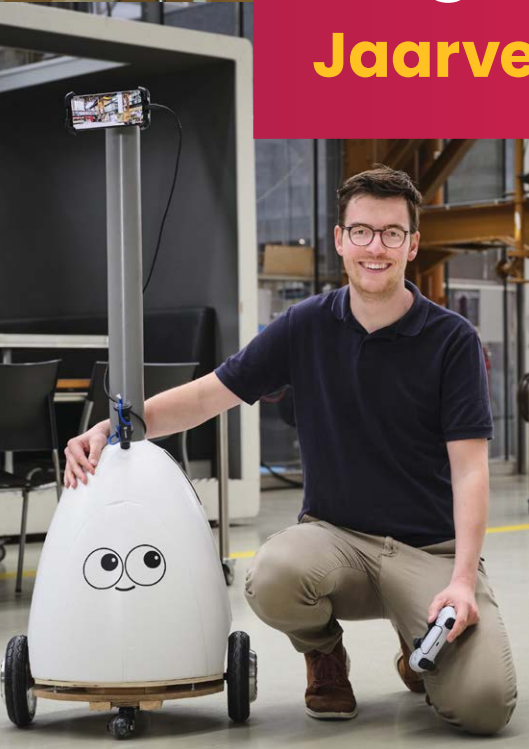




Hogeschool Rotterdam

Jaarverslag 2024



HOGESCHOOL
ROTTERDAM

Toekomstmakers

Voorwoord

Toekomstmakers, zo noemen we onszelf sinds de start van het hogeschooljaar 2024–2025. Want bij alles wat we doen, staan de toekomst en het succes van de student centraal. Onze hogeschool is een samenleving in het klein. Een plek waar iedereen zich thuis moet kunnen voelen en ertoe doet. Een plek waar iedereen gelijke kansen krijgt om talent te ontwikkelen en in te zetten voor een mooie toekomst. Een veilige én uitdagende plek, waar we naar elkaar omkijken. Wij zijn Rotterdams en dat merk je. Het zit in onze no-nonsense mentaliteit, in onze diversiteit en in onze saamhorigheid.

Onze studenten dragen bij aan hun eigen toekomst én aan die van de regio. Ook in 2024 hebben wij samen met onze studenten, docenten, onderzoekers en het werkveld gewerkt aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Voor de Rotterdamse regio zijn de meest complexe en urgente uitdagingen: de energietransitie, het ontwerpen van een toekomstbestendige economie, het versterken van een gezonde en vitale gemeenschap en het creëren van een slimme en sociale stad.

In 2024 is ons inzicht versterkt in hoe we samenwerken vanuit verschillende opleidingen, disciplines en onderzoek en hoe we dit met het werkveld organiseren en realiseren. Dit noemen we discipline-overstijgend onderwijs en onderzoek. Om dat mogelijk te maken, verder vorm te geven en bij te dragen aan onze ambities uit onze strategische agenda, is in 2024 onze onderwijsvisie herijkt. Met als een van de doelstellingen: het beperken van uitval van studenten. De onderwijsvisie en een hernieuwde kennisbasis met uitvoeringsprincipes helpen opleidingsteams om aan onderwijskwaliteit en studentsucces te blijven werken.

Deze stappen hebben wij gezet in een jaar dat zich kenmerkte door een woelige maatschappelijke context. Er staat landelijk druk op de financiering van het onderwijs en onderzoek. De toegang tot en de kansengelijkheid in het hoger beroepsonderwijs komen daarmee in het geding. We hebben – samen met collega's uit het brede hoger onderwijsveld – het voortouw genomen richting Den Haag en ons ingezet om met name de langstudeerboete van tafel te krijgen. Dat lijkt gelukt. De financiële uitdaging blijft echter ook in 2025 een onderwerp dat hoog op de agenda staat.

Als samenleving in het klein is de geopolitieke situatie voelbaar binnen onze hogeschoolgemeenschap. Wij stimuleren dialogen die respectvol worden gevoerd, met ruimte voor ieders perspectief en overtuigingen. Wij hebben gezien dat dit gesprek door studenten en docenten wordt opgezocht en gevoerd.

Wij danken iedereen die heeft bijgedragen aan de mooie projecten, activiteiten en resultaten die in dit verslag staan. In 2025 bouwen we verder aan het vergroten van studentsucces, studentenwelzijn en integrale samenwerking waarbij we ruimte blijven maken voor dialoog en verbinding. Toekomst maken doen we samen.

College van Bestuur
Hogeschool Rotterdam

Sarah Wilton-Wels
Wijnand van den Brink
Hanneke Reuling



Belangrijke gebeurtenissen in 2024

26 januari



Maarten Schmitt, lector Beweging naar Gezondheid bij Kenniscentrum Zorginnovatie, ging in gesprek met hoogleraar Neuropsychologie Erik Scherder. Hij gaf tijdens de Vitale Weken een lezing over het onderwerp leefstijl en de rol van de overheid hierbij.

[bekijk het artikel >](#)

5 februari



De afvalberg van een ziekenhuis verkleinen en van het afval van een bouwbedrijf nieuwe verkoopbare producten maken. Deze twee projecten vielen in de prijzen tijdens Circular Harvest op de Dag van Praktijkgericht Onderzoek. Met de onderzoeks-uitkomsten kunnen bedrijven aan de slag.

[bekijk het artikel >](#)

26 februari



Bestuursvoorzitter Sarah Wilton-Wels maakt in haar eerste jaar kennis met alle expertises van onze hogeschool zoals de kenniscentra. De urgentie en actualiteit van onze onderzoeksprojecten maakte indruk op haar.

[bekijk het artikel >](#)

11 maart



Mensen met een verstandelijke beperking moeten als ervaringsdeskundigen een grotere rol krijgen in de ontwikkeling van zorgtechnologie. Dat was de conclusie tijdens het bezoek van minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Conny Helder aan de STERKplaats.

[bekijk het artikel >](#)

1 oktober



We openen een fysieke locatie in de Merwe-Vierhavens (M4H). Na tien jaar aanwezigheid in M4H in samenwerking met verschillende partners in de meest uiteenlopende studieprojecten, kreeg de hogeschool nu ook daar definitief haar eigen plek.

[bekijk het artikel >](#)

16 oktober



Veerkracht is een vaardigheid. Wat kunnen studenten doen om meer veerkracht te ontwikkelen? En hoe kunnen docenten, opleidingen en ondersteuners hieraan bijdragen? Die vragen stonden centraal tijdens de Studentenwelzijnsweek.

[bekijk het artikel >](#)

17 oktober



Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gaf groen licht voor twee cross-sectorale hbo-masters: Transitie naar Gezondheid & Welzijn en Duurzaamheidstransities. Hiermee is het onderwijsaanbod nog beter afgestemd op de behoefte van de arbeidsmarkt vanuit deze twee thema's.

[bekijk het artikel >](#)

21 maart



Hogescholen hebben sinds 2023 een eigen 'promotietraject', de Professional Doctorate. Docent-onderzoeker Conny van Oudheusden startte als een van de eersten zo'n traject.

[bekijk het artikel >](#)

3 april



We begonnen met de pilot met gratis menstruatieproducten op locatie Museumpark. Bij de damestoiletten van het paviljoen kon iedereen kosteloos tampons, inlegkruisjes en maandverband halen.

[bekijk het artikel >](#)

3 april



Hanneke Reuling startte als nieuw lid van ons College van Bestuur. Hannekes aandachtsgebieden zijn meer samenwerking tussen onderwijs en onderzoek en onze ontwikkeling van hogeschool naar kennisinstelling.

[bekijk het artikel >](#)

5 april



Roos de Wildt is lector en senior onderzoeker naar huiselijk en seksueel geweld bij het Verwey-Jonker Instituut. Ze coördineert een groot actieonderzoek, waarin het ministerie van Justitie en Veiligheid, Erasmus Universiteit Rotterdam en onze hogeschool samenwerken.

[bekijk het artikel >](#)

17 oktober



Wijnand van den Brink kondigde zijn vertrek aan: na twee termijnen stopt hij op 31 maart 2025 als lid van het College van Bestuur. Hij blijft daarna nog enige tijd betrokken bij onze hogeschool.

[bekijk het artikel >](#)

5 november



Bestuursvoorzitter Sarah Wilton-Wels en student Ivar Noordhoek van de SGMR deden mee aan de voorleesmarathon in Den Haag, waar ruim 25.000 bezwaren tegen de langstudeerboete aan de Tweede Kamer werden aangeboden namens alle 36 hbo-instellingen in Nederland.

[bekijk het artikel >](#)

7 november



Dit jaar stonden zeven 'Topopleidingen' van onze hogeschool in de Keuzegids hbo 2025, te weten: de lerarenopleidingen Aardrijkskunde, Natuurkunde en Technisch Beroepsonderwijs en de opleidingen Medische Hulpverlening, Verloskunde, Maritiem Officier en Maritieme Techniek. Dat was er één meer dan in de vorige editie van de keuzegids.

[bekijk het artikel >](#)

2024

2025

11 april



Meer dan achthonderd studenten interdisciplinair laten samenwerken aan duurzame vraagstukken? Met duurzame ontwikkeling als thema werkten de studenten van Rotterdam Academy tijdens 'RAC in de Praktijk' aan uiteenlopende vraagstukken van opdrachtgevers uit regio Rotterdam.

[bekijk het artikel >](#)

19 april



Gebrek aan vrouwelijk perspectief in AI-ontwerp kan technologie onveilig maken en het risico op discriminatie vergroten. Lector Artificial Intelligence en Society Maaike Harbers deed onderzoek naar de rol van gender in de ontwikkeling van verantwoorde AI.

[bekijk het artikel >](#)

24 april



Ruim 300 docenten, onderzoekers en genodigden kwamen af op de Onderwijsparade 2024. Van kleine initiatieven tot grootschalige wijzigingen in toetsing en curricula: er worden heel wat stappen gezet binnen ons onderwijs en onderzoek.

[bekijk het artikel >](#)

28 mei



De algemene tevredenheid onder onze studenten bleef vrijwel gelijk ten opzichte van 2023. Dat bleek uit de Nationale Studenten Enquête 2024. Binnen de opleidingen waren op een aantal thema's wel verschillen ten opzichte van het jaar daarvoor. De tevredenheid over studiefaciliteiten, studielast, begeleiding, docenten en informatievoorziening groeide.

[bekijk het artikel >](#)

12 november



We namen het voortouw in onderzoek naar droogte in stedelijk gebied. Lector Klimaat en Water Ted Veldkamp ontving 3,3 miljoen euro voor het project 'Thirsty cities', gericht op het ontwikkelen van kennis en kunde om stedelijke gebieden weerbaar te maken tegen droogte.

[bekijk het artikel >](#)

13 november



Het traject om hogeschool Codarts en de Willem de Kooning Academie van onze hogeschool te laten fuseren en er één Rotterdamse kunstinstelling van te maken, is gestopt. De bestaande samenwerkingen in onderwijs en onderzoek tussen Codarts, Willem de Kooning Academie en de Erasmus Universiteit Rotterdam worden doorontwikkeld.

[bekijk het artikel >](#)

22 november



Studenten en medewerkers gingen op locatie Rochussenstraat met elkaar in gesprek over de situatie Israël-Palestina. Het doel van deze eerste democratische dialoog: een omgeving creëren om constructief met elkaar in gesprek te gaan, het eigen verhaal te deelen en te luisteren naar het andere perspectief.

[bekijk het artikel >](#)

28 november



De Dag van Digitale Inclusie stond in het teken van de vraag: hoe zorgen we voor meer toegankelijkheid en inclusie in de digitale samenleving? Met diverse partners organiseerden wij een Rotterdams event waar verschillende werelden samenkwamen: beleidsmakers, ontwikkelaars, studenten en eindgebruikers kregen inzicht in elkaars leefwereld.

[bekijk het artikel >](#)

5 juni



De bouw van het nieuwe, duurzame schoolcomplex tussen de Posthumalaan en de Laan op Zuid ging officieel van start. Onze studenten zetten samen met leerlingen van het Stedelijk Lyceum symbolisch de eerste schop in de grond van deze nieuwe onderwijslocatie op Zuid.

[bekijk het artikel >](#)

2 september



Met de woorden 'Ik ga voor jullie knokken' sloot minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Eppo Bruins zijn bezoek aan onze hogeschool af. Hij ging in gesprek met een groep studenten van de lerarenopleidingen.

[bekijk het artikel >](#)

4 september



Op locatie Kralingse Zoom werd het hogeschooljaar geopend met een stevige boodschap. Collegevoorzitter Sarah Wilton-Wels riep alle aanwezigen op mee te strijden tegen de langstudeerboete.

[bekijk het artikel >](#)

4 september



Tijdens de Jaaropening werden de allereerste Toekomstmakers Awards en de Toekomstmakers Beurs uitgereikt aan multidisciplinaire projecten waarin onderwijs, onderzoek en het werkveld samenwerken.

[bekijk het artikel >](#)

2 december



Ons energiegebruik is ook in 2023 weer gedaald. Die trend wordt voortgezet in het nieuwe energiebeleid voor 2024-2040. De ambitie is om in 2040 minder dan de helft aan energie te gebruiken vergeleken met 2019.

[bekijk het artikel >](#)

10 december



Terwijl bezoekers van de Immersive Tech Week zich met VR-bril op in allerlei virtuele uitdagingen stortten, werkten honderd studenten zich drie dagen in het zweet tijdens een hackathon. Hun doel: de mogelijkheden van immersive technologie ontdekken, om een vraagstuk uit het bedrijfsleven op te lossen.

[bekijk het artikel >](#)

17 december



Voor de derde keer vond het AI-seminar van onze hogeschool plaats op Kralingse Zoom. Onder de noemer 'Duik in de wereld van kunstmatige intelligentie' gingen studenten en docenten met experts in gesprek over ethische dilemma's en de toekomst van AI.

[bekijk het artikel >](#)

Inhoudsopgave

Voorwoord III

Belangrijke gebeurtenissen in 2024..... IV

1. Bestuursverslag 1

1.1 Onze maatschappelijke opgave in een snel veranderende omgeving 1

1.1.1 Missie en kernwaarden..... 1

1.1.2 Visie en maatschappelijke opgaven 2

1.1.3 Uitvoeringsagenda 2024..... 2

1.2 Vernieuwing van ons onderwijsmodel 3

1.2.1 Discipline-overstijgend opgavegericht onderwijs 3

1.2.2 Onderwijsinnovaties..... 4

1.2.3 Aansluiting op de arbeidsmarkt..... 4

Maatschappelijke opgave duurzame delta..... 6

1.3 Vergroten van studentsucces in een studentgerichte leeromgeving 8

1.3.1 Ankerpunten voor onderwijskwaliteit 8

1.3.2 Borging van de kwaliteit van het onderwijs en het examen..... 13

1.3.3 Blended onderwijs 16

1.3.4 Studentenwelzijn 16

1.3.5 Werving en instroom..... 18

1.3.6 Doorstroom naar het hbo (vanuit havo en mbo) 22

1.3.7 Uitstroom 24

1.4 Kracht van ons onderzoek & onderwijs 28

1.4.1 Inleiding 28

1.4.2 Strategie en visie..... 28

1.4.3 Kenniscentra en Centres of Expertise 28

1.4.4 Verbinding met de regio en doorwerking..... 28

1.4.5 Personele inzet..... 28

Maatschappelijke opgave toekomstbestendige economie..... 30

1.5 Ons opleidingsassortiment 32

1.5.1 Aanpassen van het assortiment..... 32

1.5.2 Ontwikkelingen in onze opleidingen..... 32

1.5.3 Toekomstig opleidingsassortiment leven lang ontwikkelen 36

1.6 Digitalisering..... 37

1.6.1 Digitale transformatie..... 37

1.6.2 Doorontwikkelingen en effecten..... 38

1.7 Organisatieontwikkeling 40

1.7.1 Organogram 40

1.7.2 Governance en standaardisatie..... 41

1.7.3 Medewerkers en HRM..... 42

1.7.4 Huisvesting 45

1.7.5 Diversiteit en inclusiviteit..... 46

1.7.6 Duurzaamheid 47

1.7.7 Integrale veiligheid..... 49

1.7.8 Sociale veiligheid..... 51

1.7.9 Privacy & security..... 51

1.7.10 Reglementen..... 52

1.7.11 Juridische aangelegenheden..... 53

1.7.12 Beleid voor uitkeringen na ontslag..... 55

Maatschappelijke opgave vitale gemeenschap..... 56

1.8 Nationaal Programma Onderwijs en corona 58

1.8.1 Geldstromen coronasteun 58

1.8.2 Corona-enveloppe..... 59

1.9 Kwaliteitsafspraken..... 63

1.9.1 Inleiding 63

1.9.2 Voortgang kwaliteitsafspraken..... 63

1.9.3 Intensiever en kleinschalig onderwijs..... 64

1.9.4 Docentprofessionalisering..... 66

1.9.5 Studiesucces..... 67

1.9.6 Onderwijsfaciliteiten..... 69

1.9.7 Meer en betere begeleiding van studenten..... 70

1.9.8 Monitoring en jaarlijkse bijstelling van de kwaliteitsafspraken 71

1.9.9 Afstemming met de medezeggenschap en de Raad van Toezicht..... 71

1.10 Financieel beleid 2024..... 72

1.10.1 Introductie..... 72

1.10.2 Kengetallen per 31 december 2024..... 72

1.10.3 Signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen..... 72

1.10.4 Beschouwing financiële positie 73

1.10.5 Majeure zaken..... 75

1.10.6 Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten 76

1.10.7 Continuïteitsparagraaf 76

1.10.8 Verantwoording bestuurskosten en declaraties..... 83

1.10.9 Verslaggeving helderheid en beleidsregel publiek-privaat..... 85

1.10.10 Maatschappelijke aspecten..... 94

Maatschappelijke opgave slimme en sociale stad 96

2. Verslag van de centrale medezeggenschapsraad	98
3. Verslag van de Raad van Toezicht.....	100
3.1 Samenstelling en bezoldiging	100
3.2 College van Bestuur	104
3.3 Toetsingskader van de Raad van Toezicht	105
4. Jaarrekening 2024.....	112
4.1 Balans per 31 december 2024.....	112
4.2 Staat van baten en lasten over 2024.....	113
4.3 Klasstroomoverzicht over 2024	114
4.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening.....	115
4.5 Toelichting op de balans	127
4.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.....	136
4.7 Toelichting op de staat van baten en lasten.....	137
4.8 Opgave verbonden partijen (model E)	146
4.9 Ondertekening van de jaarrekening.....	148
4.10 Overige gegevens.....	149
4.11 Gegevens over de rechtspersoon.....	149
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	150
Bijlagen	158
Bijlage 1 Overzicht opleidingen	158
Bijlage 2 Jaarverslag onderzoek.....	162
Bijlage 3 Reflectie van CMR op de kwaliteitsafspraken 2024	178
Bijlage 4 Governance en de Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo.....	180
Bijlage 5 Internationale onderwijspartners.....	185
Bijlage 6 Gebruikte afkortingen	194

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 en onderzoek, 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 en krachtig uit. Daarin staat ‘talent’ voor de kern van onze maatschappelijke opdracht: het ontwikkelen van professioneel talent. En ‘transitie’ staat 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 opgaven als 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 tegelijk onze kernwaarden herijkt. Vier waarden leiden ons handelen: verantwoordelijkheid, veerkracht, verbondenheid en rechtvaardigheid.

Verantwoordelijkheid

We nemen verantwoordelijkheid. We leiden studenten op die hun plek in de samenleving 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 kansenongelijkheid.

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. 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 2024

We hebben in februari 2024 de uitvoeringsagenda gepubliceerd horend bij de strategische agenda *Talent voor transitie*. In de uitvoeringsagenda zijn de ambities voor 2028 naar concrete doelen en activiteiten voor 2024 vertaald. Net als bij de strategische agenda hebben we bij het opstellen van de uitvoeringsagenda studenten, docenten en externe en interne deskundigen geconsulteerd en heeft een vertegenwoordiging van de centrale medezeggenschapsraad (CMR) op verschillende momenten feedback gegeven. Dit heeft geresulteerd in een compacte, concrete uitvoeringsagenda voor 2024, waarmee de CMR heeft ingestemd. In de uitvoeringsagenda staan de activiteiten voor 2024, uitgewerkt naar inhoud en wijze van aanpak.

In 2024 organiseerde het College van Bestuur (CvB) twee rondes met 'meet ups', waarin zij de hoofdpunten uit de agenda voor het voetlicht bracht en de plannen voor 2024 toelichtte. Deze meet ups worden georganiseerd voor alle medewerkers. Tijdens twee 'focusmiddagen', speciaal gericht op leidinggevenden in onze organisatie, zijn onderwerpen uit de uitvoeringsagenda verder uitgediept. Dit is een traditie, die we in 2025 zullen voortzetten. Ook is de uitvoeringsagenda onderwerp van gesprek en geeft richting aan de leiderschapsbijeenkomsten.

Het jaar 2024 stond vooral in het teken van de start van de uitvoering van de organisatiestrategie. De zeven belangrijkste ambities hebben hun beslag gekregen in projecten, met elk een directeur-aanvoerder. Daarnaast is een Strategy Office opgericht, dat sturing geeft aan de realisatie van de strategische en uitvoeringsagenda en zicht houdt op de voortgang. Gedurende het jaar hebben de projectgroepen in drie subsidierondes aanvullende, strategische middelen van het CvB ontvangen om hun organisatie in te richten en de eerste activiteiten te ontplooiën. Voor de verschillende ambities uit de uitvoeringsagenda zijn bestaande initiatieven binnen de organisatie geïdentificeerd. In 2025 bouwen we hierop voort.

1.2 Vernieuwing van ons onderwijsmodel

1.2.1 Discipline-overstijgend opgabegericht onderwijs

Met ons onderwijs en onderzoek maken wij studenten bekend met maatschappelijke uitdagingen. Iedere opleiding verbindt zich aan minimaal een van de vier maatschappelijke opgaven en integreert deze in haar onderwijs.

Om werken aan deze opgaven mogelijk te maken, moeten we studenten uit verschillende disciplines leren om samen te werken. En om daarbij hun talent, kennis en vaardigheden in te zetten voor nieuwe oplossingen. We bundelen de kracht van onderwijs en onderzoek en we leren samen met onze praktijkpartners.

Dit type onderwijs noemen we discipline-overstijgend opgabegericht onderwijs (DOO). Om dit onderwijs te realiseren, zijn crossovers nodig tussen verschillende opleidingen en domeinen. De vernieuwing van ons onderwijsmodel richt zich op de afspraken, structuren en randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn. We kijken hierbij welke afspraken nodig zijn voor de ontwikkeling, uitvoering, borging en beheer van het onderwijs en onderzoek.

Dit jaar is vooral geïnventariseerd hoe opleidingen en instituten vormgeven aan DOO. Zo is er in beeld gebracht:

- hoe opleidingen zich verbinden aan de maatschappelijke opgaven;
- welke mate van integratie er bestaat met het curriculum;
- welke rol de praktijk speelt;
- in welke mate en op welke wijze onderzoek en onderwijs samen werken aan de maatschappelijke opgaven.

Het ontstane beeld laat zien waar en hoe er samenwerkingen tussen verschillende opleidingen en instituten, tussen onderwijs en onderzoek maar ook tussen onze hogeschool en de praktijk worden georganiseerd. We zien mooie voorbeelden, overeenkomsten en ook verschillen. Vanuit de bestaande situatie zal in 2025 worden gekeken en getest wat nodig is om nog beter en nog meer samen te werken aan impactvol DOO.



Dit jaar zijn in ieder instituut stappen gezet om te werken aan DOO. Bij de instituten Engineering en Applied Science (EAS) en Rotterdam Business School (RBS) werken opleidingen voor het tweede jaar samen aan opgavegericht onderwijs. Het Instituut voor de Gebouwde Omgeving (IGO) en het instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie (CMI) werken aan de ontwikkeling van een onderwijsprogramma dat gezamenlijk wordt vormgegeven. Het Instituut voor Sociale Opleidingen (ISO) en het Instituut voor Gezondheidszorg (IVG) hebben vanuit de maatschappelijke opgaven waar zij zich toe verhouden, zo'n duidelijke connectie dat daar al een samenwerking over de grenzen van de instituten heen bestaat.

1.2.2 Onderwijsinnovaties

Het Centre for Teaching and Learning heeft gewerkt aan de ontwikkeling van een leer- en innoveerprogramma voor opgavegericht onderwijs. Het ontwikkelen van dit programma vindt plaats samen met experts van de Universiteit Utrecht en met inbreng van onze eigen expertises. We werken met kennis vanuit lectoraten en met ervaringen vanuit instituten, onderwijsadviseurs, het programma Samen Duurzaam en hoofddocenten Pedagogiek & didactiek en Onderwijsinnovatie. Dit jaar hebben we de eerste trainingssessies met en voor docenten betrokken bij discipline-overstijgend opgavegericht onderwijs georganiseerd. In februari 2025 start het eerste cohort van een leer- en innoveertraject, ook wel een leergang genoemd.

1.2.3 Aansluiting op de arbeidsmarkt

Samenwerking met de stad en omgeving

Vanuit onze missie verbonden aan de samenleving onderhouden en starten wij op allerlei terreinen samenwerkingsverbanden.

Zuid-Hollandse Impact Alliantie

In 2024 hebben we onze samenwerking met Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA, een kennis- en innovatienetwerk van vier Zuid-Hollandse hogescholen) verder versterkt, waarbij de krachten worden gebundeld met regionale partners om antwoorden te vinden op de grote maatschappelijke vraagstukken. ZHIA richt zich op inhoudelijke thema's die ook aansluiten bij onze strategische doelen: duurzaamheid, gezondheid, zorg & welzijn en AI & data science. Wij zijn aangesteld als initiatiefnemer op het thema 'duurzaamheid' voor ZHIA. Het jaarplan 'duurzaamheid' is in december 2024 vastgesteld.

Green Deal Duurzame Zorg

We hebben eind 2024 de Green Deal Duurzame Zorg ondertekend, om bij te dragen aan meer duurzaamheid in de zorg. Zorginstellingen en ziekenhuizen gebruiken veel energie, voedsel en grondstoffen. Daarmee dragen ze bij aan klimaatverandering en vervuiling van het milieu. In de Green Deal Duurzame Zorg staan afspraken om de zorgsector duurzamer te maken, bijvoorbeeld door minder materialen te gebruiken en de CO₂-uitstoot te verminderen.

Regionaal gezondheidsdomein

Kenniscentrum Zorginnovatie, Kenniscentrum Business Innovation, IVG, IGO, EAS en CMI vormen op dit moment samen met verschillende bachelor- en masterstudies in het regionale gezondheidszorgdomein een relevante speler in de kennisketen. Dit sluit aan op de maatschappelijke opgave 'vitale gemeenschap' uit de strategische agenda. Onderzoekers en studenten hebben in 2024 in verschillende onderzoeken en projecten gewerkt aan deze uitdagingen.

Erasmus Sustainability Summit

In oktober 2024 hebben we in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam de Erasmus Sustainability Summit georganiseerd, een dag om de mogelijkheden voor een duurzamere benadering van het hoger onderwijs te verkennen. Er waren circa driehonderd deelnemers van meer dan vijftien Nederlandse universiteiten en kennisinstellingen te gast op onze hogeschool.

HBO Sustainable Development Goals Coalitie

In 2024 waren we betrokken bij de hbo SDG-coalitie, waarin we de voorzittersrol bekleedden. Deze voorzittersrol positioneerde ons als koploper en belangrijke speler in het bevorderen van duurzame ontwikkeling binnen het hoger onderwijs.

De Doelen Stadslab

In 2024 is een samenwerking tot stand gekomen tussen ons en concert- en congresgebouw De Doelen in de vorm van de studio De Doelen Stadslab. In samenwerking met scholen, culturele organisaties en congresorganisatoren worden educatieve activiteiten, talkshows en verdiepende programma's neergezet.

Microcredentials

Sinds 2021 participeren we in de landelijke pilot 'Microcredentials'. Microcredentialing is het opdelen van onderwijs in kleinere eenheden, waarvoor de cursist een apart certificaat kan behalen. De pilot richt zich op de doelgroep werkende professionals, die met deze aanpak een betere aansluiting houdt met de arbeidsmarkt. Dit speelt in op de behoefte van professionals aan specifieke bij- of omscholing, voor specifieke vaardigheden en leeruitkomsten.

De landelijke pilot 'Microcredentials' is in 2024 omgezet naar een project, met als doel om microcredentials te verankeren in het stelsel voor hoger onderwijs. Wij hebben daaropvolgend onze pilot 'Microcredentials' ook omgezet naar een project, met de post-hbo-opleidingen van Instituut voor Lerarenopleidingen (IVL) als voorloper. Sinds maart 2024 is EAS toegevoegd aan het project 'Microcredentials', naast IVL en RBS.

De post-hbo-opleidingen van IVL reikten in 2024 zeventig microcredentials uit voor vijf verschillende cursussen. Veertig van deze cursisten hebben zich aangemeld voor een vervolgopleiding bij onze hogeschool. IVL is in 2024 gestart met zes modules en zij wil in 2025 nog eens zes modules starten, waarvan drie nieuwe modules voor mbo-docenten. EAS focust zich op microcredentials voor het technische werkveld, waarmee zij in maart 2025 start. RBS onderzoekt de markt en richt zich op één of twee modules Finance in 2025.

In 2024 heeft de LLO-Katalysator ons subsidie toegekend voor het doorontwikkelen van het project 'Microcredentials' en met name voor het opstarten van nieuwe microcredentials bij RBS en EAS. In 2025 wordt bekend of de aanvraag bij de LLO-Katalysator wordt toegekend waarmee we ons verder kunnen professionaliseren om Leven Lang Ontwikkelen (LLO) goed te organiseren.

Flexibilisering van deeltijdonderwijs

Sinds 2016 nemen we deel aan het 'experiment leeruitkomsten', met verschillende deeltijdopleidingen van IVL, IVG en Career Academy bij RBS. Binnen dit experiment krijgen opleidingen de ruimte om hun onderwijsprogramma flexibel in te richten, passend bij de doelgroep. De flexibele deeltijdopleidingen zijn sindsdien bezig geweest met de doorontwikkeling van hun onderwijs. In december 2024 is de Wet leeruitkomsten hoger onderwijs aangenomen, waarmee het experiment wordt verankerd in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). De inwerkingtreding is 1 januari 2025. Hiervoor heeft het CvB in december 2024 het aangepaste kader voor flexibel onderwijs op basis van leeruitkomsten en het model-studieplan vastgesteld. In 2025 zal er gewerkt worden aan verdiepende informatie voor opleidingen die met leeruitkomsten willen gaan werken.

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE **DUURZAME DELTA**

Toekomstmakers in duurzame energiehouding

Binnen de maatschappelijke opgave 'duurzame delta' werken we samen met bedrijven, maatschappelijke partners, overheden en andere stake-holders aan de verduurzaming, klimaatbestendiging en de energietransitie in het Rotterdamse havengebied. Het doel is een duurzaam ecosysteem te creëren dat bijdraagt aan verschillende transities. Dit wordt gerealiseerd door het uitvoeren van gezamenlijke onderzoeksprojecten, het ontwikkelen van fieldlabs of het bouwen aan 'learning communities'.

Gezien de brede scope – zowel geografisch als inhoudelijk – hebben we gekozen voor een gefaseerde aanpak met twee hoofdthema's. Het eerste thema is 'leefomgeving', gericht op het bevorderen van een gezonde en duurzame leefomgeving in de delta. 'Maakindustrie & haven industrieel complex' is het tweede thema, dat gaat over de verduurzaming van de industrie en de haven als sleutel tot de circulaire energietransitie.

Highlights

Hier volgen enkele voorbeelden van samenwerkingen binnen en buiten onze hogeschool.

Leerwerkgemeenschap M4H: samen leren en werken aan de stad van morgen

Op 1 mei 2024 vond de officiële lancering plaats van de Leerwerkgemeenschap M4H, een samenwerking tussen onze hogeschool, Gemeente Rotterdam, Havenbedrijf en ondernemers in het gebied. Al tien jaar dragen deze partners bij aan de transformatie van het havengebied M4H naar een innovatief en duurzaam woon-werkgebied. Het afgelopen jaar is deze samenwerking versterkt door de oprichting van een leerwerkgemeenschap.

Honderd studenten van verschillende opleidingen van IGO werkten in 2024 twee intensieve weken in multidisciplinaire teams aan

vijf actuele vraagstukken, aangedragen door lokale partners. De opdrachten varieerden van het vinden van circulaire oplossingen voor het afvalprobleem in Oud-Mathenesse tot het ontwerpen van een 'huis-tuin-keuken' in de voedseltuin en het meten van de haalbaarheid van deelmobiliteit in het gebied. Dit praktijkgerichte onderwijsprogramma droeg niet alleen bij aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden bij de studenten, maar leverde ook waardevolle inzichten op voor partners en voor de wijk.



Living Lab Plastic Vrije Delta: samen naar een plasticvrije toekomst

Op 1 september 2024 bekrachtigden Rijkswaterstaat, Gemeente Rotterdam, Havenbedrijf Rotterdam en onze hogeschool hun samenwerking voor het plasticvrij maken van de Rijn-Maasdelta, door het ondertekenen van een samenwerkingsovereenkomst. Hiermee werd de gezamenlijke kennisontwikkeling binnen het Living Lab Plastic Vrije Delta officieel gestart. Sinds 2020 werken meer dan twintig partijen samen in de Community of Practice Plastic (CoPP), waarin kennis wordt gedeeld over plastics in water en effectieve manieren om dit probleem aan te pakken. Ondanks de al opgedane inzichten is er nog veel onderzoek nodig naar duurzame oplossingen om een plasticvrije Rijn-Maasdelta te realiseren. Daarom is het Living Lab Plastic Vrije Delta opgericht. De komende drie jaar richt het living lab zich op het ontwikkelen van een concrete aanpak voor het structureel tegengaan van plasticvervuiling in het gebied. Deze samenwerking biedt een unieke kans om praktijkgerichte kennis te ontwikkelen, waardevolle oplossingen te testen en bij te dragen aan een schoner en duurzamer deltagebied.

Energietransitielab: innovatief praktijkonderwijs en samenwerking voor duurzame energie

Het Energietransitielab brengt onderwijs, onderzoek en de industrie samen in een innovatieve leerwerkomgeving. Het doel is om nieuwe kennis te ontwikkelen en bedrijven te ondersteunen bij de energietransitie. Sinds de zomervakantie van 2024 siert een achttien meter hoge windturbine de kade van de RDM Campus. Deze 1,5 kW windturbine met een rotordiameter van 3,5 meter is in 2024 ingezet voor onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Met de introductie van het Fieldlab Windenergie heeft het Centre of Expertise HRTech op RDM Campus de eerste stap gezet in de oprichting van het Energietransitielab. De volgende stap is de ingebruikname van de aangeschafte apparatuur voor het onderwijs en onderzoek. Docenten van EAS en het Rotterdam Mainport Institute (RMI) werken in het fieldlab aan het ontwikkelen van onderwijs dat gebruikt maakt van deze apparatuur. Het fieldlab biedt niet alleen een praktijkgerichte leeromgeving voor studenten, maar kan in de toekomst ook fungeren als platform voor het ontwikkelen en vormgeven van het aanbod voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) binnen een lab-setting.



1.3 Vergroten van studentsucces in een studentgerichte leeromgeving

Wij laten ons onderwijs 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 onze onderwijskwaliteit.

1.3.1 Ankerpunten voor onderwijskwaliteit

De vijf ankerpunten voor onderwijskwaliteit betreffen belangrijke thema’s te weten: waardering door experts, studiesucces, studenttevredenheid, waardering door alumni en medewerkers-tevredenheid. In lijn met onze strategische agenda zijn de ankerpunten in 2024 herijkt en vanaf 2025 wordt met deze nieuwe set ankerpunten gewerkt. In de nieuwe set is de focus op onderwijskwaliteit verruimd naar het volledige aanbod van onderwijs en onderzoek, de verbinding tussen onderwijs en onderzoek en de maatschappelijke vraagstukken en de daarbij behorende bedrijfsvoering.

Waardering door experts (visitaties)

Bij al onze opleidingen voeren onafhankelijke experts, in het kader van accreditatie door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie-Organisatie (NVAO), eens in de zes jaar een audit uit. De deskundigen hebben de kwaliteit van al onze gevisiteerde opleidingen positief beoordeeld.

In 2024 zijn vijftien opleidingen geaccrediteerd: de Ad-opleidingen Engineering, ICT Service Management, Maintenance & Mechanics, Sociaal Financiële Dienstverlening, Internet of Things, Pedagogisch Educatief Professional, Management en Logistiek Management, de bachelor-opleidingen Business IT & Management, Chemische Technologie, Werktuigbouwkunde en Technische Bedrijfskunde en de masteropleidingen Kunsteducatie, River Delta Development (joint degree met Hogeschool Zeeland & Van Hal Larenstein) en Fysiotherapie.

In de eerste helft van 2025 worden de accreditatiebesluiten van zes visitaties verwacht. Dit zijn de uitgevoerde visitaties met inleverdatum 1 november 2024: de bacheloropleidingen Industrieel Product Ontwerp en Logistics Management en de masteropleidingen Shipping & Transport, Consultancy & Entrepreneurship, International Supply Chain Management en Pedagogiek.

In het najaar van 2024 zijn tien visitaties bij opleidingen uitgevoerd met de inleverdatum 1 mei 2025: de bacheloropleidingen Communicatie & Media Design, Creative Media & Game Technologies, Elektrotechniek, Verpleegkunde, Ergotherapie, Technische Informatica, Verloskunde, Social Work en Leraar Gezondheidszorg & Welzijn en de Ad-opleidingen Educatief Professional Beroepsonderwijs. De verlenging van de accreditatie van deze opleidingen wordt uiterlijk 1 mei 2025 aangevraagd.

Waardering door experts	NVAO–kader 2018				
	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal gevisiteerde opleidingen	16	14	15	5	17
Totaaloordeel					
Positief	16	14	15	5	15
Negatief	0	0	0	0	0
Positief onder voorwaarden	0	0	0	0	0
In afwachting	0	0	0	0	2

Studiesucces

Het ankerpunt ‘studiesucces’ gaat over de ontwikkelingen in het studiesucces van bachelor- en Ad-studenten. In de tabellen wordt de trend over vijf jaar getoond: 2019–2023.

Studiesucces na één jaar

In 2024 had bij de bacheloropleidingen 38% van de studenten van cohort 2023 de propedeuse aan het einde van het eerste studiejaar behaald. Dit percentage lag bij voltijdstudenten hoger (39%) dan bij deeltijdstudenten (33%). Bij voltijddopleidingen was het percentage hoger dan de afgelopen vier voorliggende jaren. Ook bij deeltijddopleidingen was het propedeuserendement hoger dan in 2023. 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 in 2024 bij studenten van cohort 2023 op 18%.

Onderwijsvorm/-type	Propedeuse na 1 jaar ¹⁾				
	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022	Cohort 2023
Bachelor (start in propedeusefase)	32%	34%	31%	35%	38%
Voltijd (incl. duaal)	32%	34%	30%	35%	39%
Deeltijd	30%	31%	37%	31%	33%

Bron: AIC Informatievoorziening

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

Onderwijsvorm/-type	60 EC na 1 jaar ¹⁾				
	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022	Cohort 2023
Associate degree	21%	29%	18%	22%	18%
Voltijd	20%	28%	14%	18%	16%
Deeltijd	22%	32%	25%	29%	22%

Bron: AIC Informatievoorziening

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

In 2024 stopte 25% van de bachelorstudenten en 28% van de Ad-studenten van cohort 2023 in het eerste jaar met de opleiding zonder de propedeuse behaald te hebben. Bij beide groepen betekende dat een lichte daling ten opzichte van 2023 (cohort 2022). Bij de bacheloropleidingen nam de uitval onder deeltijdstudenten toe (van 26% naar 28%) en bij voltijdstudenten daalde de uitval (van 27% naar 24%). Daardoor was de uitval onder deeltijdstudenten hoger dan bij voltijdstudenten. Bij de Ad-opleidingen was de uitval in het eerste jaar bij voltijd- en deeltijddopleidingen even hoog (28%).

Onderwijsvorm/-type	Uitval eerste jaar ¹⁾				
	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022	Cohort 2023
Bachelor (start in propedeusefase)	24%	23%	28%	27%	25%
Voltijd (incl. duaal)	24%	23%	28%	27%	24%
Deeltijd	24%	24%	27%	26%	28%
Associate degree	25%	23%	32%	29%	28%
Voltijd	26%	23%	31%	28%	28%
Deeltijd	25%	23%	33%	30%	28%

Bron: AIC Informatievoorziening

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

Studiesucces na twee jaar

Bij de bacheloropleidingen was het percentage studenten van cohort 2022 dat in 2024 na twee jaar de propedeuse had behaald (55%), hoger dan in cohort 2021 (51%) en in lijn met cohort 2019 en 2020 (56% en 55%). De stijging van het propedeuserendement trad alleen bij de voltijdsstudenten op. Het propedeuserendement van deeltijdstudenten (52%) lag juist lager dan de voorliggende cohorten.

Onderwijsvorm/-type	Propedeuse na/binnen 2 jaar ¹⁾				
	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022
Totaal Bachelor	50%	56%	55%	51%	55%
Voltijd (incl. duaal)	50%	56%	55%	51%	55%
Deeltijd	56%	55%	55%	54%	52%

Bron: AIC Informatievoorziening

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

Van cohort 2022 heeft minder dan één op de drie Ad-studenten(30%) binnen de nominale studie-duur van twee jaar een diploma behaald. Bij deeltijdstudenten was dit percentage hoger (38%) dan bij voltijdstudenten (26%). De groep van voltijdstudenten die binnen twee jaar slagen, was in de voorgaande jaren langzaam maar zeker gedaald van 30% (cohort 2018) naar 26% (cohort 2022). Bij deeltijdstudenten was het diplomarendement (38%) hoger dan vier jaar eerder (36%).

Onderwijsvorm/-type	Diploma na 2 jaar ¹⁾				
	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022
Associate degree	31%	31%	32%	31%	30%
Voltijd	30%	29%	28%	28%	26%
Deeltijd	36%	37%	39%	37%	38%

Bron: AIC Informatievoorziening

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



Studiesucces na vier, vijf en zes jaar (bachelor)

Gemiddeld genomen haalde in 2024 ruim een kwart van de bachelorstudenten van cohort 2020 binnen de nominale studieduur van vier jaar een diploma (26%). Indien ook de groep studenten met één jaar uitloop wordt meegeteld, behaalde 42% van de bachelorstudenten het diploma. Na zes jaar studie (dus met maximaal twee jaar uitloop) lag bij de bacheloropleidingen het diplomarendement op 44%.

Er studeerden van cohort 2020 meer deeltijdstudenten nominaal af (36%) dan voltijdstudenten (25%). Voltijdstudenten hadden vaker dan deeltijdstudenten een jaar uitloop. Daardoor lag het vijfjaarsdiplomarendement van voltijdstudenten (42%) en deeltijdstudenten (43%) dichterbij elkaar dan het nominale diplomarendement.

Het diplomarendement van deeltijdstudenten fluctueert sterker dan bij voltijdstudenten.

Bachelor	Rendement na 4 jaar ¹⁾				
	Cohort 2016	Cohort 2017	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020
Totaal	25%	26%	25%	28%	26%
Voltijd (incl. duaal)	24%	26%	24%	27%	25%
Deeltijd	33%	36%	36%	35%	36%
	Rendement na 5 jaar ¹⁾				
	Cohort 2015	Cohort 2016	Cohort 2017	Cohort 2018	Cohort 2019
Totaal	40%	40%	39%	39%	42%
Voltijd (incl. duaal)	39%	40%	39%	39%	42%
Deeltijd	45%	41%	44%	43%	43%
	Rendement na 6 jaar ¹⁾				
	Cohort 2014	Cohort 2015	Cohort 2016	Cohort 2017	Cohort 2018
Totaal	43%	45%	45%	44%	44%
Voltijd (incl. duaal)	43%	45%	45%	44%	44%
Deeltijd	42%	50%	43%	50%	47%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Percentage studenten dat binnen vier, vijf respectievelijk zes jaar na de start bij een bacheloropleiding het diploma heeft behaald bij deze opleiding

Studenttevredenheid

Jaarlijks geven studenten hun mening over hun opleiding via de Nationale Studenten Enquête (NSE). De studentoordelen vormen een belangrijke informatiebron voor het verbeteren van het onderwijs. De indicator voor het ankerpunt ‘studenttevredenheid’ is de vraag “Hoe tevreden ben jij met je opleiding in het algemeen?”. In de NSE 2024 kreeg het ankerpunt de waarde 3,63. Dit was iets hoger dan in 2023, als gevolg van een stijging in de waardering bij de bacheloropleidingen.

Onderwijstype	NSE-score				
	2018	2021	2022	2023	2024
Alle opleidingen	3,73	3,61	3,59	3,62	3,63
Bachelor	3,72	3,61	3,58	3,61	3,64
Associate degree	3,77	3,54	3,55	3,58	3,57
Master	3,90	3,79	3,79	3,80	3,66

In vergelijking met de NSE 2023 waren de studenten duidelijk meer tevreden over de studiefaciliteiten zoals de onderwijsruimten, werkplekken, mediatheek en de informatievoorziening vanuit de opleiding. Ten aanzien van informatievoorziening is een meerjarige stijgende trend zichtbaar. Ook waren de studenten meer tevreden over de studielast van de opleiding, de kwaliteit en mogelijkheid van studiebegeleiding en de docenten aan de opleiding. Dit betekende een herstel in de tevredenheid op dit punt na de daling in de NSE 2023.

Waardering door alumni

In de HBO-Monitor en de Kunsten-Monitor (landelijke onderzoeken onder alumni) worden afgestudeerden jaarlijks gevraagd naar hun arbeidsmarktpositie. In het najaar van 2023 heeft 40% van de alumni die zijn afgestudeerd in 2012-2022, de vragenlijsten ingevuld. De indicator van het ankerpunt ‘waardering door alumni’ bestaat uit een weging van drie vragen uit de HBO-Monitor. De alumni zijn gevraagd naar de mate waarin zij door hun opleiding zijn voorbereid op hun start op de arbeidsmarkt, op hun beroepsloopbaan én op het verder ontwikkelen van hun competenties. De waardering door alumni had net als in 2022 de waarde 7,3. Voor de bacheloropleidingen bleef het ankerpunt gelijk, op 7,2. Voor de Ad-opleidingen en de masteropleidingen was de waarde licht gedaald naar respectievelijk 7,3 en 7,6. De alumni waren positief over de aansluiting tussen de door hen gevolgde opleiding en hun huidige functie; 80% gaf een voldoende of goede beoordeling. En 69% gaf aan dat de opleiding een goede basis vormt voor het verder ontwikkelen van kennis en vaardigheden.

De kunstopleidingen nemen deel aan de Kunsten-Monitor. In deze monitor worden dezelfde drie vragen gesteld als in de HBO-Monitor, maar de uitkomsten worden niet in een totaalscore weergegeven. Hoewel de alumni in 2024 kritisch waren over de voorbereiding op de arbeidsmarkt, waren zij positief over de basis die hun opleiding heeft geboden om artistieke kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen.

Medewerkerstevredenheid

De medewerkers worden jaarlijks bevraagd op het ankerpunt ‘medewerkerstevredenheid’ in het werkbelevingsonderzoek (WBO). De uitkomst van het WBO 2024 was dat 76% van de docenten de inhoud (het curriculum) van de opleiding, het niveau van de opleiding én de aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk als goed beoordeelde. En 77% van de docenten was het (helemaal) eens met de stelling “De kwaliteit van de opleiding(en) waarbij ik betrokken ben, is goed”. Beide percentages betekenden een stijging ten opzichte van 2023.

Van de medewerkers was 83% (zeer) tevreden over het werken bij op onze hogeschool en 71% vond de werkdruk goed. Wel bleven de piekbelasting en de werkdruk bij docenten een punt van aandacht. De medewerkers gaven ook op andere thema’s in dit onderzoek een positieve reactie.

1.3.2 Borging van de kwaliteit van het onderwijs en het examen

Het borgen van de kwaliteit van de tentamens en examens is de hoofdtaak van examencommissies. De examencommissies beoordelen de kwaliteit van de tentamens, het eindniveau, de examinatoren en het diploma en komen 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.

Examencommissies

Deskundigheid en onafhankelijkheid zijn de belangrijkste wettelijk vereiste eigenschappen van de leden van een examencommissie. Dit geldt ook voor de toetsborgingscommissies, die onder mandaat van de examencommissies werken. Hun onafhankelijke positie maakt het mogelijk dat zij hun taken uitvoeren in alle objectiviteit, maar wel als entiteit binnen onze organisatie.

De *Handreiking examencommissies 2021* van de Vereniging Hogescholen geeft aan dat de examencommissies “organen van de instelling zijn waarvoor het CvB eindverantwoordelijk is”. Management en docenten zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van de examens en de examencommissie heeft de taak deze kwaliteit te borgen. Het is daarbij van belang dat er een eenduidig kwaliteitskader voor zowel onderwijs als examencommissies aanwezig is, waarbij de examencommissies worden ingepast in het totale kwaliteitssysteem van de hogeschool. Belangrijk daarbij is dat de verschillende verantwoordelijkheden (eerste, tweede en derde lijn) voor het onderwijs en de toetsing duidelijk zijn.

Als een resultaat van de huidige strategische agenda is de verwachting dat binnen enkele jaren meer dan een derde van onze studenten participeert in discipline-overstijgend opgavegericht onderwijs (DOO). Het borgen van de kwaliteit van DOO vereist een gestructureerde aanpak en nauwe samenwerking tussen verschillende instituten (en onderwijsinstellingen). De examencommissies hadden dit onderwerp hoog op de agenda staan, met als centrale vraagstuk of DOO en toetsing daarvan een andere aanpak vragen voor de borging door alle examencommissies. Het Platform Voorzitters Examencommissies (PVE) heeft daarom in maart 2024 voor de examencommissies een bijeenkomst georganiseerd om programmatisch toetsen, holistisch beoordelen en borging van het eindniveau te bespreken. Daarbij werd benadrukt dat de algehele kwaliteit van toetsing wordt beïnvloed door diverse facetten; deze dragen bij aan een coherent en goed doordacht programma dat uiteindelijk resulteert in een getuigschrift. Het rapport Samen Werken aan Toetskwaliteit biedt instrumenten voor zowel de zorg- als de borgkant. Het streven is om bij overkoepelende kwesties een sterke verbinding te creëren tussen de relevante betrokkenen en elkaar regelmatig te informeren, zeker wanneer bij zaken waar de zorg- en borgaspecten elkaar raken. Daarbij spelen de snelle ontwikkelingen in Generative AI (GenAI) nog steeds een rol, waar het onderwijs op moet inspelen, zeker nu de vraag van het werkveld naar AI-kwaliteiten bij de studenten groeit. Het PVE heeft gekeken naar wat dit vraagt van de werkwijze van docenten, studenten en examencommissies en is gekomen tot een centrale AI-richtlijn, specifiek voor docenten en examencommissies.

Elk examencommissie schrijft ieder jaar een jaarverslag van de examencommissie. Het PVE-Dagelijks Bestuur maakt een analyse van deze jaarverslagen, wat resulteert in een onderzoeksrapport met systeemacties. De kern van dit rapport in 2024 was dat de toetsborgingscommissies beter ingericht zijn en dat het voor medewerkers binnen de instituten duidelijk is wat de taak- en rolverdeling van de eigen toetsborgingscommissies is. Verder werd gevraagd om expliciet(er) te maken hoe de aanbevelingen en systeemacties uit het voorgaande rapport worden opgepakt. De kwaliteitscyclus moet daarbij steeds transparanter en duidelijker vastgelegd worden. Onderbezetting en facilitering van de examencommissies en/of toetsborgingscommissies werden in het rapport opnieuw veelvuldig genoemd als aandachtspunten. Ondanks de verbetering in de borgings- en terugkoppelingsgesprekken met de opleiding, vroegen de examencommissies wederom om een meer kort-cyclische aanpak van de opleidingen om continue verbeteringen te realiseren en deze transparant te maken. De examencommissies vroegen tevens aan de opleidingen om te onderzoeken wat de impact van AI is op onder andere de kwaliteit van toetsing en toetsvormen en hierop gepaste acties te ondernemen.

De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit moet leiden tot een gegarandeerd waardevol diploma. Opleidingen zorgen voor correcte informatie op deze waardepapieren, terwijl examencommissies deze controleren, als borgtaak. De afdeling Juridische Zaken heeft in 2024 alle diploma's gescreend op onvolkomenheden. Daarnaast zijn de formats van het diploma, het supplement en de cijferlijst geactualiseerd, met advies van een Bologna-expert voor het diploma-supplement. De resultaten en een checklist zijn gedeeld met de voorzitters van de examencommissies, zodat zij jaarlijks de juistheid kunnen controleren en het gesprek met opleidingen kunnen voortzetten. Zo wordt er gezamenlijk gewerkt aan de kwaliteit van opleidingen en de bijbehorende toetsing, en aan een toekomstbestendig diploma.

Auditing, Monitoring en Control

In 2024 heeft het team Auditing, Monitoring en Control (AMC) voor de opleidingen zestien audits en twee monitors uitgevoerd. Ook is er een audit uitgevoerd bij een kenniscentrum. Naar aanleiding van de bevindingen tijdens de audits uit de voorgaande twee jaren en signalen uit andere activiteiten van AMC, heeft het auditteam in 2024 extra aandacht gegeven aan de navolgbaarheid in het afstuderen, de opleidingscommissies, de tweedelijnsondersteuning (HRM businesspartner en O&K-adviseur) en de kwaliteitszorg.

In 2024 is ook invulling gegeven aan maatwerk binnen de gestelde kaders en de opdracht van het CvB, om binnen de NVAO-standaarden te auditen. Na een pilot in 2023, is in 2024 de risicoanalyse als vast onderdeel van de onderwijsaudits ingevoerd. De status quo van het beoordelen van opleidingen met een vast referentiekader, gebaseerd op onderwijskundige kennis en standaard-bezoekprogramma's, is daarmee doorbroken. In 2024 is het instrumentarium en het proces van onderwijsaudits zo ingezet dat opleidingen stap voor stap groeien in het versterken van hun verantwoordende, controlerende en verbeterende rol. Met de huidige werkwijze is een balans gevonden tussen risicogericht en ontwikkelingsgericht auditen vanuit een derdelijnspectief en de opdracht van het CvB om de audit uit te voeren binnen de NVAO-standaarden.

Met de beweging van de auditfunctie van AMC naar een derdelijns rol in 2024, worden audits meer risicogericht ingericht. Naast de audits bij opleidingen en kenniscentra vonden er in 2024 ook hogeschoolbrede thematische audits plaats op thema's die randvoorwaardelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs in zijn geheel. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan audits naar minoren of studeren met een functiebeperking.

"Je hebt veel één-op-één contact en volgt iemand in een langdurig traject. Dan kun je iemand echt begeleiden."

Jasmijn
Oud-student Fysiotherapie



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

1.3.3 Blended onderwijs

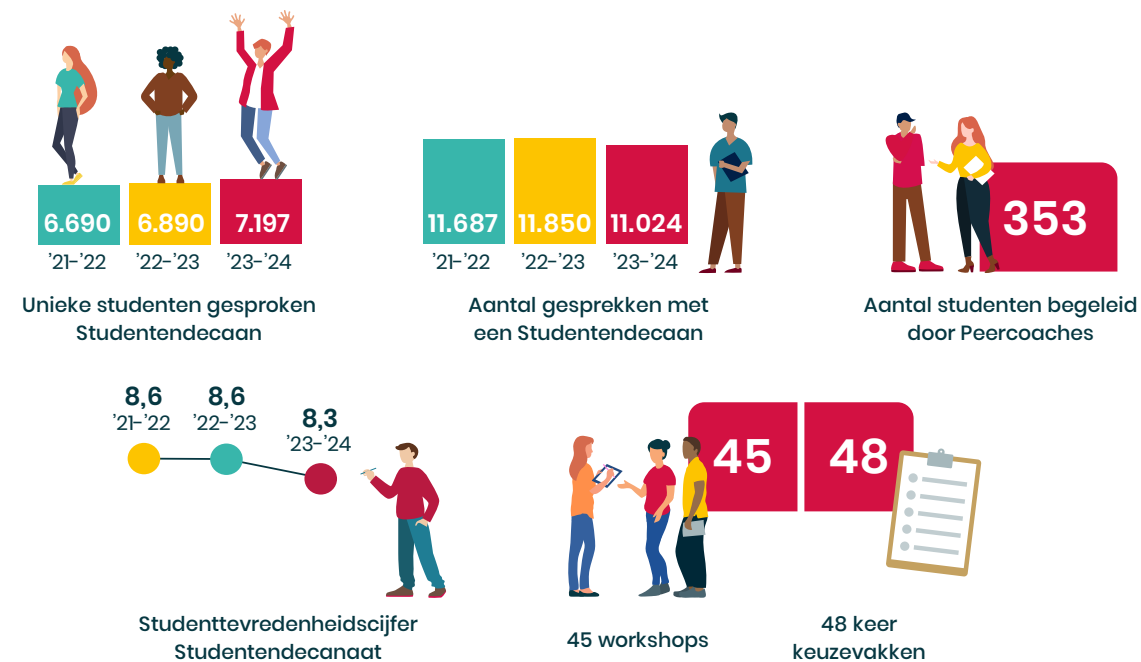
Dit jaar was het laatste jaar van het programma BlendHR. Het programma was dit jaar gericht op twee speerpunten: kennisdeling en borging van blended onderwijs in de organisatie. In 2025 worden de thema's van BlendHR opgepakt door een themagroep binnen de afdeling Onderwijs & Kwaliteit en door het Centre for Teaching and Learning.

In oktober 2024 lanceerde BlendHR het onderwijsplatform EDU010. Het platform is ontwikkeld in samenwerking met de ICTO-coaches van EAS en RMI. Op EDU010 kunnen docenten en docent-ondersteuners informatie vinden over werkvormen, tools en faciliteiten. Regelmatige aanpassingen, bijvoorbeeld ten aanzien van werkvormen en applicaties, houden het platform up tot date.

Het verbeteren van onderwijskwaliteit door middel van samenwerkingen lag ten grondslag aan de Immersive Tech Tour (ITT). De ITT had als doel meer inzicht te krijgen op (de hindernissen bij) het gebruik van immersive technology (XR) zoals virtual reality (VR) en augmented reality (AR) binnen onze hogeschool, om zo de dienstverlening en ondersteuning te kunnen verbeteren. Hiervoor is bij alle opleidingen nagegaan of zij gebruik maken van XR. Gevolgd door een of meerdere dagen demonstratie en behoeften inventarisatie bij de opleidingen om meer bekendheid te geven aan de mogelijkheden in het (ook niet-technologische) onderwijs. De ITT heeft praktisch onder andere geleid tot een door de dienst Informatievoorziening en Digitale Transformatie ondersteunde mobiele VR-unit, die docenten kunnen lenen/aanvragen. Hiermee is een van de grote bezwaren van docenten opgelost en weten ze zeker dat de headsets waarmee ze aan de slag willen, gebruiksklaar zijn en het onderhoud is georganiseerd.

1.3.4 Studentenwelzijn

Binnen onze hogeschool houden onder anderen studentendecanen, studentenwelzijnsadviseurs, peercoaches en beleid- en projectmedewerkers zich bezig met het thema 'studentenwelzijn'. Daarnaast zijn er workshops en keuzevakken en verzorgt GGZ-instelling Indigo sinds twee jaar een GGZ-spreekuur voor studenten op de vier hoofdlocaties.



Studentendecanen

In hogeschooljaar 2023-2024 spraken de studentendecanen 16,6% van de studenten, een stijging van 0,6% ten opzichte van het voorgaande hogeschooljaar. De studentendecanen spraken 7.197 unieke studenten in 11.024 gesprekken, een toename van 4,5%. De studenten van de Rotterdam Academy (RAC) maakten verhoudingsgewijs het meest gebruik van het studentendecanaat (23,7% van de RAC-studenten), op de voet gevolgd door studenten van de Willem de Kooning Academie (WdKA) (22,9%) en ISO (22,7%). De studenten van RMI maakten met 7,2% het minst gebruik van de studentendecanen.

De gesprekken gingen het meest over mentale problematiek (19%), chronische beperkingen (14%) en omstandigheden thuis en in de familie (13%). Daarbij viel op dat de studenten van Ivl, Ivg en ISO – in deze volgorde – het vaakst mentale problemen bespraken. De tevredenheid van de studenten over de gesprekken met de studentendecanen nam iets af van een 8,6 naar een 8,3.

Keuzeonderwijs en workshops

In hogeschooljaar 2023-2024 is fors meer ingezet op workshops en keuzevakken. Er kwam een nieuw keuzevak bij over perfectionisme en er werden meer workshops 'in company' binnen instituten ingezet. De 14 unieke keuzevakken zijn 48 keer ingezet en kenden een deelnemersaantal van 738 studenten. Hogeschoolbreed werden 45 workshops gegeven met 483 deelnemers. Populaire workshops waren: Timemanagement, Studievaardigheden, Grip op je Telefoon, Uitstelgedrag en Vitaal door je Studie. Daarnaast is in het kader van preventie en in samenwerking met HR Academy gestart met sessies Train de Trainer voor studentbegeleiders op veel voorkomende thema's als 'uitstelgedrag' en 'plannen'.

GGZ-spreekuur

In het GGZ-spreekuur zijn in 2024 met 219 unieke studenten in totaal 562 gesprekken gevoerd. Dit betreft 65% van de door een studentendecaan aangemelde studenten. Stressgerelateerde problemen kwamen met 52% het meest voor, naast gezinsproblemen (23%), angstklachten (22%) en depressieve klachten (12%). Rouw en trauma waren thema's die met respectievelijk 8% en 6% gemeld werden.

Overige werkzaamheden en projecten

- Het team studentenwelzijn nam in 2024 de coördinatie op zich van het platform student-begeleiding en bleef de coördinatie voeren voor het kennisnetwerk studentenwelzijn.
- De hogeschoolbrede studentenwelzijnsmonitor is in mei voor de tweede keer afgenomen. In samenwerking met de zes grootste hogescholen heeft het team studentenwelzijn gewerkt aan benchmarking op het thema 'welzijn' en aan een keuzeblok studentenwelzijn in de NSE. Het keuzeblok is direct in gebruik genomen in de NSE 2025. Daarnaast hebben de R-6 kennis en ervaring uitgewisseld rond manieren waarop verschillende aspecten het beste gemeten kunnen worden en welke instrumenten zich hiervoor het beste lenen.
- De samenwerking met het internationale onderzoeksproject 'Caring universities' is gecontinueerd en we hebben de eerste stappen gezet in de uitvoering van de door ons ondertekende intentieverklaring inzake het VN-verdrag voor inclusiever onderwijs. Er is recent een audit uitgevoerd op het beleid 'Studeren met een Beperking', dit heeft geleid tot een herijking van dit beleid en het vaststellen ervan door het CvB. Daarnaast is een plan van aanpak opgesteld n.a.v. de acht aandachtsgebieden die het verdrag heeft vastgesteld voor implementatie van beleid en interventies die bijdragen aan inclusiever onderwijs.
- Het lidmaatschap van de programmacommissie van het Landelijk Netwerk Studentenwelzijn/ECIO is gecontinueerd alsook dat van het netwerk Gezond010, waarmee we de eerste stappen hebben gezet naar de gezamenlijke Rotterdamse campagne voor de-normalisatie van drank en drugs. De programmacommissie heeft drie online en één landelijke bijeenkomst georganiseerd voor gemiddeld 150 onderwijsprofessionals per bijeenkomst op Studentenwelzijn-gerelateerde thema's. Vanuit Gezond010 wordt door onze hogeschool, de Erasmus Universiteit, Youz en de Gemeente Rotterdam samengewerkt aan de totstandkoming van de genoemde campagne met een beoogde realisatie in september 2025.

- Er is actief deelgenomen aan landelijke initiatieven van collega-onderwijsorganisaties ten behoeve van samenwerking en kennisuitwisseling. Hierdoor zijn nieuwe connecties opgedaan t.b.v. samenwerking en uitwisseling van kennis, ervaring en best-practices op het gebied van beleid en interventies voor Studentenwelzijn.
- Er is centraal beleid ontwikkeld voor het beschrijven van studiebegeleiding en voortgang in OSIRIS-notities, waarmee wordt voldaan aan de wet- en regelgeving conform de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de WHW.

1.3.5 Werving en instroom

Studiekeizers zijn ondersteund in hun studiekeuzeproces door een vernieuwde studiekeuzetest. Deze test biedt studiekeizers inzicht in hun interesses en competenties en daarbij passende opleidingen. Een gerichte wervingscampagne helpt studiekeizers inzicht te krijgen in welke opleidingen zij kunnen gaan doen, welke opleidingen geschikt zijn en hoe het is om te studeren aan Hogeschool Rotterdam. Om studiekeizers te begeleiden is in 2024 begonnen om naast opleidingsspecifieke en hogeschoolbrede informatie ook actief informatie aan te bieden over interessegebieden. Dit sluit aan op de behoefte van studiekeizers die zich thuis voelen bij een bepaalde arbeidsmarktrichting maar nog zoekende zijn naar de specifieke opleiding die zij willen volgen.

Naast gerichte acties op studiekeizers wordt een hernieuwde lesmodule aangeboden aan decanen in het voortgezet onderwijs, waarmee scholieren beter worden begeleid bij hun profiel- en studiekeuze.

Instromers

De landelijke instroom bestaat uit nieuwe studenten die voor het eerst starten met een bachelor-, Ad- of masteropleiding aan een hbo-instelling. In 2024 zijn er 108.525 nieuwe studenten ingestroomd. Van deze nieuwe studenten in het hbo zijn er 9.468 bij ons gestart. Dat was ongeveer evenveel als in 2023. Deze instroom was in lijn met de landelijke ontwikkeling. De coronapandemie leidde in 2020 onder andere tot meer instroom in het hoger onderwijs. Door deze ‘boeggolf’ was de instroom in 2021 een stuk lager. In het studiejaar daarna (2022) zette de daling door. De instroom bij ons nam in 2023 en 2024 weer toe, terwijl deze landelijk ongeveer op het niveau van 2022 bleef. Daardoor was ons percentage nieuwe instromers ten opzichte van het hbo in 2023 en 2024 hoger dan in de voorliggende jaren.

Hogeschool Rotterdam/hbo	Nieuwe instromers in het hbo					Verschil 2023–2024
	2020	2021	2022	2023	2024	
Hogeschool Rotterdam	10.338	9.320	8.877	9.446	9.468	+0,2%
Gehele hbo	124.586	113.824	107.705	107.524	108.525	+0,9%
Percentage nieuwe instromers Hogeschool Rotterdam t.o.v. hbo	8,3%	8,2%	8,2%	8,8%	8,7%	

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

Instroom bij ons

De instroom bestaat uit al onze eerstejaarsstudenten en is gebaseerd op interne cijfers. Studiewisselaars die naar ons zijn overgestapt vanaf een andere hogeschool, tellen ook als eerstejaarsstudenten, net als studenten die bij ons intern van opleiding zijn veranderd. Daarmee kwam het aantal instromers bij ons in 2024 uit op 11.723, tegenover circa 9.400 nieuwe studenten bij ons die voor het eerst waren gestart in het hbo.

De instroom in 2024 bedroeg 11.723 studenten en lag daarmee bijna 4% lager dan in 2023. Er zijn dit jaar beduidend minder studiewisselaars bij ons gestart. Dat verklaart waarom de totale instroom lager was dan vorig jaar, terwijl de nieuwe instroom in het hbo stabiel was.

Daarnaast bleek dat de daling van het aantal eerstejaarsstudenten zich vooral voordeed bij de voltijdbacheloropleidingen; de instroom lag daar in 2024 4,8% lager dan in 2023. Het aantal eerstejaarsstudenten bij de Ad-opleidingen (+5,9%) is wel toegenomen.

Onderwijstype	Instromers ¹⁾					Verschil 2023–2024
	2020	2021	2022	2023	2024	
Bachelor	10.881	9.894	9.350	9.355	8.938	-4,5%
Voltijd (incl. duaal)	9.882	8.893	8.496	8.534	8.128	-4,8%
Deeltijd	999	1.001	854	821	810	-1,3%
Associate degree	1.561	1.418	1.511	1.933	2.047	5,9%
Voltijd	1.046	921	1.002	1.326	1.427	7,6%
Deeltijd	515	497	509	607	620	2,1%
Master	457	494	503	753	738	-2,0%
Voltijd (incl. duaal)	357	347	365	554	534	-3,6%
Deeltijd	100	147	138	199	204	2,5%
Totaal	12.912	11.825	11.414	12.205	11.723	-3,9%

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

Aantal studenten

Het totaalaantal studenten (38.222) was in 2024 iets lager dan in 2023 (-1,4%). Er waren minder bachelorstudenten (-3,3%), terwijl er juist meer Ad-studenten (+12,4%) en masterstudenten (+5,6%) waren ingeschreven. Het aantal bachelorstudenten heeft sinds 2022 een dalende trend vertoond.

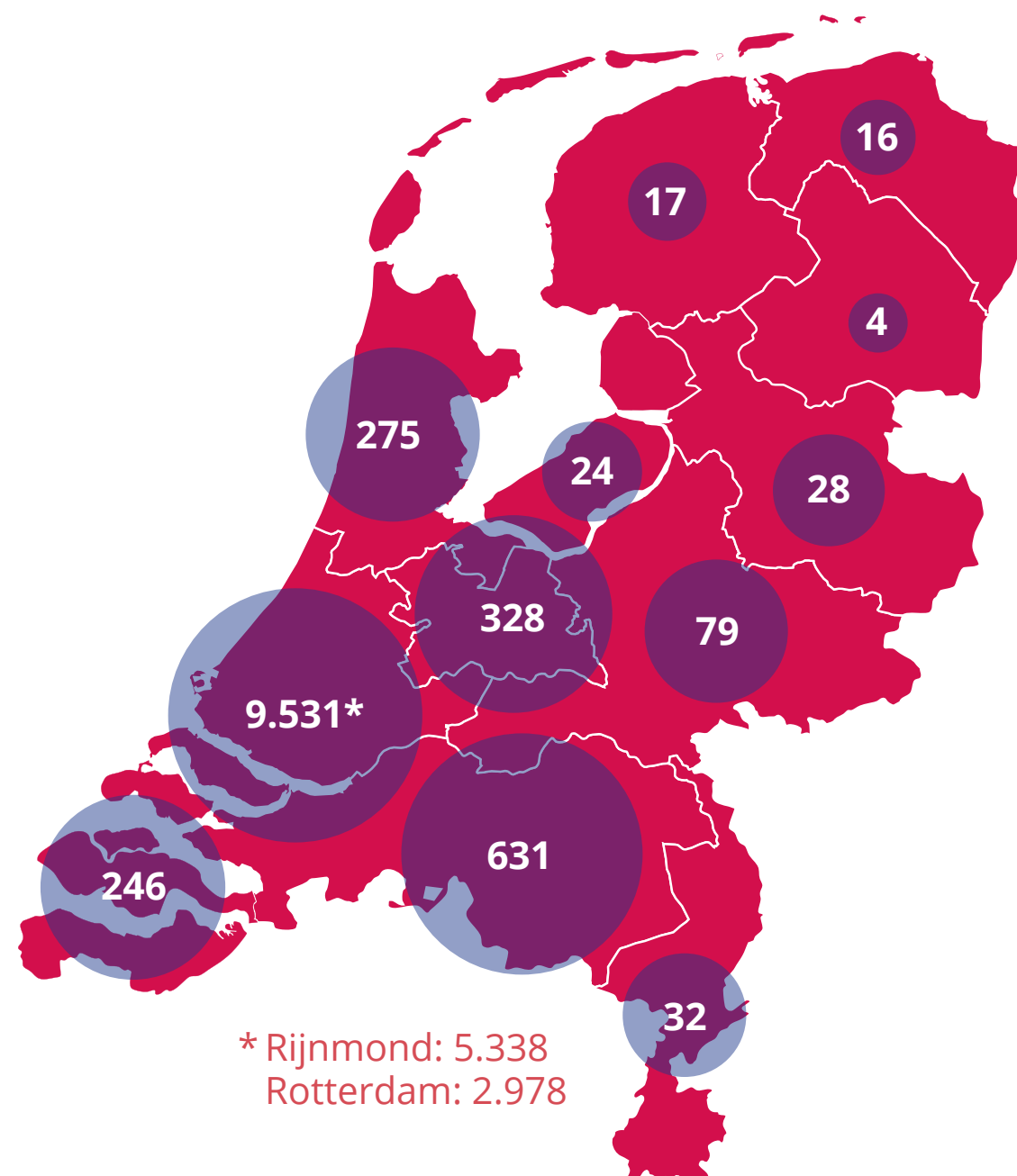
Gekeken naar opleidingsvorm was bij de bacheloropleidingen vooral de deeltijdstudentenpopulatie in 2024 afgenomen ten opzichte van 2023 (-5,1%). Bij de masteropleidingen was bij de deeltijd-opleidingen het aantal studenten sterker toegenomen (+9,8%) dan bij voltijd-/duale studies (+3,5%).

Onderwijstype	Studenten ¹⁾					Verschil 2023–2024
	2020	2021	2022	2023	2024	
Bachelor	36.791	36.605	35.007	33.730	32.633	-3,3%
Voltijd (incl. duaal)	33.312	33.157	31.746	30.683	29.741	-3,1%
Deeltijd	3.479	3.448	3.261	3.047	2.892	-5,1%
Associate degree	3.271	3.461	3.394	3.773	4.241	12,4%
Voltijd	2.347	2.410	2.354	2.647	2.997	13,2%
Deeltijd	924	1.051	1.040	1.126	1.244	10,5%
Master	944	1.023	1.082	1.276	1.348	5,6%
Voltijd (incl. duaal)	606	647	697	837	866	3,5%
Deeltijd	338	376	385	439	482	9,8%
Totaal	41.006	41.089	39.483	38.779	38.222	-1,4%

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

Herkomst Nederlandse eerstejaarsstudenten naar regio/provincie



* Rijnmond: 5.338
Rotterdam: 2.978

Eerstejaarsstudenten: aantal nieuwe studenten dat op 1 oktober 2024 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters, naar provincie van herkomst

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

Bron: AIC Informatievoorziening



“Binnen Hogeschool Rotterdam is enorm veel kennis die goed van pas komt als je verder wil met een concreet idee.”

Dominique
Oud-student Creative Media and
Game Technologies

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

1.3.6 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 en SARO) en de hogeronderwijsinstellingen Codarts, Thomas More Hogeschool, Hogeschool Inholland en de Erasmus Universiteit Rotterdam. De ambitie is maximalisatie van het aantal leerlingen/studenten dat een succesvolle overgang maakt van vo naar ho door in te zetten op loopbaanontwikkeling en -begeleiding (vo) en studie-loopbaancoaching (ho), ho-vaardigheden en vakinhoudelijke aansluiting.

In de notitie 'Opbrengsten vo-ho 2019-2022' is 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.

WERKplaats Aansluiting vo-ho en digitaal platform

Sinds 2022 maken Rotterdamse onderwijsinstellingen de WERKplaats Aansluiting vo-ho financieel mogelijk, waarin uitvoering wordt 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 gezamenlijk met zestien experimenten gestart in 2024. In de WERKplaats wordt materiaal gedeeld met alle scholen en instellingen die betrokken zijn bij het samenwerkingsverband vo-ho. Daarnaast is er in 2024 een nieuw platform opgericht, waar vo en ho gebruik kunnen maken van elkaars expertise, elkaar kunnen inspireren en elkaar kunnen vinden. Met twee conferenties (in april en november), webinars, terugblikken op conferenties, een jaarlijks e-zine, maandelijkse artikelen en een LinkedIn-groep worden betrokkenen geïnformeerd en geïnspireerd.



Doorstroom vanuit het mbo naar het hbo

Rotterdams Samenwerkingsoverleg mbo-hbo

In 2024 is het Rotterdams Samenwerkingsoverleg mbo-hbo met beleidsmedewerkers van ROC Albeda, ROC Zadkine, Techniek College Rotterdam, Hogeschool Inholland en onze hogeschool gecontinueerd. Dit overleg is gericht op vijf onderwerpen: 1) regie op keuzedelen rond de doorstroom naar het hbo en de verdere ontwikkeling van doorstroomprogramma's mbo-hbo, 2) analyse en advies rond studiesucces, 3) doorstroom vanuit het mbo naar de bachelor- en Ad-opleidingen, 4) borging van de aansluiting mbo-hbo en 5) consequenties van wetgeving, actuele (regionale) ontwikkelingen en afspraken met de gemeente vertalen in beleid. Dit jaar lag de focus op het genereren van doorstroomdata vmbo-mbo-hbo en het ontwikkelen van een tool. Met deze tool kunnen leerlingen en studenten gevolgd worden van vmbo tot en met havo.

ROC Albeda, ROC Zadkine, Techniek College Rotterdam en de Rotterdam Academy hebben een hernieuwd convenant afgesloten voor 2024-2028. Hieruit voortvloeiend is een actieplan geschreven. Hierin staan afspraken over positionering, gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe opleidingen, de overlegstructuur, gezamenlijke informatieanalyse en gezamenlijke projecten.

Samenwerking in de doorstroom vmbo-mbo-hbo

De subsidieaanvraag vmbo-mbo-hbo voor de optimalisatie van de doorlopende leerroutes vmbo-mbo-hbo in tekortsectoren is in 2024 goedgekeurd. Betrokken partners zijn: ROC Albeda, ROC Zadkine, Techniek College Rotterdam, Grafisch Lyceum Rotterdam, Stichting BOOR, CVO, LMC Voortgezet Onderwijs en de opleiding Informatica van onze hogeschool. De samenwerking en organisatie daarvan is in 2024 opgestart. Er zijn drie ontwikkelrichtingen bepaald: 1) gevarieerde ondersteuning, 2) ICT Synergie en 3) variabele opleidingsroutes waarbij onderzocht wordt of het Keuzedeel Voorbereiding hbo voor het IT-domein kan worden ontwikkeld.

Verder zijn de volgende samenwerkingen voor de doorstroom mbo-hbo voortgezet.

Economisch onderwijs: mhbo-programma in het economisch domein

Vanuit het regionale samenwerkingsverband Mhbo (ROC Albeda, ROC Zadkine, STC, Hogeschool Inholland en onze hogeschool) is de afgelopen jaren een regionaal doorstroomprogramma ontwikkeld om mbo-studenten te laten kennismaken met studeren aan het hbo. Doel is om mbo-studenten een beter inzicht te geven in de studievaardigheden die nodig zijn voor studeren op het hbo, studiekeuze en samenwerking en cultuur.

ROC Albeda, ROC Zadkine en Rotterdam Academy

Binnen het samenwerkingsverband van ROC Albeda, ROC Zadkine en Rotterdam Academy (RAC) wordt ingezet op de ontwikkeling en verbetering van de aansluiting mbo-hbo, voornamelijk voor de Ad-opleiding Accountancy.

Techniek College Rotterdam en Rotterdam Academy

Techniek College Rotterdam en RAC zetten samen in op de ontwikkeling en verbetering van de aansluiting mbo-hbo, met de focus op intensivering van het praktijkonderwijs, door bijvoorbeeld gezamenlijke projecten.

STC en Rotterdam Mainport Institute

Op initiatief van RMI is een meer technische variant van het mhbo-programma in het economisch domein ontwikkeld, met als primair doel de doorstroom van het mbo naar de (technische) bacheloropleidingen van RMI en andere technische opleidingen te faciliteren.

Binnen onze hogeschool

Themagroep Studentgerichte Omgeving

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

Studenten voor Aansluiting en Studiesucces

Studenten voor Aansluiting en Studiesucces (SAS) beoogt een bijdrage te leveren aan de vermindering van uitval in het eerste jaar op onze hogeschool. Dit is een initiatief vanuit de TG SO en heeft een looptijd van 2023 t/m 2025. Leerlingen in het vo worden hiermee op diverse fronten (beter) voorbereid op hetgeen hen te wachten staat in het hbo. Onze studenten bezoeken de vo-scholen voor gastlessen en delen hun kennis en ervaringen met de leerlingen. De volgende gastlessen zijn ontwikkeld en worden in het vo aangeboden: Plannen & Zelfstandigheid, Stress de Baas, Wie ben ik? en Praktische Zaken.

1.3.7 Uitstroom

In studiejaar 2023-2024 zijn er 6.901 diploma's uitgereikt. Dat was meer dan voorgaande jaren. Het betrof 5.636 bachelorsdiploma's, 724 Ad-diploma's en 541 masterdiploma's. Als het aantal diploma's gerelateerd wordt aan het aantal inschrijvingen op 1 oktober van het betreffende jaar, dan heeft 18,1% van de studenten een diploma behaald. Dat was een hoger percentage dan in de vier voorgaande studie jaren.

Onderwijsvorm/-type	Diploma's ¹⁾				
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Bachelor	5.192	5.622	5.081	5.488	5.636
Voltijd (incl. duaal)	4.685	5.056	4.590	4.940	5.006
Deeltijd	507	566	491	548	630
Associate degree	746	726	750	737	724
Voltijd	572	521	489	488	454
Deeltijd	174	205	261	249	270
Master ²⁾	343	325	336	449	541
Voltijd (incl. duaal)	269	254	259	350	437
Deeltijd	74	71	77	99	104
Totaal diploma's	6.281	6.673	6.167	6.674	6.901
Totaal inschrijvingen op 1 oktober van het jaar	41.007	41.090	39.483	38.779	38.222
% diploma's/inschrijvingen	15,3%	16,2%	15,6%	17,2%	18,1%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Aantal diploma's dat is uitgereikt in het studiejaar

2) Exclusief post-initiële masteropleidingen

Er zijn ook studenten die zonder diploma stoppen met hun opleiding (uitschrijvingen). Het aantal uitschrijvingen in studiejaar 2023-2024 was 4.667. Dat was minder dan de voorgaande twee studie-jaren. Als het aantal uitschrijvingen gerelateerd wordt aan het aantal inschrijvingen op 1 oktober van het betreffende jaar, dan is 14,8% van de studenten gestopt zonder diploma. Dat was een lager percentage dan de twee voorgaande studie jaren. In de twee 'coronajaren' was de uitval het laagst: 11,3% in 2019-2020 en 12,6% in 2020-2021.

Onderwijsvorm/-type	Uitschrijvingen ¹⁾				
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Bachelor	4.103	4.549	5.947	5.537	4.667
Voltijd (incl. duaal)	3.683	4.058	5.375	4.996	4.174
Deeltijd	420	491	572	541	493
Associate degree	456	531	831	828	869
Voltijd	327	356	565	557	612
Deeltijd	129	175	266	271	257
Master ²⁾	81	85	116	127	128
Voltijd (incl. duaal)	41	46	51	63	73
Deeltijd	40	39	65	64	55
Totaal uitschrijvingen	4.640	5.165	6.894	6.492	5.664
Totaal inschrijvingen op 1 oktober van het jaar	41.007	41.090	39.483	38.779	38.222
% uitschrijvingen/inschrijvingen	11,3%	12,6%	17,5%	16,7%	14,8%

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Aantal studenten dat zich zonder diploma heeft uitgeschreven in het studiejaar

2) Exclusief post-initiële masteropleidingen

Instituut	Studentaantallen			
	Totaal aantal studenten ¹⁾	Aantal nieuwe studenten ²⁾	Aantal afgestu-deerden ³⁾	Aantal stakers ⁴⁾
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie (CMI)	2.688	767	358	501
Dordrecht Academy (van Hoger Onderwijs Drechtsteden)	76	37	18	17
Instituut voor Engineering en Applied Science (EAS)	2.953	806	501	338
Instituut voor de Gebouwde Omgeving (IGO)	3.928	908	591	444
Instituut voor Gezondheidszorg (IvG)	4.235	1.149	774	528
Instituut voor Lerarenopleidingen (IvL)	3.950	1.199	747	682
Rotterdam Academy (RAc)	4.074	1.950	693	835
Rotterdam Business School (RBS)	10.559	3.310	1978	1621
Rotterdam Mainport Instituut (RMI)	1.125	300	311	134
Instituut Sociale Opleidingen (ISO)	2.099	572	391	354
Willem de Kooning Academie (WdKA)	2.535	725	539	210
Totaal	38.222	11.723	6.901	5.664

1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2024 stond ingeschreven, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen

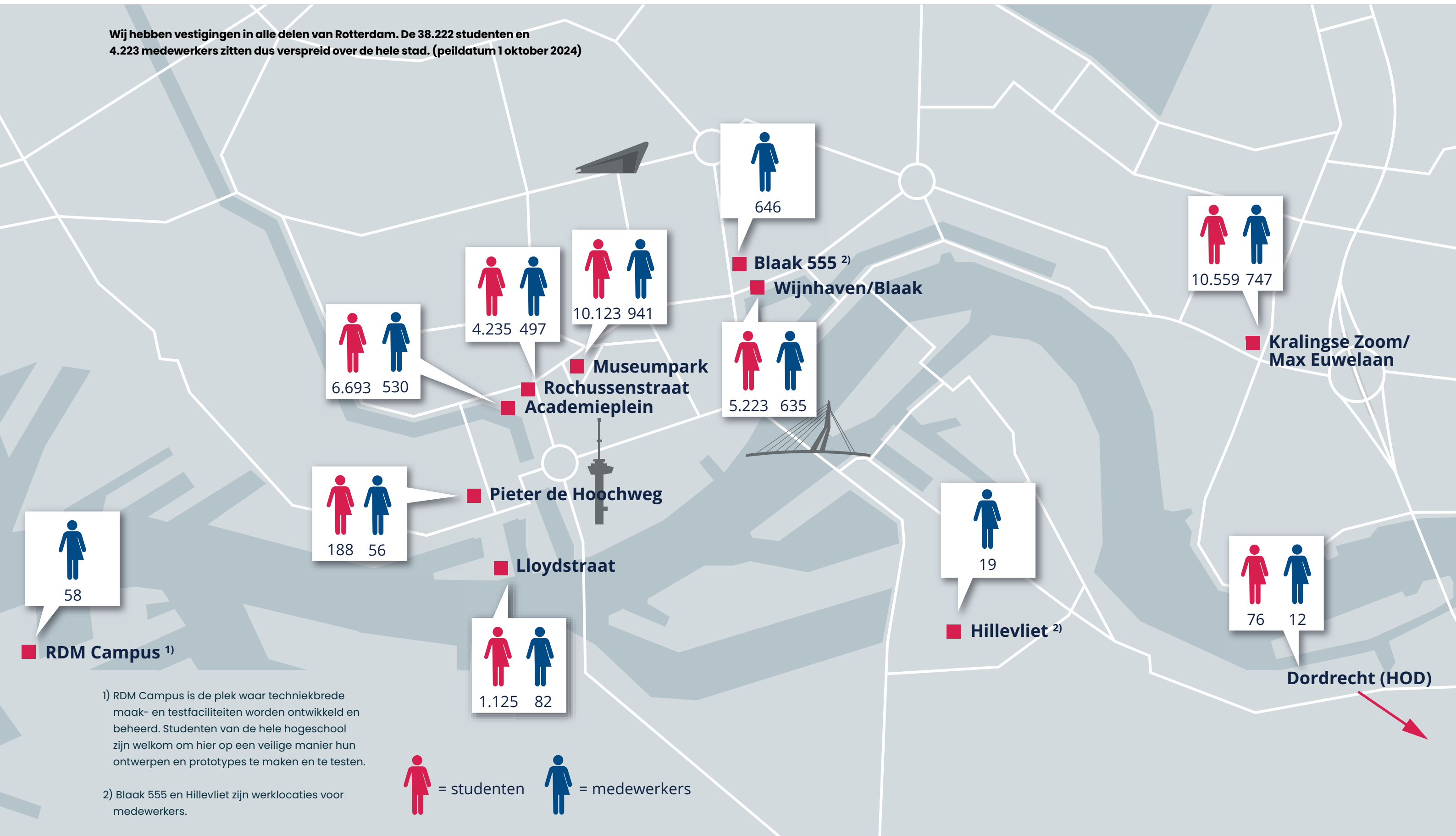
2) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2024 was gestart met de opleiding tussen 2 oktober 2023 en 1 oktober 2024 (de meeste studenten zijn gestart op 1 september 2024)

3) Aantal studenten dat diploma heeft behaald tussen 2 oktober 2023 en 1 oktober 2024

4) Aantal studenten dat is gestopt met een studie tussen 1 september 2023 en 1 september 2024 zonder een graad behaald te hebben

Verspreid over heel Rotterdam

Wij hebben vestigingen in alle delen van Rotterdam. De 38.222 studenten en 4.223 medewerkers zitten dus verspreid over de hele stad. (peildatum 1 oktober 2024)



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

Steeds vaker wordt in het onderzoek- en innovatiebeleid, op regionaal, nationaal en internationaal niveau, gewerkt vanuit een missie. In plaats van sectoren worden daarbij maatschappelijke uitdagingen als uitgangspunt genomen voor innovatie- en kennisagenda's. Wij volgen deze trend in onze strategische positionering. We kiezen er in ons onderzoek weloverwogen voor om aan te sluiten bij de kennis- en innovatieagenda, de Nationale Wetenschapsagenda, de Europese innovatieagenda en de agenda's van de gemeente Rotterdam en de regio Rotterdam-Rijnmond. Hiermee raken we onderwerpen die maatschappelijk relevant en discipline-overstijgend zijn. In 2024 hebben we onze nieuwe visie, ambitie en positionering voor het praktijkgericht onderzoek gepresenteerd voor de periode tot eind 2028. Ook zijn wij 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 problemen in Zuid-Holland en daarbuiten.

1.4.3 Kenniscentra en Centres of Expertise

Wij hebben vijf kenniscentra: 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's). In totaal voerden de kenniscentra en CoE's 317 projecten uit in 2024, waarvan 221 extern en 96 intern gefinancierd.

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. In totaal hadden de kenniscentra 157 overeenkomsten op peildatum 31 december 2024. 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 2024 hebben onze onderzoekers in totaal 725 onderzoek publicaties gepubliceerd, waarvan 123 (17%) open access in de HR Repository SURFsharekit. Deze artikelen zijn 113.653 gedownload in 2024. Er zijn 88 bijeenkomsten met minimaal vijftig deelnemers georganiseerd.

1.4.5 Personele inzet

Ons praktijkgericht onderzoek wordt verricht door onze lectoren en overige onderzoeksmedewerkers. Onderstaande tabel toont het aantal lectoren, docent-onderzoekers en andere medewerkers die in 2024 werkzaam waren op het gebied van praktijkgericht onderzoek (in aantal medewerkers en aantal fte per functiecategorie). Dit betreft het totale aantal medewerkers en fte van de kenniscentra, de CoE's en Research Policy & Services (RPS) per 31 december 2024, inclusief gedetacheerden. Er waren in 2024 593 medewerkers voor onderzoek aangesteld in 206,29 fte met een gemiddelde aanstelling van 0,35 fte. Van onze medewerkers was 14% werkzaam voor praktijkgericht

onderzoek, dat was 6,3% in fte (in 2023: 12,5% in aantal medewerkers en 7,1% in fte). Dit was vergelijkbaar met het Nederlands gemiddelde in 2022 (12,9% in aantal medewerkers en 6,8% in fte). De landelijke cijfers van 2023 zijn nog niet beschikbaar. Overigens zijn bij deze berekeningen de 29 stagiairs niet meegeteld, in verband met de vergelijkbaarheid met de landelijke cijfers.

Functie	Aantal medewerkers (N)	Aantal fte's
Lectoren	70	31,67
Docent-onderzoekers (excl. promovendi, postdocs en Professional Doctorates)	299	70,06
Postdocs met HR-voucher	7	1,42
Promovendi (PhD) met HR-voucher	28	9,64
Promovendi (PhD) zonder HR-voucher	29	9,55
Professional Doctorate (PD)	2	1,73
Management	16	9,63
Ondersteuning i.v.m. onderzoek	125	70,46
Studentassistenten	17	2,13
Totaal onderzoekspersoneel	593	206,29

In de jaren voor 2024 was het aantal lectoren licht gedaald. Die trend heeft zich voortgezet in 2024. In dat jaar zijn er drie nieuwe lectoren gestart (in 2023: tien) en negen gestopt, waarmee het totaal aantal lectoren op 31 december op zeventig kwam (in 2023: 75). Dit was 1,7% van het totale aantal medewerkers (in 2023 ook 1,7%). Dit aantal was iets hoger dan gemiddeld bij de Nederlandse hogescholen in 2022 (1,2%). Op landelijk niveau waren er in 2022 namelijk 723 lectoren aangesteld op een totaal van 58.646 medewerkers. Deze gegevens komen uit de Monitor Praktijkgericht Onderzoek van het Rathenau Instituut uit 2022 en het Dashboard Personeel van de Vereniging Hogescholen uit 2022.

In 2024 was één van onze lectoren niet gepromoveerd, wat vergelijkbaar was met het gemiddelde van 98% gepromoveerde lectoren bij de Nederlandse hogescholen (Monitor Praktijkgericht Onderzoek 2022). 41% van onze lectoren (in 2023: 37%) had een vaste aanstelling, wat minder was dan het gemiddelde in Nederland, dat lag namelijk op 80%. De gemiddelde aanstelling van de lectoren bedroeg 0,45 fte, wat eveneens lager was dan de gemiddelde aanstelling van lectoren in Nederland in 2022 (0,67 fte).

Verder waren er in totaal 57 promovendi in dienst per 31 december, waaronder 28 met een HR-promotievoucher (in 2023: 55 respectievelijk 23). Dit betrof 1,4% van het totale aantal werknemers (1,2% in 2023) en 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.

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE TOEKOMSTBESTENDIGE ECONOMIE

Samen op weg naar een toekomstbestendige economie

Wij werken met ons onderwijs en onderzoek aan een toekomstbestendige economie: duurzaam, circulair en inclusief. Door onderwijs, onderzoek en praktijk samen te brengen, creëren we oplossingen die breder zijn dan financiële winst. We richten ons – in lijn met de drie klassieke productiefactoren arbeid, grondstoffen en kapitaal – op drie gebieden: arbeid, materialen & data en meervoudige waardecreatie. Samen met studenten, bedrijven en andere partners zetten we met onderwijs- en onderzoeksprojecten stappen richting een economie waaraan iedereen kan bijdragen en waarvan iedereen kan profiteren. Data en technologie spelen een cruciale rol als katalysator voor verandering.

Highlights

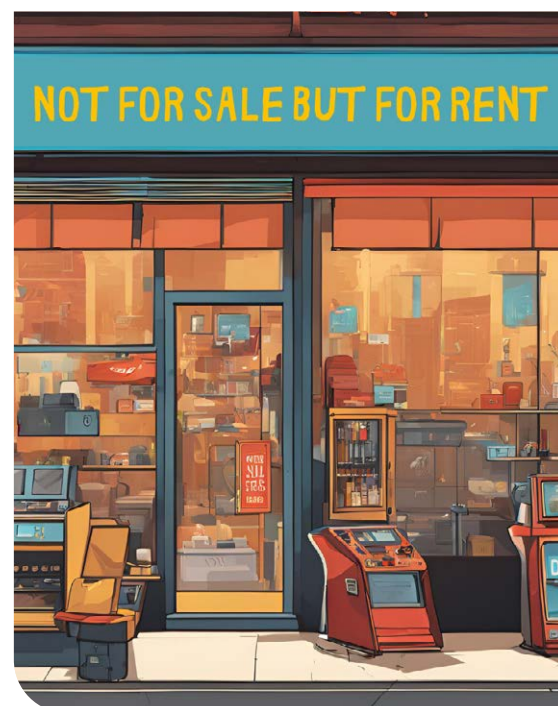
Hier volgen enkele voorbeelden van samenwerkingen binnen en buiten onze hogeschool.

Van hebben naar huren

Binnen het project 'Van hebben naar huren' is verkend hoe we consumptiepatronen kunnen veranderen naar een circulaire benadering. In plaats van het bezit van producten, focussen we op toegang en gebruik. Dit heet ook wel het PaaS-model (product-as-a-service). Denk aan leaseconcepten voor machines, meubels en elektronica. Het realiseren van een circulair businessmodel blijkt in de praktijk lastig. Dat komt doordat de financiële sector nog onbekend is met de risico's van zo'n model, wat financiering moeilijk maakt.

Het doel van dit onderzoek is om de toegang tot bancaire financiering voor mkb-bedrijven met het verdienmodel PaaS te verbeteren, door hindernissen weg te nemen. In 2024 kregen we inzicht in de hindernissen voor de banken bij het financieren van de circulaire businessmodellen. We hebben een tool ontwikkeld voor de bedrijven

waarmee zij rekening kunnen houden met de hindernissen en risico's. Zo bereiden ze zich goed voor op een financieringsaanvraag, wat de toekenning van financiering makkelijker maakt.



Circulaire ziekenhuizen

Het project 'ESCH-R circulaire ziekenhuizen' richt zich op het verduurzamen van de zorgsector. Hierin onderzoeken we samen met zorginstellingen hoe ziekenhuizen hun verspilling kunnen minimaliseren. Voorbeeld is het gebruik van circulaire instrumenten en verpakkingen. Dit vraagt om nieuwe logistieke systemen en andere inkoopstrategieën. Hiervoor is ander gedrag noodzakelijk in een sector waar regels en protocollen dominant zijn in het werk. Gedragsverandering vraagt veel aandacht, bijvoorbeeld door een actieve leercultuur te bevorderen. Begin 2024 zijn de eerste groepen studenten begonnen met interdisciplinair onderzoek op verschillende afdelingen. Zo is er gekeken naar het maken van een echo die circulair verantwoord is. Dat gaat verder dan alleen duurzaamheid van het apparaat, er wordt ook gekeken naar gebruikte materialen en hoe vaak er echo's gemaakt worden. Ook is de projectgroep eind 2024 gestart met een onderzoek naar infuuszakken op de IC, omdat die voor enorm veel afval zorgen. Tegelijkertijd is op de afdeling cardiologie begonnen met het in kaart brengen van de levenscyclus van metalen. Het is niet altijd duidelijk wat er na gebruik met deze medisch geschikte metalen

gebeurt, wat de waarde daarvan is en om hoeveel stuks het gaat. Op basis van deze inventarisatie worden aanbevelingen gedaan om product- en materiaalgebruik te verduurzamen.

Maatschappelijk waardevol werk

Met het project 'Experimenteren met innovatieve vormen van maatschappelijk waardevol werk' onderzoeken we hoe we nieuwe werkvormen kunnen creëren die bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke impact. Dit is belangrijk in een tijd waarin traditionele banen verdwijnen en de vraag naar flexibel en betekenisvol werk groeit. Vanuit het lectoraat Inclusieve Arbeid werken we samen met partners aan alternatieven voor mensen die op de huidige arbeidsmarkt niet vanzelfsprekend werk vinden. Denk bij alternatieven aan vrijwilligerswerk, coöperaties of sociale ondernemingen. De focus ligt op het creëren van een balans tussen productiviteit, gezondheid en geluk. Het project draagt bij aan inclusieve arbeid waarin iedereen een rol kan spelen. In 2024 sloten we af met een event, dat liet zien dat publiek-privaat maatschappelijk waardevol werk, waar zowel werknemer als samenleving beter van wordt, mogelijk is.



1.5 Ons opleidingsassortiment

Het uitbreiden van het assortiment is een van de ambities uit de strategische agenda. Het biedt ons als hogeschool de mogelijkheid in te spelen op tekorten op de arbeidsmarkt, zoals in de zorg, techniek, IT en het onderwijs en het medevormgeven van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

We breiden ons assortiment uit met professionele masteropleidingen, zowel deeltijds als voltijds. En we onderzoeken welke scholingsprogramma's we gaan ontwikkelen voor werkende volwassenden, gericht op tekortberoepen (Leven Lang Ontwikkelen).

1.5.1 Aanpassen van het assortiment

We leiden studenten op voor beroepen die steeds complexer worden en voor nieuwe beroepen die we nu nog niet kennen. Daarom passen we ons assortiment van opleidingen aan, zodat we aansluiting houden op de arbeidsmarktbehoeften van met name tekortsectoren en de maatschappelijke opgaven. We creëren een assortiment, waarmee we in staat zijn iedere student te bedienen. In 2024 hebben we ons assortimentsbeleid opgesteld en is een assortimentsteam ingesteld. Doel van het beleid is te zorgen voor duidelijkheid bij de ontwikkeling van (nieuwe) opleidingen en voor een betere aansluiting bij ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt.

Er zijn drie routes vastgesteld voor het aanpassen van het assortiment:

1. Een opleiding of instituut neemt, met advies van het assortimentsteam, het initiatief voor een aanpassing van het assortiment.
2. Het assortimentsteam bekijkt jaarlijks op instellingstellingsniveau het bestaande en nieuwe assortiment: de integrale assortimentsscan.
3. Een extern bureau voert eens per vier jaar een arbeidsmarktscan uit.

Het assortimentsteam heeft daarmee een indirecte rol bij het ontwikkelen van nieuwe opleidingen. Het team signaleert mogelijkheden en is sparringpartner voor directeuren en medewerkers van instituten. In 2024 heeft het team adviezen gegeven over nieuwe opleidingen. Begin 2025 voert het assortimentsteam de eerste jaarlijkse assortimentsscan uit.

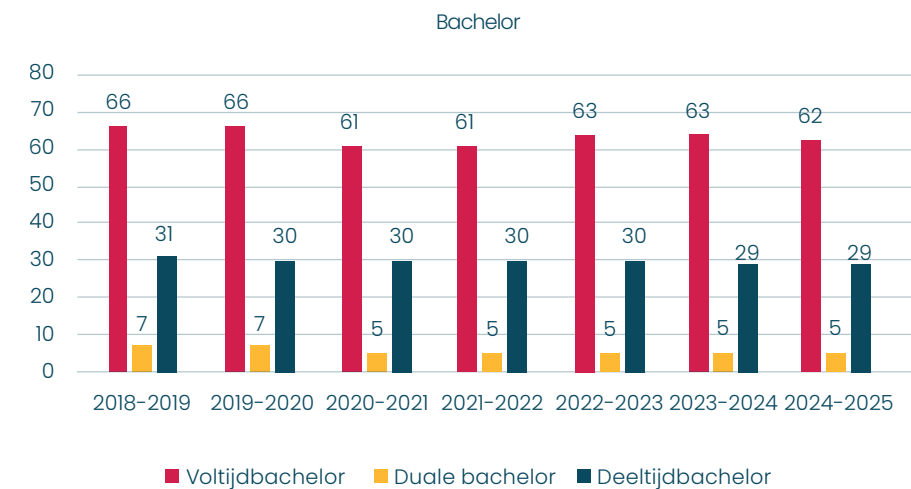


1.5.2 Ontwikkelingen in onze opleidingen

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 volgen circa acht tot twaalf uur per week les, vaak in de avonduren. 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.

Bacheloropleidingen

Het aantal voltijdbacheloropleidingen dat wij aanbieden, is in 2024 met één gedaald. Dat is een gevolg van de samenvoeging van de community's Creative Marketing & Sales en Marketing of Social Business, van de opleiding Commerciële Economie. Deze gaan samen verder als een community onder de naam Creative Marketing & Innovation.



Masteropleidingen

Meer professionele masters vanuit de ambitie in de strategische agenda

Wij bieden 22 masteropleidingen aan, die zijn ondergebracht in zes instituten. In onze strategische agenda 2023-2028 spreken we de ambitie uit in 2028 een breed pallet professionele masteropleidingen aan te bieden. Hiermee kunnen we beter voldoen aan onze vier maatschappelijke opgaven. En tevens komen we tegemoet aan de wens van studenten om een relevante, praktijkgerichte master te kunnen volgen. Met het praktijkgericht onderzoek in de masteropleidingen werken onze masterstudenten aan innovatie- en transitieprocessen in de praktijk.

In 2024 hebben we stappen gezet in het uitbreiden van het masteraanbod en is een meerjarig stimuleringsprogramma voor de uitbouw van masteronderwijs gestart. Daarin werken we ook aan het vergroten van de bekendheid en zichtbaarheid van masteropleidingen in het hbo.

Nieuwe cross-sectorale masteropleidingen

In landelijke coalities hebben we samen met andere hogescholen gewerkt aan een cluster-bekostigingsaanvraag voor drie nieuwe cross-sectorale masteropleidingen. Deze sluiten aan bij de maatschappelijke opgaven in onze regio. Het gaat om de masteropleidingen Artificial Intelligence-Translator, Sustainability Transitions en Transitie naar Gezondheid & Welzijn. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in 2024 alle clusteraanvragen goedgekeurd. Parallel daaraan is gewerkt aan de ontwikkeling van de nieuwe masteropleidingen Sportmarketing

& Partnerships en Forensische Zorg Specialist. Ook de bekostigingsaanvraag van deze master-opleidingen is in 2024 goedgekeurd door het ministerie. De eerstvolgende stap voor deze vijf nieuwe masteropleidingen is accreditatie door de NVAO en de voorbereiding van de start van de opleiding in 2025 of 2026.

Programma Impuls Masteronderwijs

In juli 2024 is op grond van de strategische agenda het programma Impuls Masteronderwijs van start gegaan. Het programma ondersteunt de komende jaren zowel praktisch als financieel hogeschool-breed instituten die nieuwe masters ontwikkelen. Het programma richt zich op het bundelen van expertise en het vergroten van bekendheid van bestaande en nieuwe masteropleidingen.

Uitvoeringsagenda Masters HR 2024–2026

In de uitvoeringsagenda Masters HR 2024–2026 ligt de focus op de volgende aspecten:

Ontwikkelen van nieuwe masteropleidingen

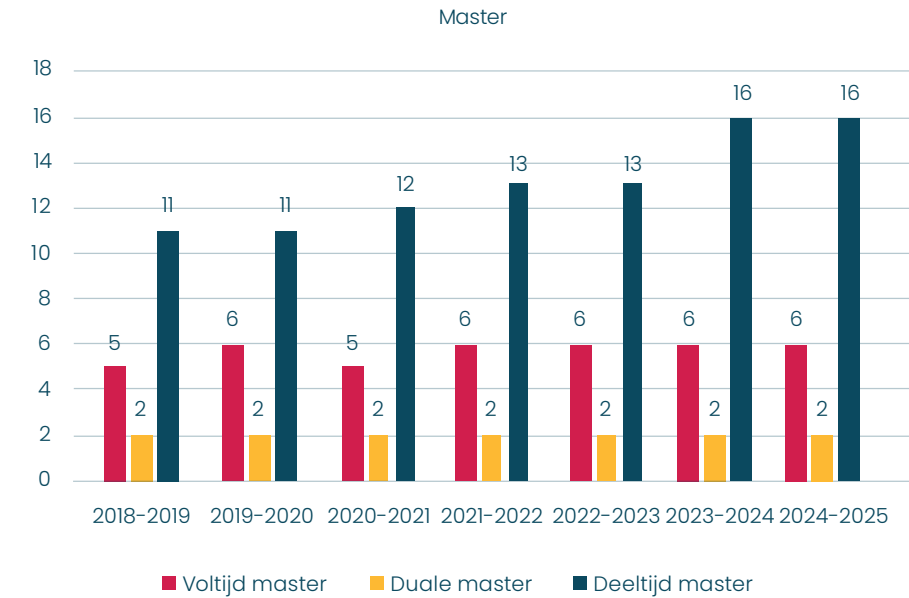
We onderzoeken met instituten, kenniscentra, Centers of Expertise en werkveld waar kansen liggen voor nieuwe professionele masteropleidingen.

‘Wind in de rug en zon in het gezicht’ bieden

We hebben een masterfonds ingesteld, dat gedurende de looptijd van de strategische agenda (2023–2028) de mogelijkheid biedt aan degenen die het initiatief nemen om een nieuwe master-opleiding te ontwikkelen, om cofinanciering te krijgen. Drie masteropleidingen hebben eind 2024 een beroep gedaan op dit masterfonds. In oktober 2024 hebben we een programmamanager Impuls Masteronderwijs aangesteld. Deze zorgt voor overzicht, sturing en afstemming op de strategische doelen en bundelt interne expertise. In 2024 zijn we begonnen met het opzetten van een master-supportteam, dat relevante expertise per ontwikkelfase bundelt vanuit de stafdiensten. Daarnaast kunnen deskundigen vanuit bestaande masteropleidingen, verenigd in het HR Netwerk Masters, vanuit een master-expertteam worden ingezet als peers voor nieuwe masteropleidingen. De twee teams vormen een hefboom voor het sneller en beter ontwikkelen van een kwalitatief sterk nieuw masteraanbod.

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

We ambiëren de aantrekkelijkheid van onze professionele masters breder uit te dragen. Hier wordt invulling aan gegeven door samenwerking met de Vereniging Hogescholen aan een meerjarige naamsbekendheidscampagne, die in september 2024 van start is gegaan.



Associate degrees

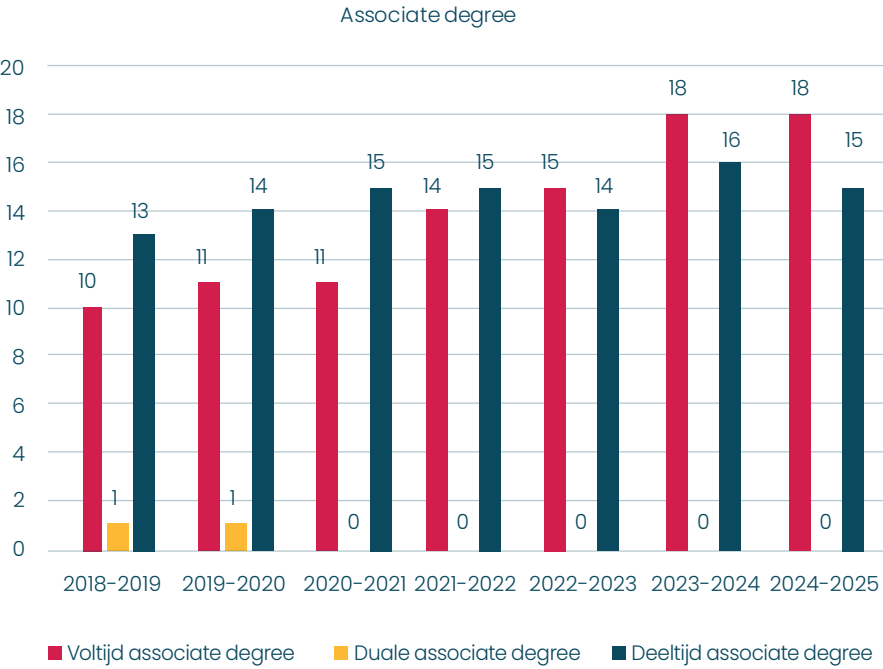
Rotterdam Academy

Het assortiment van Ad-opleidingen van RAc is uitgebreid met een voltijdvariant van de opleiding Information Security. Van deze opleiding was al een deeltijdvariant beschikbaar.

De instroom van nieuwe studenten bij de Ad-opleiding Maintenance & Mechanics (voltijd en deeltijd) is per september 2024 beëindigd. In plaats daarvan kunnen studenten kiezen voor een specialisatie binnen dit vakgebied bij de reeds bestaande Ad-opleiding Engineering. De Ad-opleiding Social Work is van naam veranderd en gaat verder onder de naam Sociaal Werk. Dat is het gevolg van landelijke afspraken.

In september 2024 studeerden er ruim 4.078 studenten bij RAc, verdeeld over twintig Ad-opleidingen. De vijf grootste Ad-opleidingen in aantal studenten waren dit jaar: Social Work (560), Crossmediale Communicatie (525), Pedagogisch Educatief Professioneel (404), Logistiek Management (330) en Management (321). RAc kende dit jaar een groei van 11,9%.

Dit jaar vond er één visitatie plaats, voor de Ad-opleiding Logistiek Management, met een positieve uitkomst.



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 innovatieplatform Career Boost een impuls aan het hoger onderwijs in de regio Drechtsteden geven. HOD wil met Ad-opleidingen de tekorten aan hogeropgeleiden in grote sectoren van de regionale arbeidsmarkt bestrijden en het innoverend vermogen van bedrijven vergroten. Wij zijn penvoerder van HOD.

Dordrecht Academy

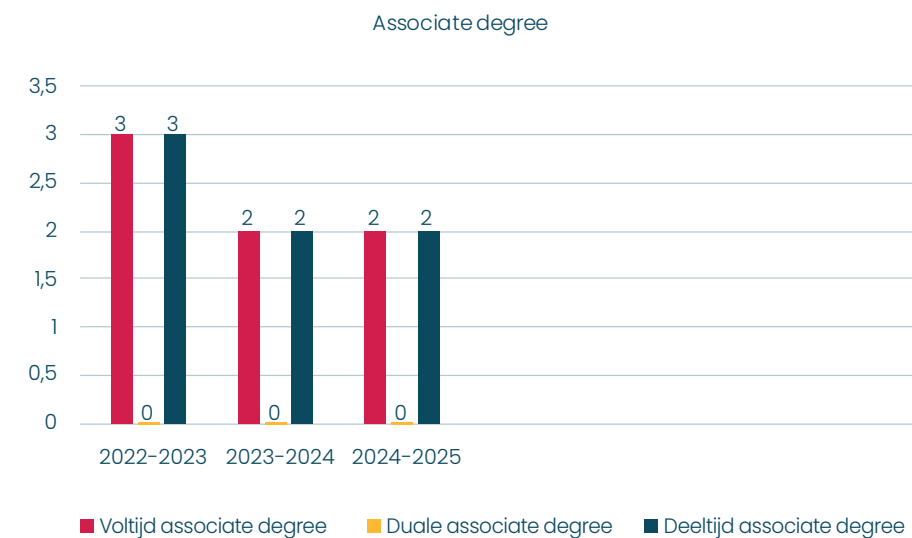
Dordrecht Academy biedt Ad-opleidingen die gericht zijn op de Drechtsteden. Deze Ad-opleidingen worden inhoudelijk voor, en in samenwerking met, werkgevers uit de Drechtsteden ontwikkeld. Studenten krijgen tijdens hun opleiding les van docenten van onze hogeschool, Hogeschool Inholland of Christelijke Hogeschool Ede.

In 2024 zijn geen wijzigingen in het assortiment van Dordrecht Academy doorgevoerd. Op dit moment bieden wij de Ad-opleidingen Engineering en Integraal Bouwmanagement aan.

Career Boost

Met Career Boost streven wij naar 'Leven Lang Ontwikkelen en Innoveren' in de regio Dordrecht. Career Boost wil bijdragen aan het innovatieve vermogen van de regio door:

- strategische vraagstukken van het werkveld te verduidelijken en zichtbaar te maken,
- schaalbare verbeteringen of vernieuwingen te ontwikkelen in de luwte van lokale bedrijven en publieke organisaties,
- programma's op te tuigen die bedrijven, publieke organisaties en hubs/labs helpen in het vergroten van de kwaliteit en snelheid van hun innovaties, en
- een sleutelspeler te zijn in de vertaling van relevante innovaties, technologieën en methoden naar de lokale praktijk.



1.5.3 Toekomstig opleidingsassortiment leven lang ontwikkelen

We hebben in 2024 onze visie op Leven Lang Ontwikkelen (LLO) aangescherpt op basis van onze strategische agenda. We zien voor onszelf een maatschappelijke taak liggen voor LLO en hebben de ambitie om meer mensen om te scholen in het kader van transitithema's en tekortberoepen. We ambiëren met LLO een bijdrage te leveren aan de arbeidsmarktvraagstukken. Dit doen we via onze deeltijdopleidingen en microcredentials. Ons LLO-onderwijs (publiek en privaat) organiseren we in onze instituten, dicht bij het werkveld, om zo de relatie met het werkveld te verstevigen en daardoor het onderwijs en onderzoek aan te laten sluiten op wat nodig is op de arbeidsmarkt. De doorontwikkeling van een aantrekkelijk en effectief onderwijsconcept voor (werkende) volwassenen geven we vorm via onze kracht in en ervaring met flexibele deeltijdopleidingen. We versterken de verbinding met het werkveld door ons onderwijs meer vanuit de vraag van werkgevers te ontwikkelen.

Als vervolgstap op de aanscherping van de visie is in 2024 voor LLO een portfolioanalyse uitgevoerd. Hierdoor is inzichtelijk gemaakt welk LLO-aanbod er is, wat de uitdagingen zijn en welke ambities onderwijsinstituten hebben op dit gebied. Op basis daarvan hebben we vastgesteld welke activiteiten nodig zijn om LLO binnen onze hogeschool te professionaliseren. Hiervoor hebben we een subsidieaanvraag gedaan bij de LLO-Katalysator, waarvan in maart 2025 bekend wordt of die wordt toegekend. In 2025 wordt nader invulling gegeven aan de verschillende activiteiten om LLO beter in te bedden in de organisatie, in samenspraak met de onderwijsinstituten.

1.6 Digitalisering

1.6.1 Digitale transformatie

Agile transformatie

Dit jaar is de vorming van de dienst Informatievoorziening en Digitale Transformatie (IDT) afgerond. Een onderdeel van deze organisatieverandering was de versnelling van de agile transformatie, waarmee in 2023 was begonnen. Inmiddels zijn alle teams binnen de dienst gevormd en die hanteren een agile werkwijze. Deze werkwijze houdt in dat de dienst vier keer per jaar een werkplan maakt, zodat flexibel op de behoefte van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering kan worden ingespeeld en zoveel mogelijk waarde wordt gecreëerd.

Voor de integrale sturing op alle ontwikkelingen in onze informatievoorziening en technologie en de relatie met onze strategische agenda, is dit jaar een agile portfoliomanagementproces ontwikkeld. De sturing op dit proces wordt gegeven door de 'portfolio direction board', die is samengesteld uit leden van de directies die onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering vertegenwoordigen.

In 2024 is ook de 'architectuurraad' geformaliseerd. In deze raad zijn de verschillende organisatie-onderdelen vertegenwoordigd. De raad geeft sturing aan het organiseren van een architectuur van de informatievoorziening en technologie van de hogeschool.

Modernisering van de informatievoorziening

Dit jaar hebben we twee projecten afgerond waarmee een deel van de informatievoorziening is gemoderniseerd. De financiële processen zijn overgebracht naar een nieuw systeem voor 'enterprise resource planning'. De processen voor inschrijving en studentdebiteuren zijn overgebracht naar het studentinformatiesysteem OSIRIS. De veranderingen waren nodig om de continuïteit van de processen te waarborgen. Daarnaast zit er toegevoegde waarde in het standaardiseren van de informatieverwerking in deze ketens en in het stoppen van handmatige verwerking.

Nieuwe standaard voor integratie

De uitwisseling van gegevens tussen de informatiesystemen die wij gebruiken, is van groot belang voor informatieverwerking. Dit jaar is een hernieuwde standaard neergezet voor het 'integratie-platform', waar alle gegevensuitwisseling plaatsvindt. De standaardisatie zorgt voor verbetering van de continuïteit en veiligheid van de gegevensuitwisseling en maakt aansluiting op sectorale standaarden mogelijk.

Virtual reality en immersive technologies

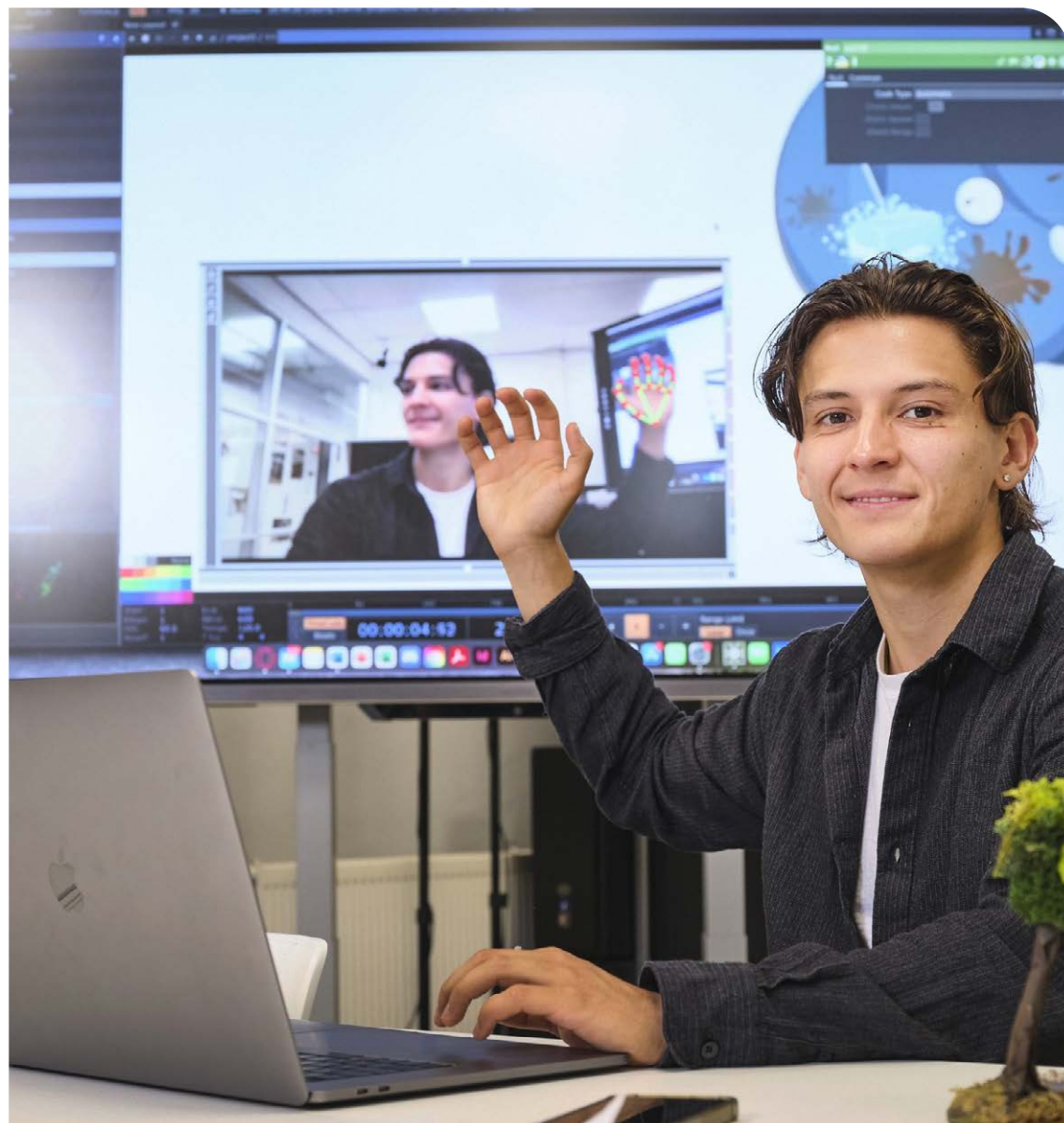
Het gebruik van virtual reality, augmented reality en immersive technologies in onze onderwijs- en onderzoeksprocessen en de beroepen waarvoor we opleiden, groeit. Deze technologieën bieden kansen om op laagdrempeligere manier vaardigheden aan te leren of werk te ondersteunen. Om deze technologie goed en veilig te ondersteunen, zijn standaarden ontwikkeld. Door deze voorzieningen is het beheren en aanbieden van informatie intuïtiever, is de apparatuur goed geïntegreerd en beter actueel te houden en kunnen de privacy en veiligheid beter gegarandeerd worden.

1.6.2 Doorontwikkelingen en effecten

Door digitalisering veranderen de maatschappij en beroepen in hoog tempo. Met de opkomst van AI kan de digitale kloof tussen het onderwijs en het werkveld steeds groter te worden. Dat vraagt om aanpassing van ons onderwijs, onderzoek en manier van werken. Niet als een eenmalige aanpassing, maar in een voortdurend proces. In de uitvoeringsagenda zetten we in op het versterken van ons vermogen om deze aanpassingen te doen, door te investeren in vaardigheden, faciliteiten en beleid.

Scan van de impact op het werkveld

Gezien de veelheid aan (digitale) ontwikkelingen is het voor onze opleidingen wenselijk enigszins zicht te krijgen op de verwachte impact van die ontwikkelingen op het werkveld waartoe ze opleiden. Hetzelfde geldt voor de impact op ons onderwijs dat daartoe opleidt. In 2024 is het eerste prototype ontwikkeld van een scan waarmee die impact op het werkveld in kaart wordt gebracht. Deze werkveldimpactscan richt zich op het identificeren van ontwikkelingen en de consequenties daarvan voor het curriculum en team. De presentatie tijdens een focusgroep-bijeenkomst leverde positieve reacties op. In 2025 wordt deze eerste versie van de scan uitgetest en verbeterd, met als doel in september 2025 een breed, inzetbaar instrument te hebben.



Scan van de digitale vaardigheden

Om nu en in de toekomst kwalitatief onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering te realiseren is het van belang dat medewerkers beschikken over digitale vaardigheden die passen bij de aard van hun werkzaamheden. Dit betreft vaardigheden om technologieën in te kunnen zetten, de wenselijkheid en waarde van de inzet van die technologieën te bespreken en een bewuste keuze te maken met betrekking tot de inzet.

Het afnemen van een individuele, digitale vaardighedenscan onder alle medewerkers is een eerste stap in een proces naar een digitaal vaardigere organisatie. De scan, die in 2024 ontwikkeld is, kan de individuele medewerker en de organisatie helpen om inzicht te krijgen in de digitale vaardigheden en de professionaliseringsbehoeften.

In 2025 willen we, passend bij onze lerende veranderstrategie, de scan testen en op grond van de bijbehorende evaluatie bepalen of deze scan geschikt is om verder binnen onze hogeschool uit te zetten. Het opzetten van de scan is een voorbeeld van discipline-overstijgend opgabegericht werken, omdat goede uitvoering zowel technische als juridische en onderwijskundige kennis vraagt.

Programma AI & Ethiek

Voor de verbreding van het programma AI & Ethiek is gewerkt aan een nieuwe governancestructuur die nodig is om in te spelen op digitale ontwikkelingen. In 2024 is de stuurgroep AI & Immersive van start gegaan, die zich richt op de (langjarige) beleidsmatige benodigheden om met AI om te kunnen gaan en de zich daarna aandienende technologische ontwikkelingen. Denk aan de ontwikkeling van normatieve kaders, organisatie en processen. Zo kwam in 2024 een hogeschoolbrede visie op generatieve AI tot stand.

Datalabs

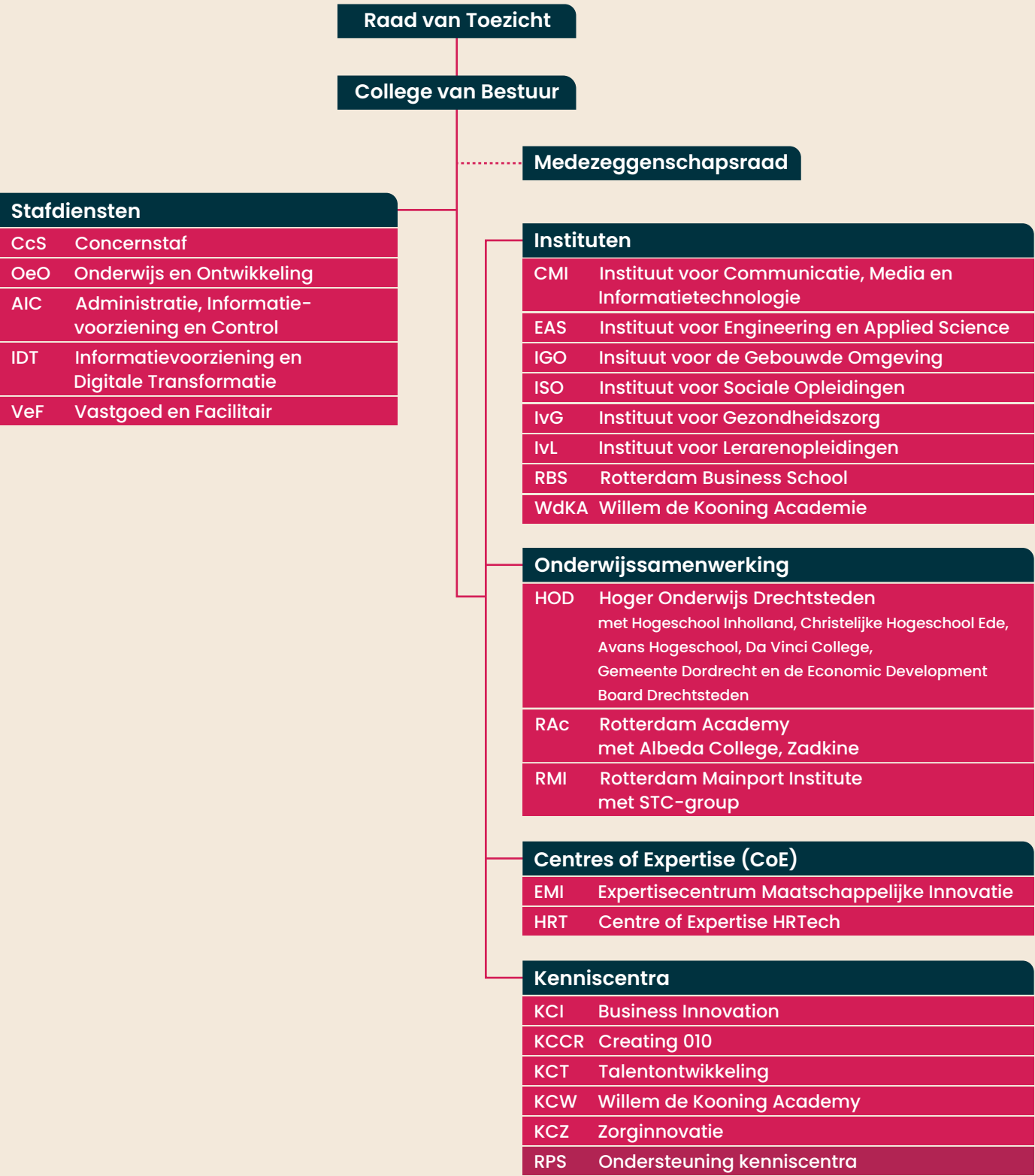
In de uitvoeringsagenda zetten we in op het versterken van ons vermogen om mee te gaan met de digitale ontwikkelingen door te investeren in vaardigheden, faciliteiten en beleid. In 2024 hebben we vier datalabs gerealiseerd. Een datalab is een fysieke locatie of een digitale omgeving, waar op een veilige en verantwoorde manier door docenten, onderzoekers, lectoren en studenten wordt geëxperimenteerd en kan worden gewerkt met data en AI. Een coördinator zorgt ervoor dat de datalabs samenwerken, leren van elkaar, best practices van elkaar overnemen. De datalabs werken steeds meer in een tandem met IT, security en privacy collega's. De vier datalabs hebben elk een eigen specialisme:

- Er zijn twee datalabs op Academieplein, met de focus op het versterken van onderwijs met digitale middelen en datagedreven applicaties: IGO Digihub en HR Datalab EAS.
- Het derde datalab is Datalab Rotterdam, gevestigd aan de Wijnhaven bij CMI. In dit lab zijn servers in gebruik genomen, die speciaal worden ingericht voor onder andere grote taalmodellen. Dit maakt het lab bij uitstek geschikt om groepen studenten te laten experimenteren en werken met complexe AI-toepassingen, waarbij veiligheid en schaalbaarheid gewaarborgd zijn.
- Het vierde datalab is het HR Datalab Healthcare aan de Rochussenstraat, dat zich richt op het faciliteren van data-intensief onderzoek. Dit datalab draagt bij aan de professionele ontwikkeling van docenten, onderzoekers en studenten met een fysieke plek voor kennisdeling. Docenten en onderzoekers vertalen kennis en ervaring vervolgens naar onderwijsinnovaties rondom data & AI in het zorgdomein.

1.7 Organisatieontwikkeling

1.7.1 Organogram

Organisatieonderdelen Hogeschool Rotterdam



1.7.2 Governance en standaardisatie

In 2024 hebben we stappen gezet richting standaardisatie van processen.

Herstructurering FIT

De dienst Faciliteiten en IT (FIT) is per 1 januari 2024 gesplitst in twee nieuwe diensten: de dienst Informatievoorziening & Digitale Transformatie (IDT) en de dienst Vastgoed & Facilitair (VeF). Dit heeft geleid tot een grotere focus op digitalisering en een efficiëntere verdeling van verantwoordelijkheden.

Oprichting van de Strategy Office

De Strategy Office is in 2024 opgericht en ontwikkelt zich tot een spil in de strategische sturing en governance van de strategische agenda van onze hogeschool. Door strategische planning, coördinatie en beoordeling inzet van strategische middelen draagt ze bij aan de samenhang tussen strategie en uitvoering.

Standaardisatie van processen

In 2024 is gestart met een inventarisatie wat gestandaardiseerd moet worden om de beloftes aan onze studenten waar te maken. Vervolgens is een roadmap opgesteld om de standaardisatie van de belangrijkste processen rondom studenten, medewerkers en financiën te stroomlijnen.

Sturing

In de doorontwikkeling van governancestructuren hebben we ons in 2024 gericht op de analyse van mandaten, proceseigenaarschap en de werking van overlegstructuren zoals MOBID (samenwerkingsverband van de teams bedrijfsvoering), met als doel een meer uniforme en effectieve besturing, in lijn met het RPM en de strategische agenda.

Positionering van de kenniscentra en Centres of Expertise

In 2024 hebben we het document *Ambitie en visie praktijkgericht onderzoek 2024-2028 Hogeschool Rotterdam* gepubliceerd. Er is een notitie geschreven met daarin het concept voor een mogelijke toekomstige ontwikkeling van onze organisatie. Met de afdeling HRM is een concept voor een nieuwe functiereeks voor onderzoekers ontwikkeld. Onze website is aangepast met een centrale rol voor de vier maatschappelijke opgaven. Op het gebied van samenwerkingen met externe partners is het concept voor de ‘code of conduct’ opgesteld.

Netwerkgroep Profileren Onderwijs & Onderzoek

In 2024 hebben we per maatschappelijke opgave aanvoerders en projectleiders aangesteld, waarmee de netwerkgroep Profileren Onderwijs & Onderzoek vorm heeft gekregen. Deze netwerkgroep opereert op basis van samenwerking en kennisdeling en heeft als doel het versterken van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Om een breed gedragen koers te ontwikkelen, zijn per opgave diverse bijeenkomsten en werksessies georganiseerd. Met een bottom-up en iteratieve aanpak droegen docenten, onderzoekers en ondersteunende medewerkers actief bij aan het creëren van draagvlak onder de betrokken stakeholders. Deze gezamenlijke inspanningen hebben geleid tot de totstandkoming van zowel jaarplannen per opgave als een overkoepelend jaarplan voor 2025.

In parallelle trajecten hebben we per opgave gewerkt aan het versterken van bestaande leerwerk-gemeenschappen, het initiëren van pilots en verkenningen binnen het onderwijs en het zichtbaar maken van onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Hierdoor hebben waardevolle nieuwe inzichten en kansen verkregen om onze maatschappelijke impact te vergroten.

Binnen de netwerkgroep is in 2024 geleerd en kennis uitgewisseld over vormen, aanpakken en uitdagingen, passend bij de principes van een lerende organisatie. Dit proces heeft niet alleen de onderlinge samenwerking versterkt, maar ook geleid tot concrete vervolgstappen. Voor 2025 richt de netwerkgroep zich op het realiseren van een instellingsbrede, impactge-richte onderwijs- en onderzoeksagenda. Deze agenda, ontwikkeld volgens het principe van Minimum Viable Product (MVP), wordt een dynamisch instrument waarmee we de profilering van onze hogeschool verder kunnen verbeteren.

1.7.3 Medewerkers en HRM

Centre for Teaching and Learning

In 2024 hebben we een kernteam voor de oprichting van het Centre for Teaching and Learning (CTL) geformeerd en een start gemaakt met de ontwikkeling van het eerste leer- en innoveer-aanbod rondom de ambities uit de strategische agenda. Er is een kwartiermaker aangesteld en er zijn programmamanagers op de thema's 'digitalisering', 'opgavegericht onderwijs' en 'leiderschapsontwikkeling' geworven, die inmiddels zijn gestart. Er is een meerjarenplan voor de ontwikkeling van het CTL opgesteld en de eerste ontwikkelinitiatieven rondom de programma-lijnen zijn in gang gezet. In 2025 maken we een start met de eerste leer- en innoveertrajecten rondom de strategische ambities.

Leiderschapsontwikkeling

In 2024 hebben we een roadmap vastgesteld om tot een nieuwe visie op leiderschap en leiderschapsontwikkeling te komen. De visie geeft richting aan de doorontwikkeling van leiderschaps-programma's die in lijn liggen met de strategische agenda, de onderwijsvisie en de besturings-filosofie.

Strategische HRM-speerpunten

Vanuit de mens- en organisatie opgaven die volgen uit onze strategische agenda 2024-2028, externe trends en ontwikkelingen en onze HRM visie is een aantal strategische HRM-speerpunten opgesteld. Deze speerpunten bieden richting en focus aan HRM-dienstverlening en onder-steuning van HRM-taken in het primaire proces. Zij leggen een basis voor een toekomstgerichte aanpak binnen de organisatie.

Leren & innoveren

De herijking van het professionaliseringsbeleid is een project binnen het speerpunt 'leren & innoveren'. Een breed samengestelde projectgroep heeft in december 2024 het concept opgeleverd. Na feedback en afstemming wordt het beleid in 2025 ter besluitvorming aangeboden aan het CvB.

Daarnaast is er aandacht voor diversiteit en inclusie. Er zijn concrete stappen gezet met een beleidsdocument, handreikingen en trainingen voor leidinggevend. Er is een modulair programma ontwikkeld en uitgevoerd voor inclusief leiderschap. Deze activiteiten worden in 2025 voortgezet, met het oog op verdere integratie in de organisatiecultuur.

Persoonlijk leiderschap

De herziening van de gesprekscyclus vormt een kernonderdeel van het speerpunt 'persoonlijk leiderschap'. De opzet richt zich op ontwikkeling en eigenaarschap van medewerkers, met een vereenvoudigde procedure om administratieve belasting te verminderen. Overleg met vakorganisaties en de medezeggenschap vindt begin 2025 plaats, met de ambitie om de nieuwe gesprekscyclusthema's medio 2025 te implementeren.

Wendbaar & weerbaar

In het kader van interne mobiliteit is binnen het speerpunt Wendbaar & Weerbaar in 2024 de basis gelegd voor een centraal loopbaancentrum, dat de organisatie ondersteunt bij loopbaanvragen en de mobiliteitsopgaven die onder andere voortvloeit uit de financiële taakstellingen. In dit kader heeft HRM circa 150 gesprekken gevoerd met medewerkers die zich oriënteren op het vervroegd stoppen met werken en gebruik willen maken van pensioen.

Sociale veiligheid heeft meer prioriteit gekregen. Onder leiding van een externe expert zijn bijeenkomsten georganiseerd om een hernieuwd beleidskader op te stellen, gericht op preventie en incidentmanagement.

Op het gebied van arbeidsomstandigheden is in 2024 gewerkt aan een herijking van het arbo- beleid. De planning voorziet in de afronding van dit beleid in 2025. Verder is een leverancier voor het aanbieden van periodieke medische keuring geselecteerd die deze vanaf 2025 op vrijwillige basis gaat aanbieden.

Er is een inhuurdesk ingericht, gericht op de externe en tijdelijke inzet van medewerkers vanaf schaal 10. Dit nieuwe systeem en de centrale wijze van werken zijn gericht op het naleven van aangescherpte wet- en regelgeving. Tevens zijn nieuwe partners gecontracteerd voor de inhuur van tijdelijk personeel tot en met schaal 9.

In 2024 is het werkbelevingsonderzoek uitgevoerd; de bevindingen zijn op team-, instituut-, diensten en organisatieniveau besproken en verbeteracties zijn geformuleerd.

Op basis van lean-principes is gewerkt aan procesverbeteringen in HRM-systemen ten aanzien indiensttreding, verklaring omtrent gedrag, declaraties, verzuim, gesprekscyclus, rapportages, nevenfuncties en het werving-en-selectieproces.

Talent duurzaam verbinden

De professionalisering van de werving- en selectieprocessen is onderdeel van het speerpunt 'talent duurzaam verbinden'. We zijn gestart met centrale recruitmentfuncties en implementatie van een ondersteunend softwarepakket (Connexys). Er wordt gewerkt aan het verbeteren van diversiteit en inclusie met objectieve selectiemethoden.

Het functiehuis is doorontwikkeld met nieuwe functiereeksen, waaronder die voor onderwijs, onderzoek en ICT. In 2024 is de functiefamilie onderwijs en onderzoek herzien. We hebben op basis van de cao-veranderingen uit 2023, de nieuwe strategische agenda en andere relevante in- en externe ontwikkelingen een nieuwe concept-functiefamilie opgesteld. De besluitvorming vindt in 2025 plaats. Omdat de meer generieke functies voor het ICT-domein onvoldoende waren gebleken, is samen met dit domein gewerkt aan een nieuwe functiereeks specifiek voor ICT. Ook voor deze concept-functiereeks zal de besluitvorming in 2025 plaatsvinden. Voor de overige functiefamilies hebben we een plan ter herziening gemaakt dat de komende jaren wordt uitgevoerd.



“Ik heb mijn eigen weg gevonden, ondanks tegenslagen. Nu haal ik er juist kracht uit dat ik er anders uitzie dan de meeste studenten aan mijn opleiding.”

Sandora
Student Vastgoedkunde

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

1.7.4 Huisvesting

Strategisch vastgoedbeleid

In 2024 is invulling gegeven aan het strategisch vastgoedbeleid voor 2019–2028. Dit meerjarenbeleid en de daarmee samenhangende uitvoeringsagenda vastgoed geven de afdeling Vastgoed & Huisvesting (V&H) richting bij de uitwerking van de huisvestingsontwikkelingen en -projecten. Naast deze opgave zet V&H middels het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en correctief onderhoud in op de instandhouding van het vastgoed.

Herijking van de uitvoeringsagenda vastgoed

De uitvoeringsagenda vastgoed voor het strategisch vastgoedbeleid schetst de contouren van de investeringen die gedurende de beleidsperiode nodig zijn om de ambities voor het vastgoedbeleid waar te maken.

Zaken als de nieuwe strategische agenda, wisselingen in de omvang en samenstelling van de studentpopulatie, veranderende behoefte vanuit het onderwijs, geopolitieke ontwikkelingen en de energiecrisis en de hiermee samenhangende financiële opgave vormden aanleiding om de uitvoeringsagenda vastgoed nog eens kritisch tegen het licht te houden. Hiermee hebben we eind 2023 een start gemaakt door ten eerste een aanzet te geven voor de leidende principes voor onze huisvesting die bijdragen aan kwaliteitsvolle locaties en ten tweede te onderzoeken welke schuifbewegingen in de portefeuille nodig zijn om het aantal vierkante meters te reduceren en zo in te spelen op een dalende ruimtevraag en beperktere financiële middelen. Dit onderzoek is beïnvloed door de noodzaak om op korte termijn de hoogbouw van Museumpark te renoveren in verband met een gevelincident. De scenario's voor de schuifbewegingen richten zich op het leegmaken van de hoogbouw voor zomer 2025 en dit op te lossen binnen onze huidige panden. Dit proces heeft in het derde kwartaal van 2024 tot besluitvorming geleid, waarna we zijn begonnen met de voorbereiding en uitvoering van de benodigde schuifbewegingen. Deze exercitie geeft ons de mogelijkheid om aankomende jaren onze vastgoedportefeuille met 10 tot 15% te laten krimpen en daarmee bij te dragen aan de teruglopende ruimtevraag en financiële opgave.

Kernlocatie op Zuid

De volgende opgave die in ontwikkeling is, betreft het nieuwbouwproject voor een locatie op Rotterdam-Zuid. De geplande nieuwbouw op Zuid betreft een samenwerking tussen ons en een vo-school, resulterend in een breed onderwijscluster. In 2023 is het ontwerpteam, onder aanvoering van architectenbureau Cepezed, geselecteerd en is een bouwteampartner geselecteerd. Medio 2024 zijn de bouwwerkzaamheden gestart. Bij aanvang van studiejaar 2026–2027 moet het gebouw in gebruik worden genomen en verhuizen instituut CMI en Kenniscentrum Creating 010 naar deze nieuwe locatie.

Verduurzaming

In 2024 is het energiebeleid voor 2024–2040, onder de noemer 'HR gaat verder', in relatie tot de verduurzamingsopgave vastgesteld en gepubliceerd. Met dit energiebeleid concretiseren we onze ambities in tijd en besparingsdoel voor zowel gebouwgebonden als gebruiksgebonden energieverbruik. Ondertussen passen we bij onderhoudswerkzaamheden en grote en kleine projecten zoveel mogelijk duurzame oplossingen toe, zoals het isoleren van daken en gevels en het vervangen van de verlichting door ledverlichting. Ook werken we aan het terugdringen van het sluipverbruik in onze panden door kritisch te kijken naar het gebruik van onze panden en de technische instellingen. Met de renovatie van de Museumpark-hoogbouw en de duurzame nieuwbouw aan de Laan op Zuid zetten we aankomende jaren grote stappen richting ons eerste tussendoel van maximaal 115 kWh elektriciteit per vierkante meter per jaar in 2028.

In 2024 is het volgende gerealiseerd in onze energiekosten:

- De totale energiekosten over 2024 bedroegen 4,1 miljoen euro incl. btw. Dat is een afname van 35 % ten opzichte van 2023. Alleen de kosten voor gas waren gestegen (1%).
- Het elektriciteitsgebruik (kWh) was afgenomen met 11%, het warmtegebruik (GJ) met 7% en gasgebruik (m³) met 6%.
- De afname van de energiekosten was dus het gevolg van zowel lager verbruik als een lagere prijs.

We hebben veel kunnen besparen door de openingstijden te beperken en door de kloktijden van de gebouwinstallaties nauwkeuriger in te stellen. Daarbij zijn zonnepanelen geplaatst (KZ) en zijn veel schermen en verlichting zo geprogrammeerd dat deze na sluitingstijd automatisch uitschakelen.

1.7.5 Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit en inclusiviteit: onze maatschappelijke verantwoordelijkheid

Onze docenten, medewerkers en studenten vormen een afspiegeling van de bevolking van de regio. Daarmee hebben wij de maatschappelijke verantwoordelijkheid om alle studenten op te leiden tot professionals die in onze context kunnen floreren. Wij vinden dat iedereen zich gezien en erkend moet voelen, ongeacht afkomst, religie, overtuiging, geaardheid, leeftijd, sociaal-economische achtergrond, leerstijl of beperking.

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 op vijf thema's. Alle diensten, instituten en kenniscentra vertalen de opdracht naar een strategisch actieplan D&I.

Inclusieve werk- en leeromgeving

Om deze plannen te realiseren, zijn adviesgesprekken gevoerd met instituten, kenniscentra en diensten om de leervragen en uitdagingen ten aanzien van 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. Onderwerpen zoals samenwerking in de regio, sociale veiligheid, bezinningsruimte en stagediscriminatie vormen vaste onderdelen van de beleidsagenda. We hebben het D&I Dashboard doorontwikkeld en er loopt een project binnen het lectoraat Diversiteit en Inclusie om te werken met een scan voor het meten van de inclusiviteit van het curriculum. Daarnaast is er een onderwijsinnovatieproject, te weten de democratische dialoog, als instrument om polarisatie tegen te gaan en escalatie te voorkomen in de werk- en leeromgeving.

Inclusief leiderschap

Naast de systemen, procedures en beleid wordt ook de gedragskant van D&I versterkt. Al onze leiders krijgen de door ons ontwikkelde basismodules inclusief leiderschap aangeboden. De vervolgmodule is in 2024 aangepast voor middenmanagement en wordt actief aangeboden via de HR Academie. Daarnaast worden maatwerktrajecten aangeboden aan ondersteunende teams. Nieuwe managers krijgen beide modules aangeboden via hun reguliere management development traject.

Inclusief werven en selecteren

In 2024 heeft recruitment de werving-en-selectieprocedure (W&S) herschreven om een transparanter en efficiënter W&S-proces te realiseren. We hebben een handreiking voor objectieve W&S geschreven, die duidelijke richtlijnen biedt voor management en directie voor het hanteren van objectieve selectiecriteria, met drie doelstellingen:

1. verhogen van de transparantie in het W&S-proces;
2. zorgen voor gelijke kansen voor alle kandidaten;
3. optimaliseren van het recruitmentproces door het gebruik van wetenschappelijk onderbouwde methoden en technieken.

Inclusieve communicatie

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

INCLUDED

INCLUDED is het studentenplatform gericht op inclusie binnen onze hogeschool. Het platform informeert en inspireert zijn volgers met studentverhalen, met video's van INCLUDED Explained en met de nieuwe contentrubriek 'Leven tussen twee 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 (in samenwerking met de studentenvereniging), de Welcome to Rotterdam Blockparty (in samenwerking met RAc) en het eindejaarsevenement Winter Around the World (in samenwerking met het Team Studentenwelzijn).

1.7.6 Duurzaamheid

Onze duurzaamheidsstrategie bestaat uit zes pijlers:

1. Duurzame ontwikkeling is het uitgangspunt voor multidisciplinair en opgabegericht onderwijs.
2. Duurzame ontwikkeling is verweven in onze onderzoeksuitgangspunten.
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.

Dit jaar zijn wij op de twaalfde plaats geëindigd in de SustainaBul, de duurzaamheidsranking van universiteiten en hogescholen in Nederland. In de ranking van Studenten voor Morgen wordt gekeken naar de categorieën bedrijfsvoering, onderwijs, onderzoek en best practices in relatie tot de Sustainable Development Goals (SDG's). Wij zijn in de ranglijst één plek gestegen ten opzichte van 2023. Daarmee is ons doel om in de top 10 te komen niet behaald.

Duurzaamheid in het onderwijs

De doelstellingen en acties van het programma samen duurzaam zijn geïntegreerd in de uitvoeringsagenda. Hiermee is duurzame ontwikkeling voor ons niet slechts een optioneel thema, maar een integraal verankerd onderdeel van ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Duurzaamheid in het onderzoek

Dit jaar is de Dag van Praktijkgericht Onderzoek georganiseerd met als thema 'navigeren naar een circulaire toekomst', met circa driehonderd bezoekers.

In 2024 hebben we onze samenwerking met de Zuid Hollandse Impact Alliantie (ZHIA, een kennis- en innovatienetwerk van vier Zuid-Hollandse hogescholen) versterkt, waarbij we krachten bundelen met regionale partners om antwoorden te vinden op de grote maatschappelijke vraagstukken. ZHIA richt zich op drie inhoudelijke thema's die aansluiten bij onze strategische doelen: duurzaamheid, gezondheid, zorg & welzijn en AI & data science. Wij zijn aangesteld als projectleider op het thema 'duurzaamheid'. Het jaarplan daarvoor is in december 2024 vastgesteld.

Verder zijn we in 2024 gestart met het ontwikkelen van een 'code of conduct' voor samenwerkingen. In 2025 wordt deze code opgeleverd. Deze code moet duidelijke uitgangspunten gaan bieden voor het aangaan van duurzame partnerschappen, waarin transparantie, consistentie en integriteit centraal staan.

Duurzaamheid in de bedrijfsvoering

In 2024 is het nieuwe, duurzame vervoersbeleid vastgesteld. Dit wordt gefaseerd ingevoerd. Naar verwachting kunnen medewerkers in de loop van 2025 een ov-mobiliteitskaart aanvragen. Daarmee worden de reiskosten voor woon-werkverkeer en zakelijk verkeer volledig vergoed. Op dat moment zal ook de kilometervergoeding voor de auto omlaaggaan (van 23 cent naar 12 cent, voor maximaal twintig kilometer enkele reis). Vanaf 2026 wordt er geen kilometervergoeding meer verstrekt.

In 2023 hebben we het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) ondertekend, waarmee we ons committeren aan duurzame en maatschappelijk verantwoorde inkoop. Dit jaar zijn we gestart met het opstellen van een MVOI-actieplan en hebben we een volgende stap gezet om dit concreet vorm te geven en te verankeren in onze processen. Ons doel is dat MVOI een vanzelfsprekend onderdeel van onze inkoopactiviteiten wordt en leidt tot een meetbare impact.

Duurzaamheidsrapportage

In 2024 is een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd ter voorbereiding op de Europese rapportagerichtlijn: de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Dit is gebeurd onder begeleiding van bureau 2030. Hoewel we als hogeschool nog niet rapportageplichtig zijn, doorlopen we dit traject omdat het ons helpt om duurzame ontwikkelingen breder in de organisatie te laten landen en we veel waarde hechten aan transparantie.

In 2023 hebben we samen met Phi Factory de belangrijkste CO₂-bijdragers geïdentificeerd door middel van een CO₂-metingsonderzoek. Dit wordt jaarlijks herhaald om de voortgang te monitoren. In 2024 is opnieuw een opdracht uitgezet bij Phi Factory, waarmee zij begin 2025 starten.

Duurzaam denken en doen door alle medewerkers is de kern van onze organisatie

De oprichting van het Green Team Diensten dit jaar, was een belangrijke stap in het versterken van onze interne duurzaamheidscultuur. Het team bevordert de betrokkenheid van medewerkers bij de verduurzaming op onze hogeschool. Het team speelt een centrale rol in het implementeren van duurzaamheid op de werkvloer en stimuleert medewerkers om actief bij te dragen.

Al ruim anderhalf jaar heeft hebben we onze eigen Green Office (GO HR). GO HR heeft als doel bewustwording en betrokkenheid ten aanzien van duurzaamheid te creëren onder studenten en medewerkers. GO HR heeft in 2024 gewerkt aan een nieuw activiteitenplan, om daarmee GO HR duidelijker te positioneren en meer richting te geven. Via zijn Instagramkanaal heeft GO HR het hele jaar door de laatste ontwikkelingen en evenementen gedeeld en aandacht besteed aan nieuwe duurzaamheidsontwikkelingen binnen en buiten onze hogeschool.

Daarnaast faciliteren en stimuleren we directe en wederzijdse uitwisseling van kennis door evenementen en ontmoetingen:

- We hebben in 2024 zes keer het Studium Generale 'Mission: Transition' georganiseerd. Met gemiddeld dertig bezoekers per keer bereikten we zo'n 180 collega's. Het Studium Generale bestaat uit een reeks masterclasses en lezingen en biedt naast kennis delen ook de kans om een bredere dialoog op gang te brengen over kritieke onderwerpen die de toekomst van de wereld vormgeven. De avonden zijn gekoppeld aan onze vier maatschappelijke opgaven.
- Op 11 oktober van dit jaar hebben we in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam de Erasmus Sustainability Summit georganiseerd, een dag om de mogelijkheden voor een duurzamere benadering van het hoger onderwijs te verkennen en te bespreken. Er waren bijna driehonderd deelnemers van meer dan vijftien Nederlandse universiteiten en kennisinstellingen.

- Dit jaar waren we betrokken bij verschillende samenwerkingsverbanden en netwerken, zoals de Hbo SDG-coalitie, waarin we dit jaar de rol van voorzitter op ons hadden. De voorzittersrol binnen de Hbo SDG-coalitie positioneerde ons als koploper en belangrijke speler in het bevorderen van duurzame ontwikkeling binnen het hoger onderwijs.
- Tot slot hebben we actief bijgedragen aan evenementen zoals de SDG Action Day en het VH-congres 'Aan de slag met brede welvaart'.

1.7.7 Integrale veiligheid

Vanaf 1 januari 2024 is Integrale Veiligheid opgesplitst in de afdeling Operationele Veiligheid (voorheen Beveiliging), onderdeel van de dienst Vastgoed en Facilitair (VeF) en Integrale Veiligheid (IV) als onderdeel van de dienst Concernstaf (Ccs). Dit brengt het adviesteam dichter bij collega's zoals compliance en juridische zaken.

Beveiligingscasuïstiek & zorgwekkend gedrag

In 2024 is vanuit de hogeschool ondersteuning gevraagd in beveiligingscasuïstiek en zorgwekkend gedrag. In totaal ging het om 61 gevallen, waarbij in 11 gevallen één of meerdere keren een multidisciplinair overleg is geïnitieerd om handelingsperspectief te creëren. De meldingen waarbij IV om hulp is gevraagd betroffen stalking, eerwaak en uithuwelijking risico's, ongewenst en/of verward gedrag, seksueel grensoverschrijdend gedrag, suïcide risico of -poging, druggebruik, vermoeden van wapenbezit, intimidatie en (be)dreiging, diefstal en belediging. Daarnaast zijn door de aandachtsfunctionarissen voor huiselijk geweld en kindermishandeling (bij IV en JZ) drie meldingen aan Veilig Thuis gedaan na het doorlopen van het proces daarvoor.

Coördinatiepunt integriteitsvraagstukken en – incidenten

IV beheert het coördinatiepunt, waar in 2024 vijf zaken werden gemeld. Twee meldingen zijn verder opgepakt in de lijn. Een melding is opgepakt middels intern onderzoek op basis waarvan het college is geadviseerd, en één zaak is nog in behandeling. Daarnaast was er één klokken-luidersmelding die als zodanig niet ontvankelijk is gebleken, maar wel aanleiding was voor nader onderzoek.

Maatschappelijke onrust

Onze hogeschool is net als veel andere instellingen in het hoger onderwijs in 2024 geconfronteerd met de impact van wat zich in de buitenwereld afspeelt. Het meest in het oog springend daarbij zijn de gevolgen van de situatie in Israël en Palestina. De hogeschool biedt ruimte aan ieders mening en ervaringen in een respectvolle dialoog.

Angstgevoelens

De schietpartij in het EMC (en daarbuiten) van 28 september 2023 heeft angstgevoelens opgeroepen bij studenten en medewerkers. Als gevolg hiervan zijn meldingen gedaan van beveiligings- of zorgwekkend gedrag. IV speelt hierop in door gerichte informatie over processen die we hanteren rond zorgwekkend gedrag aan teams te verstrekken.

Fysieke veiligheid

In 2024 is onderzoek uitgevoerd naar twaalf arbeidsongevallen, waarvan vijf in laboratoria. Negen arbeidsongevallen resulteerden in klein letsel. In alle gevallen is op basis van het onderzoek advies gegeven met betrekking tot mitigerende maatregelen.



**“Het heeft mij geholpen
dingen die mij interesseren
te onderzoeken.
Deze kennis neem ik
mee het bedrijfsleven in.”**

Rico
Oud-student Technische Informatica

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

1.7.8 Sociale veiligheid

In 2024 is deelgenomen aan de pilot Monitor Sociale Veiligheid. Samen met drie andere hogescholen en het Platform Integrale Veiligheid, onder de vleugels van SURF. Dit was onze zesde editie van een dergelijke monitor, die we driejaarlijks organiseren. Op dat onderdeel voldoen we als instelling aan de bestuurlijke afspraken. De vragenlijst is tot stand gekomen vanuit een projectteam waarin zowel hogescholen als universiteiten participeerden, en is deels geïnspireerd op de vragenlijsten die wij als hogeschool eerder hanteerden. De pilot, waarin IV ook actief heeft bijgedragen in het projectteam, heeft geleerd dat er veel juridische haken en ogen zitten aan samenwerking op het gebied van monitoring. Daarnaast is het verstandig om voor de toekomst te zoeken naar een mix van kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar slachtofferschap en veiligheidsgevoel omdat de respons onder studenten afneemt. Onder medewerkers blijft deze relatief hoog. De resultaten van de monitor 2024 zullen in 2025 worden vergeleken met die van het werkbelevingsonderzoek en in die samenhang worden gepresenteerd.

Naast de monitor sociale veiligheid is deelgenomen aan een systeemmonitor die in de sector is uitgezet, eveneens als onderdeel van de pilot. Dit onderdeel brengt de aanwezigheid en functioneren van het systeem rond bevordering van sociale veiligheid in beeld, waarbij kan worden gebenchmarkt met andere instellingen. Uit de resultaten blijkt dat wij in vergelijking met andere instellingen nog kunnen verbeteren op het gebied van competentieontwikkeling in leiderschap, informatievoorziening, trendanalyse en communicatie.

In 2024 zijn meerdere landelijke onderzoeken verschenen die adviseren op het gebied van sociale veiligheid in het hoger onderwijs. Daarom zijn wij gestart met een gapanalyse om in beeld te brengen waar we nog kunnen verbeteren in structuur, cultuur, meldsysteem en preventie. De resultaten daarvan worden in 2025 bekend. Voor de gapanalyse, en voor extra ondersteuning bij IV ten behoeve van deelname aan de monitor, is in 2024 een beroep gedaan op de extra middelen die we jaarlijks ontvangen voor sociale veiligheid tot 2031. Aan de gapanalyse is een klankborggroep verbonden met brede vertegenwoordiging uit de hogeschool. Hierin participeren onder andere vertrouwenspersonen, vertegenwoordigers uit het onderwijs, studentenwelzijn en -decanen, IV en HRM businesspartners.

In 2024 is de manager IV als onafhankelijk expert benoemd in de Regiegroep Sociale Veiligheid, een door OCW ondersteund samenwerkingsverband tussen werkgeverorganisaties, vakbonden, studentenorganisaties en belangenbehartigers van promovendi. De regiegroep zal tot 2027 jaarlijks adviseren over de toekenning van subsidies aan initiatieven sector om sociale veiligheid in de instellingen te verbeteren.

1.7.9 Privacy & security

Een interdisciplinair team heeft alle security- en privacyrisico's nagelopen en waar nodig aanvullende maatregelen besproken. Veel aandacht is besteed aan de beveiliging van informatie en de bescherming van persoonsgegevens.

De privacy- en securityteams van de diensten IDT en Concernstaf werken met elkaar samen en hebben frequent overleg met de functionaris gegevensbescherming. Via de privacy-ambassadeurs worden de verantwoordelijke eerstelijns teams binnen de instituten, kenniscentra en diensten direct betrokken op het gebied van privacy.

Voor security hebben we in 2024 projectmatig meer onderdelen doorontwikkeld naar niveau 3 van het SURF-audit-toetsingskader. De resultaten hebben tot een hogere positie in de benchmark geleid. Daarnaast is de capaciteit van het Security Operations Center uitgebreid om meer aandacht aan monitoring en opvolging te kunnen geven.

SURF-normenkader voor informatiebeveiliging

Het normenkader voor Informatiebeveiliging uit de SURF-audit omvat de (verplichte) leidraad voor de inrichting van onze informatiebeveiliging. Dit kader vormt de basis voor onze jaarplannen en de roadmap rondom informatiebeveiliging, voor het uitvoeren van de activiteiten op dit vlak en voor (interne en externe) toetsing. Dit jaar is het volwassenheidsniveau, dat in het normenkader wordt beschreven, wederom gestegen. Extra aandacht was er dit jaar voor het actueel houden van alle software en het aanpakken van shadow-IT binnen onze hogeschool.

Privacyvolwassenheid

Dit jaar heeft in het teken gestaan van planmatige verhoging van de privacyvolwassenheid. Het meerjarig activiteitenplan is gestart met een herzien privacybeleid als kadergevend document. In dit document is expliciet aandacht voor de rollen en verantwoordelijkheden rondom privacy binnen de organisatie, van individuele medewerker tot bestuurder. De verplichte bewustwording is geëvalueerd. De stijging van het aantal gemelde incidenten en de jaarlijkse SURF/BDO-bewustwordingsmetingen laten zien dat het privacybewustzijn is gegroeid.

1.7.10 Reglementen

Er zijn ongeveer zestig reglementen in onze organisatie. Deze reglementen behoren tot onze kaderdocumenten. We groeperen ze in de rubrieken bestuur & organisatie, toezicht, medezeggenschap, integriteit & gedrag, klachten & geschillen, privacy, onderwijs-, onderzoek- & student-gerelateerd en overig. Onze reglementen worden gepubliceerd op onze internetpagina (hr.nl) en intern op ons intranet. Onze reglementen worden voortdurend verbeterd en geactualiseerd volgens een actualiseringscyclus van drie jaar. Daarnaast is in 2024 de jaarlijkse cyclus doorlopen voor de reglementen voor de inschrijfprocessen van de bachelor-, Ad- en masteropleidingen en de onderwijs- en examenregelingen in de hogeschoolgidsen.

Het CvB heeft voor ieder reglement een gedelegeerd eigenaar (een directeur of een manager) aangewezen, die zorgt voor de permanente actualisering. De regie en de monitoring hierop wordt verzorgd door het bestuurssecretariaat.

In 2024 zijn de volgende reglementen aangepast: Reglement vertrouwenspersonen en begeleidingsfunctionarissen, Klachtenregeling ongewenste omgangsvormen, Reglement nevenfuncties, Reglement schendingen wetenschappelijke integriteit, Incidentenregeling, Gedrags- en integriteitscode, Declaratiereglement, Portefeuilleverdeling leden CvB en Procuratieregeling.

Reglement vertrouwenspersonen en begeleidingsfunctionarissen

In het Reglement vertrouwenspersonen en begeleidingsfunctionarissen zijn de belangrijke aspecten rondom de rol, taken en bevoegdheden van vertrouwenspersonen en begeleidingsfunctionarissen beschreven.

Klachtenregeling ongewenste omgangsvormen

De opzet en schrijfstijl van de Klachtenregeling ongewenste omgangsvormen is toegankelijker gemaakt. Een belangrijke inhoudelijke wijziging is dat de externe commissie is vervangen door een interne commissie met een externe voorzitter. Daarnaast is zorgvuldig gekeken naar de criteria

voor ontvankelijkheid aan de hand van opgedane praktijkervaringen. Ook is stilgestaan bij het onderscheid tussen de vertrouwelijkheid van verschillende soorten stukken en wie deze stukken op welk moment ontvangt. Tot slot is toegevoegd dat de directeur van het betrokken organisatie-onderdeel op de hoogte wordt gesteld dat er een klachtenprocedure loopt.

Reglement nevenfuncties

Aanleiding voor aanpassing van het Reglement nevenfuncties was dat het onduidelijk bleek dat taken/werkzaamheden vanuit een religie (bijvoorbeeld het lidmaatschap van het bestuur van een kerkgenootschap) in beginsel niet worden gezien als nevenfunctie. De definitie van nevenfunctie is daarom tegen het licht gehouden en aangescherpt. Daarnaast zijn de nieuwe kernwaarden toegevoegd aan het reglement.

Reglement schendingen wetenschappelijke integriteit

Het Reglement schendingen wetenschappelijke integriteit is aangepast aan de terminologie van de andere reglementen, maar inhoudelijk niet gewijzigd.

Incidentenregeling

In de Incidentenregeling zijn enkele definities aangepast. Verder is opgenomen dat de Raad van Toezicht (RvT) de rol van het CvB in deze regeling overneemt indien het integriteitsvraagstuk of incident een of meerdere leden van het CvB betreft.

Declaratiereglement

In het Declaratiereglement zijn aanpassingen gedaan ten aanzien van buitenlandse dienstreizen.

Portefeuilleverdeling leden CvB

Naar aanleiding van de indiensttreding van het nieuwe lid van het CvB is de bestuurlijke portefeuille opnieuw verdeeld.

Procuratieregeling

De Procuratieregeling is vereenvoudigd en de bedragen zijn aangepast.

1.7.11 Juridische aangelegenheden

We hebben meerdere juristen in dienst die adviseren bij juridische aangelegenheden, maar er kan ook externe juridische expertise ingehuurd worden. In dit verslag ligt de focus op de juridische zaken die studenten binnenbrengen bij Bureau Klachten en Geschillen – ons centrale klachtenloket – en de instanties die bevoegd zijn de klachten, beroepschriften en bezwaarschriften af te handelen.

Bureau Klachten en Geschillen

In de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) wordt voorgeschreven dat iedere hogeschool 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 hierna 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 is in 2024 gedaald met 5,47% ten opzichte van 2023. De daling heeft geen specifieke reden anders dan dat er minder studenten in beroep zijn gegaan.

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		
	2022	2023	2024
Niet-ontvankelijk	24	32	27
Schikking/ingetrokken	147	158	151
Uitspraak ongegrond	26	24	22
Uitspraak gegrond	6	7	3
Nog in behandeling	39	35	39
Totaal	242	256	242

Geschillenadviescommissie (GAC)

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 2024 laat een lichte daling van 11,76% zien van het aantal behandelde bezwaarschriften ten opzichte van 2023. In absolute cijfers gaat dit om een daling met twee klachten. In totaal zijn er vijftien bezwaarschriften ingediend en voorgelegd aan de GAC.

Resultaat GAC-zaken	Aantal zaken		
	2022	2023	2024
Niet-ontvankelijk	0	1	4
Schikking/ingetrokken	5	3	3
Uitspraak ongegrond	5	13	3
Uitspraak ongegrond – niet overgenomen/hersteld	4	0	0
Uitspraak gegrond	1	0	3
Nog in behandeling	0	0	2
Totaal	15	17	15

Overige commissies

De overige commissies waarover een klacht kan worden ingediend bij BKG zijn de Toelatingscommissie, de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag, de PTD-adviescommissie en de Algemene klachtencommissie personeel. In 2024 zijn er twee klachten aan de overige commissies voorgelegd. Dit waren klachten voor de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag.

Sinds 2022 behandelt een externe commissie de klachten van ongewenst gedrag binnen onze hogeschool. Door een wijziging in beleid werd de drempel om een klacht in te dienen na het ervaren van ongewenst gedrag, verlaagd. Dit heeft geleid tot een groei begin 2022. In 2023 is onderzocht of de klachten over ongewenst gedrag anders behandeld of zelfs voorkomen kunnen worden. Dit beleid heeft geleid tot het teruglopen van het aantal behandelde klachten.

Onderwerp	Aantal zaken		
	2022	2023	2024
Commissie			
Toelating	0	0	0
Ongewenst gedrag	7	1	2
Personeel	0	0	0
PTD	0	0	0
Beoordelingen	0	0	0
Totaal	7	1	2

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. Voorheen 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 2024 in totaal twee zaken aanhangig gemaakt bij het ABRvS, waarvan een zaak nog loopt en een ongegrond is verklaard.

1.7.12 Beleid voor uitkeringen na ontslag

De trend van hogere WW- en BWW-lasten heeft zich in 2024 doorgezet. De blijvend hoge uitstroom van medewerkers uit onze hogeschool 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 lastig, waardoor gedurende een langere periode gebruik gemaakt wordt van een uitkering.

Om 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 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.

Soort uitkering	Lasten				
	2020	2021	2022	2023	2024
WW	€610.044	€669.551	€524.369	€938.333	€1.455.737
BWW	€323.599	€293.391	€260.594	€156.067	€202.788

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE **VITALE GEMEENSCHAP**

Toekomst maken met veerkracht

Als grootste regionale hogeronderwijsinstelling spannen we ons in voor het verkleinen van onderwijs-, gezondheids- en welzijnsverschillen. Wij zetten ons onderwijs en onderzoek in om bij te dragen aan een vitale samenleving, vanuit onze kernwaarden gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid. Het idee is: beweeg van 'zorg' naar 'gezondheid en welzijn'. We vergroten de maatschappelijke participatie en richten ons op zelfredzaamheid en veerkracht van onze medewerkers, studenten en inwoners van de stad. Hoe we dat doen? Door het ontwikkelen van kennis en innovaties. En door te werken aan oplossingen die praktisch, laagdrempelig en direct toepasbaar zijn omdat ze samen met de gemeenschap ontwikkeld zijn. Daarbij streven we naar duurzame samenwerkingsverbanden. Want toekomst maken, doen we samen.

Highlights

Hier volgen enkele voorbeelden van samenwerkingen binnen en buiten onze hogeschool.

Slimmer Zwanger+

De module SlimmerZwanger+ is een digitaal leefstijl coachingprogramma gericht op het voorkomen van chronische hart-, vaat- en

stofwisselingsziekten bij zwangere vrouwen met obesitas. SlimmerZwanger+ stimuleert duurzame gedrags- en gewoonteverandering door gepersonaliseerde leefstijlcoaching op voeding, foliumzuur, roken, alcohol en beweging, waarbij als extra ondersteuning ook de partner van de vrouw kan worden gecoacht.



De module wordt ontwikkeld onder leiding van Kenniscentrum Zorginnovatie in nauwe samenwerking met de afdeling periconceptie-epidemiologie van het Erasmus MC en met relevante partijen als Peercode (de ontwikkelaar van de SlimmerZwanger-app), de afdeling interne geneeskunde van het Erasmus MC en de faculteiten Gezondheidsbeleid & Management, Gezondheid en Medische Psychologie van de Erasmus Universiteit.

SlimmerZwanger+ is gestart in het voorjaar van 2024 en maakt deel uit van het project 'HYGEIA', dat is gericht op de ontwikkeling van een breed coachingsprogramma voor vrouwen met een kinderwens of vroeg zwangere vrouwen met overgewicht. Studenten van verschillende van onze opleidingen nemen deel aan het project 'HYGEIA' met afstudeeropdrachten en masteronderzoek en in (de ontwikkeling van) keuzeonderwijs.

Publicatie Verwachtingen... hoge verwachtingen?

Bijdragen aan kansengelijkheid in het onderwijs vraagt van leerkrachten dat ze een benadering toepassen waarin ze zoveel mogelijk kansen creëren voor alle leerlingen. Dat kunnen docenten doen door de didactiek van hoge verwachtingen toe te passen. In de publicatie *Verwachtingen... hoge verwachtingen?* van Kenniscentrum Talentontwikkeling laten lectoren Jarise Kaskens en Lia Voerman zien hoe leerkrachtgedrag een positief effect kan hebben op het leren en de motivatie van leerlingen. Het gaat om hoge verwachtingen in het moment, niet dat iedereen alles moet kunnen, maar vanuit de overtuiging dat iedereen



kan leren. Vertrouwen in de leerlingen is het uitgangspunt. Het duo-lectoraat Didactiek van Hoge Verwachtingen houdt zich bezig met het versterken van de didactische professionaliteit van docenten en lerarenopleiders en richt zich zowel op de Lerarenopleiding als op de hele hogeschool.

Langer thuiswonende ouderen

Studenten van onze hogeschool en Hogeschool Inholland Rotterdam werkten in 2024 samen met betrokken partners aan urgente vraagstukken binnen het sociaal domein, zoals het thema 'langer thuiswonende ouderen'. Onderzoekers, docenten en studenten Social Work verrichten met professionals in de wijk praktijkgericht onderzoek naar vroegsignalering, een dementievriendelijke samenleving en de vrijwillige inzet van ouderen.

Het onderzoek is een project van WERKplaats Sociaal Domein Zuid-Holland Zuid. Door de betrokkenheid van een diverse groep partners wordt het meervoudige perspectief en de doorwerking in de deelnemende organisaties gewaarborgd. De deelnemende docent-onderzoekers nemen de opgedane kennis direct mee in het onderwijs ter versterking van het curriculum van de opleiding Social Work.

1.8 Nationaal Programma Onderwijs en corona

1.8.1 Geldstromen coronasteun

In onderstaande tabel staan de middelen die wij in 2021 en 2022 hebben ontvangen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). In totaal gaat het om 25,2 miljoen euro. In 2024 hebben we 2,6 miljoen euro besteed vanuit deze middelen. Daarmee hebben we het volledige bedrag aan NPO-middelen, dat door het ministerie aan ons is toegekend, besteed. Deze middelen zijn nu dus uitgeput.

Verder geeft onderstaande tabel weer in welke vorm we deze middelen hebben ontvangen. De niet-normatieve rijksbijdrage komt tot een besteding gelijk aan de lasten die gemaakt zijn in het desbetreffende jaar. De subsidies hebben hun specifieke voorwaarden. De specifieke regelingen ten bate van hogescholen in het kader van coronasteun, zijn de volgende:

- Het bestuursakkoord onderwijs. Dit wordt hierna uitgebreid toegelicht.
- Het bestuursakkoord onderzoek (formeel: Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs: Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers). Dit betreft steun waarvoor een aanvraag bij het Regieorgaan SIA moet worden ingediend. In totaal hebben we 715.000 euro toegekend gekregen en besteed in 2022. Deze middelen zijn verantwoord in het jaarverslag 2022.
- De subsidieregeling 'Extra hulp voor de klas'. Deze liep in het kalenderjaar 2021. Voor het hoger onderwijs waren de middelen beschikbaar vanaf 1 juli 2021. De regeling werd vervangen door het NPO. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft aangegeven dat de middelen die over waren vanuit de oude subsidieregeling (in ons geval 0,3 miljoen euro) kunnen worden uitgegeven in lijn met de toenmalige regeling. Wij hebben besloten deze middelen te besteden in de periode 2025-2027 aan studentenwelzijn (drie jaar, 100.000 euro per jaar). In 2024 zijn geen middelen besteed vanuit deze regeling.

Overzicht geldstromen coronasteun

Bedragen * € 1.000.000

Onderwerp	Ontvangen in vorm van	Ontvangen bedrag			Exploi- tatie- resul- taat	Exploi- tatie- resul- taat	Exploi- tatie- resul- taat	Exploi- tatie- resul- taat	Te be- steden	
		2021	2022	Totaal	2021	2022	2023	2024	Totaal	
Bestuurs- akkoord onderwijs	Niet- normatieve rijksbijdrage	9,9	13,1	23,0	3,6	8,0	8,8	2,6	23,0	
Bestuurs- akkoord onderzoek	Subsidie (SIA)		0,7	0,7		0,7			0,7	
Extra hulp voor de klas	Subsidie	1,5		1,5	1,2				0,3	1,5
Totaal		11,4	13,8	25,2	4,8	8,7	8,8	2,6	0,3	25,2

1.8.2 Corona-enveloppe

Inleiding

Om de schade van de coronapandemie voor het onderwijs en onderzoek zoveel mogelijk te beperken heeft het kabinet in 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) opgezet. In het bestuursakkoord NPO heeft de minister met de sectorraden afspraken gemaakt over hoe de mbo-scholen, hogescholen en universiteiten de extra middelen kunnen inzetten om het welzijn van hun studenten te bevorderen en studievertraging als gevolg van corona te voorkomen c.q. in te halen. Voor het hbo is in totaal 284 miljoen euro beschikbaar gesteld. Wij hebben in totaal 23 miljoen euro aan extra middelen toegekend gekregen.

De oorspronkelijke looptijd van het NPO was van 2021 t/m 2023. In een brief aan de Tweede Kamer van 3 juni 2022 heeft de minister van OCW de looptijd van de regeling verlengd, dat wil zeggen dat het geld ook in 2024 uitgegeven en verantwoord kon worden. Wij hebben de NPO-middelen ontvangen in de jaren 2021 en 2022 en hebben deze zoveel mogelijk conform het NPO-plan uitgegeven tussen 2021 en 2023. Voor 2024 resteerde een bedrag van 2,6 miljoen euro. Dit bedrag is in 2024 besteed.

Proces van de besteding van de NPO-middelen

Planvorming

Voor een effectieve en doelmatige besteding van de NPO-middelen heeft het ministerie samen met de instellingen aan de hand van zes thema's een 'keuzelijst met acties' opgesteld, waarvan vier thema's van toepassing zijn voor hogescholen. De hogescholen kunnen de middelen inzetten voor de thema's 1) soepele in- en doorstroom, 2) studentenwelzijn en sociale binding, 3) ondersteuning en begeleiding van stages en 5) aanvullende acties voor lerarenopleidingen. Thema 4 en 6 zijn niet bedoeld voor de hogescholen.

Het ministerie heeft het NPO in februari 2021 aangekondigd. In lijn met de decentrale besturingsfilosofie is destijds besloten het grootste deel van de extra middelen uit het NPO bij de relevante organisatieonderdelen te alloceren. Zodoende wordt vanuit de specifieke omstandigheden in het organisatieonderdeel gekozen voor een inzet van middelen die het beste aansluit bij de opleidingen en de studentpopulatie en bovendien rekening houdt met de uiteenlopende gevolgen van corona voor studentenwelzijn en studievoortgang.

Zodra het NPO in het bestuursakkoord in mei 2021 was uitgewerkt, hebben vijftien organisatieonderdelen (alle instituten, de centrale diensten indien relevant en sommige Centres of Expertise) op basis van de NPO-thema's in de keuzelijst elk een eigen NPO-plan opgesteld. De inzet van de NPO-middelen, zowel inhoudelijk als financieel, is op organisatieonderdeelniveau besproken met de studenten en andere stakeholders.

De decentrale plannen, lopend van 2021 tot en met 2023, bevatten onder andere een analyse van de impact van corona op het instituut en een beschrijving van de inzet op de NPO-thema's, uitgewerkt in (type) acties uit de keuzelijst en daarbij behorende concrete activiteiten. Begin september 2021 zijn de decentrale plannen samen met de relevante coronaonderzoeken, evaluaties en enquêtes verwerkt en op basis hiervan is het hogeschoolbrede NPO-plan opgesteld. Het NPO-plan is op 13 september 2021 vastgesteld door het CvB.

Eind 2023 werd duidelijk dat er een beperkt bedrag van de eerder gealloceerde middelen niet zou worden uitgegeven. Het CvB heeft toen gekozen voor continuering van de inzet van middelen voor dezelfde activiteiten, om op die manier een nieuwe bestemming te vinden voor deze middelen. Dit is zo opgenomen in onze begroting voor 2024. Er is 2,6 miljoen euro overgeheveld naar 2024 en voor een deel daarvan (800.000 euro) hebben drie instituten een aanvullend plan gemaakt en als zodanig uitgevoerd.

Afstemming medezeggenschap

De medezeggenschap op zowel centraal als decentraal niveau is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de NPO-bestedingsplannen. Gezien de decentrale aanpak bij de planvorming hadden de decentrale medezeggenschapsraden instemmingsrecht op de desbetreffende NPO-plannen. Het CvB heeft de NPO-plannen besproken met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) en deze om input gevraagd, bijvoorbeeld bij de keuze van prioritaire thema's. In juli 2021 is de CMR geïnformeerd over de hoofdlijnen van de NPO-plannen. Het hogeschoolbrede NPO-plan is, vergezeld van de formele instemming van de decentrale medezeggenschapsraden, na september 2021 voorgelegd aan de CMR. Deze heeft op 20 december 2021 unaniem ingestemd met het NPO-plan.

De medezeggenschapsraden vervullen ook een cruciale rol bij de uitvoering, monitoring en verantwoording van de NPO-plannen. Op het niveau van de organisatieonderdelen worden minimaal twee keer per jaar voortgangsgesprekken gevoerd met de medezeggenschapsraden van de instituten en diensten. De decentrale medezeggenschapsraden hebben steeds ingestemd met de doorgevoerde bijstellingen van de NPO-plannen voor de organisatieonderdelen.

Monitoring, bijstelling en verantwoording

De monitoring, bijstelling en verantwoording van de inzet van de NPO-middelen sluit aan bij de bestaande planning-en-controlcyclus. De organisatieonderdelen hebben in hun NPO-plannen aangegeven op welke manier de voortgang op de realisatie van de NPO-plannen gemonitord wordt. De voortgang van de NPO-plannen wordt besproken met het CvB tijdens de zogenaamde reviewgesprekken (voorheen bilorondes genoemd).

Realisatie

Het oorspronkelijke NPO-plan had betrekking op de jaren 2021 tot en met 2023. In de volgende tabel is zichtbaar hoe de middelen in ieder van deze jaren waren verdeeld over de vier genoemde thema's.

Van de totale middelen is ongeveer 10% in 2024 besteed (2,6 miljoen euro). Hiervan is ongeveer 1 miljoen euro besteed aan de lerarenopleidingen (thema 5), zowel voor extra begeleiding van studenten als voor extra onderwijs aan studenten. Ongeveer 1,1 miljoen euro is besteed aan soepele in- en doorstroom (thema 1). Hieronder vallen onder meer extra werknemers voor het coachen van studenten (studieloopbaancoaches) en extra docenten.

Aan studentenwelzijn (thema 2) is ten slotte ongeveer 500.000 euro uitgegeven, verdeeld over verschillende projecten, met name gericht op specifieke groepen kwetsbare studenten zoals studenten met psychische problemen.

Voor een toelichting op de NPO-uitgaven in eerdere jaren wordt verwezen naar de jaarverslagen van 2021, 2022 en 2023.

Meerjarig overzicht van de besteding van de NPO-middelen naar thema en acties

Bestuursakkoord onderwijs	Bijstel-						Verschil Realisatie -/- bijstel- ling plan	Totaal
	Plan	Realisatie	ling plan	Realisatie	ling plan	Realisatie		
Bedragen * € 1.000	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2024	
Totaal bestuursakkoord onderwijs	4.238	3.607	9.974	8.018	11.416	8.789	2.626	23.041
Totaal thema 1: soepele in- en doorstroom	2.128	2.112	4.696	3.540	5.313	4.495	1.104	11.250
Het aanbieden van extra begeleiding	992	1.103	1.994	1.462	2.696	1.715	202	4.481
Het beter laten landen van studenten in het ho	361	156	104	5	134	140	-	301
Het versterken van (online) studiekeuze -activiteiten	170	177	269	130	284	173	-	480
Het aanbieden van extra mogelijkheden om de studie-vertraging in te lopen	606	676	2.329	1.943	2.199	2.467	902	5.988
Totaal thema 2: welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	855	535	2.469	2.041	3.069	2.330	487	5.392
Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten	209	120	1.016	1.016	1.199	999	-	2.135
Het bieden van extra faciliteiten voor studenten	262	178	369	324	432	310	-	811
Het organiseren van meer contact-momenten tussen studenten	292	147	661	463	711	486	33	1.129
Het pro-actief benaderen van kwetsbare studenten en studenten met zorgen over het welzijn	93	90	423	238	727	535	454	1.318
Totaal thema 3: ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	514	278	760	652	781	677	69	1.677
Meer stages	60	73	60	35	72	62	8	178
Meer flexibiliteit	72	68	158	155	122	121		344
Meer ondersteuning	383	138	542	462	587	494	61	1.155
Totaal thema 5: specifiek lerarenopleidingen	740	682	2.049	1.785	2.254	1.288	966	4.721
Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	374	344	988	860	1.067	666	402	2.272
Het bieden van extra onderwijs in de opleiding	366	338	1.061	925	1.186	622	564	2.449



“Als je ergens aan begint, dan moet je achter je keuzes staan en iets afmaken.”

Elisabeth
Student Lerarenopleiding Engels

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

1.9 Kwaliteitsafspraken

1.9.1 Inleiding

In het Sectorakkoord hbo 2019-2022 is vastgesteld dat elke instelling voor hoger onderwijs kwaliteitsafspraken maakt voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Ons plan Kwaliteitsafspraken (KA-plan), bestaande uit een hogeschoolbreed plan en twaalf plannen van onze instituten en diensten, is in 2020 goedgekeurd door de NVAO.

De verantwoording van onze KA-plannen leggen wij af op basis van de informatie die in het sectorakkoord staat beschreven en de richtlijn voor de eindevaluatie, zoals gezamenlijk opgesteld door VH, Universiteiten van Nederland (UNL) en de NVAO.

1.9.2 Voortgang Kwaliteitsafspraken

Wij hebben ervoor gekozen de studievoorschotmiddelen te besteden aan vijf van de zes landelijk vastgestelde KA-thema's: 1) intensiever en kleinschalig onderwijs, 2) professionalisering van docenten, 3) studiesucces, 4) onderwijsfaciliteiten en 5) meer en betere begeleiding van studenten. De instituten hebben in hun KA-plan voornemens geformuleerd op het thema 'intensiever en kleinschalig onderwijs'. Activiteiten op het gebied van docentprofessionalisering zijn zowel door de instituten als bij de diensten in uitvoering genomen. De drie overige thema's zijn uitsluitend bij de diensten belegd. Op al onze KA-thema's is de beoogde voortgang geboekt.

Uit het overzicht van de realisatie per thema (in onderstaande tabel) blijkt dat we de begrote middelen in 2024 grotendeels hebben benut in lijn met de plannen. In een enkel geval is, in afstemming met de medezeggenschap, besloten middelen naar 2025 door te schuiven. In de volgende paragrafen beschrijven we per thema de belangrijkste voortgang, gevolgd door een samenvattende conclusie en financiële toelichting.

Landelijk vastgestelde thema's (bedragen * € 1.000)	2020	2021	2022	2023	2024
Intensiever en kleinschalig onderwijs	5.475	9.016	10.753	11.409	12.728
Docentprofessionalisering	2.032	3.893	5.233	5.414	6.300
Studiesucces	2.350	2.600	3.588	3.689	4.361
Onderwijsfaciliteiten	355	1.650	1.950	2.200	2.450
Meer en betere begeleiding van studenten	210	300	300	300	300
Totaal	10.422	17.459	21.824	23.012	26.139

Budgetten en voortgang studievoorschotmiddelen per thema 2019 –2024 en budgetten 2022–2024

Landelijk vastgestelde thema's (bedragen * € 1.000)	Realisatie						Plan	Bijstel- ling Plan	Verschil Realisatie -/- bijstel- ling Plan	Cumula- tieve realisatie 2019–2022
	2019	2020	2021	2022	2023	2024				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024	2024		2019– 2024
Intensiever en kleinschalig onderwijs	5.370	5.661	10.083	12.133	12.515	16.496	12.728	16.478	3.768	62.258
Docentprofes- sionalisering	2.637	2.738	4.125	5.801	7.434	7.422	6.300	7.554	1.122	30.157
Studiesucces	772	2.206	2.520	2.648	2.753	4.862	4.361	4.796	501	15.761
Onderwijs- faciliteiten	250	353	2.235	2.674	2.483	2.490	2.450	3.730	40	10.485
Meer en betere begeleiding van studenten	110	240	300	542	407	553	300	499	253	2.152
Totaal	9.139	11.198	19.263	23.798	25.592	31.823	26.139	33.057	5.684	120.813

In de tabel zijn de gerealiseerde en geplande bestedingen opgenomen. Door stijging van het loon- en het prijspeil en het wijzigende marktaandeel is het totaal aan studievoorschotmiddelen dat aan ons is toegekend, jaarlijks gestegen en de uiteindelijke realisatie hoger dan in 2019 begroot. De middelen zijn nagenoeg volledig benut. Waar sprake was van onderbesteding zullen die middelen in 2025 alsnog worden ingezet voor het beschreven doel en om projecten af te ronden.

1.9.3 Intensiever en kleinschalig onderwijs

Ambities

Intensivering van contact tussen onze docenten en studenten is een belangrijk uitgangspunt van onze onderwijsstrategie. Om het mogelijk te maken ons onderwijs kleinschalig in te richten, met meer ruimte voor persoonlijke begeleiding, is een aanzienlijke uitbreiding van ons docentencorps noodzakelijk. Ons streven hierbij was om op 1 oktober 2024 de student-docentratio (S/D-ratio) hogeschoolbreed te hebben verlaagd naar 21:1. Zoals in de tabel hieronder te zien is, hebben we de ratio verlaagd naar 20:1.

Ontwikkeling student-docentratio 2014–2024 ¹⁾											
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal fte docerend	1367,1	1460,7	1526,6	1539,5	1604,7	1785,8	1769,2	1910,4	1946,9	1840,1	1831,2
Aantal studenten	33813	34713	36349	37710	38098	38120	40045	40058	38446	37588	36691
Student/ docentratio	24,7/1	23,8/1	23,8/1	24,5/1	23,7/1	21,3/1	22,6/1	21,0/1	19,7/1	20,4/1	20,0/1

1) Peildatum 1 oktober

Alle instituten hebben de voorgaande jaren studievoorschotmiddelen ingezet om het docentencorps uit te breiden. Dit maakte het mogelijk om stappen te zetten in het intensiever en kleinschaliger organiseren van het onderwijs. Binnen instituten werd op uiteenlopende wijze gewerkt aan de uitbreiding en intensivering van de begeleiding en aan het kleinschaliger inrichten van het onderwijs. In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste inspanningen uit de afgelopen jaren weergegeven.

Inzet op docentprofessionalisering

Instituut	Inzet op intensiever en kleinschalig onderwijs
ISO	- Kleinere groepen formeren in het eerste jaar - Leerwerkgemeenschap meer intensieve begeleiding aanbieden aan studenten (vanaf het tweede jaar)
IvL	- Samenwerking intensiveren met het werkveld door het project ‘Samen Opleiden’ - Meer stagebegeleiding bieden - Aanpak voor langstudeerders opzetten
IvG	- Kleinere studentgroepen formeren en het onderwijs intensiveren - Nieuwe contextrijke curricula ontwikkelen - Langstudeerders intensiever begeleiden
WdKA	- Kleinere groepen formeren en studenten intensiever begeleiden - Dual-degree-studenten extra begeleiden - Flexibel studietraject in de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving invoeren - Speciale studieloopbaancoach Inzetten ter ondersteuning van kwetsbare studenten - Inzetten van een vitality coach - Inclusief kunstonderwijs bieden
(H)RBS	- Gepersonaliseerde leerlijn ontwikkelen en aandacht hebben voor portfoliogericht leren - Contextrijk onderwijs intensiveren door het verstevigen van relaties met het werkveld en alumni - Hybride onderwijs ontwikkelen (met vanaf 2022 een verschuiving naar de ontwikkeling van multidisciplinair onderwijs) - Instroomprogramma’s mbo-hbo invoeren - Doorstroomprogramma’s hbo-wo (o.a. in samenwerking met Erasmus Universiteit Rotterdam) invoeren - Kleinere klassen en groepen formeren - Onderwijs buiten de klas intensiveren door specifieke leertechnologieën - Langstudeerders en vertraagde studenten intensiever begeleiden
EAS	- Langstudeerders en (potentiële) vertraagde studenten intensiever begeleiden
RMI	- Kleinere klassen en groepen formeren - Aantal langstudeerders terugdringen - Doorstroom mbo-hbo verbeteren
CMI	- Kleinschalig onderwijs inrichten - Digitale leeromgevingen inrichten - Co-op-programma bij de opleiding Informatica opzetten - Jaarcoördinatoren bij de opleiding Informatica aanstellen
IGO	- Eerste- en tweedejaarsstudenten intensief begeleiden - Langstudeerders intensief begeleiden - Kleinere klassen formeren - Leerbedrijven doorontwikkelen
RAC	- Studiesucces-keuzevakken aanbieden - Studenten uit mbo beter voorbereiden op een Ad-opleiding - Langstudeerders en vertraagde studenten begeleiden

Samenvatting en financiële toelichting

De uitvoering van activiteiten op het gebied van het intensiever en kleinschalig onderwijs is goed verlopen. De doelen die de instituten bij het optekenen van de plannen hadden, zijn voor het grootste deel gerealiseerd – blijkt uit de uitputting van de middelen – evenals de ambities met betrekking tot de S/D-ratio.

1.9.4 Docentprofessionalisering

Om onze doelen van intensief, kwalitatief hoogwaardig en inclusief onderwijs te realiseren, hebben we een substantieel deel van de toegekende middelen geïnvesteerd in het professionaliseren van onze (nieuwe) docenten en opleidingsteams. In zowel de instituutsplannen als het centrale dienstenplan zijn voornemens op dit thema benoemd. In het dienstenplan zijn ten aanzien van het thema ‘docentprofessionalisering’ voornemens geformuleerd op twee terreinen: uitbreiding van het aanbod van onze HR Academie en deskundige begeleiding voor teamontwikkeling, strategische personeelsplanning en werkdrukverlaging.

Onderstaande tabel biedt een overzicht van de belangrijkste activiteiten die in de afgelopen jaren in het kader van het thema ‘docentprofessionalisering’ zijn ondernomen.

Inzet op docentprofessionalisering	
Instituut/ dienst	Inzet op docentprofessionalisering
ISO	- BKE/SKE-training aanbieden aan nieuwe docenten - Pedagogisch-didactische training aanbieden aan docenten
IvL	- Teams meenemen in de trajecten voor didactisch coachen - Intensief teamontwikkelingstraject aan één opleiding aanbieden - Docenten trainen op het gebied van digitale didactiek
IvG	- Docenten uit alle opleidingen gefaseerd betrekken bij trajecten voor didactisch coachen, door certificeringstrajecten voor beeldcoaches aan te bieden - Docenten laten participeren in onderzoek van Kenniscentrum Zorginnovatie
WdKA	- Intensieve BDB-training aan docenten aanbieden - Taal-intensieve scholing aanbieden aan docenten en studenten
HRBS	- BKE/SKE-trajecten aan docenten aanbieden - Teamontwikkeling en leiderschapsontwikkeling bevorderen (mede in het kader van de strategische ambities)
RBS	- Omscholen van docenten in het kader van nieuwe curricula - Docenten trainen in het gebruik van nieuwe leertechnologieën t.b.v. blended learning
EAS	- Specifieke BKE/SKE-scholing voor EAS uitrollen - Coaching on-the-job aanbieden - Docenten laten participeren in onderzoek
RMI	- Alle docenten een training aanbieden op het gebied van didactisch coachen (Didactech) - Enkele docenten opleiden tot beeldcoach ten behoeve van de uitrol van Didactech - Nieuwe werkwijze op het gebied van toetsing ontwikkelen
CMI	- Vanuit het Stadslab trainingen aanbieden op het gebied van virtual reality en big data - BKE/SKE-scholing aanbieden aan nieuwe docenten - CMI-kennissessies organiseren op diverse onderwerpen die binnen CMI actueel zijn - Docenten ondersteunen in het organiseren van blended leren
IGO	- BKE/SKE/BDB-certificering voor nieuwe docenten - Docenten een masteropleiding laten volgen - Docenten laten participeren in onderzoek van Kenniscentrum Duurzame HavenStad - Docenten ondersteunen in de toepassing van digitale leertechnologieën in het onderwijs
Diensten	- Aanbod HR Academie uitbreiden (inwerkprogramma's, informatievaardigheden en onderzoekvaardigheden, ontwikkelen en gebruiken van digitale leermiddelen) - Deskundige begeleiding aanbieden voor teamontwikkeling, strategische personeelsplanning en werkdrukverlaging

Samenvatting en financiële toelichting

De instituten zijn begonnen met de uitvoering van de meeste voornemens op het gebied van professionalisering. De inspanningen zoals omschreven in de plannen, zijn grotendeels geleverd. Sommige instituten hebben een verschuiving in prioriteitstelling doorgevoerd of extra geïnvesteerd, waarbij – mede door corona – het speerpunt is komen te liggen op docenten professionaliseren in het gebruik van nieuwe leertechnologieën en digitale didactiek. In financieel opzicht heeft de realisatie van de voornemens op dit thema op koers gelegen. Wat de ambitie betreft om boven de landelijke professionaliseringsnorm uit te komen, is het moeilijk dit op geaggregeerd niveau in de bestaande registratiesystemen vast te stellen. Om dit mogelijk te maken zou een vorm van tijdschrijven noodzakelijk zijn. Wij achten dit niet wenselijk of proportioneel.

1.9.5 Studiesucces

Wij hebben het landelijke thema ‘studiesucces’ uit de kwaliteitsafspraken ingevuld met een drietal activiteiten. Naast de kleinere thema’s van Goalsetting en de WERKplaats Taal, vormt het programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces de belangrijkste activiteit.

Afronding van het programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces

Van 2020 tot en met 2024 hebben in totaal 28 opleidingen deelgenomen aan het programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces (GOS). De aanleiding voor dit programma was de constatering van een adviescommissie dat er binnen onze hogeschool te veel losstaande en onsamenhangende activiteiten werden uitgevoerd om studiesucces te verbeteren. De commissie beval aan om te komen tot een integrale, *evidence informed* aanpak van onderwijsverbetering. In het programma stond een lerende en onderzoekende aanpak centraal, waarbij het vertrekpunt was dat studiesucces ontstaat als het opleidingsteam hiertoe de urgentie voelt.

De twee hoofddoelstellingen waren: 1) binnen onze hogeschool groeit een collectief urgentiebesef, zodat we uitval niet langer benaderen als een onveranderlijk gegeven; uitval kan voorkomen worden door het onderwijsproces in al zijn facetten te verbeteren; 2) het op gang brengen van een hogeschoolbrede beweging waarin meer samenhangend en *evidence informed* gewerkt wordt aan onderwijskwaliteit.

De meerdimensionale aanpak van het GOS-programma was niet eenvoudig, maar door naar eenvoud en focus te zoeken en de insteek van een vraaggestuurde aanpak vast te houden, zijn tien werkzame mechanismen geïdentificeerd die opleidingen kunnen gebruiken als startpunt voor reflectie op het thema ‘onderwijskwaliteit’. De uitdaging voor hen is om stapsgewijs te beginnen, maar integraal te leren denken. Er is bij de deelnemende opleidingen een groeiend urgentiebesef om de onderwijskwaliteit te verbeteren. De effecten op het studiesucces zijn nog niet overal zichtbaar, maar er worden goede resultaten geboekt.

Het GOS-programma is afgerond met de publicatie *Tien werkende mechanismen voor onderwijskwaliteit* en een inspirerende slotbijeenkomst. In de publicatie staan praktijkcases en resultaten van wat het programma heeft opgeleverd voor de verschillende opleidingsteams en voor studenten. De publicatie biedt voor alle opleidingen handvatten om met plezier en succes aan de slag te gaan met innoveren en verbeteren van de opleiding en zo het studiesucces van onze studenten te vergroten. In de slotbijeenkomst deelden onderwijsmanagers en docenten welke veranderingen en resultaten zij in hun opleidingen teweeg hebben gebracht op het gebied van het aanbrengen van focus, benutten van evidence en externe deskundigheid, het hebben van aandacht voor het studentperspectief en het inzien van het belang van teamontwikkeling en onderwijskundig leiderschap.

Professionaliseringsactiviteiten binnen het GOS-programma

Om meer *evidence informed* werken binnen onze hogeschool te stimuleren, zijn met behulp van het GOS-programma negen expertisekringen ingericht. (Hoofd)docenten en onderwijsadviseurs die werkzaam zijn bij de instituten en de dienst Onderwijs & Kwaliteit, nemen hieraan deel onder leiding van een lector. Naast het vergroten van de deskundigheid van de deelnemers en het verrichten van praktijkgericht onderzoek, hebben deze expertisekringen een belangrijke rol in de professionalisering van docententeams en in de advisering op specifieke vraagstukken.

De expertisekringen hebben in 2024 de volgende lerende activiteiten uitgevoerd:

- de leergang Aan de Bak met je Vak, gericht op constructieve afstemming in een module: de derde tranche is afgerond;
- de leergang Integrale Curriculumontwikkeling: de tweede tranche is gestart (zes groepen van zes opleidingen); de afronding is in januari 2025;
- de leergang Verbeteren van Onderwijskwaliteit m.b.v. PowerBI en Beleidsrapportages: de leergang voor onderwijsadviseurs en de leergang met deelnemers uit acht instituten zijn afgerond;
- de opleiding Beeld en Didactisch Coachen – Interne Trainer: in november 2024 heeft de eerste tranche het deelcertificaat Beeldcoaching behaald en is de tweede tranche nog in opleiding. In april 2025 zullen de eerste interne trainers de opleiding afronden. In totaal hebben 45 docenten uit zes instituten de opleiding gestart of het opleidingstraject afgerond, in zes groepen. De instituten RBS, ISO, IvL en IvG voeren didactisch coachen instituutbreed in, inclusief een MT-traject leidinggevend coachen.



Voortzetting van werken aan onderwijskwaliteit en studiesucces

In de Uitvoeringsagenda 2024 hebben de uitgangspunten van het GOS-programma een plek gekregen in het onderdeel studentsucces. Er is een stuurgroep Studentsucces ingericht, bestaande uit directeurs van instituten, dienst Onderwijs & Ontwikkeling, Kenniscentrum Talentontwikkeling en de GOS-programmaleider (secretaris), om richting te geven aan de in uitvoeringsagenda genoemde activiteiten.

De dienst Onderwijs & Kwaliteit heeft een (hernieuwde) visie op onderwijs geschreven. Lectoren hebben de generieke kennisbasis voor onderwijskwaliteit opgesteld, met tien uitvoeringsprincipes voor opleidingsteams om gericht aan onderwijskwaliteit en studiesucces te blijven werken. Samen met de GOS-publicatie vormt deze visie de basis voor het ontwikkelen van de zelfanalyse voor opleidingsteams zoals in de uitvoeringsagenda is voorgesteld. In 2025 start een pilot 'zelfanalyse', die tot doel heeft dat opleidingen kritisch hun onderwijskwaliteit onder de loep nemen. Ook wordt beoogd om een bredere groep onderwijsadviseurs te scholen in het werken met de uitvoeringsprincipes en de kennisbasis. De leergangen en leergemeenschappen die de kringen hebben ingericht, zullen worden ondergebracht in het Centre for Teaching and Learning.

Goalsetting en WERKplaats Taal

Twee andere aspecten waarin is geïnvesteerd in het kader van studiesucces, waren het instrument Goalsetting en de WERKplaats Taal. Van 2020 tot 2023 is gerichte ondersteuning aangeboden aan acht opleidingen om de methode Goalsetting aan hun eerstejaarsstudenten aan te bieden. Deze methode helpt studenten om bij de start van de opleiding voor zichzelf realistische doelen te stellen en deze gedurende het eerste studiejaar vast te houden. Voor docenten die studenten ondersteunen bij het invullen en monitoren van het goalsettingsinstrument, zijn workshops georganiseerd. In 2023 is deze vorm van ondersteuning beëindigd en in samenspraak met de medezeggenschap is besloten de middelen in te zetten voor uitbreiding van het studenten-decaan (op het thema 'meer en betere begeleiding van studenten'). WERKplaats Taal heeft een bijdrage geleverd aan het thema 'studiesucces' door opleidingen te ondersteunen bij het verbeteren van de taalvaardigheid van hun studenten. In 2024 is de WERKplaats als zelfstandig onderdeel opgehouden te bestaan en zijn de activiteiten opgenomen in de staande organisatie.

Samenvatting en financiële toelichting

Onze plannen op het thema 'studiesucces' zijn uitgevoerd. Waar aan de orde, zijn we bezig de projectmatige activiteiten een plek te geven in de staande organisatie, zodat deze ook in de toekomst gegarandeerd zijn. Het GOS-programma is met succes afgesloten en heeft een hoop lessen en inzichten voor de toekomst opgeleverd. Voor het niet geheel benutte deel van het budget is in samenspraak met de medezeggenschap een passende bestemming gezocht in 2025, binnen de kaders van de kwaliteitsafspraken en in lijn met de aanpak van het GOS-programma. Deze activiteiten gericht op studentsucces vormen inmiddels een belangrijk onderdeel van de uitvoering van onze strategische agenda.

1.9.6 Onderwijsfaciliteiten

Ambities

Binnen het thema 'onderwijsfaciliteiten' hebben we de ambitie geformuleerd om toekomstbestendige onderwijsfaciliteiten te realiseren die passen bij intensief, kleinschalig, contextrijk en inclusief onderwijs. Studenten, docenten en medewerkers moeten daarbij toegang hebben tot hoogwaardige IT-voorzieningen. We hebben meerjarige huisvesting- en IT-programma's lopen, die worden gefinancierd uit de reguliere middelen. Mede op verzoek van de CMR hebben we kwaliteitsafspraken gemaakt om extra te investeren in passende onderwijsfaciliteiten. Eind 2020 is eveneens besloten om het programma Studienet vanaf 2021 onderdeel te maken van de kwaliteitsafspraken.

Programma Studienet

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

In 2022 is besloten het programmateam Studienet onder te brengen bij de afdeling Marketing & Communicatie. Dit was een grote stap voorwaarts om de binnen Studienet opgebouwde expertise in 'student experience' een plek te geven in de basisdienstverlening. Het samenbrengen van de inhoudelijke doelstellingen en de professionele expertise heeft de impact op de gehele 'journey' van studenten verstevigd. Deze versterking is direct zichtbaar in de waarde die wij creëren voor de toekomstige en huidige student.

In de afgelopen jaren zijn met kwaliteitsmiddelen onder meer de digitale platformen MijnHR en hr.nl doorontwikkeld, gericht op bijvoorbeeld het kiezen van een minor en het starten met de studie. Ook is inmiddels een student community actief en worden inzichten van studenten continu opgehaald. Andere onderwerpen waaraan is gewerkt, zijn bijvoorbeeld de experience-strategie, die de student bij elke interactie centraal stelt, en het 'digital experience management', waardoor de student dezelfde ervaring heeft op alle verschillende kanalen. Ook is er geïnvesteerd in meer studentbetrokkenheid en in klantsuccesmanagement, wat een hogere mate van studentgericht werken inhoudt.

Samenvatting en financiële toelichting

De afgelopen jaren heeft er een flinke opschaling plaatsgevonden van activiteiten op het gebied van het thema 'onderwijsfaciliteiten'. De voornemens die bij aanvang waren geformuleerd, zijn op onderdelen bijgesteld, mede door de coronapandemie. Daardoor is er minder gerealiseerd op het gebied van (fysieke) huisvestingsvoornemens zoals stiltewerkplekken, maar juist meer op het terrein van de digitale leer- en werkomgeving. Het programma Studienet helpt om de ervaring van studenten tijdens hun leerreis door onze hogeschool te verbeteren.

1.9.7 Meer en betere begeleiding van studenten

Ambities

In het kader van het thema 'meer en betere begeleiding van studenten' willen we dat al onze studenten zich op onze hogeschool welkom voelen en goed worden begeleid en ondersteund in het onderwijs, ongeacht hun achtergrond, herkomst en vooropleiding. Op verzoek van onze studenten en de CMR zijn kwaliteitsafspraken gemaakt die zich richten op verbetering van het studentenwelzijn. Dit is tevens een van de speerpunten van onze strategische agenda *Talent voor transitie*. In de periode 2020-2024 is overeenkomstig ons voornemen het decanaat uitgebreid. Deze uitbreiding kwam tegemoet aan de groeiende vraag van studenten naar een gesprek over persoonlijke omstandigheden of voor beantwoording van specifieke vragen op het gebied van bijvoorbeeld financiële regelingen, klachtenprocedures en studiefinanciering. Ook in 2024 is gebleken dat de vraag naar ondersteuning groot is. De problematiek van vereenzaming en isolatie onder studenten door de coronamaatregelen en de nasleep hiervan heeft mede geleid tot deze toegenomen vraag. Door de uitbreiding van het decanaat hebben de studentdecanen direct en indirect meer studenten kunnen helpen. Om de vraag te kunnen bijbenen, is de (uitgebreide) formatie ook in 2024 op peil gehouden. Mede daarom zijn de middelen die bedoeld waren voor Goalsetting, toegevoegd aan dit thema 'meer en betere begeleiding van studenten'.

Samenvatting en financiële toelichting

Ons voornemen om extra studentdecanen in te zetten, is overeenkomstig ons plan gerealiseerd.

1.9.8 Monitoring en jaarlijkse bijstelling van de kwaliteitsafspraken

De inzet van monitoring en de jaarlijkse bijstelling van de kwaliteitsafspraken sluit aan bij de bestaande planning-en-controlcyclus op zowel centraal als decentraal niveau. Tijdens hun zogenaamde bilo-rondes hebben het CvB en de directeuren van de instituten en diensten steeds de voortgang van de uitvoering van de KA-plannen besproken. Op basis van de uitkomsten van de bilo-rondes is jaarlijks een intern voortgangsverslag opgesteld waarmee de voortgang in beeld wordt gebracht. In het najaar zijn de plannen waar nodig steeds inhoudelijk en financieel bijgesteld, bijvoorbeeld als gevolg van veranderingen in omstandigheden, prijspeil en marktaandeel. Wanneer aan de orde, zijn de bijgestelde plannen telkens ter goedkeuring aan het betreffende medezeggenschapsorgaan voorgelegd.

1.9.9 Afstemming met de medezeggenschap en de Raad van Toezicht

De medezeggenschap binnen onze hogeschool is vanaf de start van de kwaliteitsafspraken intensief betrokken geweest bij het opstellen en de uitvoering van het hogeschoolbrede KA-plan. Op centraal niveau heeft de CMR in 2020 ingestemd met het KA-plan voor de diensten (dienstenplan) en het hogeschoolbrede KA-plan. Eind 2023 heeft de CMR ingestemd met de actualisatie van het dienstenplan voor het jaar 2024. Jaarlijks is met de CMR overleg gevoerd over bijstelling van het dienstenplan. Gespreksonderwerpen waren onder meer de openstelling van de gebouwen, de inrichting van stiltewerkplekken en de aanschaf van IT-middelen ten dienste van hybride onderwijs. In 2020 is besloten het programma Studienet integraal op te nemen in het dienstenplan. Ook de voortgang van het GOS-programma is gedurende de planperiode diverse keren besproken met de CMR. Onze bestuurlijke inrichting vraagt om goedkeuring van het KA-plan voor de instituten (institutenplan) door de institutenmedezeggenschap. De elf institutenmedezeggenschapsraden (IMR) hebben in alle jaren ingestemd met het (bijgestelde) institutenplan. De (onderwijscommissie van de) RvT heeft elk kwartaal in zijn voortgangsrapportage een korte toelichting op de uitvoering van de kwaliteitsafspraken ontvangen. In hoofdstuk 3 reflecteert de RvT op zijn werkzaamheden in het verslagjaar 2024, met inbegrip van de kwaliteitsafspraken.



1.10 Financieel beleid 2024

1.10.1 Introductie

Hogeschool Rotterdam heeft boekjaar 2024 afgesloten met een financieel resultaat van 0,2 miljoen euro negatief (2023: 5,1 miljoen euro positief). Dit is ten opzichte van het begrote resultaat van 4,5 miljoen euro negatief een verschil van 4,3 miljoen euro positief. Van het resultaat over boekjaar 2024 heeft 215 duizend euro positief betrekking op de private activiteiten (2023: 238 duizend euro positief). Het aantal bekostigde studenten in 2024 is met 1.789 gedaald naar 28.420 (2023: 30.209). Het aantal behaalde bekostigde diploma's in 2024 is met 454 gedaald naar 5.236 (2023: 5.780).

1.10.2 Kengetallen per 31 december 2024

Het Financieel Sturingskader van de hogeschool omvat de door de Inspectie van het Onderwijs opgelegde financiële ratio's. De uitkomsten in 2024 op de ratio's zijn als volgt:

Ratio's financieel toezicht Inspectie van het Onderwijs:				
Omschrijving	Definitie	Signale- rings- waarde IvHO	Streef- waarde HR	Realisatie 2024
Liquiditeit	(Vorderingen + liquide middelen) / kortlopende schulden	< 0,5	≥ 0,5	0,71
Solvabiliteit	(Eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen x 100%	< 30%	≥ 32%	47,9%
Absolute omvang liquide middelen	Absolute omvang liquide middelen in € x 1.000	< 2.000	≥ 2.000	62.573

De scores op de ratio's in 2024 voldoen aan de normen van de Inspectie van het Onderwijs.

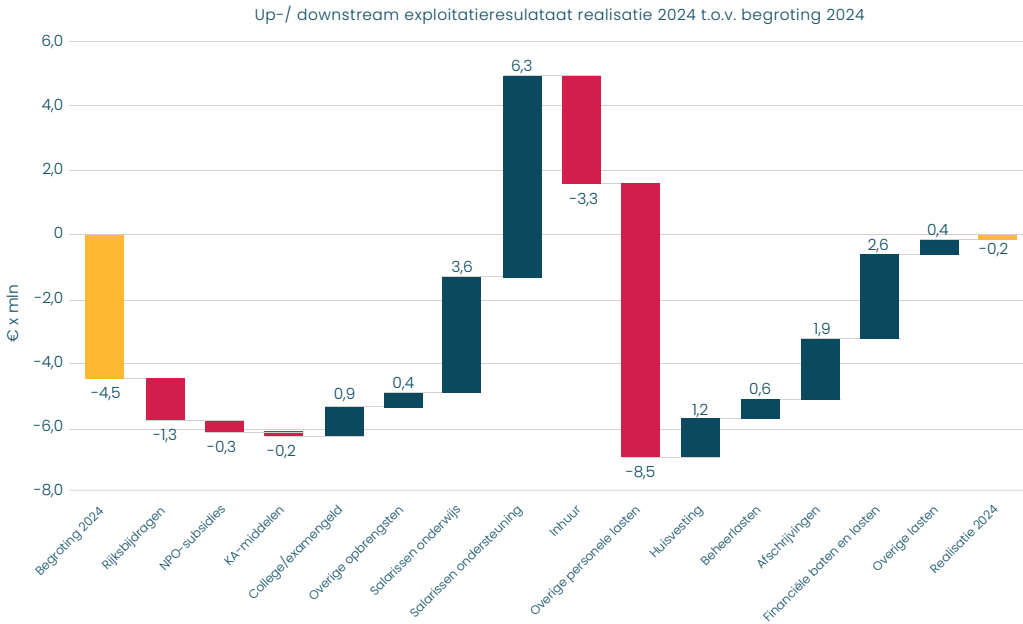
1.10.3 Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

Het feitelijk (publiek deel) van het eigen vermogen van de hogeschool bedraagt ultimo boekjaar 2024 113,5 miljoen euro. Op basis van de rekenmethode van de Inspectie van het Onderwijs bedraagt het normatief eigen vermogen voor de hogeschool ultimo boekjaar 2024 302,5 miljoen euro. Het publiek eigen vermogen komt daarmee niet boven de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen.

1.10.4 Beschouwing financiële positie

Baten en lasten

Het financiële resultaat over 2024 is 0,2 miljoen euro negatief bij een begroting over 2024 van 4,5 miljoen euro negatief.



Het verschil van 4,3 miljoen euro positief ten opzichte van de begroting wordt met name veroorzaakt door lagere salarislasten, zowel voor onderwijzend personeel (3,6 miljoen euro) als voor ondersteunend personeel (6,3 miljoen euro). Dit wordt echter gecompenseerd door m.n. hogere lasten voor inhuur (3,3 miljoen euro) en overige personele lasten (8,5 miljoen euro) o.a. vanwege hoger dan begrote dotaties aan personele voorzieningen.

In vergelijking met het resultaat 2023 ad 5,1 miljoen euro positief ligt het resultaat 2024 5,3 miljoen euro lager. Dit wordt vooral veroorzaakt door hogere personele lasten (16,0 miljoen euro) en een daling van de NPO-middelen (6,2 miljoen euro). Daar staan onder andere hogere KA-middelen (5,1 miljoen euro), hogere college- en examengelden (7,1 miljoen euro), lagere huurlasten (1,6 miljoen euro), lagere kosten elektra (1,5 miljoen euro) en lagere advieskosten (1,2 miljoen euro) tegenover.

Balans en kasstromen

Het balanstotaal 2024 is ten opzichte van 2023 met 2,0 miljoen euro gestegen naar 299,3 miljoen euro (2023: 297,3 miljoen euro).

Activa:

- De investeringen gedurende 2024 van 26,5 miljoen euro en de verantwoorde afschrijvingen van 27,5 miljoen euro leiden tot een afname van de vaste activa met 1,0 miljoen euro naar 220,2 miljoen euro (2023: 221,2 miljoen euro);
- De liquide middelen zijn in 2024 ten opzichte van 2023 met 1,5 miljoen euro afgenomen naar 62,6 miljoen euro (2023: 64,1 miljoen euro). Deze daling is het saldo van een positieve operationele kasstroom (28 miljoen euro positief) en negatieve kasstromen investeringen (26,5 miljoen euro negatief) en financiering (alleen aflossing op bestaande leningen) (3,1 miljoen euro negatief);
- Het werkkapitaal (vlottende activa minus kortlopende schulden) is met 2,7 miljoen euro toegenomen naar 32,1 miljoen euro negatief (2023: 34,8 miljoen euro negatief). Dit wordt veroorzaakt door toename van de vorderingen met 4,6 miljoen euro, afname van de liquide middelen met 1,5 miljoen euro en toename van de kortlopende schulden met 0,4 miljoen euro.

Passiva:

- Het eigen vermogen neemt af met het gerealiseerde resultaat over 2024 van 0,2 miljoen euro negatief tot 113,4 miljoen euro (2023: 113,5 miljoen euro);
- De bestemmingsreserve voor private activiteiten is ultimo 2024 separaat opgenomen voor een bedrag van 0,2 miljoen euro negatief (2023: 0,4 miljoen euro negatief). De toename komt voort uit het resultaat in 2024 op private activiteiten (0,2 miljoen positief);
- De voorzieningen nemen ten opzichte van 2023 toe met 4,9 miljoen euro naar 30,0 miljoen euro (2023: 25,1 miljoen euro). Dit wordt met name veroorzaakt door de voorziening werktijdvermindering senioren (toename met 1,7 miljoen euro) en de voorziening wachtgelden (toename met 1,8 miljoen euro);
- De kortlopende schulden stijgen met 0,4 miljoen euro naar 111,3 miljoen euro (2023: 110,9 miljoen euro). Dit wordt onder meer veroorzaakt door een toename van de crediteuren (1,9 miljoen euro) en belastingen en premies sociale verzekeringen (0,7 miljoen euro), gecompenseerd door de aanwending van vooruit ontvangen NPO-middelen in 2024 (2,6 miljoen euro).

De liquiditeit bedraagt ultimo 2024 0,71 (2023: 0,69) en voldoet daarmee aan de externe eis / interne streefwaarde ($\geq 0,5$). De solvabiliteit (eigen vermogen vermeerderd met de voorzieningen gedeeld door het balanstotaal) komt ultimo 2024 uit op 47,9%. Deze uitkomst is hoger in vergelijking met ultimo 2023 (46,6%) en voldoet zowel aan de norm die is opgelegd door de Inspectie van het Onderwijs ($\geq 30\%$) als aan de interne streefwaarde van de hogeschool ($\geq 32\%$).

1.10.5 Majeure zaken

Gedurende boekjaar 2024 hebben de volgende majeure besluiten zoals gedefinieerd in artikel 164 lid 1 boek 2 BW, plaats gevonden:

In 2024 wordt de wereld gekenmerkt door onrust. Buiten de landsgrenzen woeden diverse oorlogen en is sprake van repressie, politiek geweld en armoede. Dit heeft gevolgen voor de Nederlandse situatie en daarmee ook voor Nederlandse onderwijsinstellingen. De opvang van buitenlandse studenten die geweld en repressie in hun thuisland zijn ontvlucht, leidt tot noodzakelijke extra inspanningen, ook van hbo-instellingen. Daarnaast leiden buitenlandse conflicten binnen het Nederlandse hoger beroepsonderwijs tot discussie en tegenstellingen.

In aanvulling daarop vormt het Nederlandse overheidsbeleid inzake hoger beroepsonderwijs een uitdaging voor de instellingen. De aankondiging van bezuinigingen en beperking van de toelating van internationale studenten en de voorgenomen introductie van een langstudeerboete hebben binnen het hbo geleid tot het mobiliseren van tegenkrachten, die er mede toe hebben geleid dat de langstudeerboete van tafel is.

Hogeschool Rotterdam heeft bovenstaande turbulenties in 2024 'aan den lijve' gevoeld. In die zin was 2024 een zeer bijzonder jaar en was er nauwelijks sprake van 'business as usual'.

In 2024 heeft binnen Hogeschool Rotterdam de ingebruikname plaatsgevonden van het geïntegreerde ERP-systeem van UNIT4 voor inkoop en financiële administratie. Daarnaast is een nieuwe versie van het studentenadministratiesysteem Osiris in gebruik genomen. Deze implementaties hebben een fors beroep gedaan op het organisatievermogen en de resources van de hogeschool. Ondanks dat in 2025 nog diverse items opgelost zullen moeten worden, hebben deze implementaties kunnen plaatsvinden met behoud van de continuïteit van de onderliggende bedrijfsprocessen.

"De sfeer in Rotterdam vind ik gezellig, ik voel mij er welkom en op mijn gemak."

Marit
Student Bedrijfskunde

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

1.10.6 Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten

De kaders voor het treasurybeleid zijn opgenomen in het actuele Treasury Statuut, waarvan in 2024 een reguliere tweejaarlijkse update door het College van Bestuur is vastgesteld. 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 2024 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 2024 bedragen 62,6 miljoen euro. Deze middelen staan ter vrije beschikking van de hogeschool. De rekening-courant faciliteit van de hogeschool bij de Schatkist bedraagt 25 miljoen euro. Indien gebruik wordt gemaakt van deze kredietfaciliteit, dient een variabele rente te worden betaald. Deze kredietfaciliteit wordt alleen aangewend bij onvoorziene omstandigheden.

1.10.7 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf gaat in op de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, zoals de verwachte exploitatieresultaten en ontwikkeling van de vermogenspositie in de komende jaren. De paragraaf is opgebouwd uit de Gegevens set (A) en Overige Rapportages (B). De cijfers voor de jaren na 2024 zijn ontleend aan de meerjarenbegroting 2025-2029. Op 16 december 2024 heeft de Raad van Toezicht de begroting voor boekjaar 2025 inclusief de meerjarenbegroting over de jaren 2026 – 2029 goedgekeurd. Begroting 2025 en de meerjarencijfers zijn ten tijde van de opstelling daarvan gebaseerd op geprognosticeerde eindcijfers 2024 (resultaat van 5,5 miljoen euro negatief). De begrote balanscijfers voor de jaren 2025 en verder zijn in deze continuïteitsparagraaf van een update voorzien op basis van de realisatie ultimo boekjaar 2024 (resultaat van 0,2 miljoen euro negatief).

A1. Kengetallen

Kengetal	R 2024	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029
Personele bezetting in FTE	3.267	3.267	3.142	3.141	3.126	3.126
waarvan:						
- Management/directie	172	175	173	173	173	173
- Onderwijzend personeel	2.012	1.952	1.859	1.858	1.848	1.848
- Wetenschappelijk personeel	41	44	41	40	40	40
- Overige medewerkers	1.042	1.096	1.070	1.069	1.066	1.066
Studentaantallen	38.290	37.812	37.570	37.300	37.130	37.056
Onderwijzend personeel/ Totaal	61,6%	59,7%	59,2%	59,2%	59,1%	59,1%
Student/docent-ratio	19	19,4	20,2	20,1	20,1	20,1

Toelichting:

- Studentaantallen: hier wordt uitgegaan van een daling in 2025 en 2026; in de jaren daarna is het aantal nagenoeg stabiel.
- Onderwijzend personeel / Totaal: verwacht wordt een daling in 2024 (in lijn met het studenten-aantal) met daarna een stabilisering.
- Student/docentratio: de stijging wordt verklaard door de verwachte afname van het docentaantal

A2. Balans

Begroting 2025 Balansprognose

in € 1.000	Reaali- satie 2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activa						
Vaste Activa						
- Immateriële vaste activa	9.688	9.570	9.570	9.570	9.570	9.570
- Materiële vaste activa	210.513	247.214	269.775	266.110	251.941	237.650
Totaal vaste activa	220.201	256.784	279.345	275.680	261.511	247.220
Vlottende activa						
- Vorderingen	16.569	16.569	16.569	16.569	16.569	16.569
Liquide middelen	62.573	79.434	75.713	71.679	78.148	84.738
Totaal activa	299.343	352.787	371.627	363.927	356.227	348.527
Passiva						
Eigen Vermogen						
- Algemene reserve	110.465	105.270	100.136	99.963	99.790	99.725
- Wettelijke reserve immateriële vaste activa	236	236	236	236	236	236
Bestemmingsreserve						
- Private activiteiten	-167	63	343	623	902	1.073
- Schoolfonds	62	62	62	62	62	62
- Kennisinnovatie	2.761	2.270	2.164	2.058	1.952	1.846
Totaal Eigen Vermogen	113.356	107.900	102.940	102.940	102.940	102.940
Voorzieningen						
- Wachtgelden	6.479	6.479	6.479	6.479	6.479	6.479
- ERD WGA	4.930	4.930	4.930	4.930	4.930	4.930
- Werktijdvermindering senioren	11.579	11.579	11.579	11.579	11.579	11.579
- Gratificatie ambtsjubileum	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156
- Langdurig zieken	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643
- Asbestverwijdering	166	166	166	166	166	166
- Profileringsfonds	199	199	199	199	199	199
- Transitievergoeding	624	624	624	624	624	624
- Overig	256	256	256	256	256	256
Totaal voorzieningen	30.032	30.032	30.032	30.032	30.032	30.032
Langlopende schulden	44.700	100.500	122.800	115.100	107.400	99.700
Kortlopende schulden	111.255	114.355	115.855	115.855	115.855	115.855
Totaal passiva	299.343	352.787	371.627	363.927	356.227	348.527

Toelichting op de meerjarige balansprojectie

- De vaste activa nemen in de periode 2025–2029 toe met ruim 27 miljoen euro met name door hogere 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 2025–2028 een stijgend verloop heeft.
- De liquide middelen bevinden zich in de periode 2025–2029 binnen de bandbreedte tussen 72 miljoen euro (2027) en 85 miljoen euro (2029).
- Het eigen vermogen muteert met het exploitatieresultaat. Voor de jaren 2025–2029 bedraagt het cumulatieve exploitatieresultaat 10,4 miljoen euro negatief, vooral vanwege de toenemende afschrijvingen op gedane investeringen en stijgende financieringslasten. Hierbij speelt een rol dat diverse organisatieonderdelen tijd en financiële ruimte krijgen om toe te werken naar een nihil-resultaat in 2027 en dat een versnelling van de implementatie van de strategische agenda is voorzien.
- De personele voorzieningen worden in de meerjarenbegroting stabiel verondersteld.
- De langlopende schulden blijven in de periode 2025–2029 nagenoeg gelijk, waarbij er in het begin wel een toename te zien is in verband met nieuw af te sluiten leningen bij de Staat der Nederlanden in verband met de verwachte investeringen huisvesting (Laan op Zuid) en IT. Daarna wordt door aflossingen het saldo weer nagenoeg gelijk aan het saldo in 2025.
- De schulden op korte termijn bevatten als substantiële post de vooruitontvangen collegegelden. In de meerjarige balansprojectie wijzigt alleen de aflossingsverplichting op langlopende schulden.



A3. Staat/Raming van Baten en Lasten
Meerjarenbegroting 2025 – 2029

	Realisatie					
(in € 1.000 en prijspeil 2025)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Baten						
Rijksbijdrage	313.103	343.929	332.057	325.862	323.017	323.017
NPO (Bestuursakkoord)	2.626	0	0	0	0	0
KA middelen	32.893	0	0	0	0	0
Totaal Rijksbijdrage	348.622	343.929	332.057	325.862	323.017	323.017
College- en examengelden	84.969	94.312	95.183	94.555	93.968	93.968
Opbrengsten werk voor derden	12.383	13.319	12.376	12.141	12.141	12.141
Opbrengst private activiteiten	5.164	5.159	5.323	5.325	5327	5.327
Overige opbrengsten	12.059	10.936	10.015	10.014	10.011	10.011
Totaal baten	463.197	467.655	454.954	44.897	444.465	444.465
Lasten						
DOP - lasten	217.252	225.424	219.217	214.664	212.471	212.471
AOP - lasten	111.432	118.628	115.454	115.363	115.078	115.078
Personeel niet in loondienst	18.638	16.764	17.510	15.202	15.609	15.609
Scholingslasten	3.406	4.408	4.327	4.320	4.318	4.318
Overige personele lasten	18.599	8.414	7.129	6.376	6.378	6.378
Totaal personele lasten	369.326	373.637	363.638	355.925	353.854	353.854
Huisvestingslasten	23.401	25.323	24.856	23.674	22.382	22.382
Beheerslasten	38.827	39.261	34.660	3.0131	27.056	27.056
Afschrijvingslasten	27.469	26.404	28.555	33.152	34.950	34.950
Overige lasten	7.111	8.786	7.206	3.816	4.822	4.822
Totaal lasten	466.134	473.411	458.914	446.697	443.065	443.065
Resultaat voor financiële en bijzondere baten en lasten	-2.937	-5.756	-3.960	1.200	1.400	1.400
Financiële baten en lasten	2.766	300	-1.000	-1.200	-1.400	-1.400
Bijzondere baten en lasten	0	0	0	0	0	0
Resultaat na financiële en bijzondere baten en lasten	-171	-5.456	-4.960	0	0	0
Resultaatbestemming						
Algemene reserve	-142	-5.195	-5.134	-173	-173	-65
Wettelijke reserve						
Bestemmingsreserve privaat	215	230	280	279	279	171
Bestemmingsreserve schoolfonds						
Bestemmingsreserve kennisinnovatie middelen	-22	-491	-106	-106	-106	-106
Bestemmingsreserve promotievoucher middelen	-222					
Totaal resultaatbestemming	-171	-5.456	-4.960	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 2025 hoger dan 2024. Indien gelijk prijspeil gehanteerd zou worden, zien we ook voor 2025 al een daling ten opzichte van 2024.
- De personele lasten nemen in 2025 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 nieuwbouw in Rotterdam-Zuid heeft grote invloed op de meerjarenbegroting 2025-2029.
- De verwachte afschrijvingslasten vertonen een stijgende trend met name vanwege de investeringen in huisvesting en IT.
- De financiële lasten nemen naar verwachting toe naar gelang de langlopende financiering wordt uitgebreid.

B1. Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Het College van Bestuur bespreekt drie keer per jaar de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting met de directeuren van de hogeschool. 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 het management daaromtrent. De hogeschool baseert het Risk & Control Framework op de principes van COSO ERM 2017 en COSO-ICF.

Waar het de omgang met geldmiddelen en activa betreft wordt een risicoaverse houding gehanteerd. Relevante financiële ratio's worden door de hogeschool periodiek gemonitord middels het hiervoor ontwikkelde lange termijn financieel model. Ten aanzien van het bereiken van de ambities van de strategische agenda hanteert de hogeschool een meer risicozoekende houding.

B2. Risico's en onzekerheden

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



CYBERRISICO'S

Dit betreft het risico op schade, verstoring of verlies als gevolg van ongeautoriseerde toegang, (phishing-)aanvallen, datalekken, malware-infecties, of andere cyberdreigingen. Deze risico's kunnen leiden tot onderbrekingen van de normale bedrijfsvoering, verlies van vertrouwelijke informatie, financiële verliezen en reputatieschade. Het risico blijft onverminderd hoog. Dit jaar is voortgeborduurd op de in 2023 ingezette 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 is verder gewerkt aan het verhogen van het volwassenheidsniveau ten aanzien van informatiebeveiliging conform het SURF-normenkader.

INSTROOM EN DOORSTROOM STUDENTEN

Dit betreft het risico op niet adequaat anticiperen op een daling van de bekostiging van de hogeschool bij dalende studentaantallen met als gevolg dat de beschikbare capaciteit de vraag overstijgt. In de nabije toekomst lijkt de beweging richting dalende studentaantallen te zijn ingezet. Ten aanzien van doorstroom speelt het risico op een stijging van het aantal (onbekostigde) langstudeerders en een daling van de percentages afstudeerders 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. Als beheersmaatregel wordt verder gewerkt aan het concreet maken van het actieplan Diversiteit & Inclusie (D&I) in onderwijs en onderzoek. Er is een groeiend bewustzijn van het belang en de waarde van diversiteit en inclusiviteit voor hogescholen. De hogeschool streeft naar een medewerker-populatie die een herkenbare afspiegeling is van de (regionale) samenleving en studentenpopulatie en medewerkers die actief bijdragen aan het omgaan met inclusie en diversiteit.

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 een hoger percentage van de totale baten wordt toegekend aan vastgoed waardoor verhoudingsgewijs minder besteedbare middelen beschikbaar zijn voor het primaire proces en de ondersteuning hiervan. Dit risico wordt beheerst door de relevante ratio's periodiek te monitoren middels het hiervoor ontwikkelde lange termijn financieel model. Ook worden indien noodzakelijk keuzes gemaakt ten aanzien van de aanpassing van de kostenstructuur teneinde de bedrijfsvoering aan te passen aan de wijzigende omstandigheden.

DUURZAAMHEID

Dit betreft het risico op onvoldoende duurzaam handelen van de hogeschool, met als gevolg dat niet voldaan wordt aan de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer inzake duurzaam ondernemen. Als beheersmaatregel wordt via het programma Samen Duurzaam gewerkt aan bewustwording, activering, verbinding en innovatie op het gebied van duurzaamheid. Bij gemaakte keuzes voor huisvesting staat duurzaamheid centraal.

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 steeds grotere druk op de organisatie legt. Naast de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) is voor de hogeschool diverse wet- en regelgeving van toepassing, waaronder de Branchecode goed bestuur hogescholen, de Europese aanbestedingswet, de beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten, de Wet Normering Topinkomens (WNT) en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De hogeschool investeert daarom in haar control-afdelingen om hieraan het hoofd te bieden.

B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

De notitie Besturing en Financieel Beleid Hogeschool Rotterdam bevat een beschrijving van de belangrijkste principes, uitgangspunten en doelstellingen met betrekking tot financiële bedrijfsvoering en -sturing. Dit omvat onder andere een beschrijving van de Planning & Control-cyclus van de hogeschool en een weergave van de belangrijkste financiële kengetallen. De rol van de Raad van Toezicht ten aanzien van begroting, financiële rapportage en het jaarverslag is ook hierin opgenomen.

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 3 waarin verder wordt toegelicht op welke wijze zij toezicht houdt op het bestuur en haar ondersteunt en/of adviseert over financiële- en beleidsmatige vraagstukken. In de bijlage Governance en de branchecode goed bestuur hogescholen wordt gerapporteerd over het voldoen aan de branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen. Uit deze bijlage blijkt dat de hogeschool voldoet aan de branchecode.

1.10.8 Verantwoording bestuurskosten en declaraties

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

Noot: er zijn inmiddels nieuwe forfaitaire bedragen van kracht, maar het nieuwe reglement is nog niet vastgesteld. Dit heeft geen invloed gehad op onderstaande bedragen.

Afgerond in €		Mw. Wilton-Wels	Dhr. Van den Brink	Mw. Reuling	Gezamenlijk	Totaal
1	Reiskosten binnenland**	17.151,12	16.848,18	4.914,86	-	38.914,16
2	Reiskosten buitenland	-	-	-	-	-
3	Representatie (buiten onkostenvergoeding)	-	-	-	-	-
4	Overige kosten*	9.450,00***	2.400,00	1.800,00	-	13.650,00
5	Totaal	26.601,12	19.248,18	6.714,86	-	52.564,16

* Inklusief een bedrag van € 200 per maand onbelaste onkostenvergoeding.
** Inklusief leasekosten auto
*** Inklusief 3/17e gedeelte van € 39.950 European Leadership Course. Restant geboekt op boekjaar 2025.

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. Twee CvB-leden beschikken over een leaseauto. 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).



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

Alex
Student Commerciële Economie

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

1.10.9 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 2024.

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

De beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten¹ (hierna: de beleidsregel) van het ministerie van OCW is met ingang van 15 april 2021 in werking getreden en bevat voorwaarden waaronder bekostigde HO- en MBO-instellingen met publieke middelen mogen investeren in private activiteiten. Deze beleidsregel vervangt de volgende notities en handreikingen:

- Thema 2 van de Notities Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneducatie en Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs (2004)
- Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen (2011).

Investerings verwijzen naar het uitgeven van geld voor de aankoop of totstandkoming van materiële vaste activa. Deze activa hebben als doel de bedrijfsvoering van een organisatie op de lange termijn te ondersteunen. Indien wordt gesproken over het investeren van publieke middelen in private activiteiten, wordt bedoeld het gebruik van deze activa voor zover ze zijn gefinancierd met publieke middelen. Het kan ook verwijzen naar het inzetten van de eerste geldstroom voor kosten die gerelateerd zijn aan private activiteiten.

¹ wetten.nl - Regeling - Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten - BWBR0045046 (overheid.nl)

Juridische en organisatorische inbedding

Publieke activiteiten

Binnen de Stichting Hogeschool Rotterdam (hierna: 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. Ook de bijbehorende minors, studiereizen, activiteiten in het kader van verzorgen en aanbieden van stageplaatsen én de decentrale overhead van deze opleidingen separaat verantwoord.

Dit geldt tevens voor het doen van praktijkgericht (promotie)onderzoek zoals georganiseerd binnen de kenniscentra en de leerwerkomgevingen binnen de Centers of Expertise (CoE's). In een programma van het CoE is sprake van valorisatie met een publiek karakter. Het standpunt van de hogeschool is daarom dat de CoE's tot de bekostigde wettelijke taak kunnen worden gerekend en hierover geen verantwoording vanuit de beleidsregel hoeft te worden afgelegd. Deze activiteiten worden overeenkomstig de beleidsregel artikel 1 lid b als publiek geclassificeerd.

Private activiteiten

Daarnaast is binnen de hogeschool sprake van private activiteiten, zoals contractonderwijs, verhuur van vastgoed en detachering (extern) van personeel. Deze private activiteiten worden met ingang van 2012 separaat verantwoord en als privaat gekenmerkt. Directe kosten met betrekking tot deze activiteiten zoals docenten en ingekochte goederen en diensten, worden direct op de private activiteit verantwoord. De decentrale overhead van het organisatieonderdeel wordt via de salarisadministratie doorbelast. De centrale overhead van de hogeschool zoals huisvesting, werkplekken en overhead (voor zover relevant) worden op basis van de integrale kostprijs-systematiek doorbelast.

De hogeschool heeft als doel op private activiteiten een marge van minimaal 5% te realiseren die wordt gedoteerd aan de bestemmingsreserve privaat. Indien onverhoopt een verlies wordt gerealiseerd, wordt dit gefinancierd uit deze bestemmingsreserve. Het resultaat over 2024 op private activiteiten bedroeg € 0,2 miljoen positief en is toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat. Het saldo van deze reserve bedraagt per 31 december 2024 € 0,2 miljoen negatief.

Door deze systematiek worden de private activiteiten volledig gefinancierd met private middelen. Gedurende 2024 heeft de hogeschool € 7,5 miljoen baten uit private activiteiten gerealiseerd welke gefinancierd zijn met private middelen. Deze baten bestaan uit onderstaande activiteiten:

Soort private activiteit	Baten 2024 (* € 1 miljoen)
Contractonderwijs	€ 5,0
Verhuur vastgoed	€ 1,2
Detachering personeel extern	€ 1,1
Overig	€ 0,2
Totaal	€ 7,5

De aan deze private activiteiten toegekende kosten bestaan uit directe private kosten en uit doorbelasting van interne kosten overeenkomstig de integrale kostprijsystematiek. Vanuit de publieke sfeer is 9 fte (€ 0,9 miljoen) doorbelast aan de private sfeer. Dit betreffen de medewerkers die vanuit de publieke sfeer aan de private activiteiten worden doorbelast. De doorbelaste publieke middelen in deze private activiteiten bedragen circa 50% van de totale private baten.

Private activiteiten – Contractonderwijs

Onder contractonderwijs wordt hoofdzakelijk verstaan het aanbieden van onbekostigde master-opleidingen, vooropleidingen, microcredentials, LLO, zij-instroom in beroep gericht op het verkrijgen van een pedagogisch getuigschrift, 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 master-opleidingen), worden uitgevoerd op basis van maatschappelijke verwachtingen van bekostigde onderwijsinstellingen (zij-instroom in beroep) dan wel op basis van stimulans vanuit de overheid (microcredentials en LLO). De activiteiten dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs en van de docenten en hebben daarmee meerwaarde voor de wettelijke taak.

Registratie van private cursisten vond tot en met juni 2024 plaats in een aparte cursistenadministratie, buiten de publieke studentenregistratie om. Met ingang van juli 2024 is de registratie van privaat onderwijs in Osiris ondergebracht met zichtbaar onderscheid ten opzichte van de publieke studentenregistratie.²

Voortrajecten onlosmakelijk verbonden met en ten dienste van het RIO-onderwijs, zoals vooropleidingen en pre-masters, worden binnen de hogeschool als private activiteiten geclassificeerd. Met ingang van september 2024 biedt onderwijsinstituut WdKA geen vooropleidingen kunsten meer aan.

Private activiteiten – verhuur vastgoed

De verhuuractiviteiten van de hogeschool in 2024 van € 1,2 miljoen hebben voor € 1,0 miljoen betrekking op de doorbelasting van huisvestingslasten van RDM Kade 59 in Rotterdam aan Stichting Albeda. De huisvestingslasten worden kostendekkend doorbelast. 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.

Private activiteiten – detachering personeel

Detachering van personeel vindt overwegend plaats aan publieke instellingen 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. Bij detachering wordt een kostendekkend tarief toegepast.

Publiek – private activiteiten

Ten slotte is binnen de hogeschool sprake van activiteiten die in lijn liggen met de bekostigde wettelijke taak, maar op basis van de beleidsregel niet tot de bekostigde wettelijke taak kunnen worden gerekend. Deze activiteiten worden, gezien de financiering met publieke middelen, op publieke kostenplaatsen verantwoord. Het betreffende deelproject wordt als publiek – privaat gelabeld. De verantwoordelijkheid voor de activiteiten ligt bij de directie van het betreffende instituut waarin de activiteiten zijn ondergebracht.

² De categorieën post initieel diplomagericht onderwijs (zoals pedagogisch didactisch getuigschrift en microcredentials) en het cursorisch onderwijs worden nog wel geregistreerd in een separate cursistenadministratie.

De beleidsregel is alleen van toepassing, indien met publieke middelen in private activiteiten wordt geïnvesteerd. De hogeschool hanteert hierbij, vanuit het kunnen voeren van een doelmatige en efficiënte administratie, een ondergrens van € 0,1 miljoen. Investerings van publieke middelen in mogelijk private activiteiten met een omvang kleiner dan € 0,1 miljoen per jaar³, worden daarom niet nader geanalyseerd op een eventueel privaat karakter in het kader van de beleidsregel.

Zij-instroomtrajecten

Lerarenopleidingen bieden het traject Zij-instroom in beroep (ZiB) en het traject pedagogisch didactisch getuigschrift (pdg) aan. Hiermee wordt een lesbevoegdheid behaald, maar geen bachelor- of masterdiploma verkregen. Deze zij-instroomtrajecten maken volgens het OCW geen onderdeel uit van de bekostigde wettelijke taak van onderwijsinstellingen en worden daarom beschouwd als private activiteiten waarop de beleidsregel van toepassing is. Via een separate subsidie wordt het behalen van een onderwijsbevoegdheid gestimuleerd door de overheid. De diplomagerichte opleidingen voor zij-instromers, die worden verzorgd volgens de onderwijswet- en regelgeving, komen wel in aanmerking voor bekostiging.

De hogeschool interpreteert deze bepaling als dat een zij-instroom traject voor het behalen van een onderwijsbevoegdheid als een private activiteit moet worden beschouwd en een zij-instroom traject voor het behalen van een diploma bij een ho-instelling als een publieke activiteit. Indien sprake is van een private activiteit, bepaalt de mate waarin met publieke middelen wordt geïnvesteerd of de beleidsregel van toepassing is.

De hogeschool biedt het zij-instroom traject aan waarbij een pedagogisch didactisch getuigschrift kan worden behaald. Met dit traject kan binnen 2 jaar een lesbevoegdheid (getuigschrift) worden behaald om als leerkracht in het basisonderwijs aan de slag te gaan. Aangezien hier sprake is van het behalen een onderwijsbevoegdheid, worden deze baten binnen de hogeschool in de private sfeer verantwoord.

Binnen de hogeschool wordt daarnaast het zij-instroomtraject aangeboden gericht op het behalen van een diploma. 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 OCW, maar vanuit de desbetreffende werkgever. De werkgever kan op haar beurt gebruik maken van de subsidieregeling zij-instroom van het OCW. Aangezien hier sprake is van het behalen van een diploma, worden deze baten binnen de hogeschool in de publieke sfeer verantwoord. Het aantal studenten bedraagt circa 200 per jaar, bijbehorende opbrengsten bedragen € 1,3 miljoen.

Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

De rijksoverheid stimuleert het leren en ontwikkelen van volwassenen gedurende hun loopbaan, zodat zij goed inzetbaar blijven op de veranderende arbeidsmarkt. Dit doet zij met een aantal subsidiemogelijkheden, waaronder de LLO-katalysator. De LLO-katalysator wil manieren realiseren om de bestaande kennisinfrastructuur in de regio eenvoudiger en effectiever in te zetten voor professionalisering van professionals en bedrijven, waardoor de arbeidsmarkt beter aansluit bij de maatschappelijke transitie en sectorale tekorten. Hiervoor is een professionaliseringsslag nodig in de capaciteit en structuur van publieke onderwijs- en kennisinstellingen. Het uiteindelijke doel is het inbedden van een LLO-cultuur in het werk en bij bedrijven.

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 activiteiten in het kader van leven lang ontwikkelen en streeft ernaar dat de bestaande kennisinfrastructuur van publieke onderwijsinstellingen ook wordt ingezet voor de scholing van professionals en bedrijven. OCW gaat verkennen hoe de publieke infrastructuur beter kan worden benut voor LLO met behoud van een gelijk speelveld. De ontwikkeling van strategie, beleid en inhoud t.a.v. LLO valt tot het moment van de uitkomsten van de verkenning onder de uitzondering op de controleplicht van de beleidsregel.

De hogeschool heeft gedurende 2024 de subsidie LLO-professionalisering opleiders 2023-2026 (bouwsteen 3) gehonoreerd gekregen (omvang € 0,1 miljoen). 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 wil met behulp van deze subsidie een LLO-servicecentrum inrichten waar kennis en ervaring op het gebied van commerciële processen 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 verantwoordingsstelsel hebben. In 2024 is geen sprake geweest van inzet van publieke middelen op dit subsidieproject waarmee de beleidsregel in 2024 niet van toepassing is.

Risicobeleid en -beheer

Voor de beschrijving van het intern risicobeheersings- en controlesysteem van de hogeschool wordt verwezen naar de Continuïteitsparagraaf zoals opgenomen in dit hoofdstuk. De hogeschool werkt met en binnen het intern vastgestelde kader privaat. Hiermee wordt zeker gesteld dat alle kosten en investeringen die voor private activiteiten worden gemaakt integraal aan die activiteiten worden toegerekend. Daarnaast dient in het geval van (een voornemen tot) nieuwe private activiteiten, een businesscase te worden uitgewerkt waarin de tarieven worden onderbouwd, met als uitgangspunt dat deze activiteiten minimaal een marge van 5% realiseren. Deze businesscase dient te worden goedgekeurd door het college van bestuur. Specifieke risico's naar aanleiding van de beleidsregel bestaan uit:

- Het niet voldoen aan de bepalingen van de beleidsregel en bijbehorende verantwoordingsplicht door onduidelijkheden over de reikwijdte en bepalingen van de beleidsregel (in hoeverre vallen activiteiten die volledig met private middelen worden gefinancierd ook onder de beleidsregel). Het samenspel van voorgenomen bezuinigingen, de stimulering vanuit de overheid van activiteiten zoals microcredentials en LLO en de nog in ontwikkeling zijnde beleidsregel maakt dat dit risico toeneemt;
- Het niet consistent toepassen van het beleidskader privaat binnen de hogeschool zoals het onjuist of het niet toepassen van de integrale kostprijsstelsel en het onjuist 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 door de hogeschool ingenomen standpunten worden periodiek afgestemd met de externe accountant. De toepassing van het beleidskader privaat, de toepassing van de kostenverdeelstaat voor de doorbelasting van de centrale overhead, die jaarlijks wordt geactualiseerd, en de doorbelasting van de decentrale overhead wordt periodiek gemonitord en op basis van actuele ontwikkelingen bijgesteld.

Van de totale baten over 2024 van € 463,2 miljoen (2023: € 457,3 miljoen) betreffen € 455,7 miljoen (2023: € 450,4 miljoen) publieke baten. Hiervan is € 0,4 miljoen (2023: € 0,4 miljoen) geïnvesteerd in private activiteiten.

³ Of een resultaat op jaarbasis tussen € -/- 100k en € 0k welke ten laste van de publieke algemene reserve wordt gebracht.

Type baten	2024 (* € 1 miljoen)	2024 %	2023 (* € 1 miljoen)	2023 %
Baten – publiek	€ 455,7	98,4%	€ 450,4	98,5%
Baten – privaat	€ 7,5	1,6%	€ 6,9	1,5%
Baten – totaal	€ 463,2	100,0%	€ 457,3	100,0%
Inschatting investering publieke middelen in private activiteiten ⁴	€ 0,4	0,1%	€ 0,4	0,1%

In onderstaand overzicht zijn de private activiteiten opgenomen waarin gedurende 2024 met publieke middelen is geïnvesteerd.

Omschrijving private activiteit	Private baten 2023	Private baten 2024	Inschatting investering publieke middelen 2024 (in € * 1.000)	Inschatting investering publieke middelen 2023 (in € * 1.000)	Inschatting investering publieke middelen 2022 (in € * 1.000)	Inschatting investering publieke middelen cumulatief
Pilot Microdentals	–	45	99	105	60	264
RBS Rotterdam Case Society	1	42	286	304	334	924
Totaal	1	87	385	409	394	1.188

Meerwaarde per private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak

Pilot Microcredentials

Microcredentialing – het aanbieden van onderwijs in kleinere eenheden die afzonderlijk worden gecertificeerd – stimuleert flexibilisering van het onderwijs en geeft herkenbare waarde aan het Leven Lang Ontwikkelen aanbod van instellingen. Microcredentialing is zowel internationaal als in Nederland in opkomst. Vooral voor post-initiële, werkende studenten is het aantrekkelijk wanneer zij delen van een opleiding kunnen volgen, die een zelfstandige, toegevoegde waarde hebben. Microcredentialing kan daarom een enorme boost geven aan een flexibeler onderwijsaanbod en aan Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

In het kader van zowel LLO als Wendbaar georganiseerd onderwijs biedt de overheid de kans om deel te nemen aan pilots op het gebied van Microcredentials. In 2024 heeft de hogeschool middelen uitgetrokken ter ondersteuning van enkele pilots. Het doel hiervan is om de flexibele deeltijdprogramma’s verder te ontwikkelen. De pilot Microcredentials is gedurende 2024 gefinancierd met middelen verkregen ten laste van de rijksbegroting (publieke middelen). Vanaf 2024 is ook sprake van beperkte private baten vanuit Npuls. Het resultaat op deze kostenplaats wordt gemuteerd in de publieke algemene reserve.

Risicobeleid- en beheer

Per jaar dient een begroting te worden uitgewerkt waarin de verwachte investering voor de pilot Microcredentials wordt onderbouwd, met als uitgangspunt dat deze worden gedekt door zowel publieke als private middelen. De begroting wordt goedgekeurd door het college van bestuur.

⁴ Dit betreft alleen de investering van publieke middelen in private activiteiten welke in de publiek-private sfeer vallen.

Juridische en organisatorische inbedding

Op basis van de beleidsregel kan de Pilot Microcredentials niet tot de bekostigde wettelijke taak worden gerekend. Deze activiteit wordt, gezien de financiering met publieke middelen, op een publieke kostenplaats verantwoord. De verantwoordelijkheid voor deze activiteit ligt bij de directie van het instituut IVL waarin de pilot is ondergebracht.

Meerwaarde van de private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak

De pilot Microcredentials valt niet onder de bekostigde wettelijke taak zoals gedefinieerd in de WHW omdat het niet gaat om diplomagerichte deelname aan een formele opleiding, leidend tot een graad. De pilot Microcredentials moet daarom als een private activiteit worden behandeld. De hogeschool acht het investeren van publieke middelen in deze private activiteit passend in het licht van de beleidsregel gezien deze activiteit een aantoonbare meerwaarde heeft voor de bekostigde wettelijke taak, namelijk het verder flexibiliseren van het bekostigde onderwijsprogramma van de hogeschool in lijn met het programma Leven Lang Ontwikkelen van de overheid en in lijn met het programmaonderdeel Wendbaar georganiseerd onderwijs van Npuls. Hiermee sluit de activiteit aan op het onderwijs waarvoor de hogeschool bekostiging ontvangt. In lijn met de beleidsregel, wordt de pilot microcredentials daarom in de publieke sfeer verantwoord.

RBS Rotterdam Case Society

Casewedstrijden zijn grote (inter)nationale studentevenementen van circa een week waarin studenten in teamverband een praktijkcasus van bedrijven proberen op te lossen. Studenten nemen deel aan wedstrijden welke worden beoordeeld door professionals. Daarnaast kunnen studenten deelnemen aan sociale en culturele activiteiten.

Risicobeleid- en beheer

Per jaar dient een begroting te worden uitgewerkt waarin de verwachte investering voor de Rotterdam Case Society wordt onderbouwd, met als uitgangspunt dat deze wordt gedekt door zowel publieke als private middelen. De begroting wordt goedgekeurd door het college van bestuur.

Juridische en organisatorische inbedding

Op basis van de beleidsregel kan de Rotterdam Case Society niet tot de bekostigde wettelijke taak worden gerekend. Deze activiteit wordt, gezien de financiering met publieke middelen, op een publieke kostenplaats verantwoord. De verantwoordelijkheid voor deze activiteit ligt bij de directie van het instituut RBS waarin de pilot is ondergebracht.

Meerwaarde van de private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak

Casewedstrijden creëren een omgeving waarin studenten de tijdens de opleiding opgedane theoriekennis kunnen toepassen op een zodanige wijze dat de studenten worden voorbereid op de toekomst (leren door te doen). Studenten dienen uitdagende vraagstukken uit de praktijk in competitieverband en onder tijdsdruk op te lossen. Hiermee worden competenties ontwikkeld die niet (direct) uit de reguliere curricula te bewerkstelligen zijn. Ook verkrijgt de hogeschool inzicht in actuele vraagstukken van toekomstige werkgevers, waarop de opleiding kan worden aangepast en de kwaliteit van het onderwijs verhoogd. Het trainen van docenten in 'case based education' leidt eveneens tot een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs.

De hogeschool is van mening dat de activiteiten van de Rotterdam Case Society in lijn zijn met de bekostigde wettelijke taak van de instelling en deze aantoonbare meerwaarde hebben voor de bekostigde wettelijke taak. De investering van publieke middelen in deze private vorm van onderwijs staat echter op dit moment niet in verhouding. Daarom is een bezuinigingsopdracht opgenomen in begrotingsjaar 2025 om de te investeren publieke middelen te maximeren op € 130k en wordt deze activiteit met ingang van kalenderjaar 2026 opgeheven.

3. Het verlenen van vrijstellingen

De student vraagt vrijstellingen zelf aan. De examencommissie van de opleiding is verantwoorde-
lijk 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 2024 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 profileringsfonds. Het profileringsfonds biedt studenten
die door bijzondere omstandigheden, zoals lidmaatschap van het bestuur van een studenten-
organisatie, 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 Uitvoerings-
regeling Profileringsfonds Financiële Ondersteuning Studenten. Artikel 1.4 van de Uitvoerings-
regeling zegt het volgende over de omvang van de financiële ondersteuning: “De omvang van de
financiële ondersteuning in geval van de prestatiebeurs dan wel in het geval de student gebruik
maakt van het leenstelsel, is gelijk aan een basisbedrag vastgesteld door het instellingsbestuur,
de aanvullende beurs die betrokkene geniet uit hoofde van de Wet studiefinanciering 2000, dan
wel zou hebben genoten, indien hij daarop aanspraak zou maken of zou hebben mogen maken en
indien van toepassing de officieel vastgestelde tegenwaarde van de OV-kaart.” In 2023 is besloten
om het bedrag te laten aansluiten bij de hoogte van dat van de basisbeurs voor uitwonende
studenten, die in september op landelijk niveau heringevoerd is.

Op grond van artikel 7.51g van de WHW heeft het instellingsbestuur – bij Hogeschool Rotterdam
namens dit bestuur derhalve de Beheerscommissie Profileringsfonds – de mogelijkheid om in
uitzonderlijke gevallen te bepalen dat de hoogte van de toe te kennen financiële ondersteuning,
door een aanvullende ondersteuning toe te kennen, hoger wordt dan de normen van de studie-
financiering 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, is inmiddels het aantal aanvragen
weer op het reguliere niveau. 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 2024 heeft het profileringsfonds 105 aanvragen ontvangen (2023: 65), waarvan 103 zijn
toegekend (2023: 64). Van de 103 toegekende aanvragen hebben 101 aanvragen geleid tot uitkering
(2023: 101). Het hiermee gemoeide bedrag bedroeg 361 duizend euro voor de gehele (meerjarige)
looptijd (2023: 223 duizend euro). Voor de overige 2 toegekende aanvragen geldt dat deze hebben
geleid tot erkenning zonder uitkering. Alle 103 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 2024 die tot uitkering hebben geleid, was als volgt:

Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van toeken- ningen	Gemiddelde hoogte van toeken- ningen	Gemiddelde duur van toeken- ningen in maanden
	Aanvragen	Toewijzingen			
Studenten in overmachtssituaties: Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet- studeerbare opleidingen	63	61	€ 289.938	€ 4.832	9,2
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	40	40	€ 70.724	€ 1.768	6,7
Overige categorieën: Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	2	2	€ 814	€ 814	3,0
Totaal	105	103	€ 361.476	€ 7.415	18,9

In 2024 is een totaalbedrag van 269 duizend euro uitgekeerd. Dit bedrag omvat ook de in 2024
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 kunstonder-
wijs 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.

1.10.10 Maatschappelijke aspecten

Hogeschool Rotterdam vervult een belangrijke maatschappelijke functie en brengt dat tot uitdrukking in haar strategische keuzes. De actuele strategische agenda van de hogeschool houdt in dat vier maatschappelijke opgaven worden ingevlochten in onderwijs en onderzoek. Hiermee krijgt het onderwijs meer en meer een disciplineoverstijgend karakter en worden studenten zo goed mogelijk voorbereid op de behoeften van de arbeidsmarkt. Hierbij is aandacht voor tekortsectoren een focuspunt.

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs

Het spreekt vanzelf dat de hogeschool het geven van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en het doen van hoogwaardig onderzoek hoog in het vaandel heeft staan. Met opleidingen op de vakgebieden onderwijs, bètatechniek, kunst, gezondheidszorg, sociale studies en economie richt de hogeschool zich op het leveren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Daarmee wordt de mogelijkheid geboden aan een groot aantal (potentiële) studenten zich te ontwikkelen tot individuen die hun kennis en vaardigheden op professionele wijze inzetten voor de samenleving. Hogeschool Rotterdam werkt vanuit de volgende kernwaarden: verantwoordelijkheid, verbondenheid, veerkracht en rechtvaardigheid. Deze positionering zorgt ervoor dat Hogeschool Rotterdam een organisatie met impact is in de Rotterdamse samenleving.

Maatschappelijke opgaven

De volgende maatschappelijke opgaven staan centraal in de strategie van de hogeschool en vormen de leidraad voor onderwijs en onderzoek:

Toekomstbestendige economie: werken aan nieuwe, betekenisvolle economische modellen; bijdragen aan circulariteit; verduurzaming van logistiekketens in stad en haven.

Duurzame delta: centraal staan energietransitie (vervanging van fossiel door uitstootvrij en hernieuwbaar) en klimaatmitigatie- en adaptatie en circulair bouwen.

Vitale gemeenschap: verkleining van onderwijs-, gezondheids-, welvaarts- en welzijnsverschillen; vergroting van maatschappelijke participatie; de stap maken van zorg naar gezondheid; vergroting van zelfredzaamheid en veerkracht van burgers.

Slimme en sociale stad: verantwoord digitaliseren en ontwerpen van productieprocessen, dienstverlening en infrastructuur in en rondom de stad.

Inclusiviteit, diversiteit en duurzaamheid

De hogeschool wil inclusiviteit, diversiteit en duurzaamheid in haar genen verankeren. Het zijn kernwaarden waar niet aan getornd kan worden. Tegelijkertijd is het een opdracht waaraan dagelijks gewerkt moet worden.



“Ik deel mijn expertise en kennis die ik heb opgedaan in projecten en in het programmeren. Vanuit mijn werkervaring help ik afstudeerders met struikelblokken.”

Timothy
Oud-student Technische Informatica

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

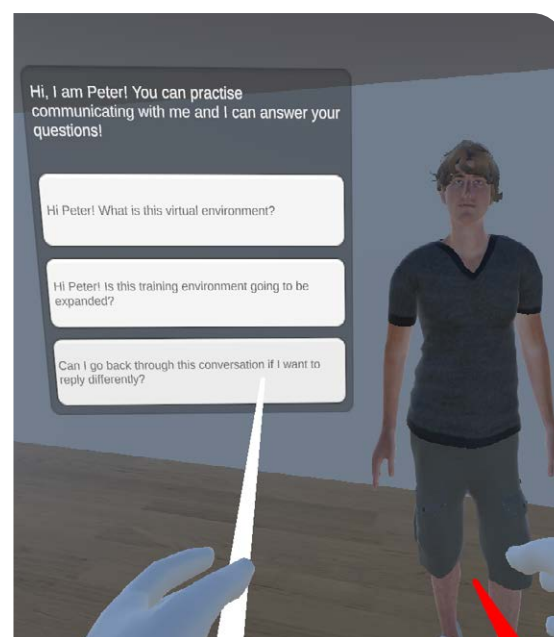
MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE **SLIMME EN SOCIALE STAD**

Digitale technologie voor een mensgerichte samenleving

In een gedigitaliseerde wereld ontkomen mensen niet aan de sociale en ethische impact van digitale technologie. Hoe kunnen productieprocessen, dienstverlening en infrastructuur op een verantwoorde manier ontworpen worden? Wat vinden mensen acceptabel en wat niet? En wie bepaalt dat? Met ons onderwijs en onderzoek zoeken we naar antwoorden en oplossingen die praktisch, laagdrempelig en direct toepasbaar zijn. Dat doen we rond drie deelopgaven: hybride omgevingen, digitale sociale innovatie en slimme objecten & omgevingen. Deze onderwerpen staan tevens centraal binnen de ontwikkeling van het discipline-overstijgend opgevegericht onderwijs van het instituut voor Communicatie, Media en Informatie-technologie (CMI).

Highlights

Hier volgen enkele voorbeelden van samenwerkingen binnen en buiten onze hogeschool.



Platform for Empathic Experiences

Platform for Empathic Experiences (PEX) is een virtuele omgeving waarin een door generatieve AI gevoede digital human zich kan gedragen als een persoon met specifieke mentale of psychische kenmerken. De toepassing is door de instituten CMI, IvG en ISO ontwikkeld samen met studenten van de opleiding Ergotherapie en dient als trainingstool voor het ontwikkelen van professionele communicatieve vaardigheden.

De virtuele omgeving is gebouwd door studenten van onze opleiding Creative Media & Game Technology en de opleiding Elektrotechniek van de Haagse Hogeschool en sluit aan bij het onderzoeksproject 'TherAvatars' van Thierry Desot van Kenniscentrum Creating010. De Immersive Room op locatie Rochussenstraat is een ander voorbeeld van een hybride omgeving die stressvolle situaties kan simuleren. Hierin leren ambulante zorgstudenten om te handelen onder druk.



Digitale inclusie en toegankelijkheid

Samen met onder meer Gemeente Rotterdam, Bibliotheek Rotterdam, IT Campus en het Netwerk Digitale Inclusie werken we aan het verbeteren van de toegang tot het internet en digitale apparaten en diensten. Studenten van CMI leren in samenwerking met praktijkpartners de toegankelijkheid van digitale interfaces te verbeteren voor doelgroepen met tijdelijke en permanente fysieke en mentale beperkingen. Studenten van RBS werken samen met IT Campus om medewerkers in het mkb digitaal vaardiger te maken en gebruik te maken van digitale technologie om het bedrijf te innoveren. Om regionaal aandacht te vragen voor een digitaal toegankelijke en inclusieve toekomst hebben we samen met verschillende (Rotter-



damse) praktijkpartners uit het DiSIL-netwerk (Digitaal-Sociaal InnovatieLab) op 25 november 2024 de Rotterdamse Dag van de Digitale Inclusie georganiseerd.

Smart & Social Fest

Op 19 april 2024 hebben we samen met Gemeente Rotterdam en Bibliotheek Rotterdam de tweede editie van het Smart & Social Fest georganiseerd, hét kennisevent voor medewerkers, studenten en externen over de digitale transitie in Rotterdam. Het was een dag waarop we stilstonden bij de impact die digitale technologie heeft op mensen en hun leefomgeving en hoe ze daar op een bewuste en verantwoorde manier mee om kunnen gaan.



2. Verslag van de Centrale Medezeggenschapsraad

In januari zijn na de medezeggenschapsverkiezingen van november, nieuwe studentleden ingestroomd in de centrale medezeggenschapsraad (CMR). De samenstelling van de personeelsgeleding van de CMR (PGMR) is niet gewijzigd omdat de termijn van de personeelsleden nog doorliep.

De CMR was een groot deel van het jaar niet voltallig. Met name voor studentleden was het niet altijd mogelijk vrij geroosterd te worden voor de CMR-werkzaamheden. Dit betekende dat het werk over minder leden kon worden verdeeld en de werkdruk hoger was. De werkzaamheden in 2024 zagen er als volgt uit:

- Naast de jaarlijks terugkerende dossiers zoals de kaderbrief, de begroting, de Hogeschoolgids en de verplichte vrije dagen, hebben we ons beziggehouden met de Strategische Agenda 2023-2028. Naast de wettelijke instemming op de strategische agenda heeft zij ook instemming gevraagd en gekregen op de daaruit voortvloeiende uitvoeringsagenda.
- Het reglement Gedrags- en integriteitscode is ter instemming en advies aan ons voorgelegd. Dit was een proces met veel overleggen met het CvB en betrokken beleidsadviseurs. We hebben hiervoor ook extern juridisch advies ingewonnen.
- De zittingstermijnen van een RvT-lid en een CvB-lid liepen af. We hebben advies uitgebracht op de profielschetsen ten behoeve van de werving van de nieuwe leden en we waren vertegenwoordigd in de sollicitatiecommissie.
- Onze hogeschool doorloopt de derde ronde van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Conform het accreditatiestelsel hebben we in december een advies opgesteld over de interne kwaliteitszorg van onze hogeschool: 'Reflectie ITK'. In ons advies geven we onder meer aan dat de impact van AI op de organisatie groot zal zijn: hoe zorgen we als kennisinstelling voor 'wél open science maar geen open knowledge'?
- We hebben ons ingezet voor een duurzaam vervoersbeleid en in juli hebben we ingestemd met een voorstel hiervoor, een mooi resultaat van een initiatief van de CMR uit 2022.
- De werkdruk stond op de agenda van de PGMR. Daarnaast is de PGMR bij de oriënterende fase van de nieuwe gesprekcycclus betrokken geweest.
- Een aantal van onze leden heeft deelgenomen aan de stuurgroep Versterking Medezeggenschap, een initiatief van onze hogeschool om de medezeggenschap beter aan te sluiten op de actualiteit en de behoeftes voor 2025-2028.
- Met de decentrale raden (de Instituutsmedezeggenschapsraden, het Inspraakorgaan Diensten en het Inspraakorgaan Kenniscentra) hebben vier themabijeenkomsten plaatsgevonden met als onderwerpen de Hogeschoolgids, de versterking van de medezeggenschap (twee keer) en de begroting.

- We zijn vroegtijdig betrokken bij en hebben deelgenomen aan gesprekken over de voorgenomen fusie van onze hogeschool met Codarts voor de vorming van de University of Arts Rotterdam. Uiteindelijk is het fusietraject eind 2024 gestopt.
- We hebben dit jaar 24 dossiers behandeld. De CMR heeft twee bijeenkomsten met de RvT gehad (in april en in oktober). Deze bijeenkomsten waren georganiseerd op basis van actuele thema's en in de vorm van debattafels. We zijn in totaal 38 keer wekelijks bij elkaar gekomen en hebben zeven overlegvergaderingen met het CvB gehad.



3. Verslag Raad van Toezicht

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

3.1 Samenstelling en bezoldiging

Leden Raad van Toezicht

In onderstaand overzicht zijn hoofd- en nevenfuncties opgenomen van de leden van de RvT in verslagjaar 2024. Voor nevenfuncties geldt dat deze zijn opgenomen voor zover het functies betreft die relevant zijn voor de vervulling van de taak, waaronder in ieder geval eventuele bestuursfuncties in het onderwijs en andere toezichthoudende taken.

Mevrouw prof. mr. A. Oskamp

Voorzitter, 1 januari 2020–1 januari 2028 (niet herbenoembaar)

(Hoofd)functies en relevante nevenfuncties:

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

De heer H. Karakus

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

(Hoofd)functies en relevante nevenfuncties:

- Politiechef van eenheid Noord-Holland
- Strategisch consultant bij Socium31 B.V.,
- Lid Raad van Commissarissen van woningstichting Eigen Haard
- Voorzitter van Feijenoord XL
- Lid Raad van Commissarissen van woningcorporatie Wooncompas
- Lid Landelijke Versnellingstafel Woningbouw

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

Lid, 1 januari 2020–1 januari 2028 (niet herbenoembaar)

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties

- Hoogleraar en afdelingshoofd Verloskunde en Gynaecologie van Erasmus MC
- Lid Raad van Toezicht van Nederlands Centrum Jeugdgezondheid

Mevrouw drs. C. Steenmeijer RA

Lid, 31 oktober 2022–31 oktober 2026 (herbenoembaar)

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties

- Onafhankelijk risk consultant
- Bestuurder risicomanagement bij Algemeen Pensioenfonds KLM
- Bestuurder risicocommissie bij Stichting Bedrijfstak Pensioenfonds voor de Bouwnijverheid
- Lid Raad van Advies van Holland Financial Network
- Lid expert council van Endymion Cooperative
- Lid expert group van Galan Groep
- Adviseur Asset Liability Committee van Pensioenfonds ING

De heer drs. A. de Groot MBA

Lid, 1 september 2023–1 september 2027 (herbenoembaar)

(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Bestuur van DSW Zorgverzekeraar
- Voorzitter Raad van Bestuur van Stad Holland Zorgverzekeraar OWM U.A.
- Voorzitter Raad van Bestuur van Stichting Phoenix
- Voorzitter bestuur van Theater aan de Schie

Rooster van aftreden

- 1 januari 2025: de heer H. Karakus (niet herbenoembaar)
- 31 oktober 2026: mevrouw C. Steenmeijer RA (herbenoembaar)
- 1 september 2027: de heer A. de Groot (herbenoembaar)
- 1 januari 2028: mevrouw A. Oskamp (niet herbenoembaar)
- 1 januari 2028: de heer E.A.P. Steegers (niet herbenoembaar)

Bezoldiging

In 2024 zijn aan de leden van de RvT de vergoedingen verstrekt zoals vermeld in onderstaande tabel.

Lid Raad van Toezicht	Vergoedingen 2024		WNT-norm 2024 naar rato (excl. btw)
	Bruto vergoeding	Totaal	
Mevrouw A. Oskamp	€34.950	€34.950	€34.950
De heer H. Karakus	€23.300	€23.300	€23.300
De heer E.A.P. Steegers	€23.300	€23.300	€23.300
Mevrouw C. Steenmeijer	€23.300	€23.300	€23.300
De heer A. de Groot	€23.300	€23.300	€23.300

De maximumvergoeding voor leden van de RvT is met ingang van 1 januari 2015 maximaal 10% van de voor de sector geldende maximale beloning (Wet normering topinkomens: €233.000). Voor voorzitters is dit maximaal 15%. In de vergadering van de RvT van 11 maart 2019 is besloten dat per 1 januari 2019 voor de vergoeding de wettelijke normering wordt gehanteerd en de jaarlijkse indexatie wordt gevolgd.

Profielschets

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

- een voor de hogeschool relevant netwerk en verbinding met de stad Rotterdam;
- een zodanige affiniteit met het (hoger) onderwijs dat zij de visieontwikkeling van de hogeschool kritisch kunnen volgen;
- 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.

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

De volgende relaties van een lid van de RvT zijn onverenigbaar met de gewenste onafhankelijkheid:

- dienstbetrekking bij andere hogescholen;
- dienstbetrekking bij een van de externe toezichthouders (zoals de accountant) van onze hogeschool;
- leidinggevende functie bij de belangrijkste formele partners van onze hogeschool.

Onafhankelijkheid

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

Geen lid van de RvT, dan wel diens echtgenote/dier echtgenoot, geregistreerd partner of een andere levensgezel, (pleeg)kind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad...

... is in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming tot lid van de RvT werknemer of lid van ons CvB (inclusief gelieerde rechtspersonen) geweest;

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

... was recentelijk bestuurslid van een vennootschap dan wel een grote rechtspersoon waarin een lid van ons CvB lid van de Raad van Commissarissen respectievelijk de RvT is;

... was recentelijk werkzaam bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie of het ministerie van Economische Zaken;

... hield een aandelenpakket van ten minste 10% in een aan onze hogeschool gelieerde vennootschap.

Er was in het verslagjaar geen sprake van besluitvorming waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvT en/of van leden van het CvB aan de orde waren.

“In mijn vorige baan zat ik niet op mijn plek, dus ik wilde mij omscholen. Ik wilde echt in de zorg werken en contact hebben met mensen”

Lorene
Student Social Work



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

3.2 College van Bestuur

Samenstelling en remuneratie

Het CvB bestond in 2024 uit:

- mevrouw drs. S.Y. Wilton-Wels
- de heer W.E. van den Brink MA
- mevrouw dr. J.G.M. Reuling (lid vanaf 1 april 2024)

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 2024			Totaal	WNT-Norm 2024	Interne norm
	Beloning	Fiscale bijtelling auto	Pensioen premies (wg-deel)			
Drs. S.Y. Wilton-Wels	€209.689	€11.929	€23.272	€232.961	100%	€233.000
W.E. van den Brink MA	€193.850	-	€23.347	€217.197	*	€217.244
Dr. J.G.M. Reuling	€141.826	-	€17.426	€159.252	91%	€159.312

- In verband met de nog niet vervulde vacature die was ontstaan na het vertrek van mevrouw Guernina in 2023 en daardoor een verzwaring van de portefeuille van de heer Van den Brink, heeft de RvT besloten dat het percentage voor de heer Van den Brink vanaf 1 augustus 2023 tijdelijk werd opgehoogd naar 100. Met de benoeming van mevrouw Reuling per 1 april 2024 is het percentage voor de heer Van den Brink weer op 91 gesteld.

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

In verband met het na twee termijnen aftreden van de heer H. Karakus op 1 januari 2025, is eind 2024 een wervingstraject opgestart voor een nieuw te benoemen lid. De CMR is betrokken geweest bij de wervings- en aanstellingsprocedure: de CMR heeft geadviseerd over het profiel en de procedure en twee leden van de CMR hebben zitting gehad in de selectiecommissie. Het besluit tot benoeming van het nieuwe lid van de RvT is op 16 december 2024 genomen door de RvT. Het nieuwe lid van de RvT start 1 januari 2025.

In het verslagjaar 2024 was sprake van de start van een nieuw lid van het CvB per 1 april 2024 in verband met het tussentijdse vertrek van een lid van het CvB per 31 juli 2023. De werving- en aanstellingsprocedure voor dit lid was in 2023 al afgerond, Het besluit tot benoeming van het lid was op 11 december 2023 genomen door de RvT.

Het Reglement Raad van Toezicht ligt ten grondslag aan de beoordelingsprocedure voor leden van ons CvB. In het kader van zijn verantwoordelijkheid als werkgever heeft de RvT in 2016 besloten de beoordelingsprocedure vorm te geven in de Regeling Gesprekscyclus CvB. In 2020 is deze regeling herzien. Deze regeling betreft het individuele functioneren van de leden van het CvB.

De gesprekscyclus wordt in twee jaar doorlopen en bestaat uit een functioneringsgesprek (eerste jaar), een beoordelingsgesprek (tweede jaar) en een planningsgesprek (tweede jaar). Indien er sprake is van een herbenoeming, bestaat de mogelijkheid om een separaat herbenoemings-gesprek te voeren. De herbenoeming kan ook onderdeel uitmaken van het functionerings- of beoordelingsgesprek. De gesprekken vinden plaats tussen de remuneratiecommissie van de RvT en de afzonderlijke leden van het CvB.

De leden van het CvB bereiden zich voor op het functionerings- en het beoordelingsgesprek door het schrijven van een zelfreflectie. Daarbij reflecteren zij op hun persoonlijk functioneren, beroeps-matig handelen, samenwerking met de andere CvB-leden en de RvT en de realisatie van de gestelde doelen. Daarnaast besteden zij aandacht aan hun persoonlijke ontwikkeling.

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

In 2024 is met de voorzitter van het CvB en het toetredende lid een functioneringsgesprek gevoerd. Met het zittende lid van het CvB is een plannings- en beoordelingsgesprek gevoerd en zijn afspraken gemaakt over het vóór afloop van zijn tweede termijn beëindigen van zijn bestuurs-termijn in maart 2025. In 2024 was geen sprake van herbenoemingen van leden van het CvB. De remuneratiecommissie verzorgt de verslaglegging van de gevoerde gesprekken.

Op 28 februari 2024 heeft een interne zelfevaluatie van de RvT plaatsgevonden. De evaluatie vond plaats aan de hand van de drie onderstaande thema’s:

1. toezichtrol/organisatie van de RvT
2. samenstelling van de RvT
3. functioneren als team/boardroom dynamics

Tevens is gesproken over de thema’s die de RvT als toezichtthema’s heeft benoemd voor 2024, te weten:

1. transitie van onderwijsorganisatie naar kennisorganisatie – het inbedden en borgen van onderzoek binnen de organisatie van onze hogeschool;
2. besturingsfilosofie en besturingsmodel/besturingsstijl;
3. verhoogde aandacht voor dossiers (Hoger Onderwijs Drechtsteden, University of the Arts Rotterdam, huisvesting) en de kernwaarden van de organisatie;
4. cybersecurity.

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

De basis voor het toetsingskader bestaat uit het kwaliteitsprofiel, dat inzicht geeft in de prestaties van onze hogeschool op de belangrijkste kwaliteitsindicatoren (ankerpunten): waardering door experts, studiesucces, studenttevredenheid, waardering door alumni en medewerkerstevredenheid. Het toetsingskader bestaat verder uit de volgende onderdelen:

- overleggen met het CvB (minimaal vier keer in het jaar);
- deelname aan commissies;
- strategische en thematische bijeenkomsten;
- bezoeken aan instituten en andere organisatieonderdelen van onze hogeschool;
- overleggen met de CMR (twee keer in het jaar);
- overleg met team Auditing, Monitoring en Control (AMC);
- overleggen met de compliance officer, risk manager en de functionaris gegevens-bescherming.

Overleggen tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur

De RvT vergaderde in het verslagjaar 2024 vijf keer (op 26 februari, 22 april, 17 juni, 14 oktober en 16 december). Tijdens deze vergaderingen komen een aantal vaste onderdelen en onderwerpen en een aantal actuele onderwerpen aan de orde. Vaste onderwerpen zijn de verslagen van de commissies van de RvT, rapportages over vastgoed en huisvesting, financiën, kwaliteitsafspraken en de continue rapportage van AMC. Ook wordt standaard het kwaliteitsprofiel besproken, waarin de stand van zaken ten aanzien van de ankerpunten opgenomen is. In 2024 waren daarnaast de strategische agenda, uitvoeringsplannen voor de strategische agenda, de instroomontwikkeling, aanmelding en werving, de ontwikkelingen rondom het kunstvakonderwijs (University of the Arts Rotterdam) en Hoger Onderwijs Drechtsteden en Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) onderwerp van gesprek tussen de RvT en het CvB.

Jaarlijks worden de begroting, de managementletter, de jaarrekening en het accountantsverslag besproken. De verschillende ankerpunten komen niet alleen terug in het kwaliteitsprofiel, maar worden jaarlijks ook diepgaand besproken aan de hand van de uitslag van het werkbelevingsonderzoek, de Nationale Studentenenquête en HBO-Monitor en een duiding van de uitkomsten.

Deelname aan commissies

De RvT heeft het in 2013 genomen besluit om een commissiestructuur in te voeren, gecontinueerd in 2024. Sinds het najaar van 2020 is, in aanvulling op de oorspronkelijk ingestelde commissies, tevens een huisvestingscommissie ingesteld.

De samenstelling van de commissies was in 2024 als hierna beschreven.

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit mevrouw Steenmeijer en de heer de Groot (vanuit de RvT) en de heer Van den Brink (vanuit het CvB). De commissie vergaderde drie keer (9 april, 11 juni en 5 december).

Onderwerpen die in 2024 in de auditcommissie besproken zijn:

- jaarrekening van 2023
- accountantsverslag van 2023
- auditplan van de accountant van 2024
- managementletter van de accountant van 2024
- kaderbrief en begroting van 2025
- continue rapportage door AMC
- financieel statuut van 2024
- controlerapport betreffende Proquro
- verzekeringsportefeuille
- spendanalyse
- treasurystatuut
- integrated reporting
- kwaliteitsafspraken
- registratie van nevenfuncties
- actuele prognoses voor de financiën
- cybersecurity
- architectuurraad
- monitor IT security
- Hoger Onderwijs Drechtsteden
- University of the Arts Rotterdam
- casus betreffende personeelsdossiers

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestond uit mevrouw Oskamp en mevrouw Steenmeijer (vanuit de RvT) en mevrouw Wilton-Wels (vanuit het CvB). De commissie vergaderde twee keer (31 januari en 9 oktober).

Onderwerpen die in de remuneratiecommissie besproken zijn:

- remuneratierapport over 2023
- concept-remuneratierapport over 2024
- vaststelling van de complexiteitsindeling ten behoeve van WNT
- werving van een nieuw lid voor de RvT
- werving van een nieuw lid voor het CvB
- benchmark van de arbeidsvoorwaarden voor CvB's van grotere hogescholen
- strategische personeelsplanning methodiek
- gesprekscyclus

Commissie Onderwijs en Onderzoek

De commissie Onderwijs en Onderzoek bestond uit mevrouw Oskamp, de heer Karakus en de heer Steegers (vanuit de RvT) en mevrouw Wilton-Wels (vanuit het CvB tijdens de vergadering in april en juni) en mevrouw Reuling (vanuit het CvB in oktober en december). De commissie vergaderde vier keer (10 april, 4 juni, 2 oktober en 12 december).

Onderwerpen die in de onderwijscommissie besproken zijn:

- instroomontwikkeling
- studiesucces
- praktijkgericht onderzoek (kwaliteit en beleid)
- uitkomsten van de visitaties bij onderwijs en onderzoek
- BKE-certificering
- HBO-Monitor
- Nationale Studentenenquête
- Instellingstoets Kwaliteitszorg
- kwaliteitsprofiel
- kwaliteitsafspraken
- langstudeerboete
- onderwijsvisie
- governance-onderzoek
- herijking van de ankerpunten voor onderwijs en onderzoek

Huisvestingscommissie

De huisvestingscommissie bestond uit de heer De Groot en de heer Karakus (vanuit de RvT) en de heer Van den Brink (vanuit het CvB). De commissie vergaderde twee keer (10 april en 17 oktober).

Onderwerpen die in de huisvestingscommissie besproken zijn:

- lopende projecten en ontwikkelingen op het gebied van vastgoed en huisvesting
- reductie van ruimtegebruik
- verduurzaming van de vastgoedportefeuille
- proces van de herijking van de uitvoeringsagenda voor het vastgoed
- toekomstige huisvesting van WdKA
- ontwikkelingen op Laan op Zuid
- Rochussenstraat
- grootschalige renovatie van Museumpark-hoogbouw
- energiebeleid

Overleggen met de centrale medezeggenschapsraad

De RvT en de CMR kwamen twee keer samen in 2024, één keer onder voorzitterschap van de CMR en één keer onder voorzitterschap van de RvT. Beide overleggen vonden plaats in afwezigheid van het CvB. De bijeenkomsten vonden plaats op 22 april 2024 en op 14 oktober. Met de CMR werd onder andere gesproken over de kracht van goed samenspel tussen de RvT en de CMR en de strategische agenda.

Overleg met AMC, compliance officer, riskmanager en functionaris gegevensbescherming

Op 22 april 2024 heeft de RvT gesproken over het jaarverslag en jaarplan van AMC, het jaarverslag van de functionaris gegevensbescherming en de werkplannen van het auditteam, de functionaris gegevensbescherming, compliance officer en risk manager. Dit alles in aanwezigheid van de manager van AMC, functionaris gegevensbescherming, compliance officer en risk manager. In de reglementen is vastgelegd dat AMC, de compliance officer, de riskmanager en de functionaris gegevensbescherming over hun rapporten en bevindingen, desgewenst, direct rapporteren aan de RvT, zonder tussenkomst van het CvB, waarmee de onafhankelijkheid is gewaarborgd. Hiervan is 2024 geen gebruik gemaakt.

Overleg inzake veiligheid

Ook in 2024 is de voorzitter van de RvT door de voorzitter van het CvB, conform afspraak, regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen op het gebied van veiligheid binnen onze hogeschool. In voorkomende gevallen heeft de voorzitter van de RvT, in goed overleg met de voorzitter van het CvB, de voltallige RvT geïnformeerd. Incidenten worden bijgehouden in een incidentenregister dat periodiek met de RvT wordt besproken.

Jaaropening en verdiepingsactiviteiten

Leden van de RvT waren in september aanwezig bij de opening van het studiejaar 2024-2025.

Op 31 mei heeft een off-site dag plaatsgevonden met de RvT en het CvB. Tijdens deze bijeenkomst is onder begeleiding van een externe begeleider verdiepend gesproken over de besturingsfilosofie, de samenwerking tussen de RvT en het CvB in de nieuwe samenstelling en de omgang met dilemma's.

Risicomanagement

De planning-en-controlcyclus met betrekking tot risicomanagement ziet er globaal als volgt uit:

- Uitgangspunt is het vastgestelde risicoregister van onze hogeschool van het voorafgaande jaar.
- Aan de hand van een risicorapportage wordt de risicodialoog gevoerd tussen de RvT en het CvB.
- Jaarlijks vindt er een update van het risicoregister van onze hogeschool plaats. Aan deze risico's worden eigenaren gekoppeld, die beheersmaatregelen formuleren om niet of onvoldoende gemitigeerde risico's af te dekken. Tevens worden voor significante risico's scenarioberekeningen met betrekking tot de financiële consequenties gemaakt.
- Het opvolgen van de beheersmaatregelen is de verantwoordelijkheid van de individuele directies.
- Periodiek is er in het overleg tussen de directies en het CvB ruimte voor monitoring van het adequaat opvolgen van de aanbevelingen en maatregelen.

Financiën

Voor toetsing van ons financiële beleid maakt de RvT gebruik van de interne notitie 'Besturing en financieel beleid'. Deze bevat onder andere de financiële normen die worden gehanteerd door de Inspectie van het Onderwijs. Voorbeelden daarvan zijn de normen voor solvabiliteit, liquiditeit en current ratio. Daarnaast formuleren we als hogeschool zelf aanvullende financiële normen, zoals het minimaal noodzakelijke niveau van direct beschikbare liquiditeiten en de maximaal toegestane omvang van de huisvestingslasten in relatie tot bepaalde categorieën baten. De notitie 'Besturing en financieel beleid' wordt in 2025 geactualiseerd.

De RvT heeft in zijn vergadering van 22 april het jaarverslag 2023 goedgekeurd. Ook de jaarrekening 2023 en het accountantsverslag 2023 van accountant Deloitte werden in die vergadering besproken. 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 prognose voor het hele jaar afgezet tegen de begroting, zodat, na voorbereidend overleg in de auditcommissie, de raad in staat was de financiële gang van zaken te volgen. De raad verleende in zijn vergadering van 16 december goedkeuring aan de begroting voor 2025.

Externe accountant

De RvT benoemt de externe accountant, waarbij de branchecode voorschrijft dat deze voor ten hoogste acht jaar mag worden aangesteld; verdere regelgeving schrijft voor dat de accountantsdiensten iedere zeven jaar opnieuw moeten worden aanbesteed. Deze aanbesteding heeft plaatsgevonden, waarbij een beoordelingscommissie de verschillende inschrijvingen heeft beoordeeld. Op basis hiervan is Deloitte geselecteerd. Op 15 februari 2021 heeft de RvT formeel besloten de opdracht voor accountantsdiensten aan Deloitte te gunnen.

Kwaliteitsafspraken

De voortgang van de kwaliteitsafspraken is besproken in de Raad van Toezicht. In de commissie Onderwijs en Onderzoek is gesproken over de voortgangsrapportage; in de auditcommissie is de verantwoording van de kwaliteitsafspraken besproken als onderdeel van de AMC-rapportages.

Instroom, onderwijs en kwaliteit

De RvT is gedurende het jaar geïnformeerd over de ontwikkelingen in de instroom van nieuwe studenten, gerelateerd aan de instroom bij de andere grote hogescholen in Nederland. Ook zijn analyses besproken van belangrijke indicatoren rond studiesucces zoals propedeuserendement na één jaar, uitval in het eerste jaar, diploma na vijf en acht jaar en langstudeerders. Hierbij is ook extra aandacht besteed aan de conversiecijfers. Wat gebeurt er tussen het moment van de keuze van de student om zich bij ons in te schrijven tot het moment dat de student formeel ingeschreven staat en hoe kan de opleiding de student hierbij ondersteunen en volgen? Andere belangrijke onderwerpen die besproken zijn, zijn de voorbereidingen voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg in 2025 en de BKE-certificering van docenten.

Het kwaliteitsprofiel, waarvan de ankerpunten als kwaliteitsindicatoren deel uitmaken, wordt besproken in elke vergadering van de commissie Onderwijs en Onderzoek:

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

De kwaliteitsindicatoren zijn in 2024 herzien in de op handen zijnde herijking van de strategische agenda en besproken in de commissie Onderwijs en Onderzoek. Eind 2024 zijn de herijkte ankerpunten ter instemming voorgelegd aan de CMR.

Personeelsbeleid en organisatie

De RvT is op 14 oktober 2024 geïnformeerd over de uitslagen van de periodieke meting van de werkdruk. Gedurende het jaar werd de raad, wanneer aan de orde, geïnformeerd over de stand van zaken rondom personeelsswisselingen en/of verschuivingen op directieniveau. In de remuneratiecommissie is op 9 oktober gesproken over het proces van de uitgevoerde vlootsschouw.

Huisvesting

Via de huisvestingscommissie wordt de RvT periodiek geïnformeerd over de ontwikkelingen ten aanzien van vastgoed en huisvesting.

Praktijkgericht onderzoek

In 2024 was praktijkgericht onderzoek een regelmatig terugkomend onderwerp in het gesprek tussen de RvT en het CvB, vooral in de commissie Onderwijs en Onderzoek, alsmede in de voltallige RvT. Er is onder meer gesproken over de visie en ambitie voor praktijkgericht onderzoek, de onderzoeksstrategie en de governance van het onderzoek.

Tot slot

De RvT kijkt terug op een veelbewogen jaar. De RvT heeft daarin veel waardering voor de open en transparante werkwijze van het CvB in nieuwe samenstelling en heeft ook het goede contact met de CMR erg op prijs gesteld.

De RvT volgt nauwgezet de voortgang van de Strategische Agenda en heeft een aantal dossiers met verhoogde aandacht gevolgd. Daarnaast ziet de raad met veel belangstelling de ontwikkeling die de organisatie maakt naar een kennisinstelling en heeft veel waardering voor de wijze waarop steeds meer integraal wordt samengewerkt in het belang van alle studenten, medewerkers in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en de partners in het werkveld van Hogeschool Rotterdam. RvT spreekt haar vertrouwen uit dat CvB deze lijn bekrachtigt en voortzet.



4. Jaarrekening 2024

4.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

Activa		(x € 1.000)	
		31 december 2024	31 december 2023
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1.	9.688	7.407
Materiële vaste activa	2.	210.513	213.813
		220.201	221.220
Vlottende activa			
Vorderingen	3.	16.569	12.005
Liquide middelen	4.	62.573	64.111
		79.142	76.116
Totaal activa		299.343	297.336
Passiva			
(x € 1.000)		31 december 2024	31 december 2023
Eigen Vermogen	5.	113.356	113.527
Voorzieningen	6.	30.032	25.110
Langlopende schulden	7.	44.700	47.800
Kortlopende schulden	8.	111.255	110.899
Totaal passiva		299.343	297.336

4.2 Staat van baten en lasten over 2024

Baten		(x € 1.000)		
		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Rijksbijdragen	9.	348.622	350.439	352.335
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10.	4.392	4.698	4.360
College-, cursus-, les- en examengelden	11.	84.969	83.835	77.555
Baten werk in opdracht van derden	12.	17.371	17.904	16.056
Overige baten	13.	7.843	6.749	6.979
Totaal baten		463.197	463.625	457.285
Lasten		(x € 1.000)		
		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Personeelslasten	14.	369.326	367.322	352.941
Afschrijvingen	15.	27.469	29.368	24.685
Huisvestingslasten	16.	23.401	24.593	26.329
Overige lasten	17.	45.938	46.959	50.090
Totaal lasten		466.134	468.242	454.045
Saldo baten en lasten		-2.937	-4.617	3.240
Financiële baten en lasten	18.	2.766	147	1.824
Totaal resultaat		-171	-4.470	5.064

4.3 Kasstroomoverzicht over 2024

(x € 1.000)

Kasstroom uit operationele activiteiten		2024	2023
Saldo baten en lasten		-2.937	3.240
Aanpassingen voor: Afschrijvingen		15. 27.469	24.685
Mutaties voorzieningen		6. 5.762	4.794
		33.231	29.479
Verandering in werkkapitaal: Vorderingen		3. -4.564	-511
Kortlopende schulden		8. 356	13.623
		-4.208	-14.134
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties		26.086	18.585
Ontvangen interest		18. 2.674	2.588
Betaalde interest		18. -748	-764
		1.926	1.824
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		28.012	20.409
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële vaste activa		1. -3.359	-4.346
Investerings in materiële vaste activa		2. -23.091	-45.306
Totaal kasstroom uit investerings-activiteiten		-26.450	-49.652
Kasstroom uit financierings-activiteiten			
Nieuw opgenomen leningen		7. 0	0
Aflossing schulden		7. -3.100	-3.100
Totaal kasstroom uit financierings-activiteiten		-3.100	-3.100
Toename/(afname) geldmiddelen		4. -1.538	-32.343
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:			
Stand per 1 januari		64.111	96.454
Toename (-afname) liquide middelen		-1.538	-32.343
Stand per 31 december		62.573	64.111

4.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening

Algemene toelichting

De activiteiten van Stichting Hogeschool Rotterdam (verder: de hogeschool) bestaan uit het verzorgen van hoger onderwijs. Deze jaarrekening betreft de jaarrekening van de hogeschool.

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

Regelgeving

De jaarrekening van de hogeschool is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO), Titel 9 Boek 2 BW, RJ 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering topinkomens (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 Hogeschool Rotterdam goedgekeurde begroting 2024 d.d. 12 december 2023.

Continuïteit van de activiteiten

De jaarrekening 2024 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 2024, dat is geëindigd op 31 december 2024.

Oordelen en schattingen

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

Er zijn in 2024 geen transacties van betekenis met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden aangegaan.

Verbonden partijen waarbij sprake is van een overheersende zeggenschap, maar op basis van omvang in relatie tot Hogeschool Rotterdam van te verwaarlozen betekenis is, worden op basis van artikel 2:407 BW lid 1a niet geconsolideerd. Voor 2024 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

Immateriële vaste activa

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

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

De ontwikkelingskosten worden, met uitzondering van de inzet van eigen personeel, geactiveerd als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

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

De volgende lineaire afschrijvingstermijn wordt momenteel gehanteerd:

- Automated feedback checking 4 jaar

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

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 organisatie toegang tot de software en infrastructuur via een internetverbinding. Deze software wordt niet geactiveerd aangezien de leverancier de eigenaar is van de software of infrastructuur en de hogeschool daarmee niet de beschikkingmacht heeft over de geïdentificeerde activa. Implementatiekosten welke 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 exploitatierekening 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

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor een 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 vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingstermijnen worden hierbij gehanteerd:

Gebouwen:	
• casco	60 jaar
• afbouw	30 jaar
• bedrijfsaanpassingen / onderhoudsinvestering	10, 15, 20 en 30 jaar

Automatisering en inventarissen:	
• Werkplekken: persoonlijke mobiele werkplek	3 jaar
• Werkplekken: mobiele toetsfaciliteiten	3 jaar
• Werkplekken: vast (student of medewerker)	5 jaar
• Werkplekken: Apple	4 jaar
• Communicatie: Mobiele telefoons	3 jaar
• Communicatie: Vaste telefoons	5 jaar
• Infrastructuur en audiovisuele middelen	5 jaar
• Inventaris	5 en 10 jaar

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

Gebouwen van voor 2000:	
• gebouwen	30 jaar
• gebouwen, niet oorspronkelijk voor onderwijs bestemd inclusief oud pand HES	20 jaar

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

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

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

De hogeschool beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde.

De realiseerbare waarde is de hoogste van de directe opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardevermindering-verlies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/ de kasstroom genererende eenheid, vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

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

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardevermindering-verlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

Vorraden

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

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Overige vorderingen

Overige vorderingen, die geen deel uitmaken van een handelsportefeuille, worden gewaardeerd tegen (geamortiseerde) kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindering-verliezen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit tegoeden bij de Staat der Nederlanden. De tegoeden hebben een looptijd korter dan twaalf maanden en zijn vrij opneembaar. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een wettelijke reserve, een algemene reserve en bestemmings-reserves.

De wettelijke reserve wordt aangehouden ter hoogte van het geactiveerde bedrag aan ontwikkel-kosten voor immateriële vaste activa.

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

Voorzieningen

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

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

De disconteringsvoet waartegen contant wordt gemaakt geeft de actuele marktrente weer. De actuele marktrente wordt bepaald op basis van het rendement op hoogwaardige ondernemings-obligaties op een liquide markt; indien de liquide markt ontbreekt wordt de actuele marktrente bepaald op basis van het rendement op staatsobligaties. De verdisconteringsvoet bedraagt op balansdatum 2,60%.

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.

Wachtgelden

De voorziening wachtgelden betreft een voorziening voor toekomstige wachtgelduitkeringen. De voorziening wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit de Werk-loosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling hbo (BWRHBO). Hierbij wordt een schatting gemaakt van het bedrag dat noodzakelijk is om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Rekening houdend met de kans op werkhervatting is hierop een afslagpercentage toegepast. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 2,60%, (2023: 2,27%).

WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA

Sinds 2005 is Hogeschool Rotterdam eigenrisicodragers voor de WGA. Dit betekent dat de betaling van de WGA-uitkering en de kosten van de re-integratie voor rekening komen van Hogeschool Rotterdam. De voorziening WGA wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit het eigenrisicodragerschap. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 2,60%, (2023: 2,27%).

M2 werktijdvermindering

De voorziening M2 werktijdvermindering is in het kader van de cao-hbo 2024-2025 gevormd voor personeel, inclusief opbouw toekomstige rechten, dat deelneemt aan de 'regeling werktijd-verkortings senioren' volgens de duurzame inzetbaarheidsparaagraaf in de cao. Volgens deze paragraaf kan een werknemer die de AOW-gerechtigde leeftijd min tien jaar heeft bereikt kiezen voor de mogelijkheid om zijn/haar werktijd, gedurende een periode van maximaal vijf jaar, te verminderen met maximaal 20%. Hiervoor wordt gedeeltelijk salaris ingeleverd (eigen bijdrage).

Voor de werknemers die gebruikmaken van deze regeling zijn de kosten voor de volledige periode in de voorziening opgenomen.

Voor werknemers die geen gebruik maken van de regeling, maar voldoen aan de criteria en zodoende op elk moment kunnen gaan deelnemen, wordt op basis van deelnemerspercentages en een blijfkans een voorziening verantwoord. Voor werknemers die tussen nu en vijf jaar in aanmerking komen voor deze regeling, wordt ook gebruik gemaakt van een deelnemerspercen-tage en een blijfkans. Voor deze toekomstige instroom wordt de voorziening in vijf jaar opgebouwd. Werknemers die over meer dan vijf jaar in aanmerking komen voor deze regeling zijn niet meegenomen bij de bepaling van de voorziening. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 2,60% (2023: 2,27%).

Gratificatie ambtsjubilea

Deze voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren kosten van gratificaties vanwege ambtsjubilea. De cao bepaalt dat de werkgever de werknemer bij het bereiken van een 25-jarig, 40-jarig en 50-jarig jubileum een gratificatie toekent ter grootte van 50%, 100% en 100% van het inkomen per maand. Voor het bereiken van een ambtsjubileum is het aantal voor ABP-pensioen geldige dienstjaren bepalend. Voor het onbekende gedeelte aan ABP-jaren wordt bij de totstandkoming van de voorziening rekening gehouden met een correctiefactor. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een discon-te-ringsvoet is gehanteerd van 2,60% (2023: 2,27%).

Langdurig zieken

Deze voorziening ziet toe op de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte en arbeidsongeschiktheid voor werknemers met een contract voor onbepaalde én bepaalde tijd. Het betreft hier werknemers die langer dan 1 jaar ziek zijn en meer dan 50% arbeidsongeschikt waarvan de verwachting bestaat dat deze werknemers op balansdatum geheel of gedeeltelijk niet zullen terugkeren in het arbeids-proces. De looptijd beperkt zich tot 1 jaar, i.v.m. een overgang na het 2e ziektejaar naar de WIA, en wordt zodoende tegen nominale waarde gewaardeerd.

Transitievergoeding

In het kader van de Wet Arbeidsmarkt in Balans wordt middels deze voorziening rekening gehouden met de transitievergoeding waarop werknemers recht hebben op het moment dat hun contract niet wordt verlengd. De voorziening is berekend op basis van de wettelijke transitievergoeding. Daarbij worden alleen de D4-contracten in acht genomen aangezien deze in beginsel niet leiden tot een vast contract. Gezien het kortlopende karakter van de voorziening wordt deze tegen nominale waarde gewaardeerd.

Profileringsfonds

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

Asbestverwijdering

Deze voorziening is gevormd ter dekking van het verwijderen van asbest met betrekking tot op termijn uit te voeren renovatie- en verbouwingswerkzaamheden van gebouwen. Gezien de beperkte looptijd en de beperkte omvang van de voorziening wordt deze tegen nominale waarde gewaardeerd.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

De langlopende schulden zijn aangegaan bij de Staat der Nederlanden via schatkistbankieren.

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.



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

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

College-, cursus-, les- en examengelden

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

Baten werk in opdracht van derden

Onder opbrengst werk voor derden worden de opbrengsten verantwoord die voortvloeien uit (private) contractactiviteiten en worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Deze activiteiten vallen buiten de primaire bekostiging.

Overige baten

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

Periodiek betaalbare beloningen

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

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

Pensioenen

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

De beleidsdekkingsgraad wordt gebruikt om te bepalen of de pensioenen kunnen worden verhoogd (indexeren) of verlaagd (korten) moeten worden. De beleidsdekkingsgraad moet een minimale waarde hebben om voldoende financiële buffer te hebben. Deze buffer is wettelijk verplicht. De beleidsdekkingsgraad van het ABP per 31 december 2024 is 113,1% (31 december 2023: 113,9%).

De pensioenregeling bij het ABP is in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingen-benadering. De pensioenpremies worden verantwoord als personeelskosten wanneer deze zijn verschuldigd. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

ABP heeft in 2021 aangegeven dat het pensioenstelsel gaat veranderen, zodat het beter aansluit bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen op de financiële markten. In het nieuwe pensioenstelsel is de pensioenpremie het uitgangspunt. Werkgevers en werknemers leggen gezamenlijk een pensioenpremie in. Deze pensioenpremies worden belegd en het uiteindelijke pensioenresultaat hangt af van de beleggingsresultaten. Het nieuwe pensioenstelsel gaat uiterlijk op 1 januari 2027 in, waarbij de mogelijkheid bestaat dat deze met één jaar wordt vervroegd.

Omdat het ABP op 1 januari 2027 overgaat op de nieuwe regels voor pensioen mag het ABP van de overheid tijdelijk soepelere regels gebruiken om de pensioenen te verhogen. Dat mag als de actuele dekkingsgraad op 31 oktober van een jaar 110% of hoger is. Een eerste voorwaarde is dat de actuele dekkingsgraad door de verhoging niet onder de 110% mag uitkomen. Een 2e voorwaarde is dat de beleidsdekkingsgraad niet onder de 105% mag uitkomen. Eind 2024 is besloten om de pensioenen per 1 januari 2025 met 1,84% te verhogen.

Vanaf 2024 moet het ABP elk jaar tot de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel een overbruggingsplan indienen bij De Nederlandsche Bank (DNB). Daarin staat hoe ABP ervoor zorgt dat er voldoende vermogen is op het moment van overstappen op het vernieuwde pensioenstelsel in 2027. Het ABP hanteert hierbij een dekkingsgraad van minimaal 101,5% (invaardekkingsgraad).

Afschrijvingen op materiële en immateriële vaste activa

Materiële en immateriële 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.

Rentebaten en rentelasten

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

Belastingen

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

Kasstroomoverzicht

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



Financiële instrumenten en risicobeheersing

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

Marktrisico

- Valutarisico*
De hogeschool is alleen werkzaam in de eurozone. Buitenlandse studenten betalen in euro's. Derhalve is geen sprake van een valutarisico.
- Prijrisico*
De hogeschool beschikt niet over effecten en loopt derhalve geen prijsrisico.
- Rente, kasstroom- en liquiditeitsrisico*
Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De hogeschool heeft op 31 december 2024 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 rekeningcourantkrediet faciliteit met variabele rente bij de Staat der Nederlanden ter hoogte van 25 miljoen euro. Hiervan is in 2024 geen gebruik gemaakt.

Het overige renterisico in 2024 is zeer beperkt en heeft alleen betrekking op de liquide middelen. Gedurende het jaar 2024 heeft de hogeschool alle liquide middelen aangehouden bij de Staat der Nederlanden via het schatkistbankieren. De hogeschool heeft geen materiële rentedragende vorderingen.

Kredietrisico

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

4.5 Toelichting op de balans 2024

(x € 1.000)

(1) Immateriële vaste activa

De samenstelling van de post immateriële vaste activa is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Kosten van ontwikkeling	118	236
Vooruitbetalingen	9.570	7.171
Totaal	9.688	7.407

	Kosten van ontwikke- ling	Vooruit- betalingen	Totaal
Stand per 1 januari 2024			
Verkrijgingsprijs	472	7.537	8.009
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-236	-366	-602
Boekwaarden	236	7.171	7.407
Mutaties			
Investeringsen	-	3.359	3.359
Desinvesteringsen	-	-	-
Afschrijvingen	-118	-960	-1.078
Afschrijving op desinvesteringsen	-	-	-
Mutaties gedurende de periode	-118	2.399	2.281
Stand per 31 december 2024			
Verkrijgingsprijs	472	10.896	11.368
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-354	-1.326	-1.680
Boekwaarden	118	9.570	9.688

De kosten van ontwikkeling hebben betrekking op een intern ontwikkeld software programma. Hiervoor is een wettelijke reserve gevormd. Daarnaast is gedurende 2024 voor de ondersteuning van het onderwijs en voor de bedrijfsvoering in een aantal SAAS-applicaties geïnvesteerd. Deze applicaties zijn gedurende 2024 in gebruik genomen. De implementatiekosten zijn als vooruit-betaalde bedragen in de immateriële vaste activa verantwoord. Vanaf het moment van in gebruik name worden deze kosten verspreid over de verwachte levensduur (variërend tussen 4 tot 10 jaar) in de exploitatierekening verantwoord (categorie 'afschrijvingslasten').

(2) Materiële vaste activa

De kostprijs van de gebouwen en terreinen welke in het kader van de OKF-operatie aan de hogeschool zijn overgedragen, zijn opgenomen tegen de door het ministerie van OCW berekende bruto deelnamesommen. De investeringen vanaf 1 januari 1994 zijn opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

De samenstelling van de post materiële vaste activa is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Gebouwen en terreinen	164.919	173.645
Inventaris en apparatuur	33.222	34.945
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	12.372	5.223
Totaal	210.513	213.813

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Stand per 1 januari 2024				
Verkrijgingsprijs	360.573	81.667	5.223	447.463
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-186.928	-46.722	-	-233.650
Boekwaarden	173.645	34.945	5.223	213.813
Mutaties				
Investeringen	7.820	8.122	7.149	23.091
Desinvesteringen	-526	-4.013	-	-4.539
Afschrijvingen	-16.546	-9.845	-	-26.391
Afschrijving op desinvesteringen	526	4.013	-	4.539
Mutaties gedurende de periode	-8.726	-1.723	7.149	-3.300
Stand per 31 december 2024				
Verkrijgingsprijs	367.867	85.776	12.372	466.015
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-202.948	-52.554	-	-255.502
Boekwaarden	164.919	33.222	12.372	210.513

In 2024 heeft de hogeschool 23,1 miljoen euro geïnvesteerd in materiële vaste activa. De grootste investeringen betroffen voornamelijk de afronding van de nieuwe C-vleugel van locatie Kralingse Zoom en de renovatie van de locaties Academieplein en Museumpark. Daarnaast bedroegen de vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen ultimo boekjaar in totaal 12,4 miljoen euro. Dit bedrag betreft met name de verduurzamingsrenovatie van locatie Academieplein en de voorbereidingen voor de nieuwbouw op locatie Laan op Zuid.

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

In boekjaar 2024 zijn de verkrijgingsprijs en cumulatieve afschrijving van inventaris en automatiseringsapparatuur en verbouwingen aan de gebouwen met een bedrag van 4,5 miljoen euro verminderd door desinvesteringen. De eigen panden op Kralingse Zoom en Museumpark dienen als zekerheid voor de hypothecaire leningen van 70,2 miljoen euro zoals die zijn verstrekt door de Staat der Nederlanden.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedraagt 151,3 miljoen euro (peildatum 1 januari 2023). De verzekerde waarde van de gebouwen per 1 januari 2024 bedraagt 533,2 miljoen euro.

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

(3) Vorderingen

De samenstelling van de vorderingen is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Debiteuren/Studenten/deelnemers/cursisten	5.071	4.682
Overige vorderingen	419	303
Overlopende activa	11.079	7.020
	16.569	12.005
Debiteuren	1.212	942
Studenten/deelnemers/cursisten	4.798	4.698
Voorzieningen wegens oninbaarheid	-939	-958
	5.071	4.682
Personeel	273	87
Overige	146	216
	419	303
<i>Overlopende activa</i>		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	113	-
Vooruitbetaalde kosten	4.262	989
Overige overlopende activa	6.704	6.031
	11.079	7.020

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

De stijging in de vorderingen wordt met name veroorzaakt door de toename van de vordering op studenten in verband met de verhoging van het tarief collegegelden.

(4) Liquide middelen

Het verloop van de liquide middelen is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Schatkistbankieren	62.573	64.111

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

De afname van de liquide middelen wordt met name veroorzaakt door de toename in de vooruit-betaalde kosten.

(5) Eigen vermogen

Het eigen vermogen is verdeeld in de volgende componenten:

	Stand per 01-01-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024
Wettelijke reserve voor geactiveerde kosten van ontwikkeling	354	-	-118	236	-	-118	118
Algemene reserve	105.972	4.516	118	110.606	-142	118	110.582
Bestemmingsreserve (publiek)	2.758	309	-	3.067	-244	-	2.823
Bestemmingsreserve (privaat)	-621	239	-	-382	215	-	-167
	<u>108.463</u>	<u>5.064</u>	<u>-</u>	<u>113.527</u>	<u>-171</u>	<u>-</u>	<u>113.356</u>

	Stand per 01-01-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024
Bestemmingsreserve (publiek)							
Studentennoodfonds	66	-4	-	62	-	-	62
Kennisinnovatie middelen	1.367	343	1.073	2.783	-22	-	2.761
Promotievoucher middelen	252	-30	-	222	-222	-	-
Centre of Expertise middelen	1.073		-1.073	-	-	-	-
	<u>2.758</u>	<u>309</u>	<u>-</u>	<u>3.067</u>	<u>-244</u>	<u>-</u>	<u>2.823</u>

De bestemmingsreserve ziet toe op een reserve waaraan door het bestuur een bepaalde bestemming (doelstelling) is gegeven en derhalve voor het realiseren van die doestelling geoormerkt is.

Hierna volgt een korte beschrijving van de bestemmingsreserves:

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.

Middelen voor kennisinnovatie, promotievouchers en Centre of Expertise

In het verleden heeft de hogeschool in de rijksbijdrage middelen voor kennisinnovatie, promotie-vouchers en Centre of Expertise ontvangen. Deze zijn opgegaan in de lumpsum rijksbijdrage. De niet bestede middelen vormen de bestemmingsreserve. Naar aanleiding van de strategische agenda waarin sprake is van een samenvoeging van de KC's en CoE's zijn in 2023 de bestemmingsreserves voor kenniscentra en voor CoE's samengevoegd. Hogeschool Rotterdam heeft het beleid om deze niet bestede middelen alsnog aan deze activiteiten te besteden en reserveert hiervoor middelen in haar begroting conform eerdere jaren.

Privaat

Op de Bestemmingsreserve Privaat worden de gecumuleerde resultaten zichtbaar die gerealiseerd zijn met private activiteiten (in lijn met de beleidsregel 'Investeren van publieke middelen in private activiteiten'). Ultimo 2024 bestaan de private activiteiten bij de hogeschool primair uit het aanbieden van onbekostigde masteropleidingen en hebben deze activiteiten derhalve een niet-commercieel, semipubliek karakter.

Resultaatbestemming

Het College van Bestuur stelt voor het resultaat van het boekjaar te verantwoorden in de algemene reserve en in de bestemmingsreserves. Daarbij wordt het negatieve resultaat over 2024 van 0,2 miljoen euro voor 0,1 miljoen euro ten laste van de algemene reserve, voor € 0,3 miljoen ten laste van de publieke bestemmingsreserve en voor 0,2 miljoen ten gunste van de private bestemmingsreserve gebracht.

(6) Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Stand per 01-01-2024	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Oprenting en/ of verande- ring discon- teringsvoet	Stand per 31-12-2024
Personeelsvoorzieningen						
Wachtgelden	4.684	3.992	1.979	-	-218	6.479
WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA	4.464	1.586	1.010	-	-110	4.930
Voorziening M2 werktijdvermindering	9.893	4.671	2.682	-	-303	11.579
Gratificatie ambtsjubileum	3.854	666	184	-	-180	4.156
Langdurig zieken	1.241	1.833	1.431	-	-	1.643
Transitievergoedingen	439	185		-	-	624
	<u>24.575</u>	<u>12.933</u>	<u>7.286</u>	<u>-</u>	<u>-811</u>	<u>29.411</u>
Overige voorzieningen						
Profileringsfonds	113	355	269	-	-	199
Asbestverwijdering	166	-	-	-	-	166
Overige	256	-	-	-	-	256
	<u>535</u>	<u>355</u>	<u>269</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>621</u>
	<u>25.110</u>	<u>13.288</u>	<u>7.555</u>	<u>-</u>	<u>-811</u>	<u>30.032</u>

	Stand per 31-12-2024	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 tot en met 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Personeelsvoorzieningen				
Wachtgelden	6.479	2.439	3.897	143
WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA	4.930	1182	2.441	1307
Voorziening M2 werktijdvermindering	11.579	3.398	7.015	1.166
Gratificatie ambtsjubileum	4.156	229	852	3.075
Langdurig zieken	1.643	1.643	-	-
Transitievergoedingen	624	624	-	-
	<u>29.411</u>	<u>9.515</u>	<u>14.205</u>	<u>5.691</u>
Overige voorzieningen				
Profileringsfonds	199	184	15	-
Asbestverwijdering	166	15	151	-
Overige	256	256	-	-
	<u>621</u>	<u>455</u>	<u>166</u>	<u>-</u>
	<u>30.032</u>	<u>9.970</u>	<u>14.371</u>	<u>5.691</u>

De personele voorzieningen worden met uitzondering van langdurig zieken en transitievergoedingen gewaardeerd tegen contante waarde. De toegepaste disconteringsvoet is cf. RJ 252.306 gebaseerd op de rente op hoogwaardige staatsobligaties en is vastgesteld op 2,60%. (2023:2,27%)

Wachtgelden

De voorziening wachtgelden betreft een voorziening voor toekomstige wachtgelduitkeringen. De voorziening wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling hbo (BWRHBO). Hierbij wordt een schatting gemaakt van het bedrag dat noodzakelijk is om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorziening WW is eind 2024 toegenomen met 1,8 miljoen euro. Deze toename is voornamelijk veroorzaakt door het hoger aantal uitkeringsgerechtigden in zowel de WW als de BWRHBO en heeft geresulteerd in de dotatie van 3,8 miljoen euro in 2024 (2023: 3,1 miljoen euro).

WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA

Sinds 2005 is Hogeschool Rotterdam eigenrisicodrager voor de WGA. Dit betekent dat de betaling van de WGA-uitkering en de kosten van de re-integratie voor rekening komen van Hogeschool Rotterdam. De voorziening WGA wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit het eigenrisicodragerschap. De voorziening is eind 2024 gestegen met 0,5 miljoen euro. Deze toename is met name veroorzaakt door het hoger aantal uitkeringsgerechtigden in de WGA eind 2024.

M2 werktijdvermindering

In het kader van de cao-hbo 2024-2025 is een voorziening gevormd voor personeel, inclusief opbouw toekomstige rechten, dat deelneemt aan de ‘regeling werktijdverkorting senioren’ volgend uit de duurzame inzetbaarheidsparagraaf in de cao. De voorziening is toegenomen met 1,7 miljoen euro. De toename wordt veroorzaakt door de toename van de potentiële populatie van deze voorziening. Deze voorziening bestaat ultimo 2024 uit een bedrag van 5,5 miljoen euro welke toeziet op de berekende verplichting voor de huidige deelnemers. Een bedrag van 4,9 miljoen euro heeft betrekking op werknemers die voldoen aan de criteria voor toepassing van werktijdvermindering, maar hier nog geen gebruik van maken. Tot slot is 1,1 miljoen euro verantwoord voor potentiële deelnemers die tussen nu en 5 jaar naar verwachting aanspraak kunnen maken op deze regeling.

Gratificatie ambtsjubilea

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van gratificaties vanwege ambtsjubilea. De cao bepaalt dat de werkgever de werknemer bij het bereiken van een 25-jarig, 40-jarig en 50-jarig jubileum een gratificatie toekent ter grootte van respectievelijk 50%, 100% en 100% van het inkomen per maand. Voor het bereiken van een ambtsjubileum is het aantal voor ABP-pensioen geldige dienstjaren bepalend. De stijging van de voorziening eind 2024 met 0,3 miljoen euro wordt onder andere veroorzaakt door een toename van de nominale voorziening gratificatie ambtsjubileum met 0,5 miljoen euro veroorzaakt door salarisstijgingen en een stijging van het aantal dienstjaren. Hier tegenover staat de stijging van de verdisconteringsvoet naar 2,60% (2023: 2,27%) met een effect van 0,2 miljoen euro. De benutting van de voorziening bedroeg gedurende boekjaar 2024 0,2 miljoen euro.

Langdurig zieken

Deze voorziening ziet toe op de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte en arbeidsongeschiktheid voor werknemers met een contract voor onbepaalde én bepaalde tijd. Het betreft hier werknemers die langer dan 1 jaar ziek zijn en meer dan 50% arbeidsongeschikt en waarvan de verwachting op balansdatum bestaat dat deze werknemers niet geheel of gedeeltelijk zullen terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is eind 2024 toegenomen met 0,4 miljoen euro door een toename van de populatie.

Transitievergoeding

De voorziening transitievergoeding heeft betrekking op de Wet Arbeidsmarkt in Balans (2020). Werknemers hebben recht op een transitievergoeding op het moment dat hun contract wordt beëindigd of niet verlengd (tijdelijke contracten). De voorziening is berekend op basis van de wettelijke transitievergoeding. Daarbij worden alleen de D4-contracten in acht genomen, aangezien dit voor de werknemers met een vast contract niet betrouwbaar in te schatten is. In 2024 zijn minder bepaalde tijd contracten omgezet naar onbepaalde tijd contracten dan in 2023 (21% ten opzichte van 34% in 2023).

Profileringsfonds

Deze voorziening is gevormd ter financiële ondersteuning van studenten die niet voldoen aan de normen voor tempo- prestatiebeurs, dan wel studenten die buiten hun schuld vertraagd afstuderen (een en ander conform hetgeen bepaald is in de WHW, artikel 7.5i) binnen Hogeschool Rotterdam.

Asbestverwijdering

Deze voorziening is gevormd ter dekking van het verwijderen van asbest met betrekking tot uit te voeren renovatie- en verbouwingswerkzaamheden van Museumpark – Hoogbouw. De looptijd is naar verwachting 2 jaar. In de komende jaren wordt een asbestinventarisatie uitgevoerd op de overige panden van Hogeschool Rotterdam. Indien uit de inventarisatie blijkt dat asbestsanering benodigd is bij deze panden, wordt een aanvullende dotatie op de voorziening verantwoord.

(7) Langlopende schulden

De samenstelling van de post langlopende schulden is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Lening I	19.200	20.800
Lening II	25.500	27.000
Totaal	44.700	47.800

Verloopoverzicht

	31-12-2024	31-12-2023
Beginstand 1 januari	50.900	54.000
Aflossing	3.100	3.100
Stand per 31 december	47.800	50.900
aflossingsverplichting komend boekjaar	3.100	3.100
Langlopend deel 31 december	44.700	47.800

	Stand per 31-12-2024	Aflossings- verplich- ting	resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd >5 jaar	Rente- percen- tage
Lening I	20.800	1.600	19.200	12.800	1,05%
Lening II	27.000	1.500	25.500	19.500	1,80%
	47.800	3.100	44.700	32.300	

In 2015 is de hogeschool een vastrentende leningen (32,0 miljoen euro, looptijd 21 jaar, rente 1,05%) aangegaan bij de Staat der Nederlanden. In 2022 is een nieuw vastrentende lening (30,0 miljoen euro, looptijd 30 jaar, rente 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 euro op de in eigendom zijnde panden op de locaties Kralingse Zoom en Museumpark. Van de langlopende schulden is 3,1 miljoen euro opgenomen onder de kortlopende schulden in verband met aflossingen binnen één jaar.

(8) Kortlopende schulden

De specificatie van de kortlopende schulden is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Crediteuren	7.293	5.351
Belastingen en premies sociale verzekeringen	17.205	16.476
Schulden ter zake van pensioenen	4.457	4.147
Leningen korte termijn	3.100	3.100
Overlopende passiva	79.200	81.825
	111.255	110.899
<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>		
Loonheffing	12.866	12.351
Omzetbelasting	-	98
Premies sociale verzekeringen	4.339	4.027
	17.205	16.476
<i>Vooruitgefactureerde college- en les gelden</i>		
Vooruitontvangen subsidies OCW	1.369	3.629
Vooruitontvangen baten privaas	3.715	3.995
Vooruitontvangen baten en subsidies	8.831	7.226
Vakantiegeld en -dagen	18.697	15.495
DI-uren	175	437
Huisvestingslasten	4.470	4.285
Overige	5.071	15.091
	79.200	81.825

De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van minder dan één jaar, met uitzondering van een bedrag van 3,3 miljoen euro vooruit ontvangen huurbonus voor het pand aan de Rochussenstraat, welke is opgenomen bij de huisvestingslasten. Tot en met 2026 valt hiervan jaarlijks 0,7 miljoen euro vrij als minderlast op de huurlasten, met ingang van 2027 0,4 miljoen euro per jaar.

De toename van de kortlopende schulden met 0,4 miljoen euro wordt vooral veroorzaakt door de stijging in crediteuren en belastingen en premies sociale verzekeringen van 1,9 en 0,7 miljoen euro. De overlopende passiva dalen met 2,6 miljoen euro.

De stijging in de salarislasten personeel in dienst leidt tot een stijging in de af te dragen loonheffing, premies sociale verzekeringen en schulden terzake van pensioenen. Aanvullend geldt voor de verplichting sociale verzekeringen dat sprake is van een stijging in het premiepercentage.

De afname in de overlopende passiva met 2,6 miljoen wordt mede veroorzaakt door een stijging van de vooruitgefactureerde college- en les gelden van 5,2 miljoen euro, een stijging van de vakantiegelden -dagen met 3,2 miljoen euro en een daling van 10,0 miljoen euro in de categorie overige.

De stijging van de categorie vooruitgefactureerde college- en les gelden wordt veroorzaakt door een hoger collegegeld voor het schooljaar 2024/2025 en deels door de regeling halvering collegegeld voor nieuwe studenten, laatst geldend voor het studiejaar 2023/2024.

De stijging van de categorie vakantiegelden -dagen wordt verklaard door de CAO gerelateerde salarisstijging gedurende 2024 wat leidt tot een toename van de verplichting vakantiegeld met 0,5 miljoen euro en door de dotatie van 2,7 miljoen euro aan de verplichting vakantiedagen in verband met niet genoten verlofuren.

De daling van de categorie overige wordt met name veroorzaakt door de afname van de borgsommen internationale studenten (1,8 miljoen euro), de afrekening OZB-lasten (2,6 miljoen euro) en de reservering bouw locatie Kralingse Zoom (1,6 miljoen euro).

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW (model G)

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

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
AOS BOSS po	OS-2016-C-023	29-11-2016	JA
OWR230067	OWR230067	30-01-2024	ONDERHANDEN
LLO professionalisering opleiders	LLOP-K240007	28-08-2024	ONDERHANDEN
ISO-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS23082	20-04-2023	JA
RAC-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS23066	20-04-2023	JA
RAC-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS239053	06-12-2023	ONDERHANDEN
RAC-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1060	14-05-2024	ONDERHANDEN
RAC-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1061	14-05-2024	ONDERHANDEN
RBS-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1032	14-05-2024	ONDERHANDEN
RBS-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1033	14-05-2024	ONDERHANDEN
RBS-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1034	14-05-2024	ONDERHANDEN
EAS -Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS24R1031	14-05-2024	ONDERHANDEN
IVG-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS24R1097	14-05-2024	ONDERHANDEN
IVG-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS24R1098	14-05-2024	ONDERHANDEN
IVG-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS24R1064	14-05-2024	ONDERHANDEN
IVG-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249036	03-12-2024	ONDERHANDEN
IGO-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249037	03-12-2024	ONDERHANDEN
CMI-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249038	03-12-2024	ONDERHANDEN
RAC-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249041	03-12-2024	ONDERHANDEN
EAS-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249042	03-12-2024	ONDERHANDEN
IGO-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249043	03-12-2024	ONDERHANDEN
IVG-Virt.Intern.Samenwerking(VIS)	VIS249061	03-12-2024	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs 2023/2024	1350030-1	23-08-2023	JA
Lerarenbeurs 2023/2024	1353384-1	20-10-2023	JA
Lerarenbeurs 2023/2024	1388226-1	21-02-2024	JA
Lerarenbeurs 2024/2025	1414924-1	21-08-2024	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs 2024/2025	1418828-1	23-10-2024	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs 2024/2025	1445342-1	20-11-2024	ONDERHANDEN

In boekjaar 2024 is de realisatie van de G2 subsidies nihil. Derhalve is geen verantwoordingstabel voor de G2 subsidies opgenomen in de jaarrekening.

4.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet verwerkte rechten

De hogeschool verhuurt een deel van de locatie RDM aan het Albeda College. Het contract loopt tot 30 april 2025. Het totale recht bedraagt 0,1 miljoen euro en is volledig korter dan één jaar.

Erfpacht

De stichting heeft zes erfpachtovereenkomsten. Hiervan zijn vijf erfpachtovereenkomsten afgekocht, waarvan vier betrekking hebben op de Kralingse Zoom en één op Wijnhaven 61. De bedragen zijn geactiveerd, waarbij jaarlijks een bedrag vrijvalt. Voor het Museumpark is dit recht, met als einddatum april 2089, gekocht voor een bedrag van 2,6 miljoen euro. Betaling vindt op jaarlijkse basis plaats. Eind 2024 resteert nog een totale verplichting van 1,7 miljoen euro. Het totale erfpachtbedrag dat na één jaar verschuldigd is, bedraagt 26.790 euro. De erfpachtbedragen die tussen één jaar en vijf jaar verschuldigd zijn, bedragen gezamenlijk 0,1 miljoen euro. De verschuldigde bedragen langer dan vijf jaar bedragen 1,6 miljoen euro. Voor mogelijke herstelkosten aan het einde van de erfpachtperiode is geen voorziening getroffen.

Niet verwerkte borgstellingen

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

Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

Overige contracten

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

- huurcontracten huisvesting korter dan één jaar 6,3 miljoen euro, één tot vijf jaar 24,3 miljoen euro en meer dan vijf jaar 20 miljoen euro;
- voor leaseauto's bedragen de verplichtingen korter dan een jaar 0,1 miljoen euro, één tot vijf jaar 0,1 miljoen euro en langer dan vijf jaar nihil;
- voor printers bedraagt de verplichting korter dan een jaar 0,4 miljoen euro, één tot vijf jaar 1,0 miljoen euro en langer dan vijf jaar nihil.

Voor licenties en schoonmaak zijn raamcontracten afgesloten. De toekomstige verplichtingen op basis van de begroting zijn als volgt:

- verwachte licentiekosten 2025 bedragen 12,1 miljoen euro. Licentiekosten hebben doorgaans een doorlooptijd van één jaar;
- voor schoonmaaklasten bedraagt de verplichting korter dan een jaar 4,0 miljoen euro, één tot vijf jaar en langer dan vijf jaar nihil.

Ook voor onderhoud zijn raamcontracten afgesloten. De toekomstige verplichting kan per jaar op afroep 2,4 miljoen euro bedragen. Ultimo 2024 zijn meerdere overeenkomsten gesloten m.b.t. meerjarige investeringsprojecten (MIP) en meerjarige onderhoudsprojecten (MOP). De restant verplichting bedraagt per einde balansdatum 42,5 miljoen euro. Deze verplichting heeft vooral betrekking op aangegane verplichting voor het nieuwbouwproject "Laan op Zuid", dat in 2026 wordt gerealiseerd.

4.7 Toelichting op de staat van baten en lasten

x € 1.000

BATEN

(9) Rijksbijdragen

De baten uit rijksbijdragen zijn gebaseerd op het rijksbijdragenbestand d.d. 19 december 2024 van het ministerie van OCW. De specificatie van de rijksbijdragen is als volgt:

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Normatieve Rijksbijdragen OCW	344.846	346.568	342.484
Niet normatieve Rijksbijdrage OCW	2.626	2.965	8.789
Overige subsidies OCW	1.150	906	1.062
	<u>348.622</u>	<u>350.439</u>	<u>352.335</u>

De normatieve rijksbijdrage is ten opzichte van 2023 gestegen met 2,4 miljoen euro door een stijging van de toegekende KA-middelen met 5,1 miljoen euro en een loon-prijscompensatie van 12,1 miljoen euro gecompenseerd door minder bekostigde studenten en graden (14,8 miljoen euro). De realisatie van de normatieve rijksbijdrage is 1,7 miljoen euro lager dan begroot. Dit is met name veroorzaakt door de hogere loon-prijscompensatie dan begroot en lagere inschatting van het marktaandeel. Voor de niet-normatieve Rijksbijdrage is door toekenning op basis van het gesloten bestuursakkoord voor het Nationaal Programma Onderwijs 2,6 miljoen euro gerealiseerd in 2024, dat is 6,2 miljoen minder dan in 2023. Het Programma is in 2024 afgerond. De stijging van de overige subsidies OCW met 0,1 miljoen euro wordt veroorzaakt door hogere lerarenbeurzen (0,2 miljoen euro) en benutting subsidie 'Extra handen voor de klas' (0,1 miljoen euro) gecompenseerd door afronding van het project flexibilisering hoger onderwijs ultimo 2023, dat in 2023 leidde tot een bate van 0,2 miljoen euro (2024: nihil).

(10) Overige overheidsbijdragen en –subsidies

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

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Overige overheidsbijdragen	4.392	4.698	4.360
	<u>4.392</u>	<u>4.698</u>	<u>4.360</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 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Collegegelden sector HBO	84.969	83.835	77.555
	84.969	83.835	77.555

Het collegegeld laat ten opzichte van 2023 een stijging zien van 7,4 miljoen euro. Deze stijging is met name veroorzaakt door hoger collegegeld voor het schooljaar 2024/2025 en deels door de regeling halvering collegegeld voor nieuwe studenten, laatst geldend voor het studiejaar 2023/2024.

(12) Baten werk in opdracht van derden

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

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Contractonderwijs	7.491	6.912	7.266
Overige baten werk in opdracht van derden	9.880	10.992	8.790
	17.371	17.904	16.056

Toelichting op de overige baten werk in opdracht van derden:

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Internationale organisaties	1.606	1.258
Nationale overheden	2.631	3.070
NWO	4.685	3.704
Overige non-profitorganisaties	951	752
Bedrijven	7	6
Totaal	9.880	8.790

Gezien de aard van de subsidies die ingezet worden ten behoeve van onderzoeksactiviteiten zijn de subsidies niet structureel van aard.

(13) Overige baten

De specificatie van de overige baten is als volgt:

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Verhuur	1.199	844	852
Detachering personeel	1.145	856	1.209
Sponsoring	41	16	19
Donaties en giften	-	-	2
Overige	5.458	5.033	4.897
	7.843	6.749	6.979

Het totaal aan overige baten is ten opzichte van 2023 met 0,9 miljoen euro gestegen. Dit wordt met name veroorzaakt door de stijging in verhuur van huisvesting van 0,3 miljoen euro en overige opbrengsten van 0,6 miljoen euro.

(14) Personeelslasten

De specificatie van de personeelslasten is als volgt:

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Lonen en salarissen	256.270	263.650	246.842
Sociale lasten	34.581	35.299	32.467
Pensioenpremies	37.628	38.237	35.472
Overige personeelskosten	40.847	30.136	38.160
	369.326	367.322	352.941
Overige personeelskosten			
Dotaties personele voorzieningen	12.933	5.150	10.275
Uitkeringen	-2.409	-870	-2.141
Personeel niet in loondienst	18.638	15.314	19.761
Overig	11.685	10.542	10.265
	40.847	30.136	38.160
Gemiddeld aantal fte	3.267	3.342	3.345
Gemiddeld aantal personeelsleden	4.600	4.590	4.778

De personeelslasten zijn ten opzichte van 2023 met 16,4 miljoen euro gestegen naar 369,3 miljoen euro. De salarislasten van personeel in dienst zijn toegenomen met 9,4 miljoen euro naar 256,3 miljoen euro door een cao-gerelateerde salarisstijging per 1 juli 2023 variërend per salarisschaal en per 1 juli 2024 van 4%. Dit wordt gecompenseerd door de daling van de gemiddelde formatie met 78 fte (2%) en een daling van de eenmalige uitkering van 485 euro per fte in oktober 2024 (833 euro per fte in september 2023). De stijging in de sociale lasten van 2,1 miljoen euro naar 34,6 miljoen euro is in lijn met de stijging in de salarislasten van personeel in dienst en de stijging in het premiepercentage van de sociale verzekeringen. De stijging in de pensioenpremies met 2,2 miljoen euro wordt veroorzaakt door de stijging in de salarislasten van personeel in dienst gecompenseerd door een daling in het premiepercentage ouderdomspensioen (2024: 18,9%, 2023: 19,53%).

De dotaties personele voorzieningen zijn ten opzichte van vorig boekjaar met 2,7 miljoen euro gestegen naar 12,9 miljoen euro. Dit wordt naast de gemiddelde hogere salarislust per medewerker vooral veroorzaakt door de toename van het aantal deelnemers aan de regeling werktijdvermindering senioren (effect 2,0 miljoen euro), de toename van het aantal uitkeringsgerechtigden in de voorziening wachtgelden (effect 0,9 miljoen euro) en de stijging in de dotatie aan de voorziening transitievergoeding (0,3 miljoen euro). Dit wordt gecompenseerd door een daling in het aantal nieuwe uitkeringsgerechtigden in de voorziening WGA ten opzichte van 2023 (effect 1,0 miljoen euro).

De lasten voor personeel niet in loondienst zijn ten opzichte van 2023 gedaald met 1,1 miljoen euro naar 18,6 miljoen euro. Door de afronding van diverse projecten ultimo 2023 en gedurende het eerste half jaar van 2024 waren voor de ondersteuning van het onderwijs en de bedrijfsvoering gedurende 2024 minder externe mensen benodigd dan in 2023. Tevens zijn door sturing van het management gedurende het 2e half jaar de lasten voor personeel niet in loondienst gedaald. Deze daling wordt gecompenseerd door de tijdelijke inzet van externe medewerkers voor de posities van onder andere directeur VeF en IDT, senior inkoper, OeO manager Onderwijs & Kwaliteit, HRM manager OeO en adviseurs voor het opzetten van nieuwe processen en het verbeteren en stroomlijnen van bestaande processen.

De overige personeelslasten zijn ten opzichte van 2023 met 1,4 miljoen euro gestegen naar 11,7 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door stijging in de dotatie aan de verplichting vakantiedagen in 2024 met 1,7 miljoen euro naar 2,7 miljoen euro (2023: 1,0 miljoen euro). Dit wordt gecompenseerd door de daling in de scholingslasten gedurende 2024 met 0,5 miljoen euro.

De personele lasten zijn in 2024 2,0 miljoen euro hoger uitgekomen dan de begroting. Deze overschrijding is met name toe te schrijven aan hogere dotaties aan personele voorzieningen (effect 7,8 miljoen euro), de additionele inhuur (personeel niet in loondienst) van ondersteunend personeel (effect 4,8 miljoen euro), de dotatie aan de verplichting vakantiedagen (effect 2,1 miljoen euro) en additionele wervingskosten (effect 0,3 miljoen euro). Dit wordt gecompenseerd door lagere salarislasten (inclusief sociale lasten en pensioenpremies) dan begroot voor onderwijzend personeel (effect 3,7 miljoen euro) en voor ondersteunend personeel (effect 6,3 miljoen euro), minder externe inhuur van onderwijzend personeel (effect 1,4 miljoen euro) en daling in scholingskosten (effect 1,7 miljoen euro).

De gemiddelde formatie over 2024 bedroeg 3.267 fte (2023: 3.345 fte). De formatie is inclusief studentassistenten en peercoaches, maar exclusief stagiaires (51 fte) en exclusief fte in verlofregelingen zoals M2-regeling en regeling ouderschapsverlof (75 fte). Het gemiddeld aantal werknemers in 2024 exclusief stagiaires bedroeg 4.600 (2023: 4.778). Hiervan zijn 34 werknemers werkzaam in het buitenland (2023: 37 werknemers).

De verdeling van het personeel is als volgt:

	2024	2023
Management/ directie	172	184
Onderwijzend personeel	2.012	2.074
Wetenschappelijk personeel	41	40
Overige werknemers	1.042	1.047
Gemiddeld aantal werknemers op basis van volledig dienstverband	3.267	3.345

Wet normering topinkomens (WNT)

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

Het voor Hogeschool Rotterdam toepasselijke bezoldigingsmaximum in 2024 is 233.000 euro op basis van de klasseindeling G die is vastgesteld door de Raad van Toezicht.

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), (5 punten >20.000) en het gewogen aantal onderwijssectoren (5 punten >5) komt voor Hogeschool Rotterdam tot een score van 20 complexiteitspunten.

Voor de voorzitter van het College van Bestuur wordt door Hogeschool Rotterdam 100% van de WNT-bezoldigingsmaximum aangehouden en voor de leden van het bestuur 91%. Dit jaar geldt er een uitzondering op deze regel. Door het vertrek van een van de leden, heeft de Raad van Toezicht besloten het percentage van de heer Van den Brink tijdelijk op te hogen naar 100%.

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

Het overzicht van de beloningen van de topfunctionarissen is onderstaand opgenomen.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	S Wilton-Wels	WE vdn Brink	JGM Reuling
Functiegegevens	Voorzitter Cvb	Lid Cvb	Lid Cvb
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/4 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
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
Subtotaal	232.961	217.197	159.252
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	175.068
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Bezoldiging	232.961	217.197	159.252
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023				
bedragen x € 1	M.J.G. Bormans	S Wilton-Wels	WE vdn Brink	Z Guernina
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB	Lid CvB
aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12	1/9 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/7
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	200.445	66.976	188.775	101.156
Beloningen betaalbaar op termijn	22.495	7.505	22.502	12.644
Subtotaal	222.940	74.481	211.277	113.800
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000	74.537	223.000	125.247
Totale Bezoldiging	222.940	74.481	211.277	113.800

Het overzicht van de beloningen van de toezichthouders is onderstaand opgenomen.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024					
bedragen x € 1	H Karakus	A de Groot	A Oskamp	EAP Steegers	C Steenmeijer
Functiegegevens	Lid Rvt	Lid Rvt	Voorzitter Rvt	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	23.300	23.300	34.950	23.300	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	34.950	23.300	23.300
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0
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 2023						
bedragen x € 1	H Karakus	A de Groot	A Oskamp	EAP Steegers	C Steenmeijer	JC Beerman
Functiegegevens	Lid Rvt	Lid Rvt	Lid Rvt/ Voorzitter	Lid Rvt	Lid Rvt	Voorzitter Rvt
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 – 31/12	1/9 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/11 – 31/12	1/1 – 31/8
Bezoldiging						
Bezoldiging	22.300	7.453	26.027	22.300	22.300	22.269
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	7.453	26.027	22.300	22.300	22.269

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Gegevens 2024		
bedragen x € 1		WE vdn Brink R Bormans
Functiegegevens		
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	lid Cvb	Voorzitter Cvb
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2025*	2023
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband		
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	23.124	51.115
Individueel toepasselijk maximum		
	75.000	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		
	23.124	51.115
Waarvan betaald in 2023	0	0
Waarvan betaald in 2024	0	51.115
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

* Betrokkene zal per 1-4-2025 aftreden als lid Cvb. Omdat de toezegging wel al in controlejaar '24 tot stand is gekomen, vindt vermelding in bestaand model plaats. Feitelijke uitkering geschiedt in 2026 en zal in toekomstig model opgenomen worden.

3. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

(15) Afschrijvingen

De specificatie van de afschrijvingen is als volgt:

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Afschrijvingen gebouwen, verbouwingen en gebruiksrecht terreinen	16.546	16.287	14.669
Afschrijvingen inventarissen en apparatuur	9.845	10.945	9.532
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1.078	2.136	484
	27.469	29.368	24.685

De afschrijvingen zijn in 2024 toegenomen met 2,7 miljoen euro naar 27,5 miljoen euro als gevolg van investeringen gedurende 2024.

(16) Huisvestingslasten

De specificatie van de huisvestingslasten is als volgt:

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Huur	8.098	8.587	9.741
Verzekeringen	450	375	344
Onderhoud	4.169	3.736	3.667
Schoonmaakkosten	4.608	4.626	4.382
Energie en water	4.311	5.280	6.118
Belastingen en heffingen	1.369	1.405	1.579
Overige	396	584	498
	23.401	24.593	26.329

De huisvestingslasten nemen af met 2,9 miljoen euro naar 23,4 miljoen euro in 2024. De huurkosten zijn met 1,6 miljoen euro gedaald door met name het afstoten van de huurlocaties Posthumalaan, Max Euwelaan, Wijnstraat, RDM Droogdok en de kosten voor energie zijn gedaald door een combinatie van een lager verbruik en lagere prijs met 1,8 miljoen euro tot 4,3 miljoen euro. Lagere huisvestingslasten van 1,2 miljoen euro ten opzichte van de begroting is met name veroorzaakt door lagere lasten energie en water.

(17) Overige lasten

De specificatie van de overige lasten is als volgt:

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Administratie- en beheerslasten	21.608	22.820	25.205
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	17.219	16.713	16.298
Overige	7.111	7.426	8.587
	45.938	46.959	50.090

Administratie- en beheerslasten

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Advertentie en werving studenten	2.388	2.414	3.142
Studentenvoorzieningen	1.679	1.505	1.528
Kantoorkosten	2.042	2.072	2.812
Advies	7.821	7.341	8.886
Representatie	347	588	530
Kantine	1.369	1.504	1.734
Reis en verblijf	2.470	2.231	2.227
Bank- en incassokosten	488	168	515
Overige beheerslasten	3.004	4.997	3.831
	21.608	22.820	25.205

Inventaris, apparatuur en leermiddelen

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Leermiddelen	4.134	4.288	4.290
Aanschaf apparatuur en inventarissen	373	309	447
Reparatie en onderhoud inventarissen en licenties	12.712	12.081	11.526
Verzekering inventarissen	-	35	35
	17.219	16.713	16.298

Overige overige lasten

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Uitbesteed onderwijs	1.981	1.910	2.365
Stagelasten	5.905	1.035	961
Overig	-775	4.481	5.261
	7.111	7.426	8.587

De overige lasten zijn in 2024 4,2 miljoen euro lager dan in 2023. Deze daling is onder andere veroorzaakt door de afgenomen advieskosten met 1,1 miljoen euro, advertentie en werving studenten 0,8 miljoen euro en overige beheerslasten van 1,7 miljoen euro. Reparatie en onderhoud en inventarissen en licenties zijn gestegen met 1,2 miljoen euro tot 12,7 miljoen euro. Deze stijging zit met name in de licentiekosten.

In 2024 is de stagebegeleiding voor studenten masteropleidingen van het Instituut voor Gezondheidszorg onder de stagelasten verantwoord voor 5,0 miljoen euro. Deze stagebegeleiding in 2023 van 4,9 miljoen euro is onder overig verantwoord.

In 2024 heeft er een vrijval plaatsgevonden van te hoge reservering wettelijke lasten 2022 en 2023. Deze vrijval ter waarde van 0,5 miljoen euro is verantwoord onder de categorie overig.

Toelichting accountantskosten

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

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Accountants honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	230	212
Accountants honoraria voor andere controleopdrachten	47	26
	277	238

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2024, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

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

(18) Financiële baten en lasten

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Rentebaten	3.500	1.500	2.588
Rentelasten (-/-)	-734	-1.353	-764
	2.766	147	1.824

De rentebaten bestaan voornamelijk uit ontvangen rente op de rekening-courant bankrekening van schatkistbankieren. Hogere rentebaten in 2024 dan begroot is met name veroorzaakt door hoger saldo liquide middelen en hoger rentepercentage.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

4.8 Opgave verbonden partijen (model E)

Een opgave van verbonden partijen is hieronder weergegeven.

Opgave verbonden partijen

x € 1.000

naam	Juridische vorm	Statu-taire zetel	Code activi-teiten	Eigen vermogen 31-12	Resultaat jaar	Art. 2:403 BW	Deel-name	Consoli-datie
Stichting Hierdoor tot hoger (*1)	Stichting	Rotterdam	4	192	6	n.v.t.	n.v.t.	2*
Stichting Studentmen-toren Rotterdam (*2)	Stichting	Rotterdam	4	97	46	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



4.9 Ondertekening van de jaarrekening

Bevestiging College van Bestuur

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

Rotterdam, 12 mei 2025

Stichting Hogeschool Rotterdam

Het College van Bestuur

Drs. S.Y. Wilton-Wels

Dr. J.G.M. Reuling

De Raad van Toezicht

Prof. mr. A. Oskamp

drs. C. Steenmeijer RA

Prof. dr. E.A.P. Steegers

Drs. A. de Groot MBA

Ir. F.B. Minhas Msc

4.10 Overige gegevens

Statutaire resultaatbestemming

In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen.

4.11 Gegevens over de rechtspersoon

Stichting Hogeschool Rotterdam
Museumpark 40
Postbus 25035
3001 HA Rotterdam

Bezoekadres
Blaak 555
3011 GB Rotterdam

Internet: www.hogeschoolrotterdam.nl
KvK-nummer: 41129830 0000
RSIN: 007162868
BRIN-nummer: 22OJ

Contactpersoon: M. Glimmerveen
directeur Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC) a.i.
E-Mail: m.glimmerveen@hr.nl

College van Bestuur per 31 december 2024

Drs. S.Y. (Sarah) Wilton-Wels, voorzitter
W.E. (Wijnand) van den Brink, MA, lid
Dr. J.G.M. (Hanneke) Reuling

Informatie

Meer informatie over Hogeschool Rotterdam vindt u op onze website: www.hogeschoolrotterdam.nl

of neem contact op met een van onze persvoorlichters via pers@hr.nl.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Hogeschool Rotterdam

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2024.
2. De staat van baten en lasten over 2024.
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 2024 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.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 9,000,000. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 13,200,000, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteits-tabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountant-sprotocol OCW 2024 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 2024. 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 € 440,000 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 op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de 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 uitvoert, alsmede de uitkomsten daarvan zoals opgenomen op pagina's 89 tot en met 95 van 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.
- 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 (inclusief een retrospectieve beoordeling van significante schattingen uit het vorige boekjaar en de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de jaarrekening aangebrachte aanpassingen).
- 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 kennis genomen 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 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 Onderwijsaccountant-protocol OCW 2024 (waaronder de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs).
- Het referentiekader rechtmatigheid zoals opgenomen in hoofdstuk 2.3.1 van het Onderwijs-accountantsprotocol OCW 2024.
- 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 2024 en de Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2024. 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. 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 vergunning-verlenende of regelgevende of toezichthoudende 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 2024 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 2024 en de meerjarenprognose 2025 t/m 2029 zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag 2024 de ontwikkeling van de kengetallen over 2025 tot en met 2029 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 de externe accountant.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2024 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 2024 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 2024 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 2024.

D. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het 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 2024.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's:
 - ◊ dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
 - ◊ van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- 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, 15 mei 2025

Deloitte Accountants B.V.

drs. G.J. Straatman RA

Bijlagen

Bijlage 1

Overzicht opleidingen

Peildatum 31-12-2024

Bachelors en Associate degrees

Aardrijkskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Academische pabo	voltijd
Accountancy	voltijd
Ad Accountancy	voltijd, deeltijd
Ad Arts & Crafts	voltijd
Ad Educatief Professionel Beroepsonderwijs	voltijd, deeltijd
Ad Crossmediale Communicatie	voltijd, deeltijd
Ad Data Analytics	voltijd
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 Integraal Bouwmanagement	voltijd (alleen Dordrecht), deeltijd
Ad Logistiek Management	voltijd, deeltijd
Ad Management in de Zorg	deeltijd
Ad Management	voltijd, deeltijd
Ad Ondernemen	voltijd
Ad Pedagogisch Educatief Professionel	voltijd, deeltijd
Ad Sales & Accountmanagement	voltijd, deeltijd
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, duaal
Business IT & Management	voltijd, deeltijd
Chemie	voltijd
Chemische Technologie	voltijd, deeltijd
Civiele Techniek	voltijd, deeltijd, duaal
Commerciële Economie Creative Marketing & Innovation	voltijd

Commerciële Economie Global Marketing & Sales	voltijd
Commerciële Economie SportMarketing & Management	voltijd
Commerciële Economie	deeltijd
Communicatie	voltijd, deeltijd
Communication and Multimedia Design	voltijd
Creative Media and Game Technologies	voltijd
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	voltijd, deeltijd
Duits (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Economie (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 Gezondheidszorg Technologie	voltijd
Natuurkunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Nederlands (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Ondernemerschap & Retail Management Entrepreneurship	voltijd
Ondernemerschap & Retail Management Managing New Retail	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	
Master in Consultancy and Entrepreneurship	Voltijd Engelstalig 1 jaar
Master in International Supply Chain Management	Voltijd, deeltijd Engelstalig 1 jaar (voltijd), 2 jaar (deeltijd)
Gedrag en maatschappij	
Master Begeleidingskunde	Deeltijd Nederlandstalig 2,5 jaar
Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Pedagogiek	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Gezondheidszorg	
Master Advanced Nursing Practice	Duaal Nederlandstalig 2 jaar
Master Physician Assistant	Duaal Nederlandstalig 2,5 jaar
Master Verloskunde	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Fysiotherapie Kinderfysiotherapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Master Manuele Fysiotherapie Manuele Therapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Master Fysiotherapie Sportfysiotherapie	Deeltijd Nederlandstalig 3 jaar
Kunst, media en ICT	
Master Design	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Education in Arts	Deeltijd Engelstalig 2 jaar
Master of Arts in Fine Art and Design	Voltijd Engelstalig 2 jaar
Master Interior Architecture	Voltijd Engelstalig 2 jaar
Onderwijs	
Master 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



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 2024 georganiseerd in 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 kenniscentra en CoE's toegelicht.

Strategie en visie

Steeds vaker wordt in het onderzoek- en innovatiebeleid, op regionaal, nationaal en internationaal niveau, gewerkt vanuit een missie. In plaats van sectoren worden maatschappelijke uitdagingen als uitgangspunt genomen voor innovatie- en kennisagenda's. Wij volgen deze trend in onze strategische positionering. We kiezen er in ons onderzoek weloverwogen voor om aan te sluiten bij de kennis- en innovatieagenda van de Vereniging Hogescholen, 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 en ambitie van het praktijkgericht onderzoek gepresenteerd die tot eind 2028 zal lopen. Ook is Hogeschool Rotterdam 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.

Onderzoeksorganisatie en thema's

Kenniscentra

Onze kenniscentra zijn betrokken bij het creëren van innovaties, bij het doen van praktijkgericht onderzoek en bij het toepassen van de verkregen resultaten in de praktijk, in het onderwijs en bij andere kennispartners. Binnen een kenniscentrum doen meerdere lectoren onderzoek, samen met studenten, docent-onderzoekers, promovendi en postdocs. De kenniscentra 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 kenniscentra: 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). Er waren in totaal 74 lectoraten in 2024 (waarvan vijf dubbellectoraten voor minstens een deel van 2024) en 68 lectoraten op peildatum 31/12/24; er zijn zes lectoraten gestopt in 2024 en geen nieuwe lectoraten gestart. In totaal voerden de kenniscentra en CoE's 317 projecten uit in 2024 (in 2023 349), waarvan 221 extern en 96 intern gefinancierd. Van de extern gefinancierde projecten zijn er 76 in 2024 opgestart, 53 afgerond en 75 doorlopend, en 17 kortlopende projecten zijn in 2024 zowel opgestart als afgerond.

Kenniscentrum Business Innovation (KcBI)

Hoe kunnen mkb-bedrijven zich aanpassen aan nieuwe omstandigheden? Deze vraag is leidend in het onderzoek van KcBI en werd ook dit jaar in diverse projecten onderzocht. Een belangrijk

initiatief is bijvoorbeeld de 'Bedrijventerreinmonitor', waarmee studenten van verschillende opleidingen in opdracht van de provincie Zuid-Holland verduurzamingsopties onderzoeken en een database ontwikkelen. KcBI heeft in 2024 verschillende onderzoeken gedaan met subsidie van SIA: 'De cruciale rol van de leider' richt zich op strategisch leiderschap binnen het mkb, waarbij wordt beoogd een tool te ontwikkelen waarmee directeur-grotoaandeelhouders hun leiderschapsvaardigheden kunnen evalueren en verbeteren. Het project 'Van winst naar impact' onderzoekt hoe mkb-accountants hun klanten kunnen ondersteunen bij het rapporteren en sturen op de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). 'Familiebedrijven en brede welvaart' richt zich op de vraag hoe familiebedrijven in het mkb bedrijfseconomische en maatschappelijke waarden in samenhang kunnen realiseren. In 2024 had KcBI in totaal tien lectoraten en werkten er op de peildatum 31 december zeven lectoren inclusief de directeur die ook als lector werkt.

Kenniscentrum Creating 010 (KcC)

Kenniscentrum Creating 010 onderzoekt maatschappelijke transformaties die samenhangen met digitalisering en ontwikkelingen in ICT; mensen staan in hun sociale context centraal. KcC vormt samen met CMI (Instituut voor Communicatie, Media- en Informatietechnologie) het digitale domein van onze hogeschool. Hier leren studenten, docenten en onderzoekers over en bouwen zij aan een samenleving waarin het digitale, het sociale en het fysieke steeds meer met elkaar verweven zijn. Samen met de gemeente Rotterdam, met de provincie en met andere ook commerciële partners in de stad onderzoeken we bij het kenniscentrum hoe we digitale technologie op een menswaardige en betekenisvolle manier kunnen inzetten. We doen dit door vanuit communicatie onderzoek te doen naar digitaal gedrag, door participatief en ontwerpend onderzoek te doen naar hoe interventies werkend kunnen worden gemaakt en door technologie te onderzoeken op ethische implicaties. Met het onderzoek verrijken en ontwikkelen we ons onderwijs en de maatschappij om ons heen. Dit kenniscentrum had negen lectoraten in totaal in 2024 en negen lectoren op peildatum 31/12 (inclusief één gedetacheerd vanuit CMI).

Kenniscentrum Talentontwikkeling (KcTO)

KcTO zoekt samen met partners in de beroepspraktijk en het hoger onderwijs antwoord op de vraag hoe talent effectiever ontwikkeld kan worden. KcTO voert praktijkgericht onderzoek uit, waarbij onderzoekers via vraagarticulatie onderzoeksvragen formuleren, 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 het KcTO duidt voor het kenniscentrum de vraagstukken waarvoor professionals in deze 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. Dit kenniscentrum had 21 lectoraten in totaal in 2024 en 21 lectoren op peildatum 31/12 (inclusief de directeur die ook als lector werkt).

Kenniscentrum Willem de Kooning Academy (KcW)

KcW richt zich op transdisciplinair, artistiek onderzoek, gericht op autonome, sociale en commerciële kunst- en ontwerppraktijken die de gevestigde creatieve disciplines overstijgen. Het onderzoek van KcW richt zich op voortdurende transformaties en verschuivingen in de kunst- en ontwerppraktijk in relatie tot maatschappelijke verandering. De lectoren, docent- en studentonderzoekers van KcW observeren, analyseren, volgen, en verdiepen zich, als practitioners, in deze transformaties. Door middel van praktijkgericht artistiek onderzoek samen met externe partners vertalen ze hun bevindingen in vernieuwde, actuele kunst- en designcurricula. Het kenniscentrum is verbonden aan het Rotterdam Arts & Sciences Lab (RASL) van de Erasmus Universiteit Rotterdam, Willem de Kooning Academie en Codarts Rotterdam. Dit kenniscentrum had drie lectoraten in totaal in 2024 en twee lectoren op peildatum 31/12.

Kenniscentrum Zorginnovatie (KcZI)

Wie het nieuws volgt hoort regelmatig over de omvang van de problemen in de zorg. Met praktijkgericht onderzoek probeert KcZI bij te dragen aan de oplossing van deze problemen. Zij doet dit in samenwerking met professionals, cliënten, kennisinstituten en opleidingen. Ze bevorderen samen de gezondheid, vitaliteit en participatiemogelijkheden van mensen die zorg nodig hebben. Dat betrof in 2023 verschillende soorten producten voor een brede groep mensen, die de gehele levensloop besloegen. Hier worden enkele genoemd: van Een gezonde en kansrijke start voor alle kinderen die in Nederland worden geboren (een samenwerking met Erasmus MC, recent officieel erkend door de Topsector LSH); oprichting van een Internationaal Consortium voor Onderzoek op het gebied van ouders met een beperking, met onderzoekers over de hele wereld die daar deel van uitmaken; projecten op het gebied van duurzaamheid, zoals een ‘op weg naar de groene geboortezorg’; het project ‘Als je het mij vraagt’, dat ruimte biedt over de verschillende perspectieven in de driehoek van zorgrelaties (client, naasten, beroepskrachten); een promotieonderzoek naar naasten van mensen met een verslaving; en het ontwikkelen van transdisciplinair onderwijs op het gebied van ondervoeding en ouderen. Dit kenniscentrum had 20 lectoraten in totaal in 2024 en 21 lectoren op peildatum 31/12 (inclusief de directeur die ook als lector werkt).

Centres of Expertise in 2024

Hogescholen moeten actief participeren in CoE’s, welke zich ontwikkelen volgens het Verenigingskader ‘Centre of Expertise’. Er waren in 2024 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 worden verder geprofessionaliseerd, opgeschaald en waar nodig versterkt met onderzoek.

CoE EMI

Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) haalt complexe stedelijke vraagstukken op uit de praktijk en vertaalt deze – als ‘verbindingsofficier’ en met HR-studenten in de hoofdrol – naar onderwijs en onderzoek. Het biedt onderwijs en onderzoek context en een rijk netwerk en brengt de stad nieuwe kennis en oplossingen voor ‘wicked’ problems. EMI-HR vergroot kansen en verkleint tegenstellingen en maakt daarmee het verschil: zowel voor de hogeschool als voor Rotterdam-Zuid. Wederzijds leren staat centraal in actuele programma’s op het gebied van wonen, sociaal ondernemerschap, onderwijs, welzijn, gezondheidszorg en bewegen en digitale inclusie. EMI kende in 2024 deze programma’s: Mentoren op Zuid, Studenttutoren010, Mama’s Garden & Daddy’s Place, Stadsleven, Kracht van Feyenoord en Betekenis Economie. EMI-HR levert daarmee een positieve bijdrage aan onderwijsvernieuwing en een ongedeelde stad. In juli 2024 presteerde EMI de eerste resultaten van een impactmeting van 10 jaar EMI-HR. Twee lectoren werkzaam bij CoE EMI zijn gedetacheerd vanuit andere KC/CoE’s.

CoE HRTech

CoE HRTech is dé samenwerkingspartner op het gebied van praktijkgericht onderzoek voor het duurzaam inzetten van grondstoffen en energie in het haven industrieel complex (HIC) van Rotterdam. Als CoE van Hogeschool Rotterdam is het de verbindende schakel tussen onderzoek, onderwijs, overheid, ondernemers en omgeving. Met de lectoraten heeft HRTech gedegen kennis in huis en met ons netwerk brengt men partijen uit allerlei sectoren samen in de vorm van publiek-private samenwerkingen. Binnen al onze programma’s staat de verbinding tussen leren, werken en innoveren centraal. De onderzoeksafdeling van dit CoE had 14 lectoraten in totaal in 2024 en 13 lectoren (inclusief 1 PNIL) op peildatum 31/12.

Onderzoeksthema’s

Onze hogeschool draagt bij aan een groot aantal thema’s uit de strategische onderzoeksagenda hbo van de Vereniging Hogescholen. In onderstaande tabel is aangegeven welke kenniscentra 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
Toerisme en gastvrijheid	

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 kenniscentra, CoE’s en de ondersteunde afdeling RPS (Research Policy & Services). In 2024 waren de baten voor praktijkgericht onderzoek (KC/CoE’s/RPS) 6,7% van het totale budget van HR. In 2023 was dit 6,3%.

Aard gerealiseerde inkomsten voor onderzoek	Gerealiseerde inkomsten in €1.000	% tov totale inkomsten voor onderzoek
Inkomsten 1e geldstroom	23.138	74,4
Inkomsten 2e geldstroom	5079	16,3
Inkomsten 3e geldstroom	2134	6,9
Overig	758	2,4
Totaal aantal gerealiseerde middelen voor PGO	31.109	100%

De 2e, 3e geldstroom en overige inkomsten gezamenlijk zijn 25,6% van alle gerealiseerde middelen voor onderzoek in totaal (in 2023 was dit 23%, in 2022 26%). Per student is de financiering voor onderzoek €814 (in 2023 €649, in 2022 €614) . De gemiddelde inzet per lector is €444k (in 2023 €323k en in 2022 €337k).

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. Binnen deze alinea 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

Onze samenwerking met de regio is ook in 2024 voortvarend ingevuld via de kenniscentra en de CoE's. Hieronder zijn drie voorbeelden uitgelicht.

Ook in 2024 werkte KCTO nauw samen met andere kenniscentra, Centres of Expertise (CoE's), maatschappelijke partners en onderwijsinstellingen om gezamenlijke programma's te ontwikkelen die bijdragen aan de transitieopgaven. Binnen onze onderzoeksprojecten onderhielden we diverse samenwerkingsverbanden en strategische convenanten, waaronder met de Academische werkplaats ST-RAW, de Kenniswerkplaats Verward Gedrag, de Kenniswerkplaats Stedelijke Arbeidsmarkt, de Kenniswerkplaats Talentontwikkeling, de Kenniswerkplaats Care Lab, de Werkplaats Sociaal-Domein ZHZ en het landelijk lectorenplatform Sociaal werk. KCTO is momenteel betrokken bij 146 samenwerkingsverbanden.

Workshops 'Hands-On Innoveren' i.s.m. MKB Rotterdam-Rijnmond: Als hoofdpartner van MKB Rotterdam-Rijnmond heeft KcBI in oktober en november 2024 een bijdrage geleverd aan de cursus Hands-On Innoveren (HOI) die de brancheorganisatie voor haar leden heeft georganiseerd. In vier dagdelen hebben vijf mkb-bedrijven geleerd hoe zij, gebruikmakend van het Business Model Canvas, systematisch een nieuwe, kansrijke propositie en/of een innovatief businessmodel kunnen ontwikkelen. Deelnemers aan de cursus worden automatisch lid van de alumni-community, waardoor ze niet alleen van elkaar blijven leren, maar de voortgang van hun ontwikkeling kan worden gevolgd. Met MKB Rotterdam-Rijnmond is afgesproken om de cursus (bij voldoende belangstelling) jaarlijks te herhalen.

KcZI participeert we als mede coördinator in de PPP Kansrijke Start, op het gebied van de geboortezorg. Verder zijn er diverse gemeenten betrokken bij activiteiten van het kenniscentrum o.a. via de werkplaats sociaal domein en ouderen. Ook is de samenwerking met het Erasmus MC van strategisch belang. Met diverse vakgroepen werken we in onderzoek, in combinatie met onderwijs, samen. Een van de voorbeelden is Create4Care, een ontwerpstudio voor en door zorgverleners i.s.m. studenten van Hogeschool Rotterdam en docentonderzoekers. Het kenniscentrum initieert ook netwerkvorming samen met opleidingen, zoals bijvoorbeeld op het terrein van de geboortezorg, logopedie, fysiotherapie, pijn en naasten van verslaafden. Daarnaast heeft het kenniscentrum zich verbonden aan regionale en lokale netwerken of samenwerkingsverbanden, zoals de Brede Raad, GeNeRo, De Rotterdamse Zorg of Rotterdam Square.

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. In totaal hadden de kenniscentra en CoE's maar liefst 157 overeenkomsten op peildatum 31 december 2024 (221 in 2023). Uiteraard is het onmogelijk om hier alle convenanten en partners te benoemen. Veel samenwerkingen tussen onze kenniscentra/CoE's en (kennis)partners zijn uiterst succesvol. Hier volgen drie voorbeelden van succesvolle, formele samenwerkingen met kennispartners.

Samen met de Haagse Hogeschool en Hogeschool Inholland heeft KcBI een 'aanjaag'-subsidie aangevraagd en ontvangen voor het project 'Finance in beweging in het mkb van de Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA). Hiermee zal een groot onderzoekstraject opgestart worden met als doel om te onderzoeken hoe de Financial Professional efficiënt en effectief geholpen kan worden en leert omgaan met alle uitdagingen die hen te wachten staan, binnen en buiten de sector. Inmiddels is ook Hogeschool Leiden aangehaakt.

In oktober 2024 is het project Circolab Maritiem van start gegaan van lector Jeroen Pruijn van CoE HRTech, in samenwerking met Gemeente Rotterdam en TU Delft. De maritieme maakindustrie staat voor een grote duurzaamheidsopgave. Het gaat hierbij om het reduceren van emissies en afval in productieketens, alsmede het ontwerpen en bouwen van duurzame schepen voor de gehele levenscyclus. Circolab Maritiem is een structurele samenwerking die voorziet in de behoefte van maritieme bedrijven om op ketenniveau samen te werken en verduurzamings- & circulariteitsoplossingen van de tekentafel daadwerkelijk geïmplementeerd te krijgen. Circolab wordt geleid door een projectleider in samenwerking met de gemeente Rotterdam, sector Maritiem, en de betrokken bedrijven. De kern van het project wordt ingevuld middels een Professional Doctorate positie (PD).

Met Zorgpartners Midden Holland en VGZ is door KcZI toegewerkt naar een living lab rondom implementatie van zorgtechnologie. Dit lab gaat begin 2025 van start. Met de Argoszorggroep is een meerjarige samenwerking rondom geriatrische revalidatie en rondom mensen met dementie. Met Rijndam Revalidatie zijn in 2024 stappen gezet rondom de definiëring van een aantal thema's voor gezamenlijk onderzoek en onderwijs. Een belangrijk samenwerkingsverband is de SPRONG samenwerking rond vitaliteit en gezondheid Vitale Delta (<https://www.vitaledelta.nl>) waarbij we samenwerken met de Haagse Hogeschool, Hogeschool Leiden en Hogeschool Inholland. In 2024 is het kenniscentrum ook actief in drie andere/nieuwe wetenschappelijke programma's van Medical Delta, een groot regionaal netwerk van kennispartners, publieke en private organisaties waar de rol van technologie bij het oplossen van uitdagingen in zorg en gezondheid centraal staat. Ook is het kenniscentrum in Medical Delta verband actief in vier living labs (<https://www.medicaldelta.nl/living-labs-field-labs>).

Overige grote bijeenkomsten

Onze kenniscentra hebben in 2024 ruim ingezet op de organisatie van grote bijeenkomsten met minimaal 50 deelnemers. In 2024 zijn er in totaal maar liefst 88 grote bijeenkomsten georganiseerd door de kenniscentra en de afdeling RPS (in 2023 waren er 29 grote bijeenkomsten). We noemen hieronder vier voorbeelden van grote bijeenkomsten.

Een voorbeeld van een bijeenkomst met veel bezoekers (175 studenten, docenten en andere medewerkers van de hogeschool en de Werkplaats Sociaal Domein namen deel) is de voorstelling Verloren Jeugd die op 13 november 2024 rond de toeslagenaffaire is georganiseerd, georganiseerd door KcTO. Een ander voorbeeld van een grote bijeenkomst is het Webinar 'Komt een verloskundige bij een gele baby' van het Netwerk Regionale Consortia Geboortezorg (NRCG) waar KcZI de coördinatie van uitvoert. Hier namen 537 mensen aan deel.

Het onderzoeksproject Early STATUS werd op 4 juni afgesloten met een slotevent georganiseerd door KcBI. Ruim 100 geïnteresseerden kwamen bijeen. Het project draagt concreet bij aan vergaren van inzichten in de dynamiek tussen ondernemers en hun medewerkers, accountants en mkb-adviseurs. Mkb-ondernemers merken namelijk te laat dat het de verkeerde kant opgaat met hun bedrijf. Op het moment dat ze dat wel zien, is een faillissement vaak niet meer te voorkomen. Daarom heeft het onderzoeksteam 17 vroegtijdige signalen geïdentificeerd die kunnen duiden op verval. Voorkomen van een faillissement is niet alleen belangrijk voor de financiële, maar ook voor de mentale gezondheid van veel ondernemers. Verschillende gastsprekers kwamen onder leiding van Jörgen Raymann aan het woord over het onderwerp, waaronder Jan Adriaanse en Merle Bartsch. De zaal reageerde enthousiast en hoopt op een doorstart van het project.

Lectorale redes 2024

In 2024 waren er zes lectorale redes:

Februari 2024



Martine van der Pluijm, lector Samenwerken aan een Taalrijke Omgeving voor Jonge Kinderen bij Kenniscentrum Talentontwikkeling

Martine schetste de taaldiversiteit waarmee kinderen starten op school. Hoeveel weten leraren over de taalervaringen thuis van hun leerlingen? En in hoeverre lukt het leraren om in hun taalonderwijs gelijke kansen te bieden aan kinderen met verschillende taalervaringen?

Zij deed voorstellen om de huidige aanpak voor jonge kinderen te versterken. Op school en thuis en ze vertelde hoe zij, samen met de partners van Leerschool Rotterdam-Zuid en andere partners in de praktijk en opleidingen, onderzoekend werkt aan een taalrijke omgeving voor alle kinderen.

Mei 2024



Annemarie Neeleman, lector Onderwijskundig leiderschap in lerende onderwijsorganisaties bij Kenniscentrum Talentontwikkeling

Na een bespiegelende inleiding van Lee Elliot Major, Professor of Social Mobility van de University of Exeter besprak Annemarie de uitdagingen van leiders – zowel formele leiders als teacher leaders – in de ontwikkeling van scholen naar lerende organisaties. Met het verhogen van leeropbrengsten als uiteindelijk doel. Daar scholen naast de ‘basisopdrachten’ worden geacht hun leerlingen mee te nemen in thema’s als kansengelijkheid, diversiteit & inclusie en veiligheid.

November 2024



Ted Veldkamp, lector Klimaat en Water bij Centre of Expertise HRTech

Tijdens haar openbare les gaf Ted inzicht in haar onderzoek naar een klimaatbestendig, waterrobuust en waterbewust Rotterdam en presenteerde zij haar onderzoeksagenda voor de komende jaren. Er werd een door Ted geproduceerde documentaire getoond, waarin meerdere experts vertelden welke oplossingen er liggen om onszelf voor te bereiden op 2050, 2100 en verder.

November 2024



Thierry Desot, lector toegepaste natuurlijke taalverwerking bij Kenniscentrum Creating 010

In de gezondheidszorg biedt AI enorme kansen, maar ook aanzienlijke uitdagingen. Thierry Desot onderzoekt hoe AI en natural language processing (NLP) op een verantwoorde manier kunnen worden ingezet om de medische sector te ondersteunen, met speciale aandacht voor de risico's van onjuiste diagnoses en de ethische implicaties van vooringenomenheid in taalmodellen. Hij heeft zijn onderzoek toegelicht en de kansen en mogelijkheden die zijn onderzoeksprogramma biedt. Tijdens een panelgesprek is hier verder op ingegaan.

December 2024



Sjacko Sobczak, lector Dementie, geestelijke gezondheid en gedrag bij Kenniscentrum Zorginnovatie

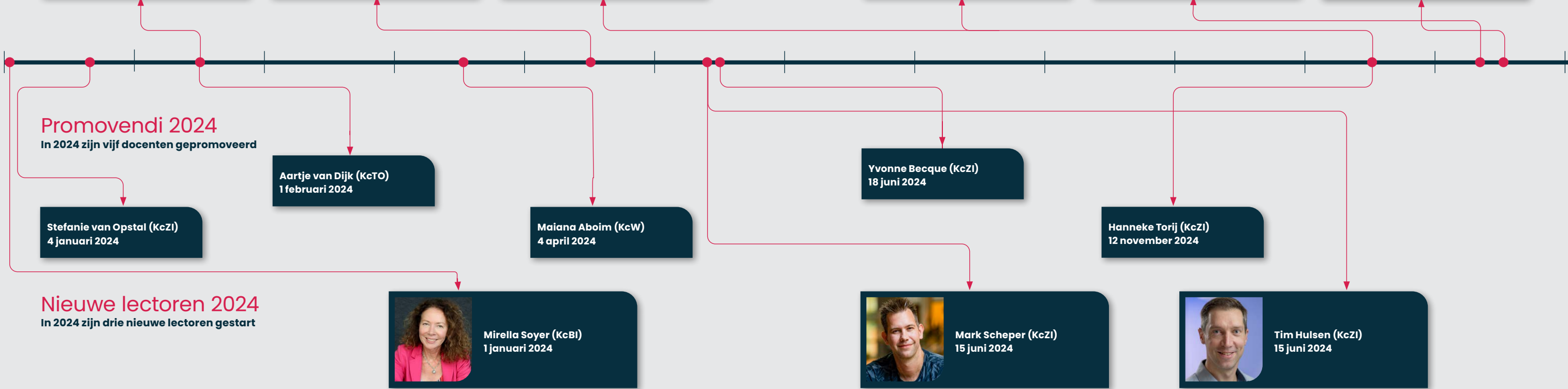
In deze openbare les stond de vraag centraal: 'Hoe verbeteren we de zorg voor mensen met dementie en zogenaamd probleemgedrag?' Sjacko liet zien hoe we mensen met dementie en psychische aandoeningen een stem en gezicht kunnen geven. Psychische aandoeningen komen veel voor bij mensen met dementie. De belangrijkste factor hiervoor is trauma. Er zijn verschillende vormen maar er is iemand met ervaring nodig om dit te herkennen. Door deze groep mensen zichtbaarder te maken binnen het dementieveld, hoopt Sjacko een betere aansluiting op hun behoeften en functioneren te realiseren.

December 2024



Jacques Hens, lector Innovatie Laboratorium en Point of Care Technologie aangesteld bij Kenniscentrum Zorginnovatie

Wat zijn de mogelijkheden én onmogelijkheden die point of care technologie ons biedt. Welke nieuwe ontwikkelingen doen zich voor? Hoe kunnen die ontwikkelingen worden ingezet voor het (zelf)meten van gezondheid, preventie en welzijn? En hoe kan deze technologie bijdragen aan de zorg toegankelijk te houden, en mensen in hun eigen omgeving beter passende zorg te verlenen? Tijdens zijn openbare les onderstreepte Jacques niet alleen de waarde van innovatie in de zorg, maar ook de cruciale rol die de hogeschool speelt als kennisinstelling. Samen bouwen aan een toekomst waarin zorg slimmer, sneller en duurzamer wordt.



Op vrijdag 18 april 2024 vond het Smart & Social Fest voor de tweede keer plaats. Drie Rotterdamse locaties vormden het podium voor een divers en toegankelijk aanbod van activiteiten die allemaal in het teken stonden van de digitale transitie en de impact hiervan op Rotterdam en haar inwoners. Met de snelle digitalisering van onze samenleving rijst de vraag wat ethisch verantwoord is. Mag je mensen zomaar filmen met een drone? Geeft ChatGPT het juiste antwoord? Vervangt de wijkrobot banen die voor mensen cruciaal zijn? Dit en nog veel meer vragen werden behandeld tijdens de allereerste editie van Smart & Social Fest van Hogeschool Rotterdam waar ruim 300 bezoekers op afkwamen.

Deelname aan subsidieaanvragen

Er zijn in 2024 in totaal 197 subsidie-aanvragen gedaan (in 2023 162), waarvan (tot nu toe bekend, peildatum 31/1/24) 129 (= 65%) succesvol (in 2023 peildatum 2/2/23 99 = 61%). Omdat nog niet van alle aanvragen het resultaat bekend is, kan dit percentage nog oplopen. Van deze 129 succesvolle subsidieaanvragen is HR van 65 aanvragen de hoofdaanvrager en van 64 aanvragen de mede-aanvrager. Er zijn 3 gehonoreerde aanvragen in het kader van de NWA, 1 gehonoreerde aanvraag in het kader van het Nationaal Groeifonds, 2 gehonoreerde aanvragen in het kader van Europese onderzoeksprogramma’s en 120 overige gehonoreerde aanvragen (in 2023 6, 2, 2 en 89).

	Totaal aantal gehono- reerde aanvragen waarbij HR betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehono- reerde aanvragen waarbij HR betrokken is als mede-aanvrager	Totaal gehonoreerde aanvragen in 2024
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	2	1	3
Nationale Wetenschaps- Agenda	1	2	3
Nationaal Groeifonds	1	0	1
Europese onderzoeks- programma's (bv. Horizon, Interreg)	0	2	2
Overige aanvragen	61	59	120
Totaal	65	64	129

Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Het bestedingsdoel ‘kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding’ richt zich o.a. op de verduur-zaming van de onderzoeksgroepen, waarbij ambitie voor 2028 is dat minimaal 60% van ons onderzoek gerelateerd aan de 4 maatschappelijke opgaves.

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 2024, inclusief gedetacheerden en exclusief stagiairs. Er waren in 2024 593 medewerkers voor onderzoek aangesteld met een totale aanstelling van 206,29 fte en een gemiddelde aanstelling van 0,35 fte (bij het totale HR personeel is er een bemiddelde aanstelling van 0,78 fte). Van de hogeschool medewerkers is 14,0% werkzaam voor praktijkgericht onderzoek en 6,3% in fte (in 2023 12,5% in aantal en 7,1% in fte). Dit is vergelijkbaar dan het Nederlands gemiddelde in 2022 (12,9% in aantal en 6,8% in fte). De landelijke cijfers van 2023 zijn nog niet beschikbaar. Bij deze berekeningen worden de 29 stagiairs niet meegeteld in verband met de vergelijkbaarheid met de landelijke cijfers.

Verder zijn er in totaal 57 promovendi in dienst per 31 december, waaronder 28 met een HR promotievoucher (in 2023 55 en 23 resp). Dit is 1,4% van het totaal aantal werknemers (in 2023 1,2%) en vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde van alle Nederlandse hogescholen in 2022 (1,3%). Op landelijk niveau waren er namelijk 769 promovendi op een totaal van 58.646 hogeschool medewerkers aangesteld (Monitor Praktijkgericht onderzoek, Rathenau, 2022 en Dashboard Personeel, Vereniging Hogescholen, 2022). Ook hiervoor geldt dat de landelijke cijfers van 2024 nog niet beschikbaar zijn. In 2024 is een tweede PD (Professional Doctorate) kandidaat gestart, een nieuw traject waarbij kandidaten worden opgeleid tot hooggekwalificeerde professionals die leren te interveniëren in complexe praktijken.

Functie	Aantal werknemers (N)	Aantal fte's
Lectoren	70	31,67
Docent-onderzoekers (excl. promovendi, postdocs en PD)	299	70,06
Postdocs met HR-voucher	7	1,42
Promovendi (PhD) met HR-voucher	28	9,64
Promovendi (PhD) zonder HR-voucher	29	9,55
Professional Doctorates (PD)	2	1,73
Managers	16	9,63
Ondersteuners onderzoek	125	70,46
Studentassistenten	17	2,13
Totaal onderzoekspersoneel	593	206,29

Lectoren

De afgelopen jaren is het aantal lectoren licht gedaald. Zo zijn er in 2024 drie nieuwe lectoren gestart en negen gestopt, waarmee het totaal aantal lectoren op 31/12 op 70 komt. Dit is 1,7% van het totaal aantal medewerkers (in 2023 ook 1,7%) en is iets hoger dan gemiddeld bij de Nederlandse hogescholen in 2022 (1,2%). Op landelijk niveau waren in 2022 namelijk 723 lectoren aangesteld op een totaal van 58.646 medewerkers (Monitor Praktijkgericht Onderzoek 2022 en Dashboard Personeel, Vereniging Hogescholen, 2022). Slechts één van de lectoren is niet gepromoveerd , wat vergelijkbaar is met gemiddeld in Nederland (98%, Monitor Praktijkgericht onderzoek, 2022).

41% van de lectoren (in 2023 37%) had een vaste aanstelling, wat lager is dan gemiddeld in Nederland, namelijk 80%. De gemiddelde aanstelling van de lectoren bedroeg 0,45 fte, wat eveneens lager is dan de gemiddelde aanstelling van lectoren in Nederland in 2022 (0,67 fte). 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 2023 41, 53%). Dit is hoger dan gemiddeld in Nederland (30%, Monitor Praktijkgericht onderzoek 2022).

Lectoren (peildatum 31/12/24)	
Aantal lectoren totaal	70
Aantal lectoren met vaste aanstelling	29
Aantal lectoren met tijdelijke aanstelling	41
Gemiddelde aanstellingsomvang van lectoren (in fte)	0,45
Aantal lectoren gestart in 2024	4
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 onderzoekenheden (zoals een kenniscentrum 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. Kenniscentrum Creating 010 en het Kenniscentrum Talentontwikkeling hebben in het najaar 2019 een visitatie gehad met beiden een positieve beoordeling. Na de eerste visitatie in 2015 is Kenniscentrum Zorginnovatie in 2021 voor de tweede keer beoordeeld. De visitatiecommissie heeft hierbij het eindoordeel 'excellent' gegeven. Bij het CoE EMI en CoE HRTech heeft in juni 2023 een Katapult peer review plaatsgevonden met positief resultaat. Najaar 2023 hebben bij het Kenniscentrum Business Innovation en de onderzoeksafdeling van het CoE HRTech visitaties plaatsgevonden met in beide gevallen het overall oordeel 'voldoende'. Ook heeft het bureau afdeling Auditing, Monitoring, Control (AMC) interne audits (midterms) uitgevoerd bij onze kenniscentra. Hierbij zijn geen grote risico's gesignaleerd. De eerste helft 2026 zullen kenniscentrum Talentontwikkeling, kenniscentrum Creating 010 en kenniscentrum Willem de Kooning Academy een tweede visitatie doorlopen. De voorbereiding van deze drie visitaties nieuwe stijl is inmiddels in gang gezet.

Voorbeelden van bijdrage van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs

Wij vinden het van groot belang dat het praktijkgericht onderzoek bijdraagt aan het beroeps-onderwijs. Onder andere zijn onderstaande bijdragen daarin succesvol geweest in 2024.

Een goed voorbeeld van toepasbare kennis en producten die zijn ontwikkeld vanuit onderzoek van KcTO en gebruikt worden in het bachelor onderwijs is het project Stay on Track van onderzoeker en projectleider Szabinka Dudevszky. Dit vierjarige project richtte zich op het versterken van de vaak scheefgelopen schoolloopbanen van jongeren die vanwege een uithuisplaatsing, ggz-opname of andere redenen tijdelijk niet thuis kunnen wonen. In samenwerking met studenten, ervaringsdeskundigen, onderzoekers en professionals zijn 27 scripties opgeleverd, praktijkgerichte tools ontwikkeld zoals een ganzenbordspel en inspirerende presentaties gegeven op het afsluitende festival in december 2024. Het centraal stellen van jongerenperspectieven heeft geleid tot vernieuwende inzichten en een inclusievere visie binnen het onderwijs.

KcC heeft een belangrijke doorwerking op het onderwijs. Het 5e semester van Applied Data Science & AI richt zich op Deep Learning en Natural Language Processing (NLP), met een focus op technische, ethische en professionele competenties. Studenten leren AI-toepassingen ontwikkelen en implementeren, met aandacht voor het gebruik van grote taalmodellen, biasdetectie, transparantie en ethische AI-principes binnen organisaties. Juridische kaders zoals de AI-verordening komen hier ook aan bod. Technisch leren studenten taalmodellen trainen, evalueren en toepassen op taken zoals sentimentanalyse, chatbotontwikkeling en informatie-extractie. Toegepast onderzoek staat centraal, waarbij studenten werken aan praktijkgerichte vraagstukken die voortkomen uit de behoefte van onderzoeksinstellingen, bedrijven en publieke organisaties. Ze analyseren reële problemen en ontwikkelen innovatieve AI-oplossingen. Professionele vaardigheden omvatten verandermanagement, stakeholdercommunicatie en onderzoeksvaardigheden. Casussen en open-source datasets zorgen voor praktijkgerichte AI-oplossingen die verantwoord en effectief geïmplementeerd worden.

In de Minor Waterbouw hebben studenten onder leiding van de docenten Tijmen den Oudendammer en Annabeth Looijs en met begeleiding van lector Martine van den Boomen van CoE HRTech, gewerkt aan uitdagingen zoals een back-up voor de Maeslantkering en alternatieven voor zandzakken om Noordereiland te beschermen. Er werd een ontwerpend onderzoekproces gevormd en uitgevoerd in het RDM Aqualab en het onderzoeksteam kreeg feedback van experts tijdens de eindpresentaties. De gepresenteerde oplossingen, waaronder innovaties met waterkracht en sedimentvormingsexperimenten, maakten indruk op de aanwezigen (Rijkswaterstaat, Gemeente Rotterdam en het Deltaprogramma Rijnmond Drechtsteden). Resultaten waren de nieuwe module Prototyping in de minor Waterbouw, didactische opzet voor ontwerpend onderzoek en reader, meer dan 15 geweldige prototypes met waterbouwkundige oplossingen en zeer enthousiaste studenten, docenten en werkveld, ook tijdens het proces.

Voorbeelden van bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan de verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt

Ook vinden we het van groot belang dat het praktijkgericht onderzoek bijdraagt aan de verbinding tussen het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt. Onder andere zijn onderstaande bijdragen daarin succesvol geweest in 2024.

Een belangrijke pijler van KcTO is het versterken van de verbinding tussen beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt. In samenwerking met Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond (JBRR) onderzocht KcTO in het project Kritische reflectie in de jeugdbescherming hoe jeugdbeschermers omgaan met morele dilemma's en welke ondersteuning nodig is voor ethische reflectie. Dit resulteerde in een methodiek voor moreel beraad, ontwikkeld via participatief actieonderzoek. Studenten van het Instituut Sociale Opleidingen (ISO) werkten actief mee aan dit project. Deze intensieve samenwerking vergrootte niet alleen de baankansen en het baanbehoud van studenten, maar leverde ook een concrete bijdrage aan de professionele ontwikkeling van jeugdbeschermers.

Bedrijventerreinmonitor: In samenwerking met de provincie Zuid-Holland werkt het kenniscentrum KcBI aan de ontwikkeling van een monitor om de verduurzaming van bedrijventerreinen te inventariseren. Dit project vindt plaats in het interdisciplinaire afstuderen van de Rotterdam Business School. In 2023 heeft een pilot plaatsgevonden. In september 2024 is gestart in een langer lopend traject, waarin in principe elk halfjaar enkele studenten onderzoek gaan doen. Ze verkennen de verduurzamingsopties in enkele bedrijventerreinen in de provincie en voegen met hun inzichten tevens vragen en data toe aan een database. Daarmee wordt deze database steeds meer een monitor met gerichte vragen en actuele data, waarmee bedrijventerreinverenigingen, bedrijven, gemeenten en de provincie het verduurzamingsbeleid kunnen concretiseren. De studenten krijgen van de provincie een stagevergoeding. Beoogd wordt om in 2025 ook studenten van het Instituut voor de Gebouwde Omgeving aan dit project te laten deelnemen.

Het werken in living labs versterkt de verbinding tussen onderwijs, praktijk en onderzoek bij KcZI. In Gouda werken we samen binnen het verband van Campus Gouda. Studenten van de opleiding Mens en Techniek beheren bij Zorgpartners Midden Holland de uitleen en voorlichting van zorgtechnologie in het zorgtechnologie lab. De studenten ontwikkelen niet alleen hun competenties maar krijgen een hele goede verbinding én inzicht met de praktijk van de zorgorganisatie. Hetzelfde geldt voor de betrokkenheid van studenten in de Medical Delta living labs. Het mooie daarbij is dat studenten van verschillende hogescholen bij een praktijkpartner samenwerken. Zo leren ze niet alleen van en met de praktijk, maar ook krijgen ze inzage in overeenkomsten en verschillen tussen de opleidingen van verschillende hogescholen. Tot slot zijn er niet alleen studenten die door betrokkenheid bij KcZI projecten afstuderen er zijn ook steeds meer studenten die bij het KC afstuderen via stageplekken die het KC aanbiedt. Daarmee is het kenniscentrum niet alleen een onderzoeksorganisatie, maar ook een werkplek voor studenten.

Func tiehuis

Dit jaar heeft geen doorontwikkeling plaatsgevonden op het functiehuis. Voor 2025 staat doorontwikkeling op het programma voor het gehele functiehuis en hierin zullen de onderzoeks- functies ook worden meegenomen.

Diversiteit en inclusie

Het afgelopen jaar stond in het teken van het voeren van adviesgesprekken met de instituten en diensten, allereerst om in kaart te brengen wat de leervragen en uitdagingen waren ten aanzien van D&I. Qua beleidsadvies, is het strategisch actieplan diversiteit en inclusie geschreven, en is het door het CvB als koers vastgesteld, die gevaren wordt binnen HR. Verschillende diensten en instituten zijn aan de slag met trainingen en werksessies, om de gestelde doelen en acties, zoals geformuleerd in het actieplan, te concretiseren en prioriteren binnen de eigen dienst/instituut afdeling. Onderwerpen die geagendeerd zijn, zoals de samenwerking in de regio (samenwerking Albeda/Zadkine), sociale veiligheid, bezinningsruimte en stagediscriminatie vormen vaste onderwerpen van de beleidsa- genda. Qua beleidsonderzoek, is het D&I Dashboard doorontwikkeld, zodat de laatste versie van het strategisch actieplan is verwerkt in de software. Er loopt een project binnen het lectoraat Diversiteit en Inclusie naar het werken met een inclusief curriculum scan (roadmap to inclusivity). En er is een onderwijsinnovatie project, de democratische dialoog, als instrument om de polarisatie tegen te gaan en escalatie te voorkomen in de werk- en leeromgeving.

Professionaliseringsactiviteiten voor onderzoekers

Research Policy & Services (RPS) biedt diverse professionaliseringsactiviteiten op het gebied van onderzoek aan. Middels het promotievoucherbeleid hebben docenten de mogelijkheid om te promoveren. Reeds gepromoveerde docent-onderzoekers kunnen via een postdocvoucher hun onderzoek uitvoeren of voorzetten. Daarnaast biedt RPS de cursus ‘Schrijven van een promotie- voucher’ aan. Deze cursus start in december en loopt door tot aan de zomervakantie. Ook faciliteert RPS de deelname van onderzoekers van Hogeschool Rotterdam aan de Leergang Bouwstenen. Deze leergang wordt georganiseerd met 13 andere hogescholen en richt zich op senior onderzoekers van hogescholen die zich verder willen professionaliseren. Tot slot is er de Research Community voor onderzoekers. Binnen deze community staat netwerken en kennisdeling centraal. Ook organiseerde RPS in 2024 voor de tweede keer de HR Research Day: een dag voor alle medewerkers die iets met onderzoek doen, waarop ze kunnen ervaren wat er is binnen HR aan ondersteuning, en elkaar kunnen leren kennen. In 2024 werkten er 31 medewerkers aan hun promotieonderzoek met een promotievoucher, waarvan er 1 eindigde in april en er 2 kandidaten in 2024 zijn gestopt (dus 28 op peildatum 31/12/24).

In totaal zijn er 12 aanvragen ingediend voor een promotievoucher. Daarvan zijn er negen toegekend en drie aangehouden. Drie medewerkers gaan in 2025 starten met hun promotieon- derzoek. Twee promovendi hebben na vier jaar een verlenging van een jaar aangevraagd en deze ook toegekend gekregen. In 2024 zijn er twee postdocvouchers toegekend en één aangehouden. In 2024 werkten er zeven medewerkers aan hun postdoconderzoek met een postdocvoucher, voor een kandidaat liep de postdocvoucher af in 2024. In het cursusjaar 2023-2024 van de cursus ‘Schrijven van een promotievoucher’ waren er vijf deelnemers. De cursus is in het jaar 2024-2025 niet gegeven, omdat alle promotievouchers zijn vergeven en er in 2025 en 2026 bijna geen promotievouchers vrijkomen.

De Research Community heeft in 2024 twee bijeenkomsten georganiseerd, een waarbij twee postdoc onderzoekers die hun onderzoek gefinancierd hadden met een voucher lieten zien wat ze hadden gedaan en een bijeenkomst ‘Denk mee met de ReCo’. Tijdens de HR 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 voor de tweede keer een tweedaagse schrijfretraite georganiseerd. Deze is door 12 deelnemers bezocht en wederom als heel waardevol beoordeeld.

Professionaliseringsactiviteiten in verband met kwaliteitszorg

Op het gebied van Kwaliteitszorg Onderzoek Kenniscentra en CoE’s wordt ook stevig ingezet. De kwaliteitszorg-medewerkers van de kenniscentra en CoE’s komen iedere zes weken bij elkaar voor wederzijdse inspiratie en leren. Onderwerpen die in 2024 zijn besproken, zijn onder andere het nieuwe format voor jaarplannen, de verbinding met kwaliteitszorg onderwijs en het three-lines- model. Verder heeft de HR brede werkgroep sturingsindicatoren voor onderzoek, inclusief voor doorwerking, ontwikkeld. Deze indicatoren, inclusief de toelichtende memo, zijn december 2024 vastgesteld door het CvB. Op basis van een inventarisatie aan kennisbehoefte en professionalise- ring van de kwaliteitszorgmedewerkers voor zowel onderzoek als onderwijs zal RPS in samenwer- king met O&K 2025 vier workshops organiseren met de thema’s: samenwerking kwaliteitszorg onderzoek en onderwijs, kwaliteitscultuur, adviesvaardigheden en AI en kwaliteitszorg.

Publicaties en Open Science-activiteiten

In 2024 zijn er in totaal 725 onderzoekspublicaties gepubliceerd, waarvan 123, dus 17%, open access in SURFsharekit, de HR Repository database (in 2023 29%). In totaal staan er 2425 publicaties in SURFsharekit en die zijn in 2023 in totaal maar liefst 113.653 gedownload (in 2023 116.104 keer). Vanuit SURFsharekit worden de publicaties getoond op de HR website en op de HBO-kennisbank. De publicaties zullen op termijn ook allemaal beschikbaar zijn op het research portal van Nederlandse universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstellingen op OpenAire. Niet alle publica- ties 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. Het Open Access Stimuleringsfonds is er om dit laatste te stimuleren. 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 2024 zijn er 14 aanvragen ingediend bij het fonds en 11 artikelen zijn ook open access gepubliceerd in 2024. Overige artikelen zitten nog in het publicatieproces en zijn nog niet geaccepteerd voor publicatie. Daarnaast zijn er in 2024 ook 6 artikelen open access gepubliceerd via de Elsevier publish & read deal van de mediatheek. Verder wordt ernaar gestreefd om de onderzoeksdatasets na afloop van een onderzoeksproject open access te publiceren in DataverseNL. Op dit moment zijn er vijf datasets volgens de FAIR-principes toegankelijk in DataverseNL.

Onderzoeksinformatiesysteem

RPS, de kenniscentra en de CoE’s maken gebruik van het onderzoeksinformatiesysteem ‘Project- dossier’, dat in 2019 is ontwikkeld met Microsoft Dynamics. In het projectdossier worden alle fases die extern gefinancierde projecten doorlopen van idee tot honorering geregistreerd. Bij de indienings- en de projectfase wordt ook informatie over de financiering van de gehele aanvraag/ het gehele project opgenomen. 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/ het project zich bevindt, wie er allemaal bij betrokken zijn, wie de pen- voerende partij is en hoe de gehele financiering is geregeld.

Datamanagementsystemen

Bij aanvang van een intern of extern gefinancierd project wordt er voor de opslag van onderzoeks- gegevens 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. Worden er persoonsgegevens verwerkt, bewaard of bewerkt, dan wordt het onderzoek geregistreerd in het verwerkingsregister Privacy Next. Per 31 december 2024 zijn er 634 actieve accounts en 471 projectmappen in HR Research Drive en 205 actieve accounts en 200 datamanagementplannen in DMPOnline.

Medezeggenschap onderzoek binnen de kenniscentra

Het Inspraakorgaan kenniscentra (IOK) vertegenwoordigt als medezeggenschapsraad de medewerk(st)ers van de kenniscentra, CoE's en RPS. Het IOK kent 7 leden en een ambtelijk secretaris. In 2024 was een van de leden helaas langdurig ziek. Directeur RPS is de gesprekspartner voor het IOK. Op hoofdlijnen zijn de belangrijkste aandachtsvelden voor het IOK: 1) het realiseren een veilige werkomgeving en een sociale inclusieve samenwerking, 2) de continuïteit van de kenniscentra en CoE's en 3) het belang van het kunnen uitvoeren van onderzoek in de context van de hogeschool. Dit vertaalt zich in het uitbrengen van advies betreffende de begrotingen, de onderzoeksprogramma's en (re)organisaties van (delen van) de kenniscentra. Wettelijk gezien is instemming nodig van de IOK voor regels op het gebied van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de personeelsleden, het scholingsplan en de aanstelling van directeuren van de betreffende onderdelen. Het IOK heeft zich in 2024 beziggehouden met de volgende thema's;

- sociale veiligheid van medewerkers binnen kenniscentra en CoE's
- financiering van kenniscentra, RPS en CoE's binnen onze begrotingsstructuur
- aanstelling van nieuwe interim-directeuren voor CoE EMI en KC Creating010
- advies betreffende de nieuwe visie en ambitie praktijkgericht onderzoek Hogeschool Rotterdam
- advies betreffende het nieuwe lectorenbeleid Hogeschool Rotterdam

Ethiek Commissie Onderzoek (ECO)

Hogeschool Rotterdam heeft sinds januari 2020 een Ethiek 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 Hogeschool Rotterdam. 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. Deze zijn hier te vinden. In 2024 waren de belangrijkste thema's:

- Het beoordelen van aanvragen
- Interne professionalisering (procedureel, inhoudelijk)
- Vergroten bewustwording van de ECO onder onderzoekers

Werkbelevingsonderzoek

Uit het Werkbelevingsonderzoek 2024 onder de medewerkers van de kenniscentra en CoE's blijkt een algeheel welbevinden van gemiddeld 7,2 wat iets lager is dan in 2023 (7,6). De algemene tevredenheid is 80%, wat vergelijkbaar is met 2023 (83%). De werkdruk is ongeveer gelijk gebleven (3,7 in 2024 3,6 in 2023). De werkbeleving van de kenniscentra is iets hoger dan de werkbeleving van de medewerkers van de instituten; algemene tevredenheid scoort 88% en werkplezier 7,4 (wat te vergelijken is met het gemiddelde voor HR, 83% en 7,4). De medewerkers van de CoE's scoren hierop beduidend lager: 56% en 6,7.

Binnen het thema 'Kwaliteit van het onderzoeksprogramma' is gevraagd naar hoe tevreden de medewerkers van de kenniscentra 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 78% van de betrokken docenten en 87% van de onderzoekers als goed beoordeeld. De kwaliteit van de CoE's wordt door 77% van de betrokken docenten en 72% van de medewerkers van de CoE's goed gevonden.



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

Bijlage 3:

Reflectie van CMR op de kwaliteitsafspraken 2024



De medezeggenschap is vanaf de start intensief betrokken geweest bij het opstellen en uitvoeren van het hogeschoolbrede plan Kwaliteitsafspraken (KA-plan). Op centraal niveau heeft de centrale medezeggenschapsraad (CMR) in 2020 zijn instemming gegeven voor het dienstenplan en het hogeschoolbrede KA-plan. In juli 2024 heeft de CMR ingestemd met het geactualiseerde dienstenplan. Naar aanleiding van meerdere gesprekken met het CvB en de directeurs van de diensten is de voortgang op het KA-plan en de bijstelling in de prioriteitstelling van het dienstenplan besproken.

De zeggenschap en de medezeggenschap hebben gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsafspraken. Wij vinden de kwaliteitsafspraken zeer belangrijk en zijn ons sterk bewust van de inspanningsverplichting die dit met zich meebrengt. De geïntensiverde samenwerking met de CMR is gecontinueerd in 2024 en de medezeggenschap is regelmatig betrokken.

Studentsucces

De CMR heeft instemmingsbevoegdheid op het dienstenplan voor de kwaliteitsafspraken. In de strategische agenda 2023-2028 Talent voor transitie staat benoemd dat wij ons studentsucces willen verbeteren via het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Met het GOS-programma hebben we de afgelopen vijf jaar een stap gezet in deze ambitie. In juni 2024 heeft de RvT overleg gevoerd met de directeurs van de diensten over het voorstel om de resterende kwaliteitsmiddelen vanuit het GOS-programma in 2024 en 2025 in te zetten bij de expertisegruppen, waarbij voor de borging van de activiteiten die vanuit de kwaliteitsmiddelen zijn gefinancierd, na 2025 in de organisatie wordt gezorgd. In zijn interne beraad van 1 juli 2024 heeft de CMR ingestemd met dit voorstel. De expertisegruppen leggen half 2025 verantwoording af aan de CMR over de besteding van de middelen.

Intensiever en kleinschalig onderwijs

De CMR is tevreden met de positieve ontwikkeling in de student-docentratio van 21:1 die reeds in 2021 werd behaald en is vastgehouden in 2024. De CMR vindt kleinschalig en intensief

onderwijs heel belangrijk, vanuit de overtuiging dat studenten het beste gedijen in kleine klassen met veel aandacht van docenten. Dit geeft de studenten de grootste kans op het behalen van hun diploma. De CMR is van mening dat de student-docentratio in de komende jaren een aandachtspunt blijft, daarom is het van belang dat er een jaarlijkse monitoring en evaluatie plaats blijft vinden.

Docentprofessionalisering

De CMR vindt het belangrijk dat medewerkers ruimte blijven krijgen voor professionalisering. Hiervoor dient de inzet van de docenten voor professionalisering in de gaten te worden gehouden, om hier tijdig op te kunnen acteren.

De CMR is verheugd dat een deel van het budget van de WERKplaats Taal onderdeel is gebleven van het dienstenplan voor 2020-2024 en dat de taalgerichte activiteiten zijn voortgezet. In totaal zijn zestien experimenten begeleid bij diverse instituten.

Meer en betere begeleiding van studenten (studentenwelzijn)

Het initiatiefvoorstel van de CMR om studentpsychologen in te zetten op onze hogeschool is in 2022 geëffectueerd. Dit heeft geresulteerd in een GGZ-sprekruur voor studenten met zwaardere mentale klachten, als aanvulling op het decanaat. De CMR heeft destijds aangedrongen op monitoring en evaluatie van het spreekuur om er zeker van te zijn dat het doel behaald wordt. Na een positieve evaluatie in 2023 is op verzoek van de CMR de inzet van studentpsychologen gecontinueerd in 2024.

De CMR heeft extra aandacht gevraagd voor de betrokkenheid van studenten bij de evaluatie van de modules voor Hulp bij Studie. De CMR vraagt hierbij ook om cijfers, voor inzicht in het gebruik van de betreffende aangeboden begeleiding.

De CMR vindt het belangrijk te blijven werken aan het gezamenlijk verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en blijft het gesprek voeren over de verbeterpunten voor de kwaliteitsafspraken.

Het dagelijks bestuur van de CMR bestond in 2024 uit:

- Eugenia Codina-Miró: voorzitter CMR
- Lidewij ten Kate: voorzitter PGMR (personeelsgeleding van de CMR)
- Rick van Pelt: voorzitter SGMR (studentgeleding van de CMR)

Bijlage 4

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);
- overleg met team Auditing, Monitoring en Control (AMC);
- overleggen met de compliance officer, de risk manager en de functionaris gegevensbescherming.

Interne controle

Onze hogeschool beschikt over het team 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:

- auditoren
- de risk manager
- de compliance officer
- de functionaris gegevensbescherming

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	Hoofdlijnen 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 risicomanagementsysteem waaronder in ieder geval: a. Risicoregister b. Integriteitscode c. Handleidingen inrichting financiële verslaggeving d. Continuïteitsparagraaf e. Systeem van monitoring en rapportering.	Wordt uitvoering aan gegeven.
II.1.4	Rapporteert over risicomanagementsysteem.	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 2024.
2. Tegenstrijdige belangen		
II.2.1	Vermijden schijn van belangenverstrengeling; 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 2024.
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 2024.
II.2.3	Besluiten tegenstrijdige belangen melden in jaarverslag. In voorkomende gevallen te publiceren.	Niet aan de orde geweest in 2024.

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 april 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 2024 een zelfevaluatie uitgevoerd.
III.1.8	Voorzitter spreekt leden aan op frequente afwezigheid.	Niet aan de orde geweest in 2024.
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 2024.
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 2024.
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 2024 heeft er een benoeming plaatsgevonden van een lid van de RvT.
III.2.2	In de profielschetsen zijn vereisten die in de branchecode zijn opgenomen, weerspiegeld; profielschetsen zijn op de website gepubliceerd.	Vereisten zijn opgenomen in profielschetsen, profiel- schetsen lid en voorzitter zijn gepubliceerd op website.
III.2.3	Jaarlijks beoordelen van scholingsbehoefte RvT; hogeschool faciliteert training of opleiding.	In 2024 heeft verdieping plaatsgevonden door verschil- lende werkbezoeken en verdie- pingsbijeenkomsten. 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 beraad- slaging 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 2024 toegestuurd aan de RvT.
III.3.4	Vermelden van samenstelling van de commis- sies, 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 2024 niet aan de orde.
III.4.3	Vermelden in jaarverslag dat is voldaan aan bepaling III.4.2	Vermelding is opgenomen in het jaarverslag.
III.4.4	Vermijden schijn van belangenverstrengeling.	Niet aan de orde geweest in 2024.
III.4.5	Leden onthouden zich van deelname aan discussie en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen.	Niet aan de orde geweest in 2024.
III.4.6	Vermelden in het jaarverslag van besluiten waarbij tegenstrijdige belangen spelen.	Niet aan de orde geweest in 2024.
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 2024.

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 auditcomomissie 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 beheersregle- ment 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 april.
IV.3.4	Externe accountant ontvangt tijdig financiële informatie.	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.5	Verslag van de externe accountant bevat al hetgeen de externe accountant onder de aandacht CvB en RvT wil brengen.	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.3.6	Maximale aanstellingsduur van de externe accountant is 8 jaar.	Per 1 januari 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: - 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 5 Partners

Internationale onderwijspartners

Land	instelling	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten
A			
Argentinië	Universidade Argentina de la Empresa (UADE)	3	4
Aruba	Instituto Pedagogico Arubano		3
Australië	University of New South Wales		2
Australië	University of Sydney		2
Australië	University of Technology Sydney		
Australië	University of Tasmania (UTAS)	1	
Australië	University of Western Sydney		4
B			
België	Artesis Plantijn (AP) Hogeschool Antwerpen	1	1
België	Artevelde Hogeschool	1	
België	Haute Ecole EPHEC	3	1
België	Helmo: Haute Ecole Libre Mosane	2	
België	Hogeschool Gent (+ KASK)	3	3
België	Hogeschool West-Vlaanderen	2	3
België	HUB Odisee	2	
België	Karel de Grote Hogeschool		3
België	UCLL (voorheen Katholieke Hogeschool Leuven)	1	
België	Luca School of Arts		
België	PXL Hogeschool		
België	Thomas More	1	
België	Vives University College		
België	Vrije Universiteit Brussel		
Brazilië	FAAP Sao Paulo		1
Brazilië	PUCSP Pontificada Universidade Catolica de Sao Paulo	2	
Brazilië	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)		1
Brazilië	University of Fortaleza (UNIFOR)	5	5
Bulgarije	University of Shumen, Konstantin Preslavsky		
C			
Canada	Alberta College of Art & Design		
Canada	Camosun College		
Canada	Carleton University		
Canada	Concordia University		
Canada	Emily Carr Institute of Fine Art (ECIAD)	2	1
Canada	Kwantlen University Polytechnic		2
Canada	Laurentian University		
Canada	Memorial University of Newfoundland St.John's		1
Canada	Nipissing University		
Canada	University of Manitoba	4	
Canada	University of New Brunswick	3	2

Canada	University of the Fraser Valley		
Chili	Universidade Andres Bello		
Chili	Universidade de Chile	5	
Chili	Universidade del Desarrollo		1
China	Beijing University of Technology (BJUT)	1	1
China	Donghua University (beëindigd)		13
China	Foshan University		
China	Gengdan Institute of Beijing University of Technology (GIBUT)		
China	Hangzhou Normal University (beëindigd)	1	
China	Ningbo University		
China	Sanda University	2	
China	Shanghai International Studies University	2	2
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)		
China	Shanghai University of Int. Business and Economics (SUIBE, voorheen SIFT)	2	3
China	Tongji University Shanghai (beëindigd)	1	
Curacao	University of Curaçao	2	2
Cyprus	European University Cyprus		1
D			
Denemarken	Business Academy Aarhus	1	
Denemarken	Designskolen Kolding		1
Denemarken	International Business Academy Kolding		1
Denemarken	KEA Copenhagen School of Design and Technology		1
Denemarken	University College Absalon		
Denemarken	University College Copenhagen (vh Metropolitan / UCC)		
Denemarken	University College of Northern Denmark		
Denemarken	VIA University College		2
Duitsland	Deggendorf Institute of Technology	2	
Duitsland	European University of Applied Sciences (EUFH)	3	
Duitsland	Fachhochschule Bielefeld	7	
Duitsland	Fachhochschule Dortmund	2	
Duitsland	Fachhochschule Frankfurt	2	
Duitsland	Fachhochschule Kaiserslautern		
Duitsland	Fachhochschule München	3	
Duitsland	Fachhochschule Münster	1	
Duitsland	Fachhochschule Schmalkalden		
Duitsland	Fachhochschule für Technik Stuttgart	3	
Duitsland	Fachhochschule Südwestfalen		
Duitsland	Fachhochschule Trier	2	
Duitsland	Friedrich-Schiller Universität Jena		1
Duitsland	HAW Hamburg	1	
Duitsland	HNU Neu-Ulm University	3	
Duitsland	Hochschule Aachen		
Duitsland	Hochschule Düsseldorf	4	
Duitsland	Hochschule Esslingen	1	
Duitsland	Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft (HMKW)		
Duitsland	Hochschule Heilbronn	1	
Duitsland	Hochschule Koblenz	2	

Duitsland	Hochschule Ostfalia		1
Duitsland	Hochschule Worms		
Duitsland	HSBA Hamburg	1	2
Duitsland	HTW Berlin	2	4
Duitsland	HTW Dresden	1	
Duitsland	HWR Berlin	2	
Duitsland	ISM Hamburg/Berlin (voorheen EBC)	3	
Duitsland	ISM München		
Duitsland	Jade Hochschule	1	
Duitsland	Köln International School of Design (KISD) / TH Köln		
Duitsland	Kuhne Logistics University		2
Duitsland	Kunsthochschule Berlin-Weissensee		
Duitsland	Merz Akademie	1	1
Duitsland	Rheinische Fachhochschule Köln (voorheen HS Neuss)		
Duitsland	Technische Hochschule Aschaffenburg	6	
Duitsland	Technische Hochschule Nürnberg		
Duitsland	Universität der Künste Berlin		3
Duitsland	Universität Hildesheim		
Duitsland	Universität Osnabrück		
E			
Egypte	Cairo University	3	
Estland	Eesti Kunstakadeemia (Estonian Academy of Arts)	2	
Estland	Tallinn University		
Estland	TTK University of Applied Sciences	1	1
F			
Filipijnen	University of San Carlos (USC)		3
Filipijnen	University of the Philippines		
Finland	Aalto University School of Arts		
Finland	Haaga Helia	5	1
Finland	Jyväskylän University of Applied Sciences (JAMK)	1	4
Finland	Karelia University of Applied Sciences		
Finland	LAB University of Applied Sciences (voorheen Lathi)	1	
Finland	Metropolia University of Applied Sciences	3	2
Finland	Satakunta University of Applied Sciences, Pori	3	
Finland	Tampere University of Applied Sciences (TAMK)	2	1
Finland	Turku Polytechnic / Arts academy		1
Finland	University of Eastern Finland		
Finland	XAMK University of Applied Sciences	2	
Frankrijk	Audencia Group		
Frankrijk	CY Cergy Paris Universite		
Frankrijk	Ecole d'ingénieurs - ECE Paris - Graduate School of Engineering	5	1
Frankrijk	Ecole des Ingénieurs de la Ville (EIVP) Paris	2	1
Frankrijk	Ecole Supérieure d'Art et de Design Marseille-Mediterranee		1
Frankrijk	EFAP (Groupe EDH)	2	1
Frankrijk	Eigsi La Rochelle	2	
Frankrijk	ENSAD Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs, Paris		1
Frankrijk	ESADSE École Supérieure d'Art et Design de Saint-Étienne	2	
Frankrijk	ESPEME EDHEC Business School	3	7

Frankrijk	Ecole Superieure des Professions Immobilières (ESPI)	3	2
Frankrijk	Excelia Groupe Sup de Co La Rochelle	1	
Frankrijk	Groupe IGS – ICD/ABS Paris, ESAM Lyon		7
Frankrijk	ICAM–Strasbourg Europe Campus (vh ECAM)	3	1
Frankrijk	IDRAC International School of Management	4	2
Frankrijk	INSEEC – ECE	1	6
Frankrijk	INSPE Lille		
Frankrijk	Paris College of Arts		1
Frankrijk	NEOMA Business School	4	3
Frankrijk	Université de Lille		
Frankrijk	Université de Lille, IAE University School of Management	6	2
Frankrijk	Université de Sorbonne Paris-Nord (Paris 13 / IUTde Saint Denis)		
Frankrijk	Université Toulouse–Jean Jaurès (onderdeel Uni Toulouse II – IUFM Midi–Pyrénées)		4
G			
Griekenland	Aristotle University of Thessaloniki	3	
Griekenland	Athens School of Fine Arts		
Griekenland	University of Patras	2	5
Griekenland	University of West Attica	3	3
H			
Hongarije	Budapest Business School – beëindigd		1
Hongarije	Budapest University of Technology and Economics	1	3
Hongarije	Debrecen Reformed Theological University		
Hongarije	Moholy–Nagy University of Art and Design (MOME) – beëindigd	1	2
Hongkong	THEi VTC Hong Kong		2
I			
Ierland	Munster Technological University (vh Cork)		3
Ierland	TU Dublin (vh Dublin Institute of Tech)	6	3
Ierland	Dun Laoghaire Institute of Art, Design and Technology	4	1
Ierland	National University of Ireland Maynooth (vh Froebel)		1
Ierland	National College of Art and Design, Dublin	2	
Ierland	St. Nicoloas Montessori College		
India	Chandigarh Business School		
India	National Institute of Design	2	1
India	Universal Business School		
Indonesië	Universitas Atma Jaya Yogyakarta	3	1
Indonesië	Universitas Bina Nusantara (BINUS)	2	
Indonesië	Universitas Indonesia	2	1
Indonesië	Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)		
Indonesië	Universitas Sebelas Maret		
Israël	College of Management Academic Studies (COLMAN)	2	
Italië	Accademia di Belle Arti di Bologna	1	1
Italië	Accademia di Belle Arti di Brera	1	
Italië	Istituto Europeo di Design	1	3
Italië	IULM University		
Italië	Nueva Accademia di Belle Arti Milano	2	2
Italië	Universita degli studi di Firenze		3
Italië	Università di Bologna	11	9
Italië	Università Politecnica delle Marche	1	2

J			
Japan	Aoyama Gakuin University (AGU)	4	4
Japan	Kanagawa University		5
Japan	Kansai Gaidai University	6	4
Japan	Kindai University		
Japan	Meiji University	4	1
Japan	Obirin University		1
Japan	Okayama University		2
Japan	Ryukoku University		
Japan	Sophia University	1	5
Japan	Tokyo Metropolitan University	2	1
Japan	Tokyo Zokei University		3
Japan	Toyo University	3	4
K			
Kaap–Verdië	Universidade de Cabo Verde (Uni–CV)		
Kroatië	University of Zagreb		2
L			
Letland	Art Academy of Latvia		
Letland	Banku Augustskola	1	
Letland	Riga Technical University & Latvian Maritime Academy		
Letland	RISEBA		1
Litouwen	Vilnius Academy of Art	3	2
Litouwen	Vilnius University, International Business School		
Litouwen	Vytautas Magnus		
M			
Madagascar	University of Antananarivo		
Maleisië	Malaysia University of Science and Technology (MUST)		
Maleisië	Taylor’s University	3	3
Malta	University of Malta	1	
Marokko	IIHEM International Institute of higher education in Maroc		4
Mexico	Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas (IEST) – Anahuac University	2	
Mexico	Escuela Bancaria y Comercial (EBC)	3	1
Mexico	Tec de Monterrey	4	1
Mexico	Universidad de Monterrey (UEM)		2
Mexico	Universidad Internacional (UNINTER)		3
Mexico	Universidad Regiomontana	1	
N			
Nieuw–Zeeland	Otago Polytechnic		2
Nieuw–Zeeland	Universal College of Learning		
Noorwegen	Inland Norway UAS	1	
Noorwegen	Kunsthøgskolen i Bergen	2	
	Oslo National Academy of the Arts		
Noorwegen	Norwegian University of Science and Technology (NTNU)	2	2
Noorwegen	Oslo Metropolitan University		
Noorwegen	University College of Southeast Norway (USN)		
Noorwegen	Western Norway University of Applied Sciences		3
O			
Oostenrijk	Fachhochschule Joanneum Graz	1	1

Oostenrijk	Fachhochschule Kufstein	3	
Oostenrijk	Fachhochschule Salzburg		
Oostenrijk	Fachhochschule Vorarlberg	3	1
Oostenrijk	Fachhochschule Wien		1
Oostenrijk	KPH Vienna-Krems		1
Oostenrijk	Kunstuniversität Linz	1	
Oostenrijk	Universität für Angewandte Kunst Wien	1	
P			
Peru	Universidade San Ignacio de Loyola (USIL)		3
Polen	AGH University of Science and Technology	5	
Polen	Gdansk University of Technology		
Polen	University of Gdansk		
Polen	University of Warsaw	3	
Polen	Wroclaw International University of Logistics and Transport		
Polen	Wroclaw School of Banking		
Portugal	Escola Superior de Educação de Lisboa	1	4
Portugal	Escola Superior de Educadores de Infancia Maria Ulrich		
Portugal	Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia -- Gaia -- ENSIGAIA	2	2
Portugal	Instituto Politécnico de Setúbal	2	2
Portugal	Politécnico de Lleira		
Portugal	Politécnico de Lisboa - ESCE/ESE		
Portugal	Universidade de Lisboa	1	1
Portugal	Universidade do Porto	1	
R			
Roemenië	University of Bucharest		
S			
Servië	University de Belgrade		
Singapore	LaSalle College of the Arts, Uni of the Arts Singapore		1
Slovenië	University of Ljubljana	3	2
Slovenië	University of Maribor		
Slowakije	Academy of Fine Arts & Design Bratislava		1
Spanje	Cesine University		
Spanje	ELISAVA		
Spanje	Escola Massana, Centre d'Art I Disseny		
Spanje	ESERP Business School (onderdeel Uni Vic)	5	5
Spanje	ESIC University Madrid	3	3
Spanje	ESIC Business School Madrid/Valencia/Barcelona	6	3
Spanje	EUNCET Business School	3	4
Spanje	Istituto Europeo di Design (Barcelona, Madrid)	2	
Spanje	Ramon Lull, La Salle, Barcelona	4	6
Spanje	Ramon Lull, Blanquerna, Barcelona	5	2
Spanje	TechnoCampus Mataró	3	3
Spanje	UDIT Madrid Universisad de Diseno, Innovacion y Tech (vh. ESNE)	2	1
Spanje	Universidad Antonio de Nebrija		4
Spanje	Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM)		2
Spanje	Universidad CEU-Cardenal Herrera		
Spanje	Universidad Complutense de Madrid	3	

Spanje	Universidad de Alicante		
Spanje	Universidad de Barcelona (incl. Fac.Artes, Massana)	2	1
Spanje	Universidad de DEUSTO	5	4
Spanje	Universidad de Girona	3	2
Spanje	Universidad de Jaén		
Spanje	Universidad de Malaga		
Spanje	Universidad de Mondragon		
Spanje	Universidad de Navarra ISSA School of Management	3	
Spanje	Universidad de Salamanca	1	
Spanje	Universidad de Sevilla	3	
Spanje	Universidad de Valencia	6	8
Spanje	Universidad Loyola Andalucia	1	4
Spanje	Universidad Politécnica de Valencia		
Spanje	Universidad Rey Juan Carlos	3	
Spanje	Universitat de Girona		
Spanje	Universitat de Vic (incl. BAU)	2	6
Spanje	Universidad de Castellon Jaume I	4	
Suriname	Instituut voor de Opleiding van Leraren		1
T			
Taiwan	Chung Yuan Christian University		
Taiwan	Mingsin University of Technology (MUST)	2	
Taiwan	National Taipei University of Technology (TaipeiTech)	1	4
Taiwan	National Taiwan University	2	
Taiwan	Yuan Ze University		
Thailand	Assumption University		
Thailand	ICO NIDA International College		
Thailand	UTCC International School of Management (Thai Chamber of Commerce)		3
Tsjechië	Academy of Arts, Architecture & Design, Prague (UMPRUM)		
Tsjechië	Charles University		
Tsjechië	Prague School of Creative Communication	3	
Tsjechië	Vysoka Skola Technicka A Ekonomicka		
Turkije	Aydin University Istanbul		1
Turkije	Bahcesehir University	6	3
Turkije	Beykent University		
Turkije	Bezmialem University		1
Turkije	Bogaziçi University	3	
Turkije	Dokuz Eylül Universitesi	3	
Turkije	Işık University	1	
Turkije	Istanbul University	1	
Turkije	Maltepe University		
Turkije	Mersin University		
Turkije	Yeditepe University	1	
V			
VK	Bath Spa University		
VK	Birmingham City University		3
VK	Cardiff Metropolitan University		
VK	Coventry University	2	3
VK	Falmouth University (o.a. Dartington, Camberwell, Totnes)		1

VK	Manchester Metropolitan University	3	1
VK	New College Durham		
VK	The Nottingham Trent University (incl. Nottingham Trent School of Art & Design)		
VK	University of Derby		
VK	University of Leeds		
VK	University of Plymouth, Exeter School of Arts & Design		1
VK	University of the Arts London (Chelsea, Central St.Martins)	4	2
VK	University of the West of England	3	5
VK	University of Warwick		
Vietnam	University of Economics Ho Chi Minh		
VS	Magellan netwerk		3
VS	Maryland Institute, College of Art (MICA)		
VS	Massachusetts College of Art Boston		2
VS	Millikin University	1	1
VS	Northeastern Illinois University		1
VS	Northern Kentucky University		2
VS	OTIS College of Art and Design, Los Angeles	1	
VS	Pepperdine University		
VS	Pratt Institute New York		2
VS	Ringling College of Art and Design		
VS	Salem State University		
VS	San Angelo State University		2
VS	San Francisco State University		2
VS	San Jose State University	2	2
VS	St. Johns University		
VS	School of Visual Arts, New York	2	1
Z			
Zuid-Afrika	Cape Peninsula University of Technology		4
Zuid-Afrika	Durban University of Technology		
Zuid-Afrika	University of Cape Town		
Zuid-Korea	Hallym University		3
Zuid-Korea	Hankuk University of Foreign Studies		4
Zuid-Korea	Kookmin University	2	3
Zuid-Korea	Korean National University of Arts (K-Arts)	3	1
Zuid-Korea	Myongji University		2
Zuid-Korea	Pusan National University	1	
Zuid-Korea	Sahmyook University		
Zuid-Korea	Sookmyung University	6	9
Zuid-Korea	Sungshin Women's University	6	9
Zuid-Korea	University of Seoul		2
Zuid-Korea	Woosong University SolBridge		3
Zweden	Linköping University		1
Zweden	Linnaeus University	6	1
Zweden	The Royal Institute of Art		
Zwitserland	Bern University of Applied Sciences		1
Zwitserland	HES-SO / UAS & Arts Western Swi. (o.a. HEG)	2	1
Zwitserland	Hochschule für Gestaltung und Kunst, Luzern	1	
Zwitserland	Pädagogische Hochschule Zürich		
Zwitserland	Zürcher Hochschule der Künste	2	



Bijlage 6

Gebruikte afkortingen

Afkorting	Verklaring
ABRVS	Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State
Ad	Associate degree
AI	Artificial Intelligence
AIC	Dienst Administratie, Informatievoorziening en Control
AMC	Auditing, Monitoring and Control
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
APC	Article Processing Charge
AR	Augmented Reality
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
Ba	Bachelor
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
BKG	Bureau Klachten en Geschillen
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek
Bsa	Bindend studieadvies
BWR	Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling
BWW	Bovenwettelijke Werkloosheidswet
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBE	College van Beroep voor de Examens
CcS	Dienst Concernstaf
CMI	Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
CoE	Centre of Expertise
CoPP	Community of Practice Plastic
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CTL	Centre for Teaching and Learning
CvB	College van Bestuur
D&I	Diversiteit & inclusie
DiSIL	Digitaal-Sociaal Innovatielab
DMP	Datamanagementplan
DNB	De Nederlandsche Bank
DOO	Discipline-overstijgend opgavegericht onderwijs
DOP	Docerend Onderwijs Personeel
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
ECO	Ethiek Commissie Onderzoek
EMC	Erasmus Medisch Centrum

Afkorting	Verklaring
EMI	Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie
FIT	Dienst Faciliteiten en IT
Fte	Fulltime-equivalent
GAC	Geschillenadviescommissie
GenAI	Generatieve AI
GO	Green Office
GOS	Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces
Havo	Hoger algemeen voortgezet onderwijs
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HIC	Haven industrieel complex
Ho	Hoger onderwijs
HOD	Hoger Onderwijs Drechtsteden
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
IOD	Inspraakorgaan Diensten
IOK	Inspraakorgaan Kenniscentra
IPL	Integrale personele last
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
IT	Informatietechnologie
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
ITT	Immersive Tech Tour
IV	Integrale Veiligheid
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
JBRR	Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond
JZ	Juridische Zaken
KA	Kwaliteitsafspraken
KC	Kenniscentrum
KcBI	Kenniscentrum Business Innovation
KcC	Kenniscentrum Creating 010
KcTO	Kenniscentrum Talentontwikkeling

Afkorting	Verklaring
KcW	Kenniscentrum Willen de Kooning Academy
KcZI	Kenniscentrum Zorginnovatie
KOM	Kies op Maat
kWH	Kilowattuur
KZ	Kralingse Zoom
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
M4H	Merwe-Vierhavens
Ma	Master
MBA	Master of Business Administration
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MIP	Meerjarige investeringsprojecten
MJOP	Meerjarenonderhoudsplan
MOBID	Managersoverleg bedrijfsvoering instituten en diensten
MOP	Meerjarige onderhoudsprojecten
MVOI	Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen
MVP	Minimum Viable Product
NLP	Natural Language Processing
NPO	Nationaal Programma Onderwijs
NRCG	Netwerk Regionale Consortia Geboortezorg
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
O&K	Onderwijs en Kwaliteit
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OeO	Dienst Onderwijs en Ontwikkeling
PaaS	Product-as-a-Service
Pabo	Pedagogische Academie Basisonderwijs
PD	Professional Doctorates
Pdg	Pedagogisch didactisch getuigschrift
PEX	Platform for Empathic Experiences
PGMR	Personeelsgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
PhD	Doctor of Philosophy
PTD	Planning Taaktoedeling Docenten
PVE	Platform Voorzitters Examencommissies
RAc	Rotterdam Academy
RBS	Rotterdam Business School

Afkorting	Verklaring
RDM	Rotterdamse Droogdok Maatschappij
RMI	Rotterdam Mainport Institute
ROC	Regionaal opleidingscentrum
ROD	Register Onderwijsdeelnemers
RPM	Rotterdam Proces Model
RPS	Research Policy & Services
RvT	Raad van Toezicht
S/D	Student/docent
SaaS	Software-as-a-Service
SAS	Studenten voor Aansluiting en Studiesucces
SDG	Sustainable Development Goals
SGMR	Studentgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
SKE	Senior Kwalificatie Examinering
STC	Scheepvaart en Transport College
TG SO	Themagroep Studentgerichte Omgeving
UNL	Universiteiten van Nederland
V&H	Afdeling Vastgoed & Huisvesting
VeF	Dienst Vastgoed & Facilitair
VH	Vereniging Hogescholen
VN	Verenigde Naties
Vo	Voortgezet onderwijs
VR	Virtual Reality
W&S	Werving en selectie
WBO	Werkbelevingsonderzoek
WdKA	Willem de Kooning Academie
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WNT	Wet Normering Topinkomens
Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties
XR	Immersive Technology
ZHIA	Zuid-Hollandse Impact Alliantie
ZiB	Zij-instroom in beroep



Colofon

Redactie en fotografie
Hogeschool Rotterdam