PLASTIVAL lag het afval van zestien locaties uit de Rijn-Maasdelta uitgesteld

Op 10 april 2025 organiseerden de Willem de Kooning Academy en het Nieuwe Instituut het symposium COMPOS(T)ING: Regenerative Creative Practices. Tijdens deze dag kwamen makers, ontwerpers en onderzoekers samen om actuele trends binnen regeneratieve kunst en design te verkennen. Een breed scala aan creatieve praktijken werd gepresenteerd, variërend van processen en concepten tot werken in uitvoering en concrete kunstwerken, producten en diensten. In gemodererde groepssessies gingen deelnemers met elkaar in gesprek over deze praktijken en de onderliggende methoden. Het symposium vormt een belangrijke stap binnen het groeiende ecosysteem rond Compos(t)ing; een uitgebreid verslag biedt waardevolle inzichten, aanknopingspunten en handvatten voor mogelijke vervolgstappen.











Interactieve kunst tijdens COMPOS(T)ING

Op 13 mei organiseerden Hogeschool Rotterdam, Haagse Hogeschool en in InHolland gezamenlijk, met steun van de Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA), het event 'Finance in beweging'. Ruim 80 deelnemers namen deel aan een gevarieerd programma met 10 workshops en 3 inspirerende keynotes, verzorgd door lectoren en (docent-) onderzoekers. De onderwerpen varieerden van soft controls en circulaire financiering tot de inzet van AI bij besluitvorming.

Lectorale redes 2025

In 2025 waren er acht lectorale redes:

Januari 2025	Januari 2025	Februari 2025	Maart 2025	April 2025	Juni 2025	November 2025	December 2025
 <p>Ivo Vrouwe, lector Docentprofessionalisering en blended onderwijs bij Kenniscentrum Talentontwikkeling</p> <p>Door de toenemende snelheid van veranderingen in onze samenleving, is onderwijs steeds nauwer verbonden geraakt met studentenwelzijn, het werkveld en maatschappelijke opgaven. Waar de vorige eeuw de nadruk lag op curriculumgericht onderwijs en het begin van deze eeuw op studentgericht onderwijs, richt wereldgericht onderwijs zich nu op de maatschappelijke uitdagingen van vandaag. Om deze ontwikkeling te ondersteunen, introduceerde Ivo Vrouwe in deze lectorale rede het mensgericht ontwerpen binnen onderwijs en digitalisering.</p>	 <p>Bregje Termeer, lector Diversiteit & Inclusiviteit bij Kenniscentrum Talentontwikkeling</p> <p>Tijdens de lectorale rede van Bregje Termeer stond de vraag 'hoe kunnen we navigeren tussen verschil en verbinding: hoe erkennen we betekenisvolle verschillen terwijl we zoeken naar wat ons verbindt?' centraal. Het lectoraat wil verborgen vragen, persoonlijke ervaringen en nog ongehoorde verhalen van studenten/medewerkers ontdekken en ontsluiten om inzicht te krijgen in de onderliggende patronen van terugkerende D&I-vraagstukken rondom in- en uitsluiting. Via o.a. het ophalen van ervaringsverhalen zal het onderzoek bijdragen aan een inclusieve onderwijsomgeving.</p>	 <p>Mirella Soyer, lector Gedrag voor Circulaire Transitie bij Kenniscentrum Business Innovation</p> <p>Met de volgende boodschap is tijdens haar lectorale rede het startschot gegeven voor het lectoraat Gedrag voor Circulaire Transitie van Mirella Soyer: "Om persoonlijk circulair te worden, moet je enorm veel kracht en idealen hebben. Het systeem moet echt anders, zodat circulair gedrag makkelijk of normaal wordt." Om deze gedragsverandering te versnellen, introduceerde Soyer het transcirculaire gedragsmodel. De komende vijf jaar richt het lectoraat zich op interventies die circulaire gedragsverandering versnellen.</p>	 <p>Roos de Wildt, lector Effectief beschermen van kinderen in onveilige gezinnen bij Kenniscentrum Talentontwikkeling</p> <p>Meestal kunnen ouders voorzien in een veilige omgeving met veel liefde en aandacht, maar helaas krijgen nog steeds veel kinderen in Nederland te maken met huiselijk geweld en kindermishandeling. Tijdens deze lectorale rede stond de vraag centraal hoe professionals kinderen in deze gezinnen optimaal kunnen ondersteunen en helpen, want het werken aan echte, blijvende verandering in gezinnen met complexe problemen is uitdagend werk.</p>	 <p>Mariëtte Lusse, lector Kinderarmoede bij Kenniscentrum Talentontwikkeling</p> <p>In haar lectorale rede nam Mariëtte ons mee in de eerste resultaten uit de onderzoeklijnen van haar lectoraat. Lijn één richt zich op de rol die jeugdprofessionals hebben in het vroegtijdig herkennen van armoede en in het vergroten van de toekomstkansen van kinderen. Lijn twee richt zich op de rol van hulpverleners in een integrale aanpak van armoede in gezinnen. Het doel: bijdragen aan het vergroten van kansen voor kinderen die opgroeien in armoede.</p>	 <p>Tim Hulsen en Mark Scheper, lectoren AI & Data Supported Healthcare bij Kenniscentrum Zorginnovatie</p> <p>De gezondheidszorg staat onder druk door vergrijzing, personeelstekorten, steeds meer toenemende complexiteit van ziektes en is niet duurzaam. Het lectoraat van Tim en Mark is toegewijd aan het ontwikkelen van nieuwe AI-toepassingen, het gewetensvol handelen met dergelijke technologie, maar ook aan het creëren van een omgeving waarin de professional van de toekomst de mogelijkheid krijgt om de noodzakelijke vaardigheden te ontwikkelen voor uitdagingen van de toekomst en deze tegemoet kunnen treden met AI en data science.</p>	 <p>Frank Berkers, lector Collective Business for Transition bij Kenniscentrum Business Innovation</p> <p>Hoe kunnen we samenwerken aan een economie die werkt voor mens, organisatie en samenleving? Berkers liet zien waarom collectiviteit een noodzakelijke stap richting een toekomstbestendige economie: "We hebben een economie nodig die niet uitput, maar voedt." Volgens Frank is het traditionele economische model steeds minder in staat om de grote opgaven van deze tijd het hoofd te bieden. Collectiviteit ziet hij als een praktische manier van organiseren en onderzoekt daarom hoe organisaties collectief kunnen handelen.</p>	 <p>Jarise Kaskens, lector Didactiek van hoge verwachtingen bij Kenniscentrum Talentontwikkeling</p> <p>Onder de titel "Hoge verwachtingen 'doen' – didactiek van hoge verwachtingen als hefboom voor gelijke kansen" presenteerde Jarise haar visie op onderwijs waarin elke leerling telt. Volgens Kaskens gaat het niet alleen om het uitspreken van hoge verwachtingen, maar vooral om het zichtbaar maken handelen van leraren.</p> <p>Jarise ziet het als opdracht om een brug te slaan tussen theorie en praktijk, zodat docenten concrete handvatten krijgen om hun onderwijs te verrijken en hun didactiek te versterken.</p>

Promovendi 2025

In 2025 zijn zes docenten gepromoveerd, namelijk:

 <p>John de Heide (KcZi) 05 februari 2025</p>	 <p>Dorine van Namen (KcZi) 26 mei 2025</p>	 <p>Brendon de Raad (HRTech) 16 september 2025</p>
 <p>Masha Zee (KcZi) 25 april 2025</p>	 <p>Maaïke Kragting (KcZi) 16 juni 2025</p>	 <p>Judith van Ijken (KCWdK) 5 November 2025</p>

Deelname aan subsidieaanvragen

In 2025 zijn er 164 (in 2024 155) aanvragen gedaan. Hiervan is van 110 aanvragen op peildatum 5/2/2026 het resultaat bekend en van 54 aanvragen nog niet. Van de 110 aanvragen waarvan het resultaat bekend is, zijn er 66 gegund (60%) en 44 (40%) niet. Van de 66 heeft (44 van de 56 aanvragen = 78,6%), dan als medeaanvrager (22 van de 54 aanvragen = 40,1%). Omdat van 56 aanvragen het resultaat nog niet bekend is, zouden deze percentages in de loop van 2026 nog kunnen wijzigen. Van de 66 gehonoreerde aanvragen is de verdeling als volgt:

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij HR betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij HR betrokken is als mede-aanvrager	Totaal gehonoreerde aanvragen in 2024
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	3	3	6
Nationale Wetenschaps-Agenda	0	0	0
Nationaal Groeifonds	0	0	0
Europese onderzoeks-programma's (bv. Horizon, Interreg)	1	1	2
Overig	40	18	58
Totaal	44	22	66

Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Het bestedingsdoel 'kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding' richt zich o.a. op de verduurzaming van de onderzoeksgroepen.

Personele inzet

Onderstaande tabel toont het aantal lectoren, docent-onderzoekers en andere werknemers werkzaam op het gebied van praktijkgericht onderzoek: het aantal werknemers, het aantal fte per functiecategorie. Dit betreft het totale aantal van de kenniscentra, CoE's en RPS gemiddeld in 2025, inclusief gedetacheerden, op peildatum 31/2. Bij deze berekeningen worden de 21 stagiairs niet meegeteld in verband met de vergelijkbaarheid met de landelijke cijfers. Er waren in 2025 668 medewerkers voor onderzoek aangesteld met een totale aanstelling van 199,42 fte en een gemiddelde aanstelling van 0,30 fte, Van de hogeschool medewerkers is 16,61 (in 2024 14% in aantal en 6,3% in fte, in 2023 12,5% en 7,1% resp). Dit is vergelijkbaar met het Nederlands gemiddelde in 2024 (14,7% in aantal en 8,2% in fte). De landelijke cijfers van 2025 zijn nog niet beschikbaar.

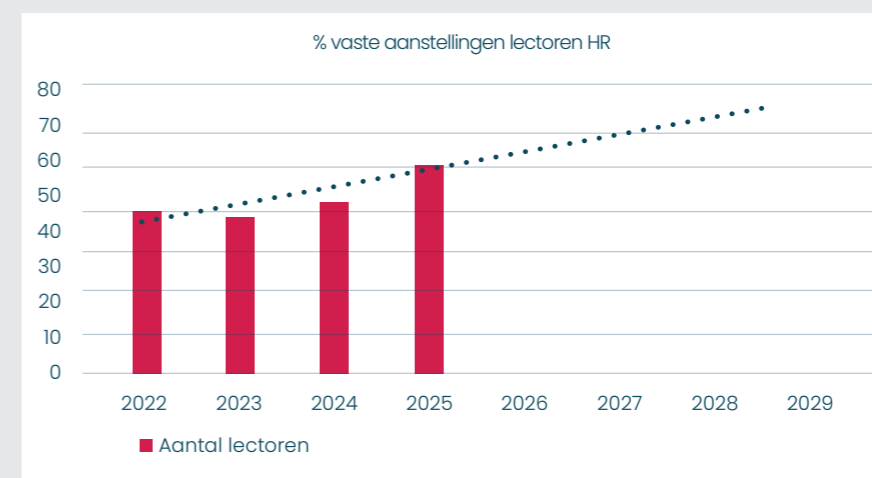
Verder zijn er in totaal 54 promovendi in dienst per 31 december, waaronder 30 met een HR promotievoucher (in 2024, 57 en 28 respectievelijk, en in 2023 55 en 23 respectievelijk). Dit is 1,4% van het totaal aantal werknemers (in 2023 1,2%) en vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde van alle Nederlandse hogescholen in 2024 (1,3%)². In 2026 waren er zes PD (Professional Doctorate) kandidaten bij HR aan het werk. Dit is een nieuw traject waarbij kandidaten worden opgeleid tot hooggekwalificeerde professionals die leren te interveniëren in complexe praktijken.

- In totaal werken in 2025 4021 mensen met een totaal van 3145 fte en een gemiddelde aanstelling van 0,78 fte bij HR.
- Op landelijk niveau waren er in 2023 748 promovendi op een totaal van 58170 totaal aantal medewerkers van hogescholen (Monitor Praktijkgericht onderzoek 2024, Rathenau, nog te publiceren en Dashboard Personeel, Vereniging Hogescholen, 2024).

Funcie	Aantal werknemers (N)	Aantal fte (gemid op jaarbasis)
Lectoren	72	30,16
(Docent)onderzoekers (excl. promovendi, postdocs en PD)	395	96,26
Postdocs met HR-voucher	4	1,73
Promovendi (PhD) met HR-voucher	30	10,87
Promovendi (PhD) zonder HR-voucher	24	8,84
Professional Doctorate (PD)	6	3,44
Management	18	6,99
Ondersteuning i.v.m. onderzoek	101	39,42
Studentassistenten	18	1,72
Totaal onderzoekspersoneel	668	199,42

Lectoren

In 2025 zijn er 72 lectoren in dienst op peildatum 31 december³ (in 2024 en 2023 1,7%) en in fte 1,0%. Dit is in aantal iets hoger dan gemiddeld bij de Nederlandse hogescholen in 2024 is (1,4%), maar in fte juist weer wat lager (1,3%⁴). Twee van de lectoren zijn niet gepromoveerd. 97% dus wel, wat vergelijkbaar is met gemiddeld in Nederland (98%, Monitor Praktijkgericht onderzoek, 2022). 51% van de lectoren (in 2024 41% en in 2023 37%) had een vaste aanstelling, wat lager is dan gemiddeld in Nederland in 2023, namelijk 67%.



De gemiddelde aanstelling van de lectoren in 2025 en 2024 bedroeg 0,45 fte, wat eveneens aanzienlijk lager is dan de gemiddelde aanstelling van lectoren in Nederland in 2024 van 0,7 fte (Monitor Praktijkgericht Onderzoek 2024, nog te publiceren). Het aantal lectoren bij HR met een externe nevenfunctie, in de vorm van een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut, is ingeschat op 54, dus 77% van de lectoren (in 2024 54, 2023 41, 53%). Dit is hoger dan gemiddeld in Nederland (30%, Monitor Praktijkgericht onderzoek 2023).

- Totaal aantal medewerkers HR peildatum 31/12 4.021 (3.145 fte).
- Op landelijk niveau waren in 2024 789 (553 fte) lectoren aangesteld op een totaal van 58.170 medewerkers (43140 fte) (Monitor Praktijkgericht Onderzoek 2024, nog te publiceren, en Dashboard Personeel, Vereniging Hogescholen, 2024).

Lectoren (peildatum 31/12/25)	
Aantal lectoren totaal	72
Aantal lectoren met vaste aanstelling	37
Aantal lectoren met tijdelijke aanstelling	35
Gemiddelde aanstellingsomvang van lectoren (in fte)	0,44
Aantal lectoren gestart in 2025	5
Aantal lectoren met een betaalde dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut (nevenfunctie)	54

Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het derde bestedingsdoel 'kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding', ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Dit bestedingsdoel richt zich op de derde en vierde ambitie van de strategische onderzoeksagenda hbo: het versterken van de kwaliteitscultuur en het versterken van de interne onderzoekscultuur en onderzoeksstructuur. Via onderstaande indicatoren werken wij aan deze ambities.

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek: visitaties en midterms

In het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) hebben de hogescholen een zesjarige kwaliteitscyclus voor onderzoekseenheden (zoals een KC of een onderzoeksafdeling van een CoE) vastgelegd waarin een onafhankelijke evaluatie plaatsvindt op vier standaarden. Het er wordt hierbij beoordeeld op de volgende onderwerpen: onderzoeksprogramma, doorwerking, onderzoekskwaliteit en organisatie. In 2025 hebben geen visitaties en interne audits plaatsgevonden. Wel is er een nieuwe aanpak ontwikkeld voor de aankomende onderzoeksvisitaties in 2026 en in 2029. De visitaties worden voor een deel gezamenlijk uitgevoerd in twee tranches van 3 onderzoekseenheden. Er is sprake van een gezamenlijke voorzitter en secretaris en de KC werken met elkaar samen bij de voorbereiding van de visitaties. Verder wordt de hogeschoolbrede informatie gezamenlijk opgesteld en worden er hogeschoolbrede ontwikkelpunten voorgelegd aan het panel. In 2026 zullen KcTO, KcC en KcW een visitatie doorlopen. In 2029 zijn KcZI, KcBI en de onderzoekseenheid van HRTech aan de beurt.

Overige kwaliteitszorg onderwerpen

De kwaliteitszorgmedewerkers van de KC en CoE's komen iedere twee maanden bij elkaar om elkaar te inspireren en van elkaar te leren. Onderwerpen die in 2025 besproken werden, zijn onder andere Surfsharekit en het three-lines-model. Verder heeft de werkgroep 'Data voor Onderzoek Beter Benutten' nagedacht over de doorontwikkeling van beleid rondom data over onderzoek en een pilot gedaan. Het resultaat van dit project is een voorstel voor een set van 14 indicatoren die op niet al te lange termijn geïmplementeerd kunnen worden. Zeven daarvan zullen naar verwachting in het hogeschoolbrede dashboard geplaatst kunnen worden.

Voorbeelden van bijdrage van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs

Wij vinden het van groot belang dat het praktijkgericht onderzoek bijdraagt aan het beroeps-onderwijs. In 2025 zijn op dit vlak meerdere succesvolle bijdragen gerealiseerd. Een voorbeeld hiervan is de betrokkenheid van lectoren bij het masteronderwijs. De afgelopen jaren is hier sterk op ingezet. Bij de 21 masters in 2025 zijn er maar liefst 18 masters waar één of meer lectoren bij betrokken zijn. Bij alle vijf masters in ontwikkeling zijn er lectoren betrokken.

Een ander voorbeeld van een bijdrage van samenwerking tussen praktijkgericht onderzoek en het onderwijs is het onderzoek 'Van geen stem tot inspraak' in het Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO). VSO leerlingen met fysieke en meervoudige beperkingen werden betrokken bij het onderzoek als volwaardige mede-onderzoekers, samen met docenten, Stichting BOOR, gemeente Rotterdam en belangenorganisatie Iederin. Uit dit participatief actieonderzoek ontstond de Tour de Participation: een reizende tentoonstelling waarin jongeren hun verhalen presenteren. Het project vergroot maatschappelijke participatie, versterkt zelfvertrouwen en inspireert beleid. De methode wordt nu gebruikt in curricula van sociaal werk en master pedagogiek, en leidde tot structurele veranderingen zoals verplicht hoorrecht in OPP-gesprekken en deelname van VSO-leerlingen aan de leerlingenraad.



Tour de Participation: jongeren van het VSO presenteren hun verhalen

Voorbeeld van bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan de verbinding tussen onderwijs en de arbeidsmarkt

Het is van groot belang dat praktijkgericht onderzoek de verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt versterkt. In 2025 zijn op dit gebied onder andere de onderstaande voorbeelden gerealiseerd.



Het project 'het Energietransitielab' is een samenwerking met regionale partners in Nederland die samen leergemeenschappen rondom de waterstoftransitie ontwikkelen. Studenten, docenten, onderzoekers en professionals werken binnen veldexperimenten gezamenlijk aan onderwijs- en innovatievraagstukken volgens de WIL-driehoek (werken, innoveren en leren). Deze samenwerking vergroot de aansluiting van het onderwijs op de snel veranderende arbeidsmarkt in de energiesector en draagt bij aan de ontwikkeling van toekomstbestendige professionals. Tegelijkertijd worden nieuwe vormen van onderwijsontwerp en professionele rolontwikkeling onderzocht en toegepast in de praktijk. Opgedane kennis wordt gedeeld via landelijke werkconferenties en gezamenlijke evaluaties.

Het Energietransitielab

Drie derdejaarsstudenten Business IT & Management ontwikkelden een AI Chatbot voor de Sociale Kaart Gouda, in samenwerking met Kwadraad en de Campus Gouda. Binnen het project leerden studenten generatieve AI verantwoord ontwerpen, testen en toepassen, met aandacht voor ethiek, privacy en toegankelijkheid. In samenwerking met zorgprofessionals en studenten van andere opleidingen is het prototype praktijkgericht gevalideerd en doorontwikkeld. De chatbot helpt inwoners sneller toegang te krijgen tot passende ondersteuning en wordt na een pilotfase uitgerold in meerdere gemeenten in de regio. Het project won de Toekomstmakers Award 2025 in de categorie Slimme en Sociale Stad.

Een ander voorbeeld is het onderzoeksproject Youngins, waarin studenten Social Work samenwerkten met andere jongeren, de Gemeente Rotterdam en de Rotterdamse organisaties Formaat en Zorgvrijstaat. Zij deden onderzoek naar mentale gezondheidsvraagstukken van jongeren in Rotterdam West. Door middel van participatief actieonderzoek werkten studenten nauw samen met het werkveld en beleidsmakers. De uitkomsten zijn vertaald naar een interactieve theatervoorstelling en concrete voorstellen die zijn besproken met gemeenteraadsleden. Dit project versterkte niet alleen de positie van jongeren in het maatschappelijk debat, maar bood studenten directe ervaring met beroepspraktijk, beleidsbeïnvloeding en interprofessionele samenwerking. De studenten willen verder met Younging na hun afstuderen.



Interactieve theatervoorstelling die voortkomen uit onderzoeksproject Youngins

Functiehuis

Dit jaar is er gewerkt aan de doorontwikkeling van het functiehuis. Momenteel zijn er in het generieke functiehuis beschrijvingen van de docent-onderzoeker. In de doorontwikkeling is gewerkt aan een aparte reeks voor onderzoek waarin een duidelijke opbouw van de functies terug te vinden is. Het concept van deze reeks is in 2025 ontwikkeld en wordt in 2026 vastgesteld.

Diversiteit en inclusie (D&I)

Het afgelopen jaar stond in het teken implementatie van het strategisch actieplan D&I, dat bijdraagt aan het realiseren van een inclusieve cultuur. Op vijf kernthema's worden doelen en acties allereerst geprioriteerd en vervolgens geïmplementeerd. Het betreft een vraaggestuurde benadering, dat betekent dat elk organisatieonderdeel andere doelen en acties selecteert uit het actieplan. Onderwerpen die hogeschoolbreed geagendeerd zijn, zoals de samenwerking in de regio (samenwerking Albeda/Zadkine), sociale veiligheid, objectieve werving en selectie, bezinningsruimte en stagediscriminatie vormen vaste onderwerpen van de beleidsagenda. Qua beleidsonderzoek is het D&I Dashboard doorontwikkeld, zodat de laatste versie van het strategisch actieplan is verwerkt in de software en het Dashboard dient als monitoringsinstrument. Binnen het lectoraat wordt verder gewerkt aan de afzonderlijke onderzoeklijnen, zoals Leaky Pipeline (stagediscriminatie), de democratische dialoog, studentparticipatie (student voice & belonging) en een inclusiescan, om het curriculum te herzien naar inclusieve maatstaven.

Professionaliseringsactiviteiten voor onderzoekers

Research Policy & Services (RPS) biedt diverse professionaliseringsactiviteiten op het gebied van onderzoek aan. Middels promotievoucherbeleid hebben medewerkers de mogelijkheid om te promoveren. In 2025 werkten 32 medewerkers aan hun promotieonderzoek met een promotievoucher, waarvan er twee eindigden in januari en 1 in december (dus 29 op peildatum 31/12/25). In totaal zijn er zeven aanvragen ingediend voor een promotievoucher. Daarvan zijn er zeven toegekend. Drie medewerkers gaan in 2027 starten met hun promotieonderzoek. Gepromoveerde docent-onderzoekers kunnen via een postdocvoucher hun postdoonderzoek uitvoeren. In 2025 zijn er twee postdocvouchers toegekend. Een medewerker gaat in 2026 starten met zijn postdoc-onderzoek. In 2025 werkten er zes medewerkers aan hun postdoonderzoek met een postdocvoucher, voor 1 kandidaat liep de postdocvoucher af in september. Verder biedt RPS de cursus 'Schrijven van een promotievoucher aanvraag' aan, welke start in december en door loopt tot aan de zomervakantie. In 2025-2026 is de cursus niet gegeven omdat er pas weer vouchers vrijkomen in 2027.

RPS biedt sinds eind 2025 een training voor startende (docent)onderzoekers, waarin ze mee worden genomen in de processtappen binnen onderzoek en welke ondersteuning er binnen HR is. In 2025 hebben 12 mensen deelgenomen aan de training. Verder faciliteert RPS de deelname van onderzoekers van HR aan de Leergang Bouwstenen. Deze leergang wordt georganiseerd met 13 hogescholen en richt zich op senior onderzoekers van hogescholen die zich verder willen professionaliseren. RPS biedt diverse online trainingen aan betreffende research datamanagement. In 2025 werden 19 online trainingen aangeboden. Daarnaast is er de Research Community (ReCo) voor onderzoekers, waarbinnen netwerken en kennisdeling centraal staat. Er is een communicatieplatform (TEAMS) opgezet met verschillende kanalen. Deze heeft 92 leden. Daarnaast is er in oktober 2025 voor de derde keer een tweedaagse schrijfretraite georganiseerd waaraan door 12 deelnemers is deelgenomen. In 2025 organiseerde RPS voor de derde keer de Research Day: een dag voor alle medewerkers die iets met onderzoek (willen) doen. Tijdens de Research Day in juni 2025 is er een expo georganiseerd waar promovendi, PD'ers en postdocs presenteerden met wat voor onderzoek ze bezig waren.



Presentatie bij de Research Day 2025

Onderzoeksinformatiesysteem

RPS, de KC en de CoE's maken gebruik van het onderzoeksinformatiesysteem 'Projectdossier', dat in 2019 is ontwikkeld in Microsoft Dynamics. In het projectdossier worden alle fases die extern gefinancierde projecten doorlopen van idee tot honorering geregistreerd, inclusief informatie over de financiering. In het projectdossier wordt samengewerkt met ondersteuning van een subsidieadviseur, projectmanagement, datamanagement en kwaliteitszorgmedewerkers van de KC/CoE's. Het levert relevante informatie op om bijvoorbeeld snel te kunnen zien in welke fase het idee, de aanvraag of het gestarte project zich bevindt, wie er allemaal bij betrokken zijn, wie de penvoerende partij is en hoe de gehele financiering is geregeld.

Publicaties en Open Science-activiteiten

In 2025 zijn er in totaal 293 onderzoekspublicaties gepubliceerd, waarvan 128 (43%) in SURFsharekit, de HR Repository database (in 2024 17%). In totaal staan er 2644 publicaties in SURFsharekit, welke in 2025 in totaal maar liefst 113.301 keer gedownload zijn (in 2024 113.653 keer). Vanuit SURFsharekit worden de publicaties getoond op de HR-website en op de HBO-kennisbank. In de loop van 2026 zullen de publicaties ook op Publinova worden getoond. De publicaties zullen op termijn ook allemaal beschikbaar zijn op het research portal van Nederlandse universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstellingen op OpenAire. Niet alle publicaties hebben ook een creative commons licentie, maar zijn meestal wel full text toegankelijk. Het streven is om publicaties zoveel mogelijk met een creative commons licentie open access beschikbaar te stellen. Om dit te stimuleren is het Open Access Stimuleringsfonds beschikbaar. Onderzoekers kunnen een aanvraag doen voor de vergoeding van de Publication fee of Article Processing Charge (APC) om een publicatie open access te publiceren. In 2025 zijn er negen nieuwe aanvragen ingediend bij het fonds en acht artikelen zijn vervolgens met hulp van dit fonds open access gepubliceerd in 2025. Daarnaast zijn er in 2025 ook zeven artikelen open access gepubliceerd via de Elsevier publish & read deal van de bibliotheek. Verder wordt ook ernaar gestreefd om de onderzoeksdatasets na afloop van een onderzoeksproject open access te publiceren in DataverseNL. In 2025 zijn er in totaal 18 datasets volgens de FAIR-principes toegankelijk in DataverseNL op peildatum 31/12. Daarvan zijn er 13 in 2025 gepubliceerd, wat 21% van de voltooide projecten in 2024 en 2025 is waar HR penvoerder van was.

Datamanagementsystemen

Bij aanvang van een intern of extern gefinancierd project wordt er voor de opslag van onderzoeksgegevens gebruik gemaakt van HR Research Drive. Hierin kan op een veilige manier worden samengewerkt met interne medewerkers en externe projectmedewerkers. Voor elk project wordt een datamanagementplan (DMP) gemaakt. Het DMP wordt gemaakt in DMPonline volgens het format van de subsidiegever of een algemeen format. In samenwerking met DCC-PO is er een format ontwikkeld voor hogescholen die is goedgekeurd door subsidieverstrekkingen NWO en ZonMw. Dit format kan voortaan voor alle externe en interne projecten worden gebruikt. Worden er persoonsgegevens verwerkt, bewaard of bewerkt, dan wordt het onderzoek geregistreerd in het verwerkingsregister Privacy Nexus. Indien nodig wordt er een Data Protection Impact Assessment (DPIA) uitgevoerd. Amberscript wordt ingezet voor de transcriptie van audio-opname ten behoeve van onderzoek. Om te voldoen aan security en privacy zijn alle systemen gekoppeld met SURFco-next en is er een verwerkingsovereenkomst. Er wordt gestuurd op het gebruik van de juiste systemen om schaduw IT te voorkomen. Alle medewerkers volgen ARDA, een online trainingsprogramma, dat de bewustwording rond digitale veiligheid en privacy vergroot. Het risico op een succesvolle digitale aanval wordt zo kleiner. In 2025 is gestart met de introductie van Research Cloud als aanvulling op HR Research Drive in samenwerking met HR Datalab Healthcare. Er zijn in 2025 vijf NWO aanvragen voor kleine rekentijd door SURF toegekend voor het gebruik van Research Cloud. Per 31 december 2025 zijn er 685 actieve accounts en 545 projectmappen in HR Research Drive en 272 actieve accounts en 295 datamanagementplannen in DMPonline en 60 actieve accounts in Amberscript.

Medezeggenschap onderzoek binnen de kenniscentra

In 2025 heeft het InspraakOrgaan Kenniscentra (IOK) zich wederom beziggehouden met het behartigen van de belangen van haar achterban, namelijk de medewerkers van de KC, CoE's en RPS. In 2025 is het IOK geïnformeerd over een voorgenomen organisatiewijziging, waarbij middels domeinvorming onderwijs en onderzoek samen binnen domeinen aangestuurd kan worden. Bij dit onderwerp is het IOK nauw betrokken. Vanuit de Basiskwalificatie Onderzoek heeft het IOK elf actiepunten gedestilleerd, waarvan de implementatie naar mening van het IOK noodzakelijk is om de domeinvorming te laten slagen. Dit betreft onder meer faciliteiten voor o.a.: het academisch klimaat, inclusie, sociale veiligheid, veilige werkomgeving, etc. Verder is één van de hoofdtaken van het IOK het waken voor discriminatie. Dit jaar heeft het IOK een gesprek gehad met de vertrouwenspersonencommissie om te monitoren of er knelpunten zijn die extra aandacht behoeven.

Ethische Commissie Onderzoek (ECO)

HR heeft sinds januari 2020 een Ethische Commissie Onderzoek (ECO). De commissie heeft primair tot doel het ethisch verantwoord denken en handelen wat betreft de veiligheid, het welzijn en de rechten van deelnemers aan praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek te vergroten onder de docenten, (docent-)onderzoekers en hun studenten. De belangrijkste taak is het onafhankelijk beoordelen van individuele onderzoeksvoorstellen op ethische aanvaardbaarheid, voor zover het onderzoek wordt uitgevoerd onder de (gedeelde) verantwoordelijkheid van HR. Het advies van de commissie is vrijblijvend, tenzij de onderzoeker een formele beoordelingsbrief wil (een letter of approval) dat gebruikt kan worden om te overhandigen aan bijvoorbeeld een wetenschappelijk tijdschrift. In die gevallen is het advies bindend. De ECO brengt ieder jaar een jaarverslag en -plan uit. In 2025 waren de belangrijkste thema's 'het beoordelen van aanvragen' en 'advisering omtrent ethische aspecten binnen beoogd onderzoek'.

Werkbelevingsonderzoek

Uit het Werkbelevingsonderzoek 2025 onder de medewerkers van de KC en CoE's blijkt een algeheel medewerkerstevredenheid (het totaal oordeel over het werken bij HR) in 2025 van gemiddeld 7,7 wat iets hoger is dan in 2024 (7,3) en vergelijkbaar met 2023 (7,6). Het is iets hoger dan bij de instituten en de diensten (beiden 7,4). Ook het algemene welbevinden is wat eveneens hoger in 2025 (7,4) is dan in 2024 (7,1) en vergelijkbaar met 2023 (7,5). Ook deze score is iets hoger dan bij de instituten en diensten (7,3 en 7,2 respectievelijk). De algemene tevredenheid is 84%, wat vergelijkbaar is met 2024 (80%) en 2023 (83%) en vergelijkbaar met de instituten (84%) en diensten (82%). Het werkplezier is met 7,5 iets hoger dan in 2024 (7,2) en 2023 (7,6), en iets hoger dan bij de instituten (7,4) en diensten (7,1). Dit zien we dan ook terug in het hoge cijfer van de beoordeling van de functie en bijbehorende werkzaamheden. De medewerkers van de KC en CoE's scoren hierbij een 7,9 en de collega's van instituten 7,6 en diensten 7,4. Binnen het thema 'Kwaliteit van het onderzoeksprogramma' is gevraagd naar hoe tevreden de medewerkers van de KC en CoE's zijn over inhoud van de onderzoekslijn, het niveau van de onderzoeksprojecten, de aansluiting van de onderzoeken op de beroepspraktijk en de aansluiting van de onderzoeken op het onderwijs. De kwaliteit van het onderzoeksprogramma wordt door 75% van de betrokken docenten en 87% van de onderzoekers als goed beoordeeld. De kwaliteit van de CoE's wordt door 74% van de betrokken docenten en 76% van de medewerkers van de CoE's goed gevonden. De kwaliteit van de onderzoeksomgeving is dit jaar voor het eerst uitgevraagd. 83% ervaart voldoende academische vrijheid en op de vragen naar bewustzijn van het belang van ethische aspecten en wetenschappelijke integriteit van onderzoek antwoordt 98% positief op beide vragen. Op de vraag of er voldoende ondersteuning bij het ontwikkelen van eigen onderzoeksvaardigheden is, wordt door 68% positief geantwoord door de KC en CoE en 60% van de docenten. Hier liggen belangrijke ontwikkelkansen voor de toekomst.

Bijlage 3

Governance en de Branchecode goed bestuur hogescholen

Toetsingskader van de Raad van Toezicht

De RvT monitort de ontwikkelingen in onze hogeschool aan de hand van verschillende overleggen en activiteiten. Het CvB faciliteert de overleggen en levert op regelmatige basis gegevens aan.

De basis voor het toetsingskader bestaat uit het kwaliteitsprofiel en de daarbij behorende ankerpunten. Het toetsingskader bestaat verder uit de volgende onderdelen:

- overleggen met het CvB (ten minste vier keer in het jaar);
- deelname aan commissies;
- bijwonen van strategische en thematische bijeenkomsten;
- bezoeken aan instituten en afdelingen van onze hogeschool;
- overleggen met de CMR (twee keer in het jaar);
- overleggen met afdeling AMC en daarnaast specifiek de compliance officer, de risk manager en de functionaris gegevensbescherming.

Interne controle

Onze hogeschool beschikt over de afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC). Deze afdeling heeft een onafhankelijke positie binnen onze hogeschool, die is vastgelegd in het Statuut AMC Hogeschool Rotterdam 2016. De afdeling bestaat uit:

- risk
- compliance (inclusief integrale veiligheid)
- functionaris gegevensbescherming
- audit

Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo

In de tabel is een overzicht opgenomen van de bepalingen in de branchecode voor goed bestuur in het hbo uit 2019 (Vereniging Hogescholen, 2019), met daarnaast aangegeven hoe onze hogeschool hier uitvoering aan heeft gegeven.

Op 1 december 2023 is een nieuwe branchecode voor goed bestuur en toezicht in het hbo vastgesteld door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen. De branchecode uit 2019 kwam daarbij per 1 januari 2024 te vervallen.

De Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo uit 2023 stoelt op drie pijlers: goed bestuur en toezicht in het hbo 1) creëert impact op de maatschappelijke opdracht, 2) handelt legitiem en 3) is professioneel. Impact gaat over uitkomsten of resultaten in het kader van de maatschappelijke opdracht, legitimiteit gaat over het proces dat gevolgd wordt en professionaliteit gaat over de uitgedragen cultuur en het gedrag van bestuurders en toezichthouders. Deze drie pijlers zijn uitgewerkt in negen principes, die allemaal richting geven aan menselijk gedrag.

I Naleving en handhaving van de branchecode		
I.1	CvB en RvT zijn verantwoordelijk voor inrichting en toepassing van de bestuursstructuur en voor naleving van de code.	Deze taken zijn wettelijk en statutair vastgelegd. Dit overzicht laat zien op welke manier invulling wordt gegeven aan de bepalingen in de code.
I.2	Hoofddlijnen van de bestuursstructuur zijn openbaar.	Beschrijving en reglementen op website en op HINT (intranet).
I.3	Pas toe of leg uit.	In dit overzicht is beschreven hoe de regels uit de code worden opgevolgd.

II. Het College van Bestuur		
1. Taak en werkwijze		
II.1.1	Verantwoordelijk voor bestuur en beheer van hogeschool in haar geheel. Vertaalt visie in missie en doelstellingen, geeft inzicht in realisatie, communiceert en rapporteert in jaarverslag.	Visie en missie gepubliceerd op website; doelen en aanpak vastgelegd in onze strategische agenda Talent voor transitie, gepubliceerd op website; HR publiceert jaarlijks een jaarverslag.
II.1.2	Verantwoordelijk voor naleving wet- en regelgeving en risicobeheersing.	Periodieke monitoring compliance en Integrale Lijst Kwaliteitsdocumenten (AMC): risicoregister wordt periodiek geactualiseerd en besproken.
II.1.3	Draagt zorg voor risicomangementsysteem waaronder in ieder geval: <ol style="list-style-type: none"> Risicoregister Integriteitscode Handleidingen inrichting financiële verslaggeving Continuïteitsparagraaf Systeem van monitoring en rapportering. 	Wordt uitvoering aan gegeven.
II.1.4	Rapporteert over risicomangementsysteem.	Paragraaf is in jaarverslag opgenomen.
II.1.5	Klokkenluidersregeling vaststellen en publiceren op website.	Regeling is vastgesteld en op de website geplaatst.
II.1.6	Zorgdragen dat studenten en medewerkers kunnen rapporteren over ongewenst gedrag bij daartoe aangewezen functionaris; publiceren van regeling op website.	Studenten kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon of kunnen een klacht indienen bij de Commissie Ongewenst Gedrag. Het kader daarvoor wordt gevormd door het Reglement Klachtenprocedure Ongewenst Gedrag. Deze informatie is gepubliceerd op HINT (intranet).
II.1.7	Aanvaarden van lidmaatschap RvT van andere grote rechtspersoon slechts na goedkeuring RvT; melden nevenfuncties aan RvT.	Wordt uitvoering aan gegeven.
II.1.8	Voorleggen majeure besluiten ex art. 164, boek 2 BW ter goedkeuring aan RvT.	Niet aan de orde geweest in 2025.
2. Tegenstrijdige belangen		
II.2.1	Vermijden schijn van belangenverstremgeling; ter goedkeuring aan RvT voorleggen van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen.	Opgenomen in het bestuurs- en beheersreglement (art. 2.8) ; niet aan de orde geweest in 2025.
II.2.2	Bij eventueel tegenstrijdig belang meldt CvB-lid dit aan de voorzitter RvT. Geldt ook voor naaste familieleden.	Opgenomen in het bestuurs- en beheersreglement (art. 2.8) ; niet aan de orde geweest in 2025.
II.2.3	Besluiten tegenstrijdige belangen melden in jaarverslag. In voorkomende gevallen te publiceren.	Niet aan de orde geweest in 2025.

III. Raad van Toezicht		
1. Taak en werkwijze		
III.1.1	Toezichthouden en adviseren; toezicht aan de hand van toetsingskader; toetsingskader gepubliceerd op website.	Het toetsingskader is opgenomen in het jaarverslag en gepubliceerd op de website .
III.1.2	Centraal stellen van belangen van de hogeschool en afwegen van belangen in lijn met de visie. De RvT is verantwoordelijk voor de kwaliteit van eigen functioneren.	Is verwerkt in statuten en er wordt uitvoering aan gegeven.
III.1.3	Taakverdeling en werkwijze van de Raad zijn neergelegd in reglement; in reglement is passage opgenomen over omgang met CvB en CMR; reglement gepubliceerd op website.	Taakverdeling en werkwijze zijn vastgelegd in de statuten (art. 8, 9, 10) en het Reglement raad van toezicht .

III.1.4	Persoonsgegevens RvT-leden gepubliceerd op website.	De persoonsgegevens van de RvT-leden zijn gepubliceerd op de website .
III.1.5	Bespreken van strategie en daarin betrekken van risico's, ten minste eenmaal per jaar.	Strategische thema's, en daarmee samenhangende risico's, worden besproken tijdens vergaderingen van de RvT.
III.1.6	Bij CvB en externe accountant opvragen van alle informatie die de RvT behoeft om zijn taak uit te oefenen.	CvB informeert RvT gevraagd en ongevraagd; accountant was aanwezig bij RvT-vergadering in mei en de vergaderingen van de auditcommissie in april en december.
III.1.7	Ten minste eenmaal per jaar bespreken van eigen functioneren als raad en als individuele leden; ten minste eenmaal per drie jaar onder onafhankelijke externe leiding.	De RvT heeft in 2025 een zelfevaluatie onder externe begeleiding uitgevoerd.
III.1.8	Voorzitter spreekt leden aan op frequente afwezigheid.	Niet aan de orde geweest in 2025.
III.1.9	Zittingstermijn maximaal 2 keer 4 jaar	Is geregeld in de statuten (art. 8 lid 6).
III.1.10	Rooster van aftreden vaststellen en op site publiceren	Gepubliceerd op de website .
III.1.11	Gedelegeerd lid RvT heeft een bijzondere taak; omvat niet het besturen van de hogeschool.	Niet aan de orde geweest in 2025.
III.1.12	Als lid RvT tijdelijk voorziet in bestuur van de hogeschool treedt dit lid uit de RvT.	Niet aan de orde geweest in 2025.
2. Deskundigheid en samenstelling		
III.2.1	Specifieke deskundigheden in RvT; zorgvuldige overweging voorafgaand aan herbenoeming.	Deskundigheden zijn beschreven in profielschetsen voorzitter en lid RvT. In januari 2025 is een nieuw benoemd lid van de RvT gestart.
III.2.2	In de profielschetsen zijn vereisten die in de branchecode zijn opgenomen, weerspiegeld; profielschetsen zijn op de website gepubliceerd.	Vereisten zijn opgenomen in profielschetsen, profiel- schetsen lid en voorzitter zijn gepubliceerd op website.
III.2.3	Jaarlijks beoordelen van scholingsbehoefte RvT; hogeschool faciliteert training of opleiding.	In 2025 heeft verdieping plaatsgevonden door verschil- lende werkbezoeken en verdiepingsbijeenkomsten. De leden van de RvT zijn lid bij de Vereniging van Toezicht- houders Onderwijs Instellingen (VTOI-NVTK) en aangesloten bij Vereniging van toezicht- houders van hogescholen (VTH) en ontvangen informatie over trainings- en scholingsactiviteiten.
III.2.4	Voorzitter RvT stelt agenda's vast en leidt de vergadering; hogeschool draagt zorg voor ondersteuning voorzitter RvT.	Agenda's worden in overleg met de voorzitter vastgesteld; secretaris ondersteunt voorzitter.
III.2.5	Voorzitter RvT ziet toe op tijdigheid en volledigheid van informatie, voldoende tijd voor beraadslaging en besluitvorming, functioneren commissies, beoordelen RvT en CvB, contacten CMR	Wordt uitvoering aan gegeven.
3. Commissies van de Raad van Toezicht		
III.3.1	RvT kan commissies instellen.	RvT heeft vier commissies ingesteld: de auditcommissie, remuneratiecommissie, commissie onderwijs en onderzoek en huisvestingscommissie.
III.3.2	Reglementen voor elk van de commissies vaststellen en op website publiceren.	De reglementen van de commissies zijn onderdeel van het Reglement Raad van Toezicht, dat beschikbaar is via de website .

III.3.3	RvT ontvangt commissieverslagen.	Alle commissieverslagen zijn in 2025 toegestuurd aan de RvT.
III.3.4	Vermelden van samenstelling van de commissies, aantal vergaderingen en onderwerpen in jaarverslag.	Opgenomen in hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.
4. Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen		
III.4.1	Samenstelling RvT is zodanig dat leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.	In het Reglement raad van toezicht (artikel 3.3) is hierover een bepaling opgenomen.
III.4.2	In de branchecode wordt afhankelijkheid gedefinieerd.	Afhankelijkheid zoals gedefinieerd in de branchecode was in 2025 niet aan de orde.
III.4.3	Vermelden in jaarverslag dat is voldaan aan bepaling III.4.2	Vermelding is opgenomen in het jaarverslag.
III.4.4	Vermijden schijn van belangenverstremgeling.	Niet aan de orde geweest in 2025.
III.4.5	Leden onthouden zich van deelname aan discussie en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen.	Niet aan de orde geweest in 2025.
III.4.6	Vermelden in het jaarverslag van besluiten waarbij tegenstrijdige belangen spelen.	Niet aan de orde geweest in 2025.
III.4.7	CvB en RvT stellen in gemeenschappelijke vergadering bezoldiging RvT-leden vast.	Dit onderwerp is besproken tijdens de RvT-vergadering in februari.
III.4.8	Hogeschool verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan RvT.	Niet aan de orde geweest in 2025.

IV. Financieel beheer		
1. Financiële verslaglegging		
IV.1.1	CvB is verantwoordelijk voor kwaliteit en volledigheid openbare financiële berichten, RvT ziet hierop toe.	De jaarrekening, kaderbrief, begroting en managementletter zijn besproken door de auditcommissie en in vergaderingen van de RvT.
IV.1.2	CvB is verantwoordelijk voor instellen en handhaven van interne procedures, die leiden tot tijdige, volledig een juiste interne en externe financiële verslaglegging.	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.1.3	RvT houdt toezicht op instellen en handhaven van procedures zoals bedoeld in IV.1.2.	Wordt uitvoering aan gegeven.
2. Interne control functie		
IV.2.1	Interne accountant onder verantwoordelijkheid CvB.	De directeur van de dienst Administratie, Informatievoorziening en Control vervult de interne controlfunctie en fungeert onder de verantwoordelijkheid van CvB (bestuurs- en beheersreglement artikel 2.10).
IV.2.2	Externe accountant en auditcommissie betrokken bij werkplan interne accountant.	CvB betreft de externe accountant en de auditcommissie van RvT bij het opstellen van het werkplan van de directeur. CvB verstrekt de externe accountant en de auditcommissie van RvT de bevindingen van de directeur (bestuurs- en beheersreglement artikel 2.10).
3. De rol van de externe accountant		
IV.3.1	Externe accountant wordt benoemd door RvT; CvB adviseert.	De accountantsdiensten zijn aanbesteed per 2021 aan Deloitte, CvB heeft geadviseerd over de aanbesteding. De accountant is benoemd door RvT.

IV.3.2	RvT beoordeelt in overleg met CvB over betrokkenheid externe accountant bij bijvoorbeeld managementrapportages.	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.3	Externe accountant woont vergadering bij waar jaarrekening wordt vastgesteld.	De accountant was aanwezig bij bespreking van de jaarrekening in de RvT-vergadering in mei.
IV.3.4	Externe accountant ontvangt tijdig financiële informatie.	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.5	Verslag van de externe accountant bevat al hetgeen de externe accountant onder de aandacht CvB en RvT wil brengen.	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.6	Maximale aanstellingsduur van de externe accountant is 8 jaar.	Per 1 januari 2021 is Deloitte aangesteld als accountant.

V. Maatschappelijke verbindingen		
1. Horizontale dialoog		
V.1.1	CvB is verantwoordelijk voor de relatie met externe belanghebbenden van de hogeschool en ontwikkelt samenhangend beleid.	Wordt uitvoering aan gegeven.
V.1.2	Beleid omvat ten minste: <ul style="list-style-type: none"> - criteria voor identificatie belanghebbenden; - overzicht wanneer belanghebbenden worden betrokken; - wijze waarop betrokkenheid vorm krijgt; - rapportagevorm. 	Onderdeel van beleidsdocumenten en vastgelegd in reglement beroepenveld-commissies
V.1.3	RvT ziet toe op betrekken externen door CvB.	Wordt uitvoering aan gegeven.
2. Strategische samenwerking		
V.2.1	CvB is verantwoordelijk voor samenwerking met andere instellingen.	Dit is geregeld in het samenwerkingsstatuut .
V.2.2	Samenwerkingsstatuut is openbaar.	Samenwerkingsstatuut is gepubliceerd op de website.
V.2.3	RvT ziet erop toe dat het CvB externe belanghebbenden betreft bij de ontwikkeling van beleid en communiceert over de uitvoering.	Wordt uitvoering aan gegeven.
3. Marktactiviteiten		
V.3.1	CvB zorgt ervoor dat niet-publiek bekostigde activiteiten passen binnen missie.	Wordt uitvoering aan gegeven.
V.3.2	CvB draagt zorg voor transparante toerekening van kosten van marktactiviteiten.	Wordt uitvoering aan gegeven.

Bijlage 4 Partners

Internationale onderwijspartners

Land	instelling	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten
A			
Argentinië	Universidade Argentina de la Empresa (UADE)	1	5
Aruba	Instituto Pedagogico Arubano		7
Australië	University of New South Wales	1	
Australië	University of Sydney	2	1
Australië	University of Technology Sydney		
Australië	University of Tasmania (UTAS)		
Australië	University of Western Sydney		5
B			
België	Artesis Plantijn (AP) Hogeschool Antwerpen	1	3
België	Artevelde Hogeschool	3	
België	Haute Ecole EPHEC	2	1
België	Helmo: Haute Ecole Libre Mosane	2	
België	Hogeschool Gent (+ KASK)	1	1
België	Hogeschool West-Vlaanderen (Howest)		
België	HUB Odisee	1	
België	Karel de Grote Hogeschool	2	1
België	UCLL (voorheen Katholieke Hogeschool Leuven)	1	1
België	Luca School of Arts		1
België	PXL Hogeschool		
België	Thomas More		
België	Vives University College		
België	Vrije Universiteit Brussel		
Brazilië	FAAP Sao Paulo		3
Brazilië	PUCSP Pontificada Universidade Catolica de Sao Paulo	1	
Brazilië	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)		
Brazilië	University of Fortaleza (UNIFOR)	2	4
Bulgarije	University of Shumen, Konstantin Preslavsky		
C			
Canada	Alberta College of Art & Design		1
Canada	Camosun College		
Canada	Carleton University		
Canada	Emily Carr Institute of Fine Art (ECIAD)	2	1
Canada	Kwantlen University Polytechnic		1
Canada	Laurentian University		
Canada	Memorial University of Newfoundland St. John's		
Canada	Nipissing University		
Canada	University of Manitoba	3	3
Canada	University of New Brunswick		2
Canada	University of the Fraser Valley		1

Chili	Universidade Andres Bello		
Chili	Universidade de Chile	6	5
Chili	Universidade del Desarrollo	2	4
Chili	Universidade Mayor	1	
China	Beijing University of Technology (BJUT)	1	
China	Foshan University		
China	Gengdan Institute of Beijing University of Technology (GIBUT)		
China	Hangzhou Normal University (beëindigd)	2	
China	Ningbo University		3
China	Sanda University	2	4
China	Shanghai International Studies University	4	9
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)		4
China	Shanghai University of Int. Business and Economics (SUIBE, voorheen SIFT)	1	7
Curacao	University of Curaçao	1	2
Cyprus	European University Cyprus	1	2
D			
Denemarken	Designskolen Kolding		
Denemarken	International Business Academy Kolding		1
Denemarken	KEA Copenhagen School of Design and Technology	3	3
Denemarken	University College Absalon		
Denemarken	University College Copenhagen (vh Metropolitan / UCC)		
Denemarken	University College of Northern Denmark		
Denemarken	VIA University College		
Duitsland	CBS International Business School (vh EUFH)	1	
Duitsland	Deggendorf Institute of Technology		
Duitsland	Fachhochschule Bielefeld	5	1
Duitsland	Fachhochschule Dortmund	1	1
Duitsland	Fachhochschule Frankfurt	2	3
Duitsland	Fachhochschule Kaiserslautern		
Duitsland	Fachhochschule München	2	
Duitsland	Fachhochschule Münster	2	1
Duitsland	Fachhochschule Schmalkalden		
Duitsland	Fachhochschule für Technik Stuttgart		
Duitsland	Fachhochschule Trier	1	
Duitsland	Friedrich-Schiller Universität Jena		
Duitsland	HAW Hamburg		
Duitsland	HNU Neu-Ulm University	1	
Duitsland	Hochschule Aachen		
Duitsland	Hochschule Düsseldorf		2
Duitsland	Hochschule Esslingen		
Duitsland	Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft (HMKW)		
Duitsland	Hochschule Heilbronn		
Duitsland	Hochschule Koblenz	2	
Duitsland	Hochschule Ostfalia	1	
Duitsland	Hochschule Worms		
Duitsland	HSBA Hamburg	1	1
Duitsland	HTW Berlin	2	7

Duitsland	HTW Dresden		
Duitsland	HWR Berlin		7
Duitsland	ISM Hamburg/Berlin (voorheen EBC)		
Duitsland	ISM München		
Duitsland	Jade Hochschule		1
Duitsland	Köln International School of Design (KISD) / TH Köln		
Duitsland	Kuhne Logistics University		1
Duitsland	Kunsthochschule Berlin-Weissensee		2
Duitsland	Merz Akademie		
Duitsland	Rheinische Fachhochschule Köln (voorheen HS Neuss)		
Duitsland	South Westphalia UAS (vh FH Südwestfalen)		
Duitsland	Technische Hochschule Aschaffenburg		1
Duitsland	Technische Hochschule Nürnberg		
Duitsland	Technische Fachhochschule Wildau		1
Duitsland	Universität der Künste Berlin		2
Duitsland	Universität Hildesheim	1	1
Duitsland	Universität Osnabrück		
E			
Egypte	Cairo University		
Estland	Eesti Kunstakadeemia (Estonian Academy of Arts)	1	
Estland	Tallinn University		
Estland	TTK University of Applied Sciences		1
F			
Filipijnen	University of San Carlos (USC)		
Filipijnen	University of the Philippines		
Finland	Aalto University School of Arts		
Finland	Haaga Helia	1	2
Finland	Jyväskylän University of Applied Sciences (JAMK)	3	6
Finland	Karelia University of Applied Sciences		
Finland	LAB University of Applied Sciences (voorheen Lathi)	1	
Finland	Metropolia University of Applied Sciences	1	3
Finland	Satakunta University of Applied Sciences, Pori	3	
Finland	Tampere University of Applied Sciences (TAMK)		1
Finland	Turku Polytechnic / Arts academy	3	1
Finland	University of Eastern Finland		1
Finland	XAMK University of Applied Sciences		
Frankrijk	Audencia Group		
Frankrijk	CY Cergy Paris Université		4
Frankrijk	Ecole d'ingénieurs - ECE Paris - Graduate School of Engineering		
Frankrijk	Ecole des Ingénieurs de la Ville (EIVP) Paris	1	2
Frankrijk	Ecole Supérieure d'Art et de Design Marseille-Méditerranée	1	
Frankrijk	EFAP (Groupe EDH)	4	2
Frankrijk	Eigsi La Rochelle		1
Frankrijk	ENSAD Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs, Paris		1
Frankrijk	Ecole de l'Innovation et de l'Expertise Informatique (Epitech) Paris		1
Frankrijk	ESADSE École Supérieure d'Art et Design de Saint-Étienne	1	
Frankrijk	ESPEME EDHEC Business School	6	5
Frankrijk	Ecole Supérieure des Professions Immobilières (ESPI)	1	4

Frankrijk	Excelia Groupe Sup de Co La Rochelle	2	1
Frankrijk	Groupe IGS - ICD/ABS Paris, ESAM Lyon		8
Frankrijk	ICAM-Strasbourg Europe Campus (vh ECAM)	1	
Frankrijk	IDRAC International School of Management	2	
Frankrijk	INSEEC - ECE Paris (SupdePub)	2	
Frankrijk	INSEEC - ECE Bordeaux	3	
Frankrijk	INSEEC - ECE Lyon	1	
Frankrijk	INSPE Lille		
Frankrijk	Institut Supérieur Communication Publicité (ISCOM)		2
Frankrijk	Paris College of Arts		
Frankrijk	NEOMA Business School	3	3
Frankrijk	Université de Lille		
Frankrijk	Université de Lille, IAE University School of Management	4	
Frankrijk	Université de Sorbonne Paris-Nord (Paris 13 / IUTde Saint Denis)		
Frankrijk	Université Toulouse-Jean Jaurès (onderdeel Uni Toulouse II - IUFM Midi-Pyrénées)		3
G			
Griekenland	Aristotle University of Thessaloniki		
Griekenland	Athens School of Fine Arts	2	
Griekenland	University of Patras	1	6
Griekenland	University of West Attica	4	3
H			
Hongarije	Budapest University of Technology and Economics		2
Hongarije	Debrecen Reformed Theological University		
Hongkong	THEi VTC Hong Kong		2
I			
Ierland	Munster Technological University (vh Cork)		2
Ierland	TU Dublin (vh Dublin Institute of Tech)	5	4
Ierland	Dun Laoghaire Institute of Art, Design and Technology	1	4
Ierland	National University of Ireland Maynooth (vh Froebel)		3
Ierland	National College of Art and Design, Dublin		2
India	Chandigarh Business School		
India	National Institute of Design	2	
India	Universal Business School		
Indonesië	Universitas Atma Jaya Yogyakarta	3	1
Indonesië	Universitas Bina Nusantara (BINUS)		4
Indonesië	Universitas Indonesia	3	2
Indonesië	Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)		
Indonesië	Universitas Sebelas Maret		
Italië	Accademia di Belle Arti di Bologna	2	1
Italië	Accademia di Belle Arti di Brera	1	2
Italië	Instituto Europeo di Design	1	
Italië	IULM University	2	2
Italië	Nueva Accademia di Belle Arti Milano	2	3
Italië	Universita degli studi di Firenze		3
Italië	Università di Bologna	9	10
Italië	Università Politecnica delle Marche Ancona	1	

J			
Japan	Aoyama Gakuin University (AGU)	4	4
Japan	Kanagawa University		4
Japan	Kansai Gaidai University		4
Japan	Kindai University		
Japan	Meiji University		4
Japan	Obirin University		3
Japan	Okayama University	2	
Japan	Ryukoku University		
Japan	Sophia University	1	4
Japan	Tokyo Metropolitan University	1	2
Japan	Tokyo Zokei University		3
Japan	Toyo University		2
K			
Kaap-Verdië	Universidade de Cabo Verde (Uni-CV)		
Kroatië	University of Zagreb	1	2
L			
Letland	Art Academy of Latvia		
Letland	Banku Augustskola		
Letland	Riga Technical University & Latvian Maritime Academy		
Letland	RISEBA	2	
Litouwen	Vilnius Academy of Art	2	2
Litouwen	Vilnius University, International Business School		
M			
Madagascar	University of Antananarivo		
Maleisië	Taylor's University		1
Malta	University of Malta		1
Marokko	IHEM International Institute of higher education in Maroc		
Mexico	Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas (IEST) - Anahuac University	1	2
Mexico	Escuela Bancaria y Comercial (EBC)	8	3
Mexico	Tec de Monterrey	1	2
Mexico	Universidad de Monterrey (UEM)	1	1
Mexico	Universidad Internacional (UNINTER)		4
Mexico	Universidad Regiomontana	2	
N			
Nieuw-Zeeland	Otago Polytechnic		
Nieuw-Zeeland	Universal College of Learning		
Noorwegen	Inland Norway UAS		
Noorwegen	Kunsthøgskolen i Bergen		1
	Oslo National Academy of the Arts		
Noorwegen	Norwegian University of Science and Technology (NTNU)	3	3
Noorwegen	Oslo Metropolitan University		4
Noorwegen	University College of Southeast Norway (USN)	9	
Noorwegen	University of Stavanger		2
Noorwegen	Western Norway University of Applied Sciences		3
O			
Oostenrijk	Fachhochschule Joanneum Graz		2
Oostenrijk	Fachhochschule Kufstein		1

Oostenrijk	Fachhochschule Salzburg		
Oostenrijk	Fachhochschule Vorarlberg	1	
Oostenrijk	Fachhochschule Wien	4	
Oostenrijk	KPH Vienna-Krems		2
Oostenrijk	Kunstuniversität Linz	2	
Oostenrijk	Universität für Angewandte Kunst Wien		1
P			
Peru	Universidade San Ignacio de Loyola (USIL)		3
Polen	AGH University of Science and Technology	4	
Polen	Gdansk University of Technology		1
Polen	University of Gdansk		
Polen	University of Warsaw	3	
Polen	Wroclaw International University of Logistics and Transport	1	
Polen	Wroclaw School of Banking		
Portugal	Escola Superior de Educação de Lisboa		5
Portugal	Escola Superior de Educadores de Infancia Maria Ulrich		
Portugal	IPAM Lissabon		6
Portugal	Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia -- Gaia -- ENSIGAIA		2
Portugal	Instituto Politécnico de Setúbal	2	1
Portugal	Politécnico de Leiria		
Portugal	Politécnico de Lisboa - ESCE/ESE		
Portugal	Universidade Europeia		3
Portugal	Universidade de Lisboa	3	
Portugal	Universidade do Porto	1	
R			
Roemenië	University of Bucharest	2	
S			
Servië	University of Belgrade	4	
Singapore	LaSalle College of the Arts, Uni of the Arts Singapore		1
Slovenië	University of Maribor	1	
Slowakije	Academy of Fine Arts & Design Bratislava		1
Spanje	Camila Jose Cela Madrid		1
Spanje	Escola Massana, Centre d'Art I Disseny	1	2
Spanje	ESERP Business School (onderdeel Uni Vic)		5
Spanje	ESIC University Madrid	6	6
Spanje	ESIC Business School Madrid/Valencia/Barcelona	1	3
Spanje	EUNCET Business School	4	4
Spanje	Istituto Europeo di Design (Barcelona, Madrid)	2	3
Spanje	Ramon Lull, La Salle, Barcelona	8	8
Spanje	Ramon Lull, Blanquerna, Barcelona		2
Spanje	TechnoCampus Mataró	3	1
Spanje	UDIT Madrid Universisad de Diseno, Innovacion y Tech (vh. ESNE)	4	4
Spanje	Universidad Antonio de Nebrija	2	5
Spanje	Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM)	1	3
Spanje	Universidad CEU-Cardenal Herrera		
Spanje	Universidad Complutense de Madrid	2	3
Spanje	Universidad de Alicante	2	

Spanje	Universidad de Barcelona	1	3
Spanje	Universidad de Cadiz		1
Spanje	Universidad de DEUSTO	6	5
Spanje	Universidad de Girona	5	2
Spanje	Universidad de Jaén		2
Spanje	Universidad de Malaga		2
Spanje	Universidad de Mondragon		
Spanje	Universidad de Navarra ISSA School of Management	3	2
Spanje	Universidad de Salamanca	2	1
Spanje	Universidad de Sevilla	2	
Spanje	Universidad de Valencia	3	6
Spanje	Universidad Europea de Madrid	1	1
Spanje	Universidad Loyola Andalucia	2	5
Spanje	Universidad Politécnica de Valencia		
Spanje	Universitat de Girona		
Spanje	Universitat de Vic (incl. BAU)	10	4
Spanje	Universidad de Castellon Jaume I	3	
Suriname	Instituut voor de Opleiding van Leraren		
T			
Taiwan	Chung Yuan Christian University	1	
Taiwan	Mingsin University of Technology (MUST)	1	
Taiwan	National Taipei University of Technology (TaipeiTech)	2	4
Taiwan	National Taiwan University	2	1
Taiwan	Yuan Ze University		
Thailand	Assumption University		
Thailand	ICO NIDA International College		4
Thailand	UTCC International School of Management (Thai Chamber of Commerce)		3
Tsjechië	Academy of Arts, Architecture & Design, Prague (UMPRUM)		1
Tsjechië	Charles University		
Tsjechië	Czech University of Life Sciences Prague	1	2
Tsjechië	Prague School of Creative Communication		
Tsjechië	Vysoka Skola Technicka A Ekonomicka (Ceské Budejovice)		
Turkije	Aydin University Istanbul		2
Turkije	Bahcesehir University	4	2
Turkije	Beykent University		
Turkije	Bezmailem University		
Turkije	Bogaziçi University	5	3
Turkije	Dokuz Eylül Üniversitesi	2	
Turkije	Işık University		
Turkije	Istanbul University		
Turkije	Maltepe University		
Turkije	Mersin University		
Turkije	Yeditepe University	1	
V			
VK	Bath Spa University	1	2
VK	Birmingham City University		
VK	Cardiff Metropolitan University		
VK	Coventry University		2

VK	Falmouth University (o.a. Dartington, Camberwell, Totnes)	1	2
VK	Leeds Arts University		1
VK	Manchester Metropolitan University	3	1
VK	New College Durham		
VK	The Nottingham Trent University (incl. Nottingham Trent School of Art & Design)		2
VK	University of Derby		
VK	University of Plymouth, Exeter School of Arts & Design		1
VK	University of the Arts London (Chelsea, Central St.Martins)	2	3
VK	University of the West of England	4	2
VK	University of Warwick		
Vietnam	University of Economics Ho Chi Minh	1	
VS	Magellan netwerk		
VS	Maryland Institute, College of Art (MICA)		2
VS	Massachusetts College of Art Boston	2	2
VS	Millikin University	2	2
VS	OTIS College of Art and Design, Los Angeles		
VS	Pepperdine University		
VS	Ringling College of Art and Design		1
VS	Salem State University		
VS	San Angelo State University		5
VS	San Francisco State University		1
VS	San Jose State University		4
VS	St. Johns University		
VS	School of Visual Arts, New York	1	2
Z			
Zuid-Afrika	Cape Peninsula University of Technology		
Zuid-Afrika	University of Cape Town		
Zuid-Korea	Dankook University		
Zuid-Korea	Hallym University		
Zuid-Korea	Hankuk University of Foreign Studies		
Zuid-Korea	Kookmin University		
Zuid-Korea	Korean National University of Arts (K-Arts)	6	1
Zuid-Korea	Korea National University of Education		
Zuid-Korea	Myongji University		
Zuid-Korea	Pusan National University		
Zuid-Korea	Sahmyook University		
Zuid-Korea	Sookmyung University		
Zuid-Korea	Sungshin Women's University		
Zuid-Korea	University of Seoul		
Zuid-Korea	Woosong University SolBridge		
Zweden	Linköping University		
Zweden	Linnaeus University	3	3
Zweden	Södertorn University		3
Zweden	The Royal Institute of Art		
Zwitserland	Bern University of Applied Sciences		
Zwitserland	HES-SO / UAS & Arts Western Swi. (o.a. HEG)	1	
Zwitserland	Hochschule für Gestaltung und Kunst, Luzern	1	
Zwitserland	Pädagogische Hochschule Zürich		
Zwitserland	Zürcher Hochschule der Künste		

Bijlage 5 Gebruikte afkortingen

Afkorting	Verklaring
ABRVS	Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State
Ad	Associate degree
AI	Artificial Intelligence
AIC	Dienst Administratie, Informatievoorziening en Control
AI-T	Artificial Intelligence Translator
AMC	Auditing, Monitoring en Control
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
APC	Article Processing Charge
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
Ba	Bachelor
BDB	Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
BKG	Bureau Klachten en Geschillen
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek
BML	Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek
Bsa	Bindend studieadvies
BWR	Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBE	College van Beroep voor de Examens
Cbw	Cyberbeveiligingswet
CcS	Dienst Concernstaf
CISO	Chief Information Security Officer
CMD	Communication & Multimedia Design
CMI	Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
CoE	Centre of Expertise
CoPP	Community of Practice Plastic
CTL	Centre for Teaching and Learning
CvB	College van Bestuur
D&I	Diversiteit & inclusie
DMA	Dubbele materialiteitsanalyse
DMP	Datamanagementplan
DOO	Discipline-overstijgend opgavegericht onderwijs
DOP	Docerend Onderwijs Personeel
DPIA	Data Protection Impact Assessment

Afkorting	Verklaring
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
ECO	Ethische Commissie Onderzoek
EMC	Erasmus Medisch Centrum
EMI	Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie
ESG	Environmental, Social and Governance
Fte	Fulltime-equivalent
GAC	Geschillenadviescommissie
GenAI	Generatieve AI
Havo	Hoger algemeen voortgezet onderwijs
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HIC	Haven industrieel complex
Ho	Hoger onderwijs
HOD	Hoger Onderwijs Drechtsteden
HORA	Hoger Onderwijs Referentie Architectuur
HR	Hogeschool Rotterdam
HRM	Human Resource Management
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IDT	Dienst Informatievoorziening en Digitale Transformatie
IGO	Instituut voor de Gebouwde Omgeving
IMR	Instituuts Medezeggenschapsraad
IMVA	Immateriële vaste activa
IOD	Inspraakorgaan Diensten
IOK	Inspraakorgaan Kenniscentra
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
IT	Informatietechnologie
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
IV	Integrale Veiligheid
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
KA	Kwaliteitsafspraken
KC	Kenniscentrum
KcBI	Kenniscentrum Business Innovation
KcC	Kenniscentrum Creating 010
KcTO	Kenniscentrum Talentontwikkeling
KcW	Kenniscentrum Willen de Koning Academy

Afkorting	Verklaring
KcZI	Kenniscentrum Zorginnovatie
KOM	Kies op Maat
kWH	Kilowattuur
LC	Learning community
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
M4H	Merwe-Vierhavens
Ma	Master
MBA	Master of Business Administration
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MFA	Multifactor-authenticatie
MIP	Meerjarige investeringsprojecten
MJOP	Meerjarenonderhoudsplan
MOBID	Managersoverleg bedrijfsvoering instituten en diensten
MOP	Meerjarige onderhoudsprojecten
MVOI	Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen
NLP	Natural Language Processing
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
O&K	Onderwijs en Kwaliteit
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OeO	Dienst Onderwijs en Ontwikkeling
OKF	Omkering Kapitaaldienst Financiering
Pabo	Pedagogische Academie Basisonderwijs
PD	Professional Doctorates
Pdg	Pedagogisch didactisch getuigschrift
PhD	Doctor of Philosophy
PLG	Professionele leergemeenschap
PTD	Planning Taaktoedeling Docenten
PvE	Platform van Examencommissies
RAc	Rotterdam Academy
RBS	Rotterdam Business School
RDM	Rotterdamse Droogdok Maatschappij
ReCo	Research Community
RIO	Registratie Instellingen en Opleidingen

Afkorting	Verklaring
RJO	Regeling jaarverslaggeving onderwijs
RMI	Rotterdam Mainport Institute
ROC	Regionaal opleidingscentrum
ROD	Register Onderwijsdeelnemers
RPS	Research Policy & Services
RTD	Reflectie- en Toekomstdagen
RvT	Raad van Toezicht
SaaS	Software-as-a-Service
SDG	Sustainable Development Goals
STC	Scheepvaart en Transport College
TG SO	Themagroep Studentgerichte Omgeving
TSO	Themagroep Studentgerichte Ondersteuning
V&H	Afdeling Vastgoed & Huisvesting
VABOK	Verklaring Aansluiting Beroepsonderwijskolom
VeF	Dienst Vastgoed & Facilitair
VH	Vereniging Hogescholen
Vo	Voortgezet onderwijs
Vpb	Vennootschapsbelasting
VRZ	Vereniging Regionale Zorgverzekeraars
VSO	Voortgezet Speciaal Onderwijs
WAB	Wet arbeidsmarkt in balans
WBO	Werkbelevingsonderzoek
WdKA	Willem de Kooning Academie
Wg-deel	Werkgevers-deel
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WKO	Warmte-koudeopslag
WNT	Wet Normering Topinkomens
Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties
WW	Werkloosheidswet
ZEL	Zorgorganisatie Eerste Lijn
ZHIA	Zuid-Hollandse Impact Alliantie
ZiB	Zij-instroom in beroep

Colofon

Redactie en fotografie
Hogeschool Rotterdam

