



SOCIAAL JAARVERSLAG 2024

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Afdeling HRM

Inhoud

1. S A M E N V A T T I N G	3
2. HRM-beleid: de data	5
2.1. Totaal aantal fte medewerkers	5
2.2. Functiehuis	10
2.3. Functiemix	11
2.4 INCLUSIVITEIT/ DIVERSITEIT	13
2.5. Arbeidsovereenkomsten	15
2.6. Kosten decentrale arbeidsvoorwaarden	16
2.7. Loonkosten	16
2.8. Reiskostenvergoeding woon-werkverkeer	17
2.9. ARBEIDSMARKTTOELAGEN	17
2.10. Participatiewet en Banenafpraak	18
3. Duurzaam inzetbaar	19
3.1. Loopbaanontwikkeling	19
3.2. Arbeidsvoorwaardengesprekken oudere medewerkers	19
3.3. Gezondheids inzetbaarheid	20
3.4 WERKBELEVINGSONDERZOEK (wbo)	27
3.5 WERKdruk, werkgeluk en vitaliteit	28
3.6. Functioneren en beoordelen	29
3.7. Bezwarencommissies	30
3.8. Mediation en gespreksbegeleiding	31
3.9. Vertrouwenspersonen en beleid Ongewenst Gedrag	31
3.10. Klokkenluidersregeling	32
3.11.1 (B)WW-Uitkering	32
4. Professionalisering	33
4.1 HR Academie	33
4.2 Docentprofessionalisering	34
4.3 BDB	34
4.4 BKE/ SKE	35
4.5. Leiderschapsontwikkeling	36
4.6 Masters	37
4.7 Onderzoekstrajecten voor medewerkers	38
4.8 Facilitering professionalisering	41
4.9 Professionaliseringskosten	42
4.10 Professionaliseringsuren	42
5. Vooruitblik 2025	43

1. SAMENVATTING

Hierbij presenteren we ons sociaal jaarverslag 2024, waarin we de voortgang en resultaten van ons strategisch HRM-beleid toelichten. In 2024 hebben we belangrijke stappen gezet binnen de strategische HRM-speerpunten Leren & Innoveren, Persoonlijk Leiderschap, Wendbaar & Weerbaar, en Talent Duurzaam Verbinden. Deze ontwikkelingen vormen een stevige basis voor verdere implementatie en doorontwikkeling in 2025. We blijven investeren in een organisatiecultuur waarin leren, ontwikkeling en samenwerking centraal staan, zodat iedere medewerker kan bijdragen aan de gezamenlijke ambities van onze hogeschool. We streven daarbij naar een werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd, betrokken en ondersteund voelt.

Leren & innoveren

Er is een eerste concept van het professionaliseringsbeleid opgesteld door een breed samengestelde projectgroep. Daarnaast hebben we ingezet op diversiteit en inclusie, met beleidsdocumenten, handreikingen en trainingen. Het modulaire programma voor inclusief leiderschap is ontwikkeld en zullen we in 2025 verder integreren in de organisatiecultuur.

Persoonlijk Leiderschap

Rond Persoonlijk Leiderschap hebben we de gesprekscyclus herzien. De vernieuwde opzet legt de nadruk op persoonlijke ontwikkeling, eigenaarschap en het verminderen van administratieve lasten. Na overleg met vakorganisaties en de medezeggenschap werken we toe naar implementatie van de herziene gesprekscyclus in medio 2025.

Wendbaar & Weerbaar

Binnen het speerpunt Wendbaar & Weerbaar hebben we de basis gelegd voor een centraal Loopbaancentrum dat interne mobiliteit en de mobiliteitsopgave ondersteunt. Sociale veiligheid heeft prioriteit gekregen met bijeenkomsten onder leiding van een externe expert voor het opstellen van een nieuw beleidskader, dat in het tweede kwartaal van 2025 wordt opgeleverd. Daarnaast is een start gemaakt met het herijken van het arbobeleid. Vanaf Q1 2025 worden periodieke medische onderzoeken aangeboden. Er is een inhuurdesk ingericht voor externe en tijdelijke medewerkers vanaf schaal 10, waarmee voldaan wordt aan aangescherpte wet- en regelgeving. Verder is in 2024 een korte versie van het werkbelevingsonderzoek uitgevoerd en zijn verbeteracties geformuleerd. Een uitgebreid

werkbelevingsonderzoek volgt in februari 2025 en zal bijdragen aan het actualiseren van het werkdrukbeleid.

Talent Duurzaam Verbinden

Binnen Talent Duurzaam Verbinden hebben we gewerkt aan de professionalisering van onze werving- en selectieprocessen. Een centrale recruitmentfunctie met corporate recruiters is gestart en ondersteund met de implementatie van het softwarepakket Connexys. We ontwikkelen objectieve en inclusieve selectiemethoden die bijdragen aan een divers personeelsbestand.

Ook is ons functiehuis verder ontwikkeld en hebben we ICT-functies herzien. Besluitvorming hierover vindt in 2025 plaats. Daarnaast hebben we een nieuw plan van aanpak opgesteld om de participatienorm binnen de hogeschool te behalen.

2. HRM-BELEID: DE DATA

2.1. TOTAAL AANTAL FTE MEDEWERKERS

In onderstaande tabel zien we de aantallen fte onderwijsgevend personeel en niet-onderwijsgevend personeel. Deze cijfers zijn exclusief peercoaches en studentassistenten. Inclusief peercoaches (19 fte) en studentassistenten (19 fte) komt het aantal fte per 31 december 2024 op 3.326 fte. Te zien is dat de formatie van onderwijsgevend personeel licht verder is gedaald in 2024 met 5 fte ten opzichte van 2023. De formatie binnen diensten is iets gestegen. Er is een toename zichtbaar bij de dienst AIC, die deels te verklaren is door het positioneren van de bedrijfsvoering van de diensten onder AIC. Binnen de diensten zijn in 2024 meerdere moeilijk vervulbare (management)functies ingevuld met vaste medewerkers ipv van PNIL'ers, dit kan een verklaring zijn door de toename van FTE. NB: De voormalige dienst FIT is in 2024 gesplitst in de diensten IDT en VeF.

fte	2024 DOP	2023 DOP	2022 DOP	2021 DOP	2024 AOP	2023 AOP	2022 AOP	2021 AOP	2024 Totaal	2024 Totaal %
Instituut										
CMI	158	165	154	149	36	38	37	34	194	5,9%
EAS	182	180	189	183	39	42	43	41	221	6,7%
HOD	6	4	5	2	3	7	7	8	9	0,3%
IGO	189	193	226	220	46	52	58	50	235	7,1%
ISO	100	110	126	123	33	34	39	39	133	4,0%
IvG	241	243	259	261	60	64	64	60	301	9,2%
IvL	222	219	237	238	59	58	55	49	280	8,5%
RAc	187	169	165	152	38	32	36	31	225	6,8%
RBS	457	465	505	522	116	117	138	132	573	17,4%
RMI	53	56	35	30	16	15	14	11	69	2,1%
WdK	157	163	179	179	43	50	54	48	200	6,1%
Subtotaal	1952	1966	2080	2059	488	508	543	502	2439	74,2%
Dienst										
AIC					115	76	77	74	115	3,5%
CcS	1	1	1	1	89	95	85	77	90	2,7%
CVB					3	3	3	3	3	0,1%
FIT			2	1		282	277	265		
IDT	1				136				137	4,2%
OeO	10	10	10	11	174	175	204	196	184	5,6%
VeF					148				148	4,5%
Subtotaal	12	11	13	13	665	631	646	614	677	20,6%
Overig										
Overig**	85	76	72	64	87	90	83	68	172	5,2%
Subtotaal	85	76	72	64	87	90	83	68	172	5,2%
Eindtotaal	2048	2053	2165	2136	1239	1229	1272	1184	3288	100,0%

* De cijfers zijn exclusief peercoaches (19 fte) en studentassistenten (19 fte)

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

** Overig=OKC/KC/CoE's

Onderwijsgevend personeel per categorie (2021-2024)

Funciereeks	Functie	2024 (#fte)	2024 (% fte)	2023 (#fte)	2023 (% fte)	2022 (# fte)	2022 (% fte)	2021 (# fte)	2021 (% fte)
Instructeur	Instructeur 7	3	0,1%	4	0,2%	3	0,1%		
	Instructeur 8	34	1,7%	28	1,4%	34	1,6%	32	2%
	Instructeur 9	47	2,3%	48	2,3%	46	2,1%	43	2%
	Instructeur 10	7	0,3%	7	0,3%	6	0,3%	7	
Docenten	Trainee 9	3	0,1%						
	Docent 10	25	1,2%	234	11,4%	328	15,2%	345	16%
	Kerndocent 11	1064	51,9%	886	43,1%	907	42,0%	902	42%
	Hogeschooldocent 12	722	35,2%	701	34,1%	696	32,2%	670	31%
	Hoofddocent 13	105	5,1%	106	5,2%	101	4,7%	93	5%
Lectoren	Lector 14, 15	40	2,0%	40	1,9%	41	1,9%	40	2%
Totaal		2048	100%	2053	100%	2161	100%	2133	100%

NB1 In de tabel zijn de aantallen afgerond, dat tot een kleine afwijking in totalen kan leiden.

NB2 In de tabel is de functie 'Trainee' niet meegenomen, dat de afwijking t.o.v. het totaal in de eerdere tabel verklaart.

In bovenstaande tabel is te zien dat veel docenten schaal 10 in 2024 zijn overgestapt naar schaal 11 (kerndocent). Dit is een direct gevolg van nieuwe cao-bepalingen. Onder het kopje functiemix komt dit onderwerp nader aan bod.

Niet-onderwijsgevend personeel per categorie (2021-2024)

Funcatiefamilie	Functiereeks	Functie	2024 (fte)	2023 (fte)	2022 (fte)	2021 (fte)
Dienstverlening	Administratief mw.	Administratief medewerker 3	1	1	1	1
		Administratief medewerker 4	1	2	2	2
		Administratief medewerker 5	5	2	4	5
		Administratief medewerker 6	30	43	44	40
		Administratief medewerker 7	87	77	95	83
		Administratief medewerker 8	155	151	154	142
	Ondersteunend mw.	Ondersteunend medewerker 3	1	2	2	2
		Ondersteunend medewerker 4	20	23	25	24
		Ondersteunend medewerker 5	60	56	59	56
		Ondersteunend medewerker 6	47	52	52	55
		Ondersteunend medewerker 7	31	31	32	30
	Secretarieel mw.	Secretarieel medewerker 5	1	1	1	
		Secretarieel medewerker 6	3	2	1	2
		Secretarieel medewerker 7	25	24	32	34
Advies & Beleid	Beleidsond.mw./adviseur	Beleidsonderst. Medew./adviseur 8	56	59	65	59
		Beleidsonderst. Medew./adviseur 9	128	117	115	105
		Beleidsonderst. Medew./adviseur 10	124	120	111	98
	Beleidsmw./adviseur	Beleidsmed./adviseur 11	131	129	130	117
		Beleidsmed./adviseur 12	128	118	108	96
		Beleidsmed./adviseur 13	30	35	37	32
Aansturing	Hoofd	Hoofd 8				
		Hoofd 9				3
		Hoofd 10	15	21	25	26
	Manager	Manager 11	9	6	6	5
		Manager 12	13	10	15	15
		Manager 13	106	113	122	114
	Directeur	Directeur 14	1	2	1	4
		Directeur 15	5	4	7	5
		Directeur 16	16	18	13	15
Uniek	Overig	Bestuursassistent CvB	3	3	3	3
		Controller	1	2	2	2
		Senior Controller	4	3	4	6
		Lid College van Bestuur	2	1	2	2
		Voorzitter College van Bestuur	1	2	1	1
Totaal			1239	1229	1272	1184

In de volgende tabel zien we het overzicht van het aantal medewerkers en fte voor in- en uitstroom (2021-2024):

Jaar	Instroom						Uitstroom					
	Medewerkers			Fte			Medewerkers			Fte		
	DOP	AOP	Totaal	DOP	AOP	Totaal	DOP	AOP	Totaal	DOP	AOP	Totaal
2024	269	167	436	145	134	279	306	154	460	156	121	278
2023	249	135	384	122	101	223	447	187	634	229	152	381
2022	426	234	660	223	185	408	402	155	557	194	115	309
2021	581	153	734	283	113	396	352	82	434	157	61	218

De instroom van nieuwe werknemers is flink gestegen in 2024 ten opzichte van 2023. Tegelijkertijd is de uitstroom aanzienlijk gedaald. In onderstaande tabel is de uitstroom per leeftijdscategorie (2021-2024) weergegeven:

Type	Leeftijdscategorie	2024 (fte)	%	2023 (fte)	%	2022 (fte)	%	2021 (fte)	%
AOP	< 20	0,6	0,5%	0,2	0%			0,6	1%
	20-30	15,0	12,4%	25,8	17%	20,3	18%	7,6	12%
	30-40	31,1	25,6%	44,7	29%	27	23%	13,2	22%
	40-50	20,3	16,7%	29,1	19%	28	24%	10,1	17%
	50-60	25,4	20,9%	28,7	19%	17,9	16%	10,5	17%
	60 en ouder		23,9%	23,2	15%	22	19%	19	31%
Subtotaal AOP		121,4	100%	151,7	100%	115,2	100%	61	100%
DOP	< 20								
	20-30	20,3	13,0%	22,5	10%	24,5	13%	19,1	12%
	30-40	33,0	21,1%	72,7	32%	59,3	31%	44,3	28%
	40-50	27,8	17,8%	40,0	17%	44,9	23%	26,1	17%
	50-60	30,2	19,3%	42,9	19%	23,2	12%	24,7	16%
	60 en ouder	45,0	28,8%	50,9	22%	41,9	22%	42,4	27%
Subtotaal DOP		156,2	100%	229,0	100%	193,8	100%	156,6	100%
Totaal AOP/DOP	< 20	0,6		0,2	0%			0,6	0%
			0,2%						
	20-30	35,3	12,7%	48,3	13%	44,8	14%	26,7	12%
	30-40	64,1	23,1%	117,4	31%	86,3	28%	57,5	26%
	40-50	48,0	17,3%	69,1	18%	72,9	24%	36,2	17%
	50-60	55,6	20,0%	71,6	19%	41,1	13%	35,2	16%
	60 en ouder	73,9		74,1	19%	63,9	21%	61,4	28%
			26,6%						
Eindtotaal		277,6	100%	380,7	100%	309	100%	217	100%

De gemiddelde diensttijd bij uitstroom per type arbeidsovereenkomst (2021-2024)

	Leeftijdscategorie	D-4 (mdw)	Gem. diensttijd (jaar)	D-3 (mdw)	Gem. diensttijd (jaar)	D-2 (mdw)	Gem. diensttijd (jaar)
2024	< 20	1	0,6				
	20-30	57	1,1			9	4,0
	30-40	51	1,7	1	0,2	53	6,2
	40-50	17	2,0	2	2,0	53	8,4
	50-60	34	2,8	1	2,0	53	11,3
	60 en ouder	40	10,3	1	2,0	87	18,3
	Totaal	200	3,5	5	1,6	255	11,8
2023	<20	1	0,2				
	20-30	66	1,2	3	0,6	16	3,5
	30-40	93	1,6	11	1,2	77	6,2
	40-50	54	1,6	7	0,8	67	8,9
	50-60	50	2,1	4	1,0	60	9,6
	60 en ouder	29	9,9	1	1,5	95	19,0
	Totaal	293	2,4	26	1,0	315	11,2
2022	< 20						
	20-30	62	1,1	4	1,0	22	3,3
	30-40	68	1,5	11	0,8	77	5,8
	40-50	34	1,3	12	1,5	62	8,0
	50-60	34	2,2	3	1,3	36	9,8
	60 en ouder	39	13,4			84	19,1
	Totaal	246	3,3	30	1,2	281	10,6
2021	< 20	1	0,4				
	20-30	46	1,2	4	1,1	8	3,9
	30-40	61	1,4	8	1,3	45	6,9
	40-50	38	2,1	5	2,3	34	7,8
	50-60	37	1,9	2	0,1	35	9,3
	60 en ouder	36	13,1	5	1,1	69	20,3
	Totaal	219	3,5	24	1,3	191	12,2

In 2024 zijn 460 werknemers uitgestroomd. 45,9% van deze werknemers is op eigen verzoek uitdienst getreden. Dit is inclusief keuzepensioen. 33,3% van de totale uitstroom betreft het (van rechtswege) aflopen van tijdelijke contracten. In 2024 is 4,8% van de totale uitstroom in het kader van natuurlijk verloop, te weten AOW, arbeidsongeschiktheid of overlijden.

Een aparte groep vertrekkende werknemers is de groep werknemers die heeft doorgewerkt na het bereiken van de AOW gerechtigde leeftijd. In 2024 is dat 2,8% van de totale uitstroom.

Gedwongen verloop in 2024 is 0,2%. 12% van de uitstroom heeft plaatsgevonden met wederzijds goedvinden. Tot slot is 1,1% van de vertrekkende werknemers uitgestroomd tijdens de proeftijd.

2.2. FUNCTIEHUIS

Het functiehuis van de hogeschool is inmiddels sterk verouderd. In 2024 hebben we de functiefamilie Onderwijs en onderzoek ingrijpend herzien. Er is op basis van cao- veranderingen uit 2023, de nieuwe strategische agenda en andere relevante in- en externe ontwikkelingen een nieuwe concept functiefamilie opgesteld waarbij onderzoek een meer eigen plaats krijgt en waarbij ook competentieprofielen voor de diverse functies zijn ontwikkeld. De besluitvorming zal in 2025 plaatsvinden. Omdat de meer generieke functies voor het IT-domein onvoldoende gebleken waren, is samen met dit domein gewerkt aan een nieuwe functiefamilie specifiek voor IT. Ook voor deze concept functiereeks zal besluitvorming in 2025 plaatsvinden. Voor de overige functiefamilies is een plan voor herziening gemaakt dat de komende jaren zal worden uitgevoerd.

Het functiehuis zal in de toekomst als instrument ook bruikbaar moeten zijn voor bijvoorbeeld loopbaanpaden, ontwikkeling en interne mobiliteit. Het doel is aanvullend op de functiefamilies competentieprofielen op te stellen die objectief duidelijk maken wat nodig is om een functie te kunnen vervullen. Zo levert het functiehuis een bijdrage aan het behouden en ontwikkelen van talent, wendbare medewerkers en leren en innoveren.

2.3. FUNCTIEMIX

	Docenten
16	
15	
14	
13	Hoofddocent
12	Hogeschool docent
11	Kerndocent
10	Docent
9	Trainee
8	
7	
6	Peercoach
5	
4	
3	
2	
1	

Sinds geruime tijd hanteert de hogeschool een functiemix van docentfuncties. Deze mix is van oudsher uitgangspunt bij de taaktoedeling bij docenten. De functiemix was voorheen 20/40/30/10; 20 procent van de docenten bekleedde schaal 10, de van oudsher instap-docentfunctie waarin nieuwe zij-instroomdocenten zich bekwamen in hun nieuwe vak, waarin ziektevervangende en andere tijdelijkheid wordt opgevangen en waarin een klein percentage vakdocenten is aangesteld. 40% van de formatie was gereserveerd voor de kerndocenten, salarisschaal 11, die de kern van de docententeams vormen. Zij vertalen de eisen van de beroepspraktijk naar passend onderwijs op hun eigen vakgebied en geven daarnaast inclusief en didactisch/pedagogisch rijk onderwijs aan de studenten van hun opleiding. 30% van de docentformatie is gereserveerd voor de hogeschooldocenten, die naast hun andere taken o.a. sturing geven aan de ontwikkeling

van doorlopende leerlijnen in het onderwijs. De 10% beoogde hoofddocentformatie inspireert, innoveert, verbindt het onderwijs met de beroepspraktijk en het onderzoek en houdt zich bezig met de oplossing van stoeve vraagstukken.

In 2023 is in de cao overeengekomen dat de taken van de schaal 10 docent worden beperkt. Alle docenten schaal 10 met taken op het gebied van onderwijsontwikkeling of toetsing, leidend tot de eis de BKE te hebben gevolgd, kregen – op termijn – recht op een inschaling in de schaal 11 functie. De hogeschool heeft voor de docenten waarmee afspraken waren gemaakt over een loopbaantraject naar schaal 11, deze overstap al tijdens 2023 gerealiseerd. De overige schaal 10 docenten die de in de cao geormerkte taken structureel vervulden, maar zich nog niet aan een ontwikkeltraject naar schaal 11 hadden verbonden, zijn per 1 januari 2024 in de schaal van kerndocent schaal 11 geplaatst. Hiermee is per 1 januari 2024 deze cao-afpraak door de hogeschool volledig gerealiseerd. De bijpassende beleidsaanpassingen worden in 2025 verwerkt in bestaande en nieuwe beleidsstukken. Een zeer klein deel van de docenten in schaal 10 is in de oude functie gebleven. Wanneer zij geen structurele taken hebben in schaal 11. Het betreft 1,3 procent van het totaal aantal docenten, te weten 25 personen. Voor hen blijft de oude functie behouden en zij houden het recht de functietitel docent te voeren.

Verdeling onderwijsgevende functies naar schaal (% 2022–2024)

Schaal %	Norm	2024	2023	2022	2021
10	20 (0)	1,3	12,1	16,1	17,2
11	40 (60)	55,5	46,0	44,6	44,9
12	30	37,7	36,4	34,3	33,3
13	10	5,5	5,5	5,0	4,6
Totaal	100	100	100	100	100

Verdeling onderwijsgevende functies naar schaal (Aantal fte, 2021-2024 en 2008)

Schaal fte	2024	2023	2022	2021	2008*
10	25	234	328	345	231
11	1064	886	907	902	315
12	722	701	696	670	475
13	105	106	101	93	0
Totaal	1916	1927	2031	2011	1021

*2008 is het jaar waaruit de oorspronkelijke afspraak stamt.

De instructeursfuncties zijn niet in de functiemix opgenomen, maar deze medewerkers verzorgen wel onderwijs. Het betreft een zeer klein onderdeel van de totale formatie, waarin in 2024 geen noemenswaardige verschuivingen hebben plaatsgevonden. Ook de totale docentformatie blijft in 2024 stabiel. Aangezien schaal 10 is opgeheven eind 2023 is een grote doorstroom naar schaal 11 te zien in dit verslagjaar (per 1 januari 2024). Vanaf oktober 2023 kan de oude docent-onderzoeker schaal 10 functie in principe niet meer worden benut voor docenten. In 2024 hebben op deze functie wel vijf aanstellingen (4 fte) plaatsgevonden. Het betreft in alle gevallen een onderzoeksfunctie.

Instroom onderwijsgevende functies per salarisschaal 2021-2024

Schaal fte	2024 (fte)	2023 (fte)	2022 (fte)	2021 (fte)
10	4,00	34,87	89,05	122,04
11	111,56	61,70	89,36	112,76
12	9,60	6,59	18,61	19,33
13		0,80	0,70	1,50
Totaal	125,16	103,95	197,72	255,63

Doorstroom onderwijsgevende functies 2021-2024

Loopbaanpad *	2024 (fte)	2023 (fte)	2022 (fte)	2021 (fte)
X-> I1	208,76	91,44	69,51	81,74
X-> I2	62,25	69,55	75,61	76,35
X-> I3	9,10	8,40	11,00	8,20
Totaal	280,11	169,39	156,12	179,85

** inclusief doorstroom vanuit niet-onderwijsgevende functies.*

2.4 INCLUSIVITEIT/ DIVERSITEIT

Hogeschool Rotterdam neemt deel aan het charter diversiteit en is lid van de Rotterdamse organisatie 010Inclusief die zich inzet voor een inclusieve arbeidsmarkt in Rotterdam en omgeving. Ook in de strategische agenda Talent voor Transitie 2023-2028, stelt de hogeschool zich ten doel een inclusieve hogeschool te zijn waarin er voor iedereen plaats is, ongeacht geslacht en afkomst. In mei 2024 is het Strategisch Actieplan Diversiteit & Inclusie (D&I) gelanceerd en als koers door het CVB vastgesteld met daarin de visie, missie en doelstellingen van de vijf kernthema's. Alle directeurs van onze diensten, instituten en kenniscentra hebben de opdracht gekregen om dit Strategische Actieplan D&I te vertalen naar een maatwerkplan voor hun eigen organisatieonderdeel. Om de maatwerkplannen te realiseren, zijn dit jaar adviesgesprekken gevoerd met de instituten en diensten om de leervragen en uitdagingen rond D&I in kaart te brengen. Verschillende diensten en instituten zijn aan de slag gegaan met trainingen en werksessies om de gestelde doelen en acties te concretiseren en prioriteren. Er zijn twee directeurs benoemd als aanjager voor D&I.

Onderwerpen zoals samenwerking in de regio, sociale veiligheid, bezinningsruimte en stagediscriminatie vormen vaste onderdelen van de beleidsagenda. Het D&I Dashboard is doorontwikkeld en er loopt een project binnen het lectoraat Diversiteit en Inclusie om te werken met een inclusief curriculumscan. Daarnaast is er een onderwijsinnovatieproject, de democratische dialoog, als instrument om polarisatie tegen te gaan en escalatie te voorkomen in de werk- en leeromgeving.

Inclusief Leiderschap 2024

Naast de systemen, procedures en beleid, versterken we ook de menselijke kant van D&I. Al onze leiders krijgen de basismodules inclusief leiderschap aangeboden die binnen de hogeschool ontwikkeld zijn. De vervolgmodule is in 2024 aangepast voor het lagere management en bieden we actief aan via de HR Academie. Daarnaast bieden we ondersteunende teams steeds meer maatwerktrajecten aan. Nieuwe

managers krijgen beide modules via hun reguliere Management Developmenttraject.

Inclusief werven en selecteren

In 2024 heeft team recruitment onze Wervings- & selectieprocedure herschreven om zo een transparanter en efficiënter wervings- en selectieproces te realiseren. De handreiking voor objectieve W&S biedt duidelijke richtlijnen voor management en directie om objectieve selectiecriteria te hanteren. De handreiking heeft drie doelstellingen: a) Verhogen van de transparantie in het wervings- en selectieproces. b) Zorgen voor gelijke kansen voor alle kandidaten, c) Optimaliseren van het recruitmentproces door het gebruik van wetenschappelijk onderbouwde methoden en technieken. Deze nieuwe methode zal bijdragen aan een meer divers personeelsbestand in alle lagen van de organisatie.

Ook heeft de hogeschool twee nieuwe recruiters aangetrokken die een actieve rol spelen in het toepassen van objectieve werving en selectie in het gehele recruitmentproces.

Inclusieve Communicatie

Om inclusieve communicatie hogeschoolbreed te borgen, is een inclusieve tone of voice een vast onderdeel van het nieuwe merkbeleid. Ook is er een hogeschoolbrede stijlgids voor inclusieve communicatie ontwikkeld, zodat de do's en don'ts voor alle collega's inzichtelijk zijn. Met een masterclass stond ook Diversity Day 2024 in het teken van inclusieve communicatie.

Studentenplatform INCLUDED

INCLUDED is het studentenplatform gericht op inclusie binnen onze hogeschool. Online informeert en inspireert het platform haar volgers via studentverhalen, via 'INCLUDED Explained' (video's) en met de nieuwe contentrubriek 'Leven tussen 2 culturen'. Offline ligt de focus van de evenementen op co-creatie in samenwerking met het onderwijs en het bevorderen van onderlinge verbinding. Voorbeelden hiervan zijn de Iftar (i.s.m. studentenvereniging), de 'Welcome to Rotterdam Blockparty' (i.s.m. RAC), en het eindejaars 'Winter Around the World' evenement (i.s.m. de afdeling Studentenwelzijn).

Verdeling medewerkers leeftijdscategorie

In onderstaande tabel is de verdeling medewerkers per leeftijdscategorie te zien (2021-2024). Deze verdeling is al jaren stabiel.

Leeftijdscategorie	2024 (%fte)	2023 (%fte)	2022 (%fte)	2021 (%fte)
<20	0,1			

20-30	5,5	5,9	7,0	6,9
30-40	25,9	26,5	27,7	28,0
40-50	29,5	28,7	27,2	26,8
50-60	24,7	25,0	24,8	25,5
60 en ouder	14,3	13,9	13,2	12,8

Verdeling functieschalen over man vrouw

Funcieschalen	Geslacht V	Geslacht M	Totaal (% fte)
1-8	66%	34%	100%
9	64%	36%	100%
10	67%	33%	100%
11	56%	44%	100%
12	56%	44%	100%
13	48%	52%	100%
14-18	51%	49%	100%
EINDTOTAAL	58%	42%	100%

2.5. ARBEIDSOVEREENKOMSTEN

In onderstaande tabel zien we het aantal fte medewerkers met een arbeidsovereenkomst op peildatum 31 december over de jaren 2021 tot en met 2024. Peercoaches en studentassistenten zijn hier niet in opgenomen, omdat dit studenten zijn met een zeer kleine aanstelling.

Soorten arbeidsovereenkomst (fte, 2021-2024)

Arbeidsovereenkomsten	2024 (fte)	2023 (fte)	2022 (fte)	2021 (fte)
D2, onbepaalde tijd	2851	2838	2749	2739
D3, bepaalde tijd, uitzicht op onbepaalde tijd	41	65	196	152
D4, bepaalde tijd	348	322	432	350
Totaal (zonder tijdelijke uitbreiding)	3240	3225	3377	3241
Tijdelijke uitbreiding	48	57	60	79

Soorten arbeidsovereenkomst (% , 2021-2024)

Arbeidsovereenkomsten %	2024 (fte)	2023 (fte)	2022 (fte)	2021 (fte)
D2, onbepaalde tijd	88	88	81	84
D3, bepaalde tijd, uitzicht op onbepaalde tijd	1	2	6	5
D4, bepaalde tijd	11	10	13	11
Totaal	100	100	100	100

In 2024 is het aantal fte medewerkers met een vast contract licht gestegen. Het aandeel D3 contracten is in 2024 verder gedaald. Ook het aandeel D4 contracten is na de daling in 2023 weer iets gestegen.

2.6. KOSTEN DECENTRALE ARBEIDSVOORWAARDEN

De besteding van de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden) is jaarlijks onderwerp van gesprek met de leden van de vakorganisaties. In 2024 zijn de DAM-gelden hoofdzakelijk besteed aan de maandelijkse internetvergoeding, ouderschapsverlof en aanvullende afspraken over reiskosten woon-werkverkeer. Daarnaast is een deel van de DAM-gelden besteed aan vitaliteit. Het was in 2024 niet nodig gebruik te maken van de sluitpost kinderopvangkosten (deze kosten lopen overigens wel gewoon door).

Besteding DAM-gelden 2021-2024

Arbeidsvoorwaarden	Besteding 2024	Besteding 2023	Besteding 2022	Besteding 2021
Internetvergoeding	€ 1.471.823	€ 1.559.048	€ 1.595.056	€ 1.507.470
Ouderschapsverlof	€ 1.039.700	€ 1.018.689	€ 1.148.480	€ 1.001.764
Aanvullende afspraken reiskosten woon-werkverkeer	€ 1.356.547	€ 1.142.500	€ 1.061.745	€ 322.581
HR Vitaal	€ 70.000	€ 71.000	€ 73.917	€ 68.000
Erasmus Sport	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
Trainingen mindfulness, yoga, meditatie, Ikigai, Je geluk in eigen hand, Zelfcompassie	-	€ 9.200	€ 7.350	€ 13.650
Kinderopvang (sluitpost)	-	-	-	€ 48.686
Totaal	€ 3.978.069	3.840.437	3.926.549	€ 2.999.151

2.7. LOONKOSTEN

De loonkosten omvatten alle salarislasten, inclusief toelagen, bijzondere uitkeringen en vergoeding overwerk en exclusief jubileumgratificaties en toelagen woon-werkverkeer. PIL staat voor 'personeel in loondienst', PNIL voor 'personeel niet in loondienst'.

Loonkosten 2021-2024

	2024			2023			2022		
EUR 1.000	PIL*	PNIL**	Totaal	PIL*	PNIL**	Totaal	PIL*	PNIL**	Totaal
Instituten	270.633	10.149	280.782	259.969	10.365	270.334	249.843	12.300	262.143
Diensten	60.459	8.489	68.948	54.924	9.396	64.320	52.020	6.507	58.527
Totaal	331.093	18.637	349.730	314.893	19.761	334.653	301.863	18.807	320.670
Totaal %	94,7	5,3	100	94,1	5,9	100	94,1	5,9	100

De cijfers laten zien dat de totale loonkosten in 2024 zijn gestegen met circa 15 miljoen euro ten opzichte van 2023. Het aandeel personeel niet in loondienst (PNIL) is licht gedaald.

2.8. REISKOSTENVERGOEDING WOON-WERKVERKEER

Conform artikel 1-4 cao-hbo geven we op hogeschoolniveau invulling aan de reiskostenregeling. Alle medewerkers ontvangen een tegemoetkoming voor de reiskosten woon-werk op basis van het aantal kilometers en het aantal reisdagen. Medewerkers declareren hun reisdagen voor woon-werkverkeer achteraf via het systeem HR2day. In 2024 werd €0,23 per kilometer (heen- en terugreis) vergoed met een maximale reisafstand van 20 kilometer enkele reis. In 2024 hebben 3.777 medewerkers hun reisdagen woon-werkverkeer gedeclareerd voor een totaalbedrag van € 2.238.284.

Uitruilregeling woon-werkverkeer

Eind 2024 hebben 748 medewerkers gebruikgemaakt van de uitruilregeling woon-werkverkeer. Via deze regeling kun je als medewerker een deel van de bruto-eindejaarsuitkering uitruilen tegen een extra netto reiskostenvergoeding. Dit levert de medewerker fiscaal voordeel op. De regeling is van toepassing wanneer de tegemoetkoming in de reiskosten per saldo lager dan € 0,23 per kilometer is, dus bij een reisafstand van meer dan 20 kilometer.

2.9. ARBEIDSMARKTTOELAGEN

Een werkgever kan een medewerker een toelage toekennen op grond van arbeidsmarktoverwegingen, als de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk vervulbaar is. Jaarlijks wordt beoordeeld of de situatie op de arbeidsmarkt de toelage nog rechtvaardigt. In 2024 ontvingen 34 medewerkers een arbeidsmarkttoelage, in totaal voor een bedrag van €65.310 (was €86.802 in 2023). Het aantal medewerkers is gelijk gebleven; wel is de hoogte van het totale bedrag gedaald. De daling van het aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage betreft voornamelijk docenten (van 16 in 2023 naar 3 in 2024).

Onderstaand een tabel met een overzicht welke functies een arbeidsmarkttoelage ontvangen en hoeveel medewerkers dit betreft. . In de praktijk merken we dat de buitengewone toelage ook gebruikt wordt om functionarissen aan ons te binden en/of behouden, zoals bij drie directeuren het geval is.

Aantal arbeidsmarkttoelagen 2021-2024

Functie	2024	2023	2022	2021
Administratief medewerker 6				1
Administratief medewerker 8	1	1		
Beleidsonderst medewerker/adviseur 8	1			
Beleidsonderst medewerker/adviseur 9	1	1	1	
Beleidsonderst medewerker/adviseur 10	1			
Beleidsmedewerker/adviseur 11	5	3	1	2
Beleidsmedewerker/adviseur 12	3	1	1	2
Beleidsmedewerker/adviseur 13	1			
Senior Controller	1	1	1	1
Docent 10	3	16	29	40
Kerndocent 11	10	9	14	11
Hogeschooldocent 12	3	1	2	2
Manager 13	4	1	1	
Totaal	34	34	50	59

2.10. PARTICIPATIEWET EN BANENAFSPRAAK

In het afgelopen jaar hebben we, ondanks de financiële uitdaging, vooruitgang geboekt in het kader van de Banenafpraak. In totaal zijn er 9 fte aan medewerkers met een arbeidsbeperking toegevoegd aan ons personeelsbestand. Deze medewerkers zijn in diverse functies binnen de hogeschool aan de slag gegaan, variërend van administratieve functies tot coachende rollen. Dit is een belangrijke stap richting de realisatie van onze doelstellingen om te kunnen voldoen aan de verplichtingen die voortvloeien uit de wetgeving. Ook betekent dit een versterking van de diversiteit binnen ons personeelsbestand. De aanwezigheid van medewerkers met verschillende achtergronden en ervaringen draagt bij aan een inclusieve werkcultuur die kennis en vaardigheden uit diverse hoeken verzamelt en benut.

3. DUURZAAM INZETBAAR

3.1. LOOPBAANONTWIKKELING

Als werkgever vinden we de professionele groei en ontwikkeling van onze medewerkers erg belangrijk. Vanuit onze visie creëren we een cultuur waarin we medewerkers aanmoedigen om hun vaardigheden en kennis continu te ontwikkelen en waarin zij de kans krijgen door te groeien.

Om dit te verstevigen, werken de loopbaan-adviseurs van Hogeschool Rotterdam sinds kort vanuit een Loopbaancentrum. Het Loopbaan-centrum is de plek waar medewerkers terecht kunnen met zaken rond interne en externe mobiliteit, loopbaanontwikkeling en loopbaan-vragen.

De persoonlijke groei en professionele ontwikkeling van de medewerker staat hierbij centraal. Door te werken aan loopbaancompetenties leren medewerkers niet alleen zichzelf, maar ook hun carrière effectief te managen. Dit stelt hen in staat beter in te spelen op veranderingen in hun werk, wat bijdraagt aan een duurzame inzetbaarheid. Loopbaanbegeleiding ondersteunt medewerkers in het vergroten van hun zelfbewustzijn, het verkennen van nieuwe loopbaanmogelijkheden en het zetten van de volgende stap in hun carrière. In 2024 hebben maar liefst 170 medewerkers deelgenomen aan individuele loopbaanadviestrajecten. Van de 170 trajecten lopen er nog 46 door in 2025. In de volgende tabel zijn de resultaten van 2024 van de afgeronde interne loopbaanbegeleiding te zien:

Resultaten interne loopbaanbegeleiding	2024	2023
Met meer zelfregie productiever en gemotiveerder verder in eigen baan	44%	41%
Job crafting (ander takenpakket)	21%	24%
Naar andere functie of thuisbasis	16%	21%
Einde dienstverband	19%	14%
Totaal	100%	100%

3.2. ARBEIDSVORWAARDENGESPREKKEN OUDERE MEDEWERKERS

Om de inzetbaarheid van onze oudere medewerkers te versterken, voeren we gesprekken met hen over onder meer de regeling Werktijdvermindering senioren en (deeltijd)pensioen. In 2024 zijn 171 van dergelijke gesprekken gevoerd, gedeeltelijk online.

3.3. GEZONDHEID EN INZETBAARHEID

Verzuimcijfers

Het totaal verzuim is in 2024 verder gestegen. Er is een stijging te zien van 5,2% in 2023 naar 6,0% in 2024. Dit is een stijging van 0,8 %. De stijging in 2023 t.o.v. 2022 was 0,3%. De Arbodienst rapporteert dat de belangrijkste oorzaken van verzuim die medewerkers melden te maken hebben met psychische problematiek (53% van de ziekmeldingen). Eenzelfde tendens constateren ook de bedrijfsmaatschappelijk werker, de coaches en psychologen die medewerkers begeleiden bij terugkeer naar werk. Allen pleiten voor een proactieve opstelling van het management en het preventief inzetten van interventies.

Het verschil in verzuimpercentage tussen mannen en vrouwen is in 2024 gelijk gebleven. In 2024 verzuimen vrouwen 2,4%-punt meer dan mannen. In 2023 was dat verschil 2,3%-punt en in 2022 1,8%-punt. De verzuimfrequentie is voor mannen iets toegenomen en voor vrouwen gelijk gebleven. In vrijwel alle leeftijdscategorieën is een stijging van het verzuim te zien. Het meest opvallend is die in de categorie 45-55 %. Hier is sprake van een stijging met zelfs 1,4%-punt en heeft tevens van alle categorieën het hoogste verzuim. Dit is opvallend, omdat langere tijd het meeste verzuim was in de categorie 55-64 jaar.

<i>Detailgegevens</i>	2024	2023	2022
<i>Verzuimpercentage</i>			
Mannen	4,6%	3,9%	3,3%
Vrouwen	7,0%	6,2%	5,1%
<i>Verzuimfrequentie</i>			
Mannen	0,7x	0,6x	0,6x
Vrouwen	0,8x	0,8x	0,9x
<i>Verzuimpercentage</i>			
DOP	4,4%	4,8%	4,0%
AOP	6,9%	5,9%	5,0%
<i>Verzuimduur</i>			
0-7 dgn	10,6%	12,4%	14,9%
2-6 wk	16,2%	20,3%	23,1%
7-52 wk	57,6%	52,7%	51,7%
>52 wk	15,6%	14,5%	10,4%
<i>Verzuimpercentage</i>			
< 25 jaar	0,6%	0,7%	1,2%
25 - 34 jaar	5,1%	4,7%	3,9%
35 - 44 jaar	5,8%	5,1%	4,0%
45 - 54 jaar	7,1%	5,6%	3,9%
55 - 64 jaar	6,2%	5,7%	4,9%
65 jaar <	5,9%	5,8%	3,3%

Uit de cijfers blijkt ook dat ondersteunende medewerkers meer verzuimen dan docenten (6,9% t.o.v. 4,4%). Dat verschil was ook in de voorgaande jaren al zichtbaar en wordt steeds groter. Een grote

verantwoordelijkheid voor de doorgang van het onderwijs kan hiervan de reden zijn. Daarnaast is het verzuim binnen de diensten aanzienlijk gestegen wat ook de stijging in het verzuimpercentage AOP verklaart.

Ook blijkt dat de docenten een veel lagere verzuimfrequentie hebben dan het ondersteunend personeel (0,6 keer ziekmelden t.o.v. 0,9 keer). Dit betekent dat ze een hogere verzuimdrempel hebben. Wanneer ze zich ziekmelden, vallen ze echter wel vaker langdurig uit wat wellicht de stijging van de verzuimduur verklaart (periode 7-52 weken). Deze categorie van verzuimduur blijft namelijk verder doorstijgen en heeft een groot aandeel in de totale verzuimduur. De gemiddelde verzuimduur is voor Hogeschool Rotterdam 49,83 dagen. De gemiddelde verzuimduur in Nederland was in 2024 8,2 dagen. Bekend is dat in het onderwijs altijd sprake is van een veel hogere gemiddelde verzuimduur dan binnen de bv. Nederland. Echter bij het schrijven van dit sociaal jaarverslag waren er nog geen gegevens van de benchmark beschikbaar.

Een verklaring van de hoge gemiddelde verzuimduur kan gezocht worden in diverse factoren. Zoals hierboven benoemd is er sprake (met name bij de DOP'ers) van een hoge verzuimdrempel om zich ziek te melden. Wanneer men dan toch uitvalt, is er meteen sprake van een ernstige verzuimsituatie waardoor het langer duurt dat iemand weer is hersteld.

Daarnaast is het in de praktijk voor met name instituten een uitdaging om een geschikte re-integratieplek te vinden voor medewerkers die hun werk weer kunnen hervatten. Een veelvoorkomend probleem is dat er al vervangend personeel is geregeld voor het geven van lessen, waardoor het lastig is om andere taken aan te bieden die aansluiten bij het re-integratietraject. Daarnaast blijkt het moeilijk om re-integratietaken te vinden voor medewerkers die, bijvoorbeeld vanwege gezondheidsredenen, geen contact mogen hebben met studenten, maar wel werkzaamheden moeten verrichten in het kader van hun re-integratie.

Verder ervaren sommige managers, die leidinggeven aan grote teams met een hoog verzuimpercentage, een aanzienlijke werkdruk. Het onderhouden van regelmatig contact met de verzuimende medewerkers vraagt veel tijd en inspanning. Dat gaat ten koste van hun overige taken en verantwoordelijkheden.

De Arbodienst

De Arbodienst heeft gerapporteerd dat het aantal consulten in 2024, 876 waren. Dit is nagenoeg gelijk aan 2023 (877). Het aantal preventieve consulten is iets gestegen t.o.v. 2023, namelijk van 26 naar 36 consulten. Als verzuimoorzaak rapporteert De Arbodienst de volgende oorzaken:

- 73%: niet arbeidsgerelateerd
- 14%: overig
- 10% arbeidsgerelateerd
- 3% ongeval

De Arbodienst rapport de volgende aandoeningen:

- 53%: psychisch
- 32%: overig fysiek
- 12%: bewegingsapparaat
- 3%: Covid.

Ten opzichte van 2023 zijn voor beide geen grote verschillen in te constateren. De verhoudingen en percentages zijn nagenoeg gelijk gebleven. De Arbodienst komt met de volgende aanbevelingen:

1 Versterk de rol van leidinggevenden als casemanager

- Implementeer top-down sturing op verzuim. Zorg dat hogere leidinggevenden het belang van verzuimmanagement actief uitdragen.
- Zorg voor een duidelijke gedragsmatige visie op verzuim en communiceer deze consistent binnen alle lagen van de organisatie.
- Bied gerichte trainingen en coaching aan leidinggevenden om de rol van leidinggevende als casemanager te borgen.

2 Verlaag structurele werkdrukbeleving

- Stimuleer een cultuur waarin medewerkers leren grenzen te stellen en realistische verwachtingen hanteren ten aanzien van werkdruk.
- Vergroot de weerbaarheid en ondersteuning van medewerkers. Zet hierbij extra in op preventieve interventies zoals workshops gericht op stressmanagement en veerkracht.
- Brengt oorzaken en risico's van psychosociale arbeidsbelasting in kaart en laat hierin een arbeids- en organisatiedeskundige meekijken.

3 Optimaliseer de samenwerking in het verzuimproces

- Blijf leidinggevenden maximaal verantwoordelijk houden voor de rol van casemanager. Faciliteer leidinggevenden tegelijk maximaal in het pakken van deze rol. Neem niet elkaars verantwoordelijkheden over in het verzuimproces.

- Blijf investeren in de samenwerkingsdriehoek AAG – Interne verzuimadviseur – HRM Business Partner.

Inzet van Present Service (Zilveren kruis Achmea)

Sinds 1 januari 2023 werken wij niet meer met Livvit Zilveren Kruis Achmea, Bedrijfszorgverzekering. Vanuit een aanbesteding van de Verenigingen Hogescholen is Present Service van Zilveren Kruis Achmea naar voren geschoven bij de hogescholen. Present Service is geen verzekering, maar kent een jaarlijks vastgesteld budget voor preventie en re-integratie, dat is opgebouwd uit een bijdrage van de hogeschool (€ 55,- per medewerker) aangevuld met een bijdrage van Zilveren Kruis (eveneens €55,-) per medewerker met een zorgverzekering met minimaal 1 ster.

In totaal zijn er 442 interventies (1004 deelnemers) ingezet in 2024. Dit is fors meer dan 2023. Toen zijn er 274 interventies ingezet met 568 deelnemers. Van de 442 interventies zijn er 87 ingezet op fysieke interventies, 275 op mentale, 81 op overige en 8 op leefstijlinterventies. In 2023 was de onderverdeling fysiek 41, mentaal 161, overig 66 en 6 leefstijl. Er is dus in 2024 fors meer ingezet op mentale en fysieke interventies.

Eigen Risico Dragerschap WGA en Ziektewet

Hogeschool Rotterdam is Eigen Risico Drager (ERD) voor zowel de Ziektewetuitkering van medewerkers met een contract voor bepaalde periode die ziek uit dienst gaan, en de WGA-uitkering (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikt). Een WGA-uitkering kan toegekend worden na twee jaar ziekte bij een WIA-keuring door het UWV.

In 2024 waren de WGA-lasten 1.010.448 euro, in 2023 waren deze 616.141 euro. Er is dus sprake van een forse stijging in deze kosten. De eerder ingezette stijging zet hiermee door (2022: 561.704 euro).

Hoewel de lasten zijn toegenomen is de instroom van WGA-dossiers niet toegenomen. In 2024 was sprake van 11 instromers ten opzichte van 16 in 2023. De verwachting is dat er sprake is van instroom van dossiers met hogere loonkosten. Met betrekking tot de ERD Ziektewet is sprake van een daling van instromers: 4 in 2024 ten opzichte van 7 in 2023.

Online vitaliteitsplatform HR Vitaal

In 2024 is de aanbesteding rondom het online vitaliteitsplatform (HR Vitaal) afgerond en zijn we een contract aangegaan met FitzMe. Het platform biedt tal van artikelen en online training rond gezondheid en vitaliteit. Om het platform te promoten, kiezen we ervoor om iedere maand een specifiek vitaliteitsthema onder de aandacht te brengen op HR Vitaal. Dit doen we in combinatie met bijvoorbeeld

workshops of trainingen rondom dit thema. Voorbeelden van thema's: vrouwengezondheid, mantelzorg, meer bewegen en voeding.

Preventief Medisch Onderzoek

De intentie was om in 2024 te starten met PMO'en (preventieve medische onderzoeken). Dit is in 2024 niet gelukt, doordat er zorgvuldig aandacht is geweest voor de borging van de privacy, maar zal van start gaan per april 2025. We zullen deze maandelijks aan een organisatieonderdeel aanbieden. In de communicatie naar medewerkers noemen we een PMO de HR Vitaliteitscheck.

Regeling Duurzame inzetbaarheid

	2024	2023	2022	2021	2020
Niet-opgenomen DI uren	2.863 uur	8.643 uur	7.130 uur	28.380 uur	62.215 uur
Niet-opgenomen DI uren incl. werkgeverslast t.b.v. de jaarrekening	€ 175.433	€ 437.388	€ 298.185	€ 1.182.017	€ 2.635.135
Aantal medewerkers met een saldo DI uren	50	306	111	405	1058

Met ingang van 1 april 2023 hebben alle werknemers recht op DI-uren, ook starters en ook als de aanstellingsomvang kleiner is dan 0,4 fte. Voor de medewerkers die vanwege deze nieuwe cao-bepaling per 1 april 2023 recht hebben op DI-uren, gold in 2023 eenmalig een afwijkende bepaling t.a.v. het jaarlijks vervallen van DI-uren:

- Daar waar een studiejaarcyclus wordt gevolgd konden de DI-uren uit de periode april t/m augustus 2023 worden ingezet in het studiejaar 2023/2024;
- Daar waar een kalenderjaarcyclus wordt gevolgd, konden de DI-uren uit de periode april t/m december 2023 indien nodig worden ingezet in het kalenderjaar 2024.

Het in bovenstaande tabel genoemde aantal niet-opgenomen DI-uren bevatte eind 2023 daarom naast het spaarsaldo DI-uren ook de niet-opgenomen DI-uren van mensen met een dienstverband kleiner dan 0,4 fte en/of een startdatum vanaf 1 april 2023. Indien laatstgenoemde DI-uren gedurende 2024 niet alsnog zijn opgenomen, zijn deze eind 2024 komen te vervallen.

De in de tabel genoemde niet-opgenomen DI-uren 2024 zijn (weer) uitsluitend de resterende gespaarde DI-uren. De verplichting DI-uren is daarom in vergelijking met boekjaar 2023 ultimo boekjaar 2024 flink afgenomen.

In 2023 was ook een cao-afspraken gemaakt over het spaartegoed dat sommige medewerkers voor september 2020 (studiejaarcyclus) of januari 2021 (kalenderjaarcyclus) hadden opgebouwd: zij kunnen jaarlijks 45 uur van hun DI-spaartegoed laten uitbetalen. In 2024 hebben 12 medewerkers in totaal 483 DI-uren laten uitbetalen.

Preventiemedewerkers

Afgelopen jaar hebben we verder gewerkt aan professionalisering van de preventiemedewerkers en het gezamenlijk komen tot een lerend netwerk. Preventiemedewerkers hebben een algemene scholing (over wettelijke achtergrond, hun taken, rol en werkwijze) aangeboden gekregen. Ook is deskundigheid bij preventiemedewerkers georganiseerd over belangrijke onderwerpen binnen de hogeschool als psychosociale arbeidsbelasting (werkdruk en werkgeluk) en fysieke belasting (beeldschermwerk).

De insteek is dat de preventiemedewerkers meer en meer ambassadeurs voor veilig en gezond werken worden op de werkvloer. Dit in samenwerking met de betrokken stakeholders binnen het eigen organisatieonderdeel, georganiseerd binnen decentrale arbo-commissies. Om dit proces te ondersteunen, is het van belang dat directeurs de preventiemedewerkers voldoende positioneren. Dit vraagt de komende periode verder aandacht en nadere uitwerking (hoeveel uren, welke uitrusting, taakomschrijving en inhoudelijke taakgebieden, deskundigheid en ervaring en organisatie).

Gezond (thuis)werken

Op het gebied van gezond (thuis)werken zijn afgelopen jaar de nodige stappen gezet, waarbij meerdere organisatieonderdelen betrokken waren. Betrokken processen zijn verder geoptimaliseerd. Voorlichting en onderwijs op het gebied van fysieke belasting wordt onder meer structureel georganiseerd door het aanbieden van een (thuis)werkplekcheck. Een bedrijfsfysiotherapeut geeft praktische adviezen die worden vastgelegd in een rapport. Na een aantal weken volgt een evaluatieafspraken. Mocht tijdens deze sessie(s) blijken dat de medewerker aanvullende behoeften heeft op dit vlak, dan wordt de medewerker doorverwezen via de geëigende kanalen.

Afgelopen jaar hebben we (preventieve) voorlichting en instructie over fysieke arbeidsbelasting

georganiseerd via bedrijfsfysiotherapeutische rondgangen op locatie. Een bedrijfsfysiotherapeut is aanwezig op de werkvloer, geeft tips en adviseert medewerkers op het gebied van werkplek, werkhouding en werkwijze. Naast de bedrijfsfysiotherapeutische rondgang worden werknemers geholpen naar hun eigen (werk)gedrag te kijken en daarvan te leren.

3.4 WERKBELEVINGSONDERZOEK (WBO)

Het Werkbelevingsonderzoek (WBO) is in januari en februari 2024 onder meer dan 4.150 medewerkers uitgezet en 67% van de medewerkers heeft deelgenomen aan het onderzoek. In 2023 is een uitgebreidere vragenlijst afgenomen, de vragenlijst van dit jaar bestond uit een beperkt aantal thema's. Het WBO van 2024 geeft het volgende beeld:

- De algemene tevredenheid is gelijk aan 2023 en 2022: 83% van de medewerkers is tevreden over werken bij Hogeschool Rotterdam.
- De tevredenheid wordt –net als in voorgaande jaren– het meest bepaald door werkplezier. De ontwikkelmogelijkheden in het werk zijn relatief belangrijk, maar scoren ondergemiddeld en zijn daarom het belangrijkste aandachtspunt voor de tevredenheid. Van alle algemene oordelen wordt professionele autonomie het best beoordeeld met een 8,1, gevolgd door de samenwerking met directe collega's/in mijn team (7,8).
- Viervijfde van de medewerkers vindt dat achtergrond niet van invloed is op hoe men behandeld wordt bij de opleiding/afdeling (81%). Daarnaast vindt ruim driekwart dat de opleiding/afdeling een cultuur van gelijke kansen bevordert en is 70% tevreden over maatregelen ter bevordering van gelijkheid, inclusiviteit en diversiteit.
- Hogeschoolbreed geeft 87% van de medewerkers aan dat zij op het werk zichzelf durven te zijn en voor zichzelf op durven te komen. Daarnaast heeft 83% het gevoel erbij te horen.
- Iets meer dan de helft van de medewerkers zegt voldoende tijd te hebben om het werk te doen (53%), een kwart geeft aan onvoldoende tijd te hebben.
- Voor 71% van de medewerkers is de werkdruk goed en voor 27% (veel) te hoog. Het percentage werkdruk (veel) te hoog is drie jaar op rij aan het dalen, in 2021 gaf 40% van de medewerkers aan dat de werkdruk (veel) te hoog was, in 2022 was dit 31% en in 2023 29%. In 3.5 wordt dieper ingegaan op het onderwerp werkdruk.
- De tevredenheid van de docenten over de kwaliteit van het onderwijsprogramma is gestegen: 76% in 2024 versus 72% in 2023.

3.5 WERKDruk, WERKGELUK EN VITALITEIT

In de vorige paragraaf is te lezen dat het percentage medewerkers dat in het Werkbelevingsonderzoek (WBO) heeft aangegeven dat de werkdruk (veel) te hoog is, verder gedaald is: van 29% naar 27% (in 2021 was dit nog 40%). Ook wanneer specifiek naar docenten wordt gekeken, is een daling te zien: van 35% in 2023, naar 33% in 2024 (dit was 52% in 2021). In tegenstelling tot de daling onder docenten, zien we onder medewerkers van de diensten voor het eerst in drie jaar een lichte stijging in het percentage werkdruk (veel) te hoog: van 2021 tot en met 2023 was dit 20%, in 2024 is dit 21%.

De dalende trend onder docenten is mede ingezet door de aandacht die de hogeschool heeft voor werkdruk en werkgeluk. Ondanks dat we tevreden zijn over de daling, blijven werkdruk en werkgeluk onverminderd onze aandacht houden. Het staat hoog op de agenda van het College van Bestuur en de Medezeggenschap. Zo is er een driemaandelijks overleg tussen CvB, CMR en de afdeling HRM waarin intensief over de aanpak en de voortgang van werkdruk wordt gesproken. Jaarlijks rapporteren alle directeuren aan het College van Bestuur over welke acties zij ondernemen om de werkdruk in hun teams aan te pakken. De decentrale medezeggenschap wordt gestimuleerd om hierover met de managers in gesprek te gaan.

Naast de kwantitatieve meting in het WBO, doen we ook kwalitatief onderzoek naar werkdruk in teams en begeleiden we hen om de werkdruk te verminderen en te voorkomen. Teams die te maken hebben met een te hoge werkdruk kunnen de hulp inroepen van teambegeleiders voor een 'teamaanpak werkdruk'. Onder begeleiding van interne professionals worden de oorzaken van werkdruk in kaart gebracht. Op basis van de inzichten die daaruit voortkomen, komen zij gezamenlijk tot oplossingen om knelpunten op te lossen, de werkdruk te verminderen en te voorkomen.

Werkgeluk

Als de werkdruk omlaaggaat, is er nog niet automatisch sprake van werkgeluk. Hiervoor is meer nodig, zoals persoonlijke groei, vitaliteit, goede sociale relaties, autonomie en zingeving in het werk. Naast de aandacht die er is voor werkgeluk van de individuele medewerker, is er in 2024 verder geïnvesteerd in het aanbod van workshops, teambegeleiding en bijeenkomsten voor teams. Hierin kunnen teams ervaren wat het



gezamenlijk versterken van werkgeluk voor hen als team kan doen. De score 7,4 van het werkplezier is gelijk gebleven ten op zichten van 2023.

Week van de Werkkracht

In het najaar van 2024 hebben we de Week van de Werkkracht georganiseerd voor alle medewerkers van de hogeschool. Deze week stond in het teken van een gezond en vitaal leven, je fit voelen en met plezier werken. Het doel was vooral om het gezondheidsaanbod van de hogeschool onder de aandacht te brengen bij medewerkers. Denk hierbij aan de verschillende gezondheidsmedewerkers, trainingen en regelingen die kunnen helpen tijdens diverse fases of situaties in het leven of werk. Elke dag van de week stond een ‘kracht’ centraal: op maandag 11 november was dit regelkracht, op dinsdag 12 november mentale kracht, op woensdag 13 november fysieke kracht, op donderdag 14 november veerkracht en vrijdag 15 november werkkracht. Medewerkers konden zich opgeven voor diverse activiteiten, zoals webinars over de overgang en mantelzorg, diverse sportclinics bij Erasmus Sport en een workshop HeartMath Methode waarin men via een laptop met een biofeedback-programma kon ervaren wat emotie doet met het hartritme. De resultaten van de week zijn geëvalueerd en zullen worden meegenomen bij de organisatie van een dergelijke week in 2025.

3.6. FUNCTIONEREN EN BEOORDELEN

In onze gesprekscyclus staat het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende centraal. Binnen het kader van de doelen van organisatie en het team, bespreken zij de persoonlijke ambities en wensen. In het planningsgesprek wordt afgesproken wat het komende jaar centraal zal staan en hoe de medewerker hiermee aan de slag gaat. Dit is ook het moment om te bepalen op welke manier professionalisering een plek krijgt. Is dit op de werkplek of via de HR Academie, individueel of met het team? Leren wordt verbonden aan werken. Daarnaast draagt het bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en dus aan de veerkracht van de organisatie. Tijdens het evaluatiegesprek kijken medewerker en leidinggevende samen of de gemaakte afspraken binnen bereik blijven. Bij het beoordelingsgesprek ontvangt de medewerker feedback over het resultaat en wordt een doorkijkje gemaakt naar het komende jaar. Onderstaande tabel geeft informatie over de uitvoering van de gesprekscyclus 2024:

D/I/KC	Aantal werknemers	Onvoldoende beoordeling	%	Goede beoordeling	%	Uitstekende beoordeling	%	Niet beoordeeld	%
AIC	130	0	0,00%	114	87,69%	2	1,54%	14	10,77%
CCS	112	1	0,89%	99	88,39%	0	0,00%	12	10,71%
CMI	315	0	0,00%	276	87,62%	2	0,63%	37	11,75%
EAS	314	1	0,32%	276	87,90%	13	4,14%	24	7,64%

EMI	27	0	0,00%	23	85,19%	2	7,41%	2	7,41%
HOD	12	0	0,00%	12	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
HRT	48	0	0,00%	41	85,42%	0	0,00%	7	14,58%
IDT	153	0	0,00%	126	82,35%	11	7,19%	16	10,46%
IGO	343	3	0,87%	288	83,97%	28	8,16%	24	7,00%
ISO	182	1	0,55%	168	92,31%	2	1,10%	11	6,04%
IVG	444	1	0,23%	394	88,74%	20	4,50%	29	6,53%
IVL	402	2	0,50%	364	90,55%	9	2,24%	27	6,72%
KCCR	23	0	0,00%	23	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
KCI	29	0	0,00%	28	96,55%	0	0,00%	1	3,45%
KCT	46	0	0,00%	35	76,09%	8	17,39%	3	6,52%
KCW	2	0	0,00%	2	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
KCZ	67	0	0,00%	57	85,07%	1	1,49%	9	13,43%
OEO	252	2	0,79%	221	87,70%	8	3,17%	21	8,33%
OKC	46	0	0,00%	40	86,96%	2	4,35%	4	8,70%
RAC	313	0	0,00%	257	82,11%	15	4,79%	41	13,10%
RBS	717	1	0,14%	600	83,68%	53	7,39%	63	8,79%
RMI	92	0	0,00%	87	94,57%	0	0,00%	5	5,43%
VeF	161	1	0,62%	145	90,06%	1	0,62%	14	8,70%
WDK	352	1	0,28%	318	90,34%	4	1,14%	29	8,24%
Totaal	4582	14	0,31%	3994	87,17%	181	3,95%	393	8,58%

**Niet beoordeeld door ziekte, te kort in dienst, directeur heeft andere beoordelingsperiode of andere geldige redenen of door onbekende reden of ongeldige reden.*

Zoals uit de tabel blijkt, hebben niet alle medewerkers in 2024 een beoordelingsgesprek gehad. Medewerkers die minder dan zes maanden binnen een beoordelingsperiode hebben gefunctioneerd, kunnen conform de regeling gesprekscyclus niet worden beoordeeld. Dit betekent dat bij nieuwe medewerkers, maar ook bij medewerkers die langdurig (ziekte)verlof hebben, niet altijd een beoordelingsgesprek heeft plaatsgevonden. Onderstaande tabel laat zien (in %) welke beoordelingen onze medewerkers hebben gehad: (2021-2024):

Soort beoordeling	2024	2023	2022	2021
Onvoldoende beoordeling	0,31%	0,4 %	0,9 %	0,6 %
Goede beoordeling	87,17%	87,4 %	77,2 %	81,6 %
Uitstekende beoordeling	3,95%	5,3 %	5,7 %	6,9 %

3.7. BEZWARENCOMMISSIES

Bezwarencommissie beoordelingen

De bezwarencommissie beoordelingen heeft in 2024 één bezwaar ontvangen. Op grond van hetgeen uit het dossier en tijdens de hoorzitting naar voren is gekomen, kwam de commissie tot het oordeel dat de omstreden beoordeling niet ongewijzigd in stand kon blijven. De commissie heeft het College van Bestuur dan ook geadviseerd het bezwaar gegrond te verklaren. Het College heeft conform het advies van de bezwarencommissie beoordelingen besloten.

Bezwarencommissie functieordening

De bezwarencommissie functieordening heeft in 2024 geen bezwaren ontvangen.

3.8. MEDIATION EN GESPREKSBEGELEIDING

Hogeschool Rotterdam laat mediationtrajecten sinds enige tijd uitvoeren door een externe mediator (Van Opstal & Partners) die we bekostigen van Present Zilveren Kruis Achmea. Er zijn in 2024 twaalf mediationtrajecten voor de hogeschool uitgevoerd. In 2023 waren dit er acht.

3.9. VERTROUWENSPERSONEN EN BELEID ONGEWENST GEDRAG

Als hogeschool willen we iedereen een inclusieve en veilige leer- en werkomgeving bieden en tolereren we geen enkele vorm van ongewenst gedrag. Vertrouwenspersonen hebben een belangrijke rol: zij vangen studenten en medewerkers op die zich niet veilig voelen binnen Hogeschool Rotterdam en/of geconfronteerd worden met ongewenste omgangsvormen.

In 2024 is door onze vertrouwenspersonen gesproken met 148 medewerkers en 67 studenten die te maken hadden met voor hen ongewenst gedrag. Het aantal meldingen van zowel medewerkers als studenten zijn gedaald ten opzichte van het jaar ervoor. In 2023 is gesproken met 172 medewerkers en 82 studenten. In 2024 gingen de meeste gesprekken met medewerkers over pesten en intimidatie door leidinggevenden. Bij studenten was dit pesten/intimidatie en discriminatie door docenten. Aan een enkele melding kunnen meerdere gesprekken vastzitten.

Nog steeds heel belangrijk zijn de houding, het gedrag en de communicatie binnen onze organisatie. Hier ligt voor iedereen de rol om ongewenst gedrag te voorkomen en op te treden als men dit gedrag constateert. Vertrouwenspersonen hebben in 2024 bij diverse instituten en diensten uitleg gegeven over (preventie van) ongewenst gedrag en de rol van de vertrouwenspersoon met betrekking tot studenten,

medewerkers of management. Verder hebben de HRM Business Partners en vertrouwenspersonen in het najaar van 2024 gezamenlijk een presentatie voorbereid om in het voorjaar van 2025 te geven. Het doel is om kennis en handelingsvaardigheid van leidinggevenden te verbreden naar preventie, psychologische veiligheid, 1^e escalatie via de lijn en andere onderwerpen die mogelijk relevant zijn. Er wordt extra aandacht besteed aan de voorbeeldfunctie die leidinggevenden hebben in de omgang met medewerkers. Vertrouwenspersonen zijn allen actueel geschoold en geaccrediteerd met als doel een stevige professionele invulling te geven aan deze rol. Voorlichting en preventie hebben ook komend jaar de aandacht.

3.10. KLOKKENLUIDERSREGELING

In 2024 is één melding gedaan onder de Klokkenluidersregeling. Deze melding bleek na zorgvuldige toetsing aan de daarvoor geldende criteria niet ontvankelijk.

Het College van Bestuur heeft besloten de nieuwe Klokkenluidersregeling vast te stellen onder voorbehoud van positieve advisering door de Centrale Medezeggenschapsraad. Dit positieve advies is in februari 2025 ontvangen, waarmee de nieuwe Klokkenluidersregeling van kracht is geworden. Om de implementatie en daarmee de werking van de Klokkenluidersregeling te bevorderen is de communicatie over de Klokkenluidersregeling en een aantal andere regelingen rond sociale veiligheid en integriteit voorbereid. In de eerste helft van 2025 zullen de HRM business partners en de vertrouwenspersonen de managementteams benaderen en verdere uitleg geven. De Klokkenluidersregeling betreft een van de kaderdocumenten, naast bijvoorbeeld de Klachtenregeling ongewenste omgangsvormen en de Incidentenregeling, die het thema sociale veiligheid kunnen raken. In 2025 zal er verdere en organisatie brede communicatie over de genoemde regelingen plaatsvinden.

3.11.1 (B)WW-UITKERING

De trend van hogere WW- en BWW-lasten heeft zich in 2024 doorgezet. De blijvend hoge uitstroom van medewerkers van Hogeschool Rotterdam speelt hierbij een rol, alsmede de krappe arbeidsmarkt voor werkzoekende docenten in het hoger onderwijs. Het vinden van een andere baan in deze sector is momenteel lastiger, waardoor gedurende een langere periode gebruik gemaakt wordt van uitkeringen.

Ten einde de trend van de afgelopen jaren te keren, is in 2024 een Europese aanbesteding uitgeschreven voor externe loopbaanbegeleiding. Eind 2024 zijn drie partijen gecontracteerd, die veel oud-

medewerkers met een WW-uitkering zullen gaan begeleiden naar ander werk. Naar verwachting zal deze inspanning eraan bijdragen dat de WW- en BWW-lasten in 2025 niet verder zullen toenemen.

Kosten WW en BWW (in €)

Jaar	WW	BWW
2024	1.455.737	202.788
2023	938.333	156.067
2022	524.369	260.594
2021	669.551	293.391
2020	610.044	323.599
2019	846.230	343.064
2018	1.112.414	434.153

4. PROFESSIONALISERING

In 2023 heeft de hogeschool een vernieuwde strategische agenda gepresenteerd. Deze agenda benadrukt de ambitie van de hogeschool zich te ontwikkelen tot een lerende organisatie. Leren en innoveren vormen dan ook één van de vier hoofdthema's in de strategische HRM-agenda voor 2024. De hogeschool richt zich op continue professionalisering, teamleren, het bevorderen van een onderzoekende cultuur en het versterken van de kennisinfrastructuur, evenals leiderschapsontwikkeling. In 2024 zijn de eerste stappen gezet richting de oprichting van een strategisch leer- en innovatieplatform, het Center for Teaching and Learning, in samenwerking met de HR Academie.

Het professionaliseringsbeleid dat tot eind 2022 werd gehanteerd, is verlengd. In 2025 zal dit beleid worden herzien en vernieuwd, met het oog op de uitdagingen die de strategische agenda met zich meebrengt.

4.1 HR ACADEMIE

De HR Academie biedt ondersteuning aan onze medewerkers in hun professionele groei. Het aanbod van ontwikkelingsmogelijkheden is gevarieerd, zowel in inhoud als uitvoering. Het merendeel van de

activiteiten wordt geleid door interne trainers of begeleiders. Deze experts zijn goed bekend met het onderwerp, de onderwijspraktijk en de ervaringen van de medewerkers. Voor hen is het organiseren en uitvoeren van professionaliseringsactiviteiten, naast hun reguliere werkzaamheden, een verrijking van hun functie. Door middel van de HR Academie krijgen medewerkers de kans om zich zowel individueel als in teamverband verder te ontwikkelen. De resultaten van deelname in 2024 zijn als volgt:

	2024	2023
Open inschrijving	1794	2199
Team	66	64

De daling in de open inschrijving komt doordat in 2023 er een grote inspanning is geleverd ten aanzien van de Basis Kwalificatie Examinering (BKE) op orde krijgen. Het verplicht stellen van de BKE door het Collega van Bestuur vanaf 1 september 2023 heeft ertoe geleid dat veel docenten in 2023 het BKE-traject hebben gevolgd en afgerond.

4.2 DOCENTPROFESSIONALISERING

In 2024 stond docent professionalisering in het teken van verdere verdieping en borging van de basiskwalificaties. Na de grote inspanning rondom de Basiskwalificatie Examinering (BKE) in 2023, waarbij veel docenten het traject hebben afgerond, verschuift de focus nu naar bredere didactische ontwikkeling. De opleiding Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB), waarin de BKE volledig is geïntegreerd, blijft een essentieel onderdeel van de professionalisering van docenten.

4.3 B D B

Binnen het professionaliseringstraject voor docenten is de opleiding Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) een belangrijk onderdeel. De BDB-opleiding is opgebouwd rondom vijf pijlers: lesgeven, studentbegeleiding, onderwijsontwikkeling, toetsing en professioneel handelen. Deze sluiten aan bij de landelijke kaders voor didactische bekwaamheid in het hoger onderwijs. Docenten zonder

onderwijsbevoegdheid en met een dienstverband van meer dan 0,2 fte volgen deze opleiding als verplicht onderdeel van hun aanstelling. De opleiding omvat tevens de Basiskwalificatie Examinering (BKE), waardoor toetsbekwaamheid vanaf het begin geïntegreerd is in de professionele ontwikkeling van docenten en geborgd binnen de onderwijsinstelling. In 2024 hebben 113 docenten de BDB-certificering afgerond, inclusief de BKE (2023: 143).

4.4 BKE / SKE

Binnen het hbo maken de Basiskwalificatie Examinering (BKE) en de Seniorkwalificatie Examinering (SKE) deel uit van landelijke afspraken om de kwaliteit van toetsing en beoordeling te verbeteren. Hogeschool Rotterdam hanteert hierbij een aanpak die zich richt op de relevantie voor docenten, de verbetering van bestaande toetsen en toetsprogramma's en het stimuleren van leren en samenwerken met collega's. Het doel is om zowel de toetsbekwaamheid van docenten als de algehele toetskwaliteit binnen de hogeschool te versterken.

In 2014 is binnen Hogeschool Rotterdam afgesproken om de BKE stapsgewijs te implementeren, met als streven dat in 2022 alle docenten met een vaste aanstelling van meer dan 0,2 fte het certificaat hebben behaald. Deze eis is opgenomen in het Professionaliseringsbeleid van de hogeschool en in 2019 formeel vastgesteld met instemming van de CMR.

Het profiel van examinerator is begin 2023 aangepast en de BKE-eis hierin opgenomen. Dit heeft ertoe geleid dat in 2023 aanzienlijke stappen zijn gezet om de doelen van het professionaliseringsbeleid te realiseren.

De afname in het aantal docenten dat de BKE-certificering behaalt, kan grotendeels worden verklaard door het feit dat de oorspronkelijke implementatiefase is afgerond. Doordat de meeste docenten met een vaste aanstelling de certificering inmiddels hebben behaald, is de groep die nog in aanmerking komt voor de BKE kleiner geworden.

Naast de bestaande professionaliseringstrajecten rond BKE en SKE zet Hogeschool Rotterdam ook in op verdere ontwikkeling en specialisatie binnen de didactische bekwaamheid van docenten. Via een gestructureerde leerlijn worden docenten in 2025 ondersteund in hun groei, onder andere met trajecten voor Medior Didactische Bekwaamheid (MDB) en Senior Didactische Bekwaamheid (SDB). De MDB vormt een verdieping van pedagogische en didactische vaardigheden en draagt bij aan de verdere professionalisering van het onderwijs.

	2024	2023
Basis Kwalificatie Examinering (BKE)	191	362

Senior Kwalificatie Examinering (SKE)	43	44
---------------------------------------	----	----

Eind 2024 is 84% van de docenten met een vast dienstverband groter dan 0,2 fte in het bezit van de BKE (of SKE).

4.5. LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Om de ontwikkelopgaves uit de Strategische Agenda in 2028 te realiseren, is onder andere leiderschap nodig dat zich ontwikkelt tot (1) missie- en visiegedreven, (2) inclusief, (3) ondernemend en (4) verbindend. Volgens het College van Bestuur kan een herijkte visie op leiderschap en een daarop aansluitend ontwikkelaanbod, dat bestaat uit verschillende leiderschapsprogramma's, daarin voorzien. Het aanbod uit 2023 is in 2024 doorgezet.

Bij Hogeschool Rotterdam willen we dat leidinggevendenden continu werken aan hun professionele ontwikkeling. We erkennen dat deze continue ontwikkeling nodig is voor de realisatie van onze ambities. Belangrijke thema's waren ook in 2024: (1) inclusief leiderschap en sociale veiligheid, (2) onboarding en managementvaardigheden, (3) leiderschapsontwikkeling middenmanagement en (4) oriëntatie op leiderschap. In 2024 zijn diverse leer- en ontwikkeltrajecten uitgevoerd waar directeuren, managers en docenten met leidinggevende taken aan hebben deelgenomen. Daarnaast is er een start gemaakt aan de actualisatie van de visie op leiderschap. In 2024 volgden 259 leidinggevendenden leiderschapsprogramma's, ten opzichte van 82 een jaar eerder. De volgende leiderschapsinitiatieven vonden plaats in 2024:

Inclusief Leiderschap 2024

Naast de systemen, procedures en beleid wordt ook de menselijke kant van D&I versterkt. Al onze leiders krijgen de door de hogeschool ontwikkelde basismodules inclusief leiderschap aangeboden. De vervolgmodule is in 2024 aangepast voor het lagere management en wordt actief aangeboden via de HR Academie. Daarnaast worden steeds meer maatwerktrajecten aangeboden aan ondersteunende teams. Nieuwe managers krijgen beide modules aangeboden via hun reguliere Management Development-traject.

Onboarding en managementvaardigheden

In lijn met het inwerkbeleid van Hogeschool Rotterdam, is in 2023 het 'Fundamentprogramma Leiderschap' gestart. Hieraan nemen startende leidinggevendenden (managers en directeuren) deel en zittende

leidinggevendenden die hun kennis en vaardigheid willen opfrissen. In 2024 is hetzelfde programma aangeboden. In 2025 wordt het programma onder de loop genomen en ondergaat een doorontwikkeling.

Leiderschapsontwikkeling

Er is in 2024 1 keer een MD-traject voor (onderwijs)managers uitgevoerd. In totaal hebben 12 leidinggevendenden deelgenomen aan het MD-traject. In 2025 wordt het programma nog 1 keer aangeboden met de huidige aanbieder.

Oriëntatie op leiderschap

Het oriëntatietraject is in 2023 als een pilotprogramma uitgevoerd; hieraan hebben medewerkers deelgenomen van vier instituten. Op basis van goede evaluatie en effecten heeft de hogeschool het traject in 2024 hogeschoolbreed nog 1 keer aangeboden. In 2024 had het traject in totaal 10 deelnemers. Het traject wordt ook in 2025 nogmaals aangeboden.

Herijking van de visie op leiderschap

Eind 2024 is een start gemaakt aan het proces om tot een herijkte visie op leiderschap te komen. Zowel de Strategische Agenda als de Besturingsfilosofie voeden de visie op leiderschap. In 2025 wordt dit proces doorgezet met het houden van bouwsessies die de organisatie betrekken bij het herijken van de visie op leiderschap.

4.6 M A S T E R S

De hogeschool heeft de afgelopen jaren actief ingezet op het verhogen van het opleidingsniveau van docenten. Dit komt tot uiting in het aannamebeleid, waarin de focus ligt op het werven van nieuwe docenten met een masterdiploma en het stimuleren van huidige medewerkers om een masteropleiding te volgen. Als gevolg hiervan heeft momenteel 75,9% van de docenten met een dienstverband van meer dan 0,3 fte een masterdiploma. Dit percentage ligt ruim boven de vastgestelde norm van 70% zoals opgenomen in het professionaliseringsbeleid.

Daarnaast heeft de invoering van de nieuwe CAO geleid tot aanpassingen in de functie-indeling en salariëring. De afspraak dat docentfuncties voortaan minimaal in salarisschaal II worden gewaardeerd, heeft in sommige gevallen geleid tot functiewijzigingen. Hierdoor zijn bepaalde docenten overgezet naar de functie van kerndocent, wat verklaart waarom er verschuivingen zichtbaar zijn binnen de functiecategorieën.

% Masters per docentfunctie 2024

%	2024	2023
Docent	55,2%	31,9%
Kerndocent	65%	75,8%
Hogeschooldocent	90%	87,9%
Hoofddocent	100%	99,1%

De hogeschool hanteert daarnaast een mastereis voor alle functie vanaf schaal 12. De complexe vraagstukken die bij deze functionarissen belegd worden op dit niveau vragen hierom.

4.7 ONDERZOEKSTRAJECTEN VOOR MEDEWERKERS

Promotievoucher

Een promotievoucher geeft medewerkers de mogelijkheid om vier jaar lang twee en een halve dag per week tijd te besteden aan praktijkgericht promotieonderzoek, met de mogelijkheid dit een jaar te verlengen. Doel van het promotievoucherbeleid is om praktijkgericht promotieonderzoek mogelijk te maken dat een bijdrage levert aan de realisatie van de ambitie van de hogeschool om kennis te ontwikkelen die relevant is voor onderwijs en omgeving. Daarnaast dient promotieonderzoek bij te dragen aan de professionalisering van onderzoeksactiviteiten en het onderzoeksklimaat van de hogeschool.

In 2024 waren er 33 medewerkers die met behulp van een promotievoucher aan een promotieonderzoek werkten. In totaal eindigde de promotievoucher in 2024 voor drie medewerkers en zijn 2 medewerkers gestopt met hun promotieonderzoek. In 2024 zijn er twaalf aanvragen ingediend voor een promotievoucher. Daarvan zijn negen aanvragen toegekend en drie aangehouden. Acht promovendi hebben dit jaar gerapporteerd over de eerste 12 tot 18 maanden van hun onderzoek en hebben toestemming gekregen om het onderzoek voort te zetten. Twee promovendi hebben verlenging aangevraagd en zij hebben toestemming gekregen om een vijfde jaar aan het onderzoek te werken. In de ronde van oktober 2024 is er aan drie medewerkers een promotievoucher toegekend. Zij zullen in 2025 starten.

Vanuit de HR Academie wordt ieder jaar een cursus aangeboden in het schrijven van een promotievoucheraanvraag. Deze start in december en loopt tot aan de zomervakantie. In 2023-2024 waren er vijf deelnemers.

Vanaf 2022 is gestart met de Research Community voor onderzoekers met als doel het faciliteren van de communicatie tussen onderzoekers uit verschillende kenniscentra, om onder meer kennisdeling en samenwerking te stimuleren; het versterken van de impact die onderzoek kan hebben, zowel binnen de hogeschool als erbuiten; het stimuleren van de professionele groei van onderzoekers en het bieden mogelijkheden om hun professionele vaardigheden te ontwikkelen. In 2024 heeft er een bijeenkomst plaatsgevonden over de ontwikkeling en inhoud van de Research Community. Hier hebben 15 onderzoekers aan deelgenomen. Tijdens de Research day in juni 2024 is er een expo georganiseerd waar promovendi en postdocs presenteerden met wat voor onderzoek ze bezig waren. Daarnaast is er in oktober 2024 een tweedaagse schrijfretraite georganiseerd. Deze is door 12 deelnemers bezocht.

Aantal vouchers per kenniscentrum/CoE 2023-2024

Aantal vouchers	2024	2023
Business Innovation	3	1
Talentontwikkeling	11	8
Zorginnovatie	8	6
CoE HR Tech	4	3
Creating 010	3	3
WdKA	3	2
EMI	1	0
Totaal	33	23

Aantal vouchers per instituut/dienst 2023-2024

Aantal vouchers	2024	2023
IVG	7	5
IVL	3	2
ISO	3	2
IBK	0	0
IGO	3	2
EAS	3	2
CMI	2	2

HRBS	1	1
WdKA	3	2
RBS	3	1
OeO	1	1
RAC	1	0
KCTO	3	3
Totaal	33	23

Postdocvoucher

Een postdocvoucher geeft gepromoveerde medewerkers de mogelijkheid om zich twee jaar lang twee dagen per week verder te ontwikkelen tot zelfstandig, volwaardig gekwalificeerd praktijkgericht onderzoeker voor (senior-)onderzoek- staken binnen een van de kenniscentra. Op deze wijze dragen postdocvouchers direct bij aan het versterken van de relatie tussen onderwijs en onderzoek. Tijdens deze twee jaar is de postdoc 50% van zijn tijd beschikbaar voor onderwijs en 50% voor onderzoek. In 2024 waren er acht medewerkers die met behulp van een postdoc aan een postdoconderzoek werkten. In totaal eindigde de postdocvoucher in 2024 voor drie medewerkers. In 2024 zijn er drie aanvragen ingediend voor een postdoc. Daarvan zijn twee aanvragen toegekend en één aangehouden. In totaal eindigde de postdocvoucher in 2022 voor drie docenten.

Aantal postdocvouchers per kenniscentrum/CoE

Aantal vouchers	2024	2023
Business Innovation	2	1
Talentontwikkeling	1	0
Zorginnovatie	2	2
CoE HR Tech	0	0
Creating 010	1	0
WdKA	2	2
EMI	0	0
Totaal	8	5

Aantal postdocvouchers per instituut/dienst

Aantal vouchers	2024	2023
IVG	2	2
IVL	1	0
ISO	0	0

IBK	0	0
IGO	0	0
EAS	0	0
RBS	1	0
HRBS	1	1
CMI	1	0
WdKA	2	2
HRM	0	0
Overig	0	0
Totaal	8	5

Professional Doctorate

Hogescholen van Nederland zijn in 2023 gestart met een pilot voor een eigen doctoraatsprogramma: de Professional Doctorate (PD). Hogeschool Rotterdam participeert in de landelijke pilot van deze geheel nieuwe beroepsopleiding waarin kandidaten worden opgeleid tot hooggekwalificeerde onderzoekende professionals die leren te interveniëren in complexe vraagstukken in de beroepspraktijk op niveau 8 van het European Qualification Framework. PD-kandidaten leren handelingskennis, processen en producten te ontwikkelen voor het tot stand brengen en valideren van interventies bij complexe praktijkvraagstukken. De PD maakt daarmee een doorlopende leerlijn van bachelor via master tot doctorate in de beroepskolom mogelijk. De pilot is gestart in 7 domeinen: Kunst + Creatief, Gezondheid & Welzijn, Maritiem, Techniek & Digitalisering, Leisure, Tourism & Hospitality, Energie & Duurzaamheid, Leren & Professionaliseren. Hogeschool Rotterdam participeert in drie domeinen: Gezondheid & Welzijn, Maritiem en Kunst+ Creatief. Hogeschool Rotterdam kan met in totaal acht kandidaten participeren in de pilot. In 2024 is er één PD- kandidaat gestart in het domein Gezondheid & Welzijn.

Aantal PD-kandidaten per domein

Aantal kandidaten	2024	2023
Gezondheid & Welzijn	1	0
Kunst + Creatief	1	1
Maritiem	0	0
Totaal	2	1

4.8 FACILITERING PROFESSIONALISERING

De cao-hbo kent voorzieningen om medewerkers van hogescholen te faciliteren in hun professionalisering. Volgens O-1 lid 2 van de cao dient Hogeschool Rotterdam minimaal 6% van het

getotaliseerde jaarinkomen te besteden aan professionalisering. De hogeschool heeft een hogere ambitie en wil dat het professionaliseringsbudget ten minste 10% van het getotaliseerde jaarinkomen bedraagt.

4.9 PROFESSIONALISERINGSKOSTEN

Conform de cao-hbo bestaan de professionaliseringskosten uit out-of-pocket kosten en vervangingskosten. De out-of-pocket kosten bedroegen in 2024 4.885.304 (in 2023 € 5.235.407). Deze kosten zijn inclusief de exploitatie van de HR Academie. De vervangingskosten zijn bij de hogeschool geen onderdeel van de professionaliseringskosten, deze kosten zitten in de loonsom. Met bovengenoemde out-of-pocket kosten besteedt de hogeschool in 2024 1,9 % (in 2023 2,1%) aan professionaliseringskosten. Daarmee moeten we constateren dat niet is voldaan aan de 3% norm.

Een verklaring kan zijn dat out-of-pocket kosten alleen zijn gemoeid met leeractiviteiten die worden uitgevoerd vanuit de HR Academie of door externe partijen. Lerende activiteiten die plaatsvinden onder begeleiding van onderwijskundigen in het instituut of onderdeel zijn van het project Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces worden niet meegenomen in de out-of-pocket professionaliseringskosten. Daarbij wordt professionaliseringstijd deels ingevuld met informeel leren, werkplekleren en experimenteren in de 'Werkplaatsen'. Ook hier zijn geen out-of-pocket kosten aan verbonden.

4.10 PROFESSIONALISERINGSUREN

Iedere medewerker is zelf verantwoordelijk voor het besteden van minimaal 5% van zijn of haar tijd aan professionalisering per jaar. De verdere invulling van de professionaliseringstijd gebeurt in overleg met het team en de leidinggevende. De verschillende organisatieonderdelen van de hogeschool rapporteren hierover aan de decentrale medezeggenschapsraden. Sinds 2024 worden de professionaliseringsuren geregistreerd in HR2day, zodat de hogeschool een eenduidig overzicht heeft en zich beter kan verantwoorden over de besteding van professionaliseringstijd. Daarvoor bepaalden teams zelf hoe zij deze uren vastlegden, omdat er geen uniforme registratietool werd gebruikt.

5. Vooruitblik 2025

In 2025 bouwen we verder op de gerealiseerde stappen van 2024 binnen de strategische HRM-speerpunten. De focus ligt op verdere implementatie en doorontwikkeling van beleid en initiatieven, met als doel een wendbare, inclusieve en toekomstbestendige organisatie.

Binnen **Leren & Innoveren** versterken we de integratie van diversiteit en inclusie verder. Het modulaire programma voor inclusief leiderschap wordt verder ontwikkeld en uitgerold. Het professionaliseringsbeleid krijgt een definitieve vorm.

Voor **Persoonlijk Leiderschap** staat de implementatie van de vernieuwde gesprekscyclus medio 2025 gepland, waarbij medewerkers meer eigenaarschap krijgen over hun ontwikkeling. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met vakorganisaties en de medezeggenschap.

Op het gebied van **Wendbaar & Weerbaar** leveren we in 2025 het nieuwe beleidskader voor sociale veiligheid op. Daarnaast voeren we het jaarlijkse werkbelevingsonderzoek in februari uit. Dit zal bijdragen aan de actualisatie van het werkdrukbeleid en gerichte verbeteracties. Het herijkte Arbobeleid wordt afgerond en de vrijwillige periodieke medische onderzoeken starten in het eerste kwartaal. Ook zullen er ook diverse projecten worden ingezet op het gebied van lifestyle en vitaal leiderschap. Ook gaat eind

maakt onze Inhuurdesk operationeel om externe en tijdelijke inzet effectief te beheren.

Binnen **Talent Duurzaam Verbinden** vindt besluitvorming plaats over de nieuwe functiefamilies voor onderwijs, onderzoek en ICT. Objectieve selectiemethoden blijven een speerpunt in de werving- en selectieprocessen, en er wordt gewerkt aan een verbeterd plan om de participatienorm binnen de hogeschool te behalen. De invoering van de mobiliteitskaart, bedoeld voor kosteloos woon-werkverkeer en dienstreizen, loopt door in 2025.