Welkom bij het Sociaal Jaarverslag 2011 van Hogeschool Rotterdam.

In dit sociaal jaarverslag kun je lezen op welke wijze Hogeschool Rotterdam haar sociaal beleid in 2011 heeft uitgevoerd. Sociaal beleid dat gericht is op goed werkgeverschap en medewerkers in staat stelt zich te kunnen ontplooien en ontwikkelen en de organisatie in staat stelt een aantrekkelijk werkgever te zijn voor de regio.

Goed werkgeverschap op z'n Rotterdams want Hogeschool Rotterdam geeft hier haar eigen invulling aan. In dit sociaal jaarverslag staat goed werkgeverschap centraal en kun je lezen op welke wijze hier in 2011 invulling aan is gegeven.

Wat staat erin?

De hogeschool evalueert regelmatig diverse onderdelen van het P&O beleid. Het sociaal jaarverslag brengt de verschillende cijfers bijeen en laat zien hoe de beleidsonderdelen samenhangen. Aan bod komen:

- organisatieontwikkeling
- instroom, doorstroom en uitstroom
- arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelatie
- gezondheidsmanagement
- medezeggenschap en tevredenheid

Ten slotte geeft het sociaal jaarverslag aan het einde enkele illustraties van goed werkgeverschap binnen Hogeschool Rotterdam.

Voor wie

Met het sociaal jaarverslag legt het College van Bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid, zoals vastgelegd in de CAO- HBO.

- Medewerkers kunnen hierin lezen wat de hogeschool heeft gedaan en doet op het gebied van sociaal beleid. De centrale medezeggenschapsraad kan hierover een oordeel geven en eventueel in overleg gaan met het College van Bestuur. Dat kan aanleiding geven om bepaalde accenten in het beleid aan te scherpen.
- Maatschappelijke partners en potentiële medewerkers kunnen middels het sociaal jaarverslag zicht krijgen op het sociaal beleid van de organisatie.

Hogeschool Rotterdam

Hogeschool Rotterdam is sterk verbonden met Rotterdam en de regio. Haar onderwijs en onderzoek zijn nauw verweven met de stedelijke- en regionale ontwikkelingen en vraagstukken. Vanuit de maatschappelijke rol van de hogeschool ligt de focus op twee gebieden:

- Opleiden van voldoende hbo'ers voor de arbeidsmarkt.
- Bijdragen aan de ontwikkeling van de beroepsuitoefenaars in de regio.

Daarom heeft Hogeschool Rotterdam als missie geformuleerd kennisinstelling van en voor de regio te zijn.

Kernopgaven van sociaal beleid

De kernopgaven voor het sociaal beleid zijn werving, binding en ontwikkeling van de medewerkers. Hogeschool Rotterdam kan haar missie alleen bereiken door de gezamenlijke inspanning van alle medewerkers. Dit vraagt om voldoende professionals die de benodigde ontplooiingsmogelijkheden krijgen zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan de doelen van de organisatie die voortkomen uit haar missie.

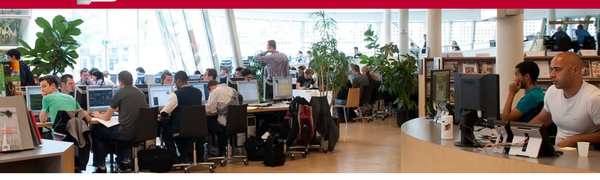
Om de juiste professionals aan te trekken en aan zich te binden, zal Hogeschool Rotterdam een goed en aantrekkelijk werkgever moeten zijn. Goed werkgeverschap is dan ook het vertrekpunt van veel sociaal beleid binnen onze organisatie. Goed werkgeverschap krijgt vorm door een prettig werkklimaat te bieden met voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling en doorstroom en structureel aandacht te hebben voor professionele ruimte.

In 2011 heeft Hogeschool Rotterdam initiatieven genomen en beleid ontwikkeld op onder meer het gebied van werkdruk, interne mobiliteit, het verminderen van uitstroom en begeleiding naar ander werk en ontwikkeling van een talent development traject. De bestaande functiemix, een generiek functiehuis waarin loopbaanpaden inzichtelijk zijn gemaakt en het aanbieden van uitgebreide professionaliseringsmogelijkheden, stimuleren ontwikkeling en doorstroom.

In ruil hiervoor verwacht de hogeschool van medewerkers dat zij hun professionele verantwoordelijkheid nemen en een bijdrage leveren aan de doelen van de organisatie. Samen zorgen we er op deze manier voor dat Hogeschool Rotterdam een goed werkgever is waar medewerkers met plezier kunnen werken.

Rotterdams Onderwijsmodel

Hogeschool Rotterdam leidde in 2011 ruim 30.000 studenten op door middel van het Rotterdams Onderwijs Model: het ROM. Rotterdam is de bron van inspiratie voor de hogeschool en het ROM. Met competentiegericht onderwijs leert een student adequaat handelen in concrete beroepssituaties. Kennis en vaardigheden zijn geen doelen op zich: het gebruik ervan in concrete beroepssituaties staat centraal. Bij Hogeschool Rotterdam krijgt competentiegericht onderwijs een Rotterdamse, resultaatgerichte invulling langs een kennis-, praktijk- en studentgestuurde leerlijn.



Instroom, doorstroom, uitstroom

Instroom

Als gevolg van de groei van studenten is er, net als in eerdere jaren, ook in 2011 sprake van een grote instroom van nieuwe medewerkers. In 2011 stroomden in totaal 574 nieuwe medewerkers (321fte) in. Het merendeel (70%) van de nieuwe medewerkers is ingestroomd in een docentfunctie, te weten 403 personen.

Van deze nieuwe instroom onder docenten heeft ruim 70% meer dan vijf jaar ervaring in de praktijk.

Hogeschool Rotterdam telde in 2011 ruim 3000 medewerkers. Bekijk hier het overzicht van het aantal medewerkers van Hogeschool Rotterdam. In onderstaande tabellen kun je kwantitatieve en kwalitatieve instroomgegevens van de nieuwe medewerkers zien.

Aantal medewerkers

Aantal medewerkers										
Instituut	Ondersteund personeel (AOP)			Docerend onderwijs personeel (DOP)			Onderwijzend ondersteunend personeel			Totaal 2011
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009	
CMI	40	60	26	97	113	115	3	2	2	140
COM	40	60	30	151	144	127	5	1	2	196
EAS	27	51	23	108	111	117	15	16	16	150
IBB	56	96	39	211	205	197	4	7	11	271
IFM	31	49	24	106	90	91	1	0	0	138
IMO	38	57	26	105	95	87	2	1	3	145
IOI	2			28			0			30
ISO	53	60	34	197	175	178	0	0	0	250
IVG	76	99	51	221	219	214	0	0	0	297
IVL	62	100	47	236	223	238	8	6	5	306
RBS	38	57	30	110	101	96	1	0	0	149
WDK	56	68	42	247	231	240	21	24	24	324
Subtot	519	757	372	1817	1707	1700	60	57	63	2396
Dienst	Ondersteund personeel (AOP)			Docerend onderwijs personeel (DOP)			Onderwijzend ondersteunend personeel			Totaal 2011
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009	
ABZ	20	20	19	0	0	0	0	0	0	20
AMC	9	10	11	0	0	0	0	0	0	9
CEB	92	145	84	17	16	14	1	2	0	110
CS	19	17	14	3	5	11	0	0	0	22
CVB	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3
FADI	153	143	138	0	0	0	0	0	0	153
FIN	54	49	47	0	0	0	0	0	0	54
HRS	157	153	156	1	2	1	0	0	0	158
O & K	30	34	41	0	0	0	0	0	0	30
P & O	63	62	56	10	2	3	0	0	0	73
Subtot	600	636	569	31	25	29	1	2	0	632
overig	3		1							3
HRO	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
TRO		37	37		24	23		0	0	0
Subtot	3	37	37	1	25	24	0	0	1	4
Totaal	1122	1430	978	1849	1757	1753	61	59	64	3032

Excl. peercoaches, studentassistenten, stagiaires.

Mobiliteit

	Instroom							Uitstroom						
	medewerkers				full time equivalent			medewerkers				full time equivalent		
	DOP	OOP	AOP	totaal	DOP	OOP	AOP	totaal	DOP	OOP	AOP	Totaal	DOP	OOP	AOP	totaal
2011	403	13	158	574	189	7	126	321	284	10	117	411	113	3	90	205
2010	250	6	139	395	95	3	113	210	258	9	112	378	95	4	87	186
2009	324	165	11	500	138	144		282	295	100	10	403	109	75		184

** peercoaches, stagiaires en studentassistenten zijn niet opgenomen in de aantallen.*

Nieuwe Medewerkers

opl niveau	nieuw aangestelde docenten		
	2011	2010	2009
	%	%	%
Bachelor	31,8	31,1	33,1
Master	62,1	60,3	55,7
Overig/onbekend	6,1	8,6	11,2
totaal	100	100	100

	ervaringsjaren nwe docenten	ervaringsjaren nwe docenten	
	2011	2010	2009
< 1 j	6	1	2
<2 j	6	4	6
2 - 5 j	18	20	17
> 5 jr	70	75	75
	100	100	100

Herkomst nieuwe instroom			
	2011	2010	2009
Onderwijs	27	22	22
Praktijk	41	47	48
Beide	32	31	30
	100	100	100

	2011	2010	2009
Gemiddelde leeftijd nieuwe instroom docenten	40	40	39
m /v verhouding	55/45	55/45	53 / 47

Introductie

De introductie en opvang van nieuwe medewerkers gedurende het eerste (half) jaar is cruciaal voor de binding aan de Hogeschool Rotterdam en voor het plezier in het werk van medewerkers. Dit vraagt om een gestructureerde en persoonlijke introductie van nieuwe medewerkers. Hogeschool Rotterdam organiseert verschillende soorten introducties voor verschillende groepen medewerkers

- Alle nieuwe medewerkers
  Diensten en instituten organiseren voor een deel zelf de introductie van nieuwe medewerkers. Daarnaast vindt er een centrale introductie plaats, met introductie op de HR en op Rotterdam. Verspreid over het jaar is er op vier momenten een HR-introductiedag.

  Nieuwe medewerkers die onlangs zijn ingestroomd, worden hier allen voor uitgenodigd. Aanvullend op deze introductie is er voor docenten, directeuren en managers een specifiek introductietraject.

- Docenten
  Iedere nieuwe docent kan deelnemen aan een tweedaagse quickstart. De HR heeft het Rotterdams OnderwijsModel (ROM) als onderwijsvisie. Vanwege de kwaliteit van onderwijs is het belangrijk, dat nieuwe docenten snel na indiensttreding leren werken vanuit deze visie. De quickstart wijst nieuwe docenten in in de onderwijsvisie van de HR.

- Management
  Kwaliteit en continuïteit van management is een belangrijke factor voor de realisatie en verdere ontwikkeling van ons beleid. Het management is de drager van beleid en cultuur, is sleutelfiguur bij de implementatie en draagt de strategische kernpunten van de Hogeschool Rotterdam uit, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

Voor nieuwe directeuren is een goede introductie en inwerken op de corporate thema's een eerste vereiste. Het inwerkprogramma bestaat uit vijf bijeenkomsten met steeds een centraal thema en veel ruimte voor dialoog. De leden van het College van Bestuur en verschillende directeuren zijn beurtelings gast. In het voorjaar 2011 is er wederom een inwerkprogramma voor nieuwe directeuren gestart.

Voor nieuwe middenmanagers zijn er sinds 2011 twee introductie activiteiten: introductie op HR thema's en coaching. Tijdens een tweedaagse komen diverse HR-thema's aan de orde met verschillende interne gasten. Gedurende vier maanden na deze dag zijn er coachgroepen bestaande uit ongeveer vijf managers. De coachgroep is gericht op aspecten van leidinggeven en dient als steun bij het eerste jaar van managen binnen onze hogeschool.

Loopbaanontwikkeling

Om medewerkers te werven en te behouden ligt bij de managers een taak in het begeleiden van de ontwikkeling van sterke kanten van medewerkers – ten behoeve van individu én organisatie- en het creëren van ruimte voor loopbaanontwikkeling.

Loopbaanontwikkeling binnen de hogeschool heeft twee kanten: het biedt medewerkers kansen voor het versterken van hun talenten en het vraagt van HR deze talenten maximaal te gebruiken binnen de organisatie.

De leidinggevende is verantwoordelijk voor het verbinden van deze twee doelen van individu en organisatie. Dit wordt zichtbaar tijdens een loopbaangesprek dat als doel heeft de medewerker inzicht te verschaffen in hoe hij zich binnen de hogeschool kan ontwikkelen in zijn loopbaan en welk Persoonlijk Professioneel Ontwikkelplan hij kan uitvoeren om zijn groei ook daadwerkelijk te bereiken. Het loopbaangesprek maakt deel uit van de gesprekscyclus.

Met diverse dienstverlening biedt HR mogelijkheden aan managers en medewerkers om dit proces te ondersteunen.

In 2011 hebben:

- 74 medewerkers deelgenomen aan individuele trajecten van koersonderzoek, talenanalyse, loopbaancoaching.
- 20 docenten een ontwikkelassessment gedaan ter ondersteuning van hun loopbaanontwikkeling binnen de functiefamilie onderwijs.
- 41 medewerkers deelgenomen aan de collectieve loopbaantrajecten van loopbaan apk, het dertigers dilemma en de loopbaantraining 45+)

Traineeship – van peercoach naar docent

In het kader van studiesucces doen wij een beroep op de participatie en verantwoordelijkheid van medestudenten in de functie van peercoach. Binnen Hogeschool Rotterdam zijn bijna 400 peercoaches werkzaam. Een peercoach is een ouderejaarsstudent die voor medestudenten een rolmodel, vraagbaak en coach is. Na hun afstuderen stoppen peercoaches en verlaten ze Hogeschool Rotterdam. Diverse peercoaches ontwikkelen tijdens hun werk een affiniteit voor begeleiding van studenten en voor onderwijs en ontdekken hun talent om onderwijs te geven.

Hogeschool Rotterdam wil talentvolle peercoaches graag behouden en ontwikkelen tot docenten. In 2011 is een talentelevelopmentraject ontwikkeld en gestart. Dit is een driejarig traject en heeft een fasering van talentvolle onderwijstrainee naar beginnend docent. Met dit traject wordt beoogd talentvolle peercoaches te behouden voor de organisatie, peercoaches als trainee voor te bereiden en bekwamen als nieuwe docenten en een kweekvijver voor jonge en kleurrijke docenten te creëren. In dit traject staat de professionele ontwikkeling als docent centraal.

In oktober 2011 is een groep van zeven talentvolle peercoaches gestart met het talentdevelopmenttraject.

Basisopleiding HBO-docent

In het belang van de kwaliteit van het onderwijs stelt Hogeschool Rotterdam kwaliteitseisen aan docenten zonder didactische bevoegdheid. Iedere docent dient een didactische aantekening te hebben bij een vaste aanstelling. De basisopleiding HBO-docent is hierbij een benoembaarheidseis.

Hogeschool Rotterdam biedt de basisopleiding HBO-docent in company meerdere malen tijdens een studiejaar aan. In 2011 zijn er in totaal 6 cpleidingsgroepen met een deelname van 69 docenten.

In 2012 wil Hogeschool Rotterdam de Rotterdamse onderwijsvisie van het ROM meer zichtbaar maken in de basisopleiding. In de vorm van een samenwerking tussen de dienst Onderwijs &Kwaliteit en de dienst P&O is in het najaar 2011 reeds begonnen met deze Rotterdamse verbijzondering.

Professionalisering management

Sinds 2007 is professionalisering van het management expliciet benoemd als één van de strategische speerpunten. Ook is een breed gedragen visie geformuleerd op kwaliteit van management. Professionaliseringsactiviteiten vervullen in dit kader een belangrijke rol.

Het management van Hogeschool Rotterdam kent drie soorten functies in zwaarte oplopend: hoofd, manager en directeur. De professionalisering van het management richt zich op deze drie functiegroepen met ieder een eigen focus van aansturing. In totaal gaat het om ongeveer 150 leidinggevenden.

Om te voorzien in de professionalisering van deze drie groepen, biedt HR drie trajecten aan:

- Operationeel leiderschap voor hoofden
- Management development traject voor managers
- Leadership development voor directeuren

Hiermee is in 2011 een sluitend systeem ontstaan van professionalisering voor de diverse niveaus van leidinggeven binnen de hogeschool. De trajecten zijn op maat en gericht op de praktijk en leervragen van het leidinggeven binnen Hogeschool Rotterdam. Bij alle trajecten en activiteiten is het College van Bestuur via de startbijeenkomsten nauw betrokken: het College van Bestuur schetst het belang van de kwaliteit en professionalisering van het management en gaat met de deelnemers in dialoog over de praktijk van het leidinggeven.

In 2011 hebben 32 leidinggevenden deelgenomen aan één van de leiderschapstrajecten.

Professionalisering medewerkers

De professionele ontwikkeling van individuele medewerkers staat centraal in de gesprekscyclus waarbij een Persoonlijk Professioneel Ontwikkelingsplan leidraad is voor verdere acties. Collectieve professionele ontwikkeling wordt ingevuld op basis van het professionaliseringsplan dat door ieder organisatieonderdeel opgesteld wordt.

Hogeschool Rotterdam biedt leidinggevenden en medewerkers een scala aan mogelijkheden en activiteiten voor de ontwikkeling van hun talent. De activiteiten vinden plaats vanuit de visie dat leren en professionaliseren het best plaatsvinden wanneer dit gekoppeld is aan de werkpraktijk en dichtbij het informele leren. Professionalisering is hiermee geen aanbod van producten, maar een variëteit aan lerende activiteiten.

Hogeschool Rotterdam biedt trainingen, cursussen en workshops aan middels het "Open Aanbod". Medewerkers kunnen zich voor deze professionaliseringsactiviteiten inschrijven. Daarnaast adviseert de dienst P&O instituten en diensten ook bij maatwerk professionaliseringstrajecten in relatie tot hun actuele thema's vanuit ontwikkelingen in omgeving en arbeidsmarkt.

Bij de professionaliseringstrajecten worden zoveel mogelijk de talenten van onze docenten ingezet. De "Overtref Jezelf Trainerspoel" is een pool met docenten die het talent en de wil hebben om binnen de Hogeschool een training te geven.

In 2011:

- kent het 'Open Aanbod 65 verschillende activiteiten.
- stijgt het aantal inschrijvingen met 10,4% ten opzichte van 2010.
- nemen in totaal 1017 medewerkers deel aan het "Open Aanbod"

Exitgesprekken

In 2011 hebben in totaal 411 personen (205 fte) de hogeschool verlaten. Het merendeel van deze medewerkers had een tijdelijk contract. Iedere vertrekkende medewerker is voor Hogeschool Rotterdam een bron van informatie over de organisatie. Hogeschool Rotterdam wil op deze wijze leren van haar vertrekkende medewerkers en verbeteren daar waar nodig en wenselijk is. Sinds januari 2011 ontvangt iedere vertrekkende medewerker in de maand voor vertrek een digitale exitvragenlijst.

In dit eerste jaar van exitvragenlijsten hebben bijna 100 medewerkers deze vragenlijst ingevuld. Als positieve punten voor de organisatie wordt genoemd: inhoud functie, verantwoordelijkheid, samenwerking met collega's, vakantiedagen, totaal pakket arbeidsvoorwaarden en veiligheid. Aandachtspunten voor verbetering liggen op het terrein van begeleiding tijdens inwerkperiode, werkbeleiding, gesprekscyclus, klimaatbeheersing, werkdruk en aandacht voor de medewerker.

Goed werkgeverschap op zijn Rotterdams

Goed werkgeverschap is een centraal uitgangspunt binnen het sociaal beleid van Hogeschool Rotterdam. Hiermee stelt Hogeschool Rotterdam alles in het werk om goed werkgever te zijn. Hierna wordt met enkele illustraties aangegeven hoe hier invulling aan wordt gegeven.

Talent behouden en jezelf overtreffen

Goed werkgeverschap is inzetten op uitdaging in werk en loopbaan.
Hogeschool Rotterdam stelt medewerkers in de gelegenheid zich professioneel te blijven ontwikkelen en hun loopbaan vorm te geven. Dit doet zij door in te zetten op:

- het vergroten van interne mobiliteit, onder andere door middel van loopbaanontwikkeling.
- professionalisering

Interne mobiliteit wordt gestimuleerd met het project ‘Mobiliseer Jezelf!’. Professionalisering wordt gestimuleerd en gefaciliteerd door diverse professionaliseringstrajecten voor verschillende doelgroepen en het Open Aanbod dat open staat voor alle medewerkers.

Interne mobiliteit en professionalisering stellen medewerkers in staat zich te blijven ontwikkelen zodat ze zichzelf kunnen blijven overtreffen. Onderstaande citaten illustreren dit.

> *“Tijdens mijn nu negen jaar durende loopbaan bij deze hogeschool heb ik elke paar jaar in een andere werkomgeving gezeten. Mijn eerste taak was het opzetten van een deeltijdopleiding, waar ik vervolgens onderwijsmanager voltijd en deeltijd werd. Daarna heb ik onder andere een Management Development traject opgezet. Als beleidsadviseur ben ik interim onderwijsmanager bij verschillende opleidingen geweest en nu ben ik weer onderwijsmanager. Mijn drijfveer is altijd ‘leuk werk’ geweest. En dat is voor mij werken in een werkomgeving waar ik iets leer. Binnen de hogeschool zijn de mogelijkheden zeer groot.”*

Interne mobiliteit binnen Hogeschool Rotterdam

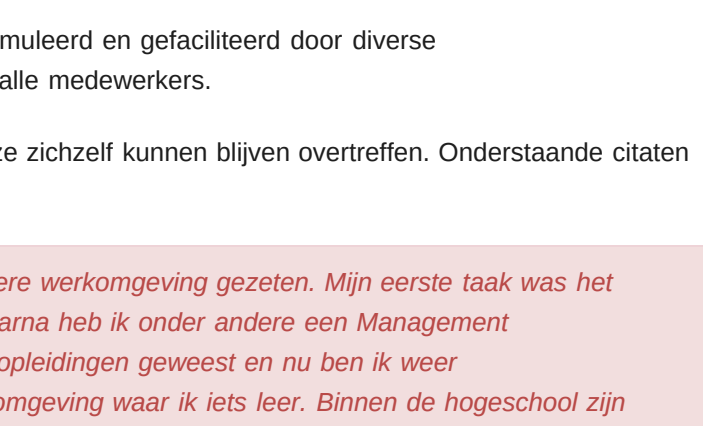
> *“Ik heb nu beter zicht op waar ik me blind op staar, wat me dwars zit en wat mijn aandacht nodig heeft. Ook helpt het om mijn sterke kanten beter te leren kennen en mijn doelen realistisch te stellen. Ik ben bewuster bezig geweest met mijn loopbaan, waardoor ik mijn blikveld heb kunnen verbreden.”*

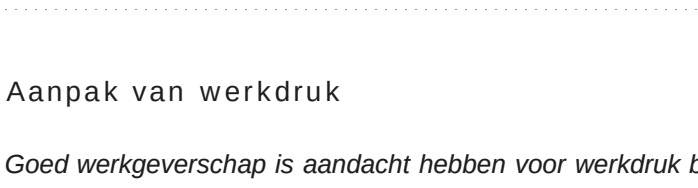
Loopbaanbegeleiding binnen Hogeschool Rotterdam

Aanpak van werkdruk

Goed werkgeverschap is aandacht hebben voor werkdruk binnen de organisatie.
Naar aanleiding van het medewerkerstevredenheidsonderzoek is bij twee instituten op verzoek van de respectieve directies een project uitgevoerd om de ervaren werkdruk bij docenten te verminderen.

Docenten zijn in afzonderlijke panels bevraagd op hun beleving van werkdruk en vooral over wat de mogelijke oplossingen hiervoor zijn. De resultaten hiervan zijn gepresenteerd aan de directies, die vervolgens een keuze hebben gemaakt voor het uitwerken van een aantal van de oplossingen. In 2012 zal dit ook binnen andere instituten worden uitgevoerd.





Preventieve training gezond beeldscherm werken

Goed werkgeverschap is gezond werken faciliteren en stimuleren.
Hogeschool Rotterdam zet in op het stimuleren en faciliteren van gezond werken. Dit wordt structureel ingebed in het gezondheidsprogramma Health Rules. Daarnaast vinden er verschillende trajecten plaats om hier aandacht voor te hebben. Veel medewerkers kampen met klachten aan arm, nek of schouder als gevolg van veel beeldschermwerk. Om klachten te voorkomen zijn in het verlengde van het preventiebeleid trainingen georganiseerd in ‘gezond beeldschermwerken’. Hierbij wordt aandacht besteed aan de inrichting van de werkplek en aan een gezonde werkhouding. Daarnaast is bij iedere deelnemer individueel advies gegeven over de inrichting van de werkplek. Dit project loopt door tot de zomer 2012 omdat het hier om een omvangrijke hoeveelheid medewerkers gaat.

Strategische personeelsplanning

Een goed werkgever kan medewerkers optimaal inzetten, ook op de lange termijn.
Iedere organisatie moet op een gegeven moment bepalen wat voor soort kennis en kunde het nu en in de toekomst nodig heeft om de gestelde doelen te behalen. Hogeschool Rotterdam kan haar doelen niet behalen zonder medewerkers die de Rotterdamse aanpak onderschrijven en ten uitvoer kunnen brengen. Dit vraagt om medewerkers die over competenties beschikken die aansluiten bij de kernwaarden van de organisatie. Per instituut of dienst binnen de hogeschool kunnen eigen accenten gelegd worden met betrekking tot de kennis en kunde van de medewerkers die daar nodig zijn. Instituten en diensten worden geadviseerd en gefaciliteerd bij het opstellen van een dergelijk plan.

Organisatieontwikkeling

Professionele ruimte

Professionele ruimte is een belangrijk thema binnen het HBO. Sociale partners hebben in 2010 een aantal bouwstenen benoemd die van belang zijn voor het vergroten van de professionele ruimte:

- versterking van de dialoog binnen de instellingen,
- grotere betrokkenheid en zeggenschap van de professionals bij de onderwijskundige invulling,
- versterking van het werken in hechte teams,
- uitbouw van de balans tussen verantwoordelijkheid dragen en verantwoording afleggen.

Hogeschool Rotterdam gaat hiermee aan de slag.

Voor de komende jaren zet Hogeschool Rotterdam in op een aanpak die ervan uitgaat dat het opleidingsteam van docenten de sleutel is van de profilering van een opleiding. Het opleidingsteam is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleiding en de tevredenheid van stakeholders, studenten en bedrijven. Professionele ruimte geven en nemen, staan voor kwaliteit, verbondenheid met de hogeschool, een Rotterdamse uitstraling en resultaatverantwoordelijk gedrag zijn kenmerkend voor een professioneel team met professionele leiding.

In 2011 zijn er voorbereidingen getroffen voor pilot-activiteiten op het gebied van professionele ruimte. In 2012 gaan we aan de slag. Onze focus bij het thema 'professionele ruimte' ligt bij het opleidingsteam van docenten en bij het leidinggeven door de onderwijsmanager. Wat blijkt is dat indirect het debat over professionaliteit en ruimte nemen en krijgen een positieve invloed heeft op de tevredenheid en het werkgeverschap.

E-HRM

In 2011 heeft een Europese aanbestedingsprocedure plaatsgevonden voor de aanschaf van een nieuw e-HRM systeem. Dit systeem moet enerzijds de huidige salarisverwerking overnemen, omdat de huidige leverancier per 1 januari 2014 de dienstverlening beëindigt. Anderzijds moet het systeem de HRM processen die in de lijn worden uitgevoerd beter te gaan ondersteunen zodat effectiever én efficiënter kan worden gestuurd.

De aanbestedingsprocedure heeft door onvoldoende kwaliteit in de aanbiedingen in 2011 niet tot selectie geleid. Verwacht wordt dat de aanbesteding in het eerste kwartaal van 2012 gerealiseerd zal worden.

Functiemix

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) heeft in 2008 een overeenkomst gesloten met de HBO-raad om de mix van docerende functies te veranderen.

Doelstelling hierbij is om de carrièremogelijkheden voor docenten te verbeteren en hiermee het beroep van docent aantrekkelijker te maken op de arbeidsmarkt. De minister heeft hiervoor ook extra middelen vrijgemaakt, de zogeheten convenantsgelden.

Hogeschool Rotterdam is hiermee binnen het HBO een positieve uitzondering. Met de oprichting van het nieuwe Instituut voor Onderzoek en Innovatie is er focus en massa aangebracht in de onderzoeksactiviteiten en zijn er mogelijkheden gecreëerd om meer hoofddocenten (schaal 13) aan te stellen.

De hogeschool wil deze functie in hoofdzaak laten invullen door zittende docenten te laten doorgroeien. Hierdoor is er meer tijd nodig dan voor de andere functies om de doelstelling van 10% te realiseren. Het aantal aanstellingen van hoofddocenten neemt aan het einde van 2011 al sterk toe. Op termijn lijken er goede perspectieven te zijn om het aantal hoofddocenten uit te breiden tot de beoogde 10% van het docentenbestand.

Hogeschool Rotterdam streeft naar een verdeling voor de schalen 10, 11, 12 en 13 van respectievelijk 20, 40, 30 en 10% in 2012. De doelstellingen voor de docentfuncties voor schaal 10, 11 en 12 zijn in 2011 ruimschoots gerealiseerd.

Bekijk onderstaand het overzicht van de functiemix.

Functiemix

schaal	stand (%) 2009	stand (%) 2010	stand (%) 2011	planning (%) 2012
10	28,5	28,2	25,8	20
11	44,1	42,9	41,8	40
12	27,4	28,4	31,3	30
13	0	0,6	1,1	10

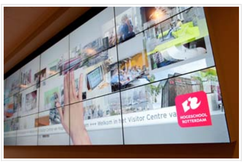
Kwaliteit van management

De kwaliteit van haar management is van groot belang voor de hogeschool om haar doelstellingen te kunnen realiseren. Er bleek echter onvoldoende inzicht te bestaan in wat kwaliteit van management specifiek voor de hogeschool inhoudt en hoe deze kwaliteit zichtbaar te maken. In 2010 is een organisatiebrede discussie met het management gevoerd om een breed gedragen visie op kwaliteit van management te kunnen formuleren (zie tekstkader voor visie).

In 2011 is deze visie uitgewerkt in ken- en stuurgetallen die de kwaliteit van management zichtbaar kan maken. In dit kader is onder meer het medewerkerstevredenheidsonderzoek zodanig aangepast dat dit onderzoek vanaf 2012 informatie levert op het gebied van kwaliteit van management. Daarnaast maakt de visie inmiddels integraal deel uit van het werving- en selectiebeleid van de hogeschool, de interne ontwikkelingsprogramma's voor het management en het managementcontract dat jaarlijks met de directies van de hogeschool wordt overeengekomen.

Een manager heeft *visie* en bepaalt op basis van visie de nodige *resultaten*. De belangrijkste graadmeters voor succesvol leiderschap zijn *het behalen van de resultaten en tevreden medewerkers*. Medewerkers zijn in het bijzonder tevreden over hun *professionele ruimte*, de cultuur van *vertrouwen, veiligheid en ondernemerschap* en de mogelijkheden tot *ontwikkeling*. Door het geven van ruimte voelen medewerkers zich *verbonden* met de organisatiedoelen.

Managers zijn gericht op *samenwerking* en werken zichtbaar vanuit de kernwaarden van de hogeschool aan *hogeschooldoelen*. Zij zijn actief bezig met de *eigen ontwikkeling* en zorgen voor *continuïteit van leiding*.



Instituut voor Onderzoek en Innovatie

Onderzoek is bij het verwezenlijken van de ambitie om kennisinstituut te zijn voor HR van structureel en onmiskenbaar belang. Om focus en massa aan te brengen in de onderzoeksactiviteiten die binnen HR worden uitgevoerd is in 2011 het Instituut voor Onderzoek en Innovatie (IOI) opgericht. In dit instituut zijn alle lectoraten thematisch aan elkaar verbonden in zes kenniscentra die werken aan meerjarige onderzoeksprogramma's.

Via onderzoek wordt, binnen het Rotterdams Onderwijs Model, opgedane kennis vertaald in maatschappelijk waardevolle toepassingen. Dit heeft bijvoorbeeld haar vorm gekregen in de InnovationLabs (I-labs) die door het IOI worden ontwikkeld en uitgevoerd. Binnen een I-lab werken ambitieuze studenten, docenten en lectoren samen aan de aanpak van Rotterdamse problemen. Bedrijven en instellingen uit Rotterdam zijn hierbij opdrachtgever. De wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs zorgt er daarnaast voor dat kennis haar weerslag krijgt in onderwijsprogramma's en stelt afgestudeerden in staat met nieuwe en vernieuwde kennis en met onderzoekend vermogen het werkveld te betreden.

Er is veel aandacht besteed aan de aanpassingen die deze nieuwe wijze van organiseren vraagt van het personeelsbeleid. Ook is onderzocht hoe de operationele ondersteuning in dit instituut optimaal vormgegeven zou kunnen worden. In 2012 zal de realisatie hiervan aandacht krijgen.

Digitalisering personeelsdossiers

In 2011 zijn voorbereidingen getroffen om de personeelsdossiers van alle medewerkers te digitaliseren. Hiermee krijgen medewerkers uiteindelijk digitaal inzicht in hun eigen dossier, wordt uniformiteit bewaakt en wordt duurzaamheid vergroot doordat dossiers niet langer meer op papier maar digitaal worden bijgehouden. Gedurende 2012 zullen de digitale dossiers daadwerkelijk opengesteld en inzichtelijk gemaakt worden voor medewerkers.

Interne mobiliteit: 'Mobiliseer jezelf!'

Hogeschool Rotterdam stimuleert interne loopbaanontwikkeling. Enerzijds vanuit het perspectief van de medewerker om de eigen loopbaan vorm te kunnen geven, nieuwe kennis en ervaringen op te doen en afwisseling te behouden in het werk. Anderzijds vanuit het perspectief van de hogeschool als werkgever: er vinden wisselingen plaats tussen de instituten en medewerkers blijven flexibel en inzetbaar. Een andere overweging is het feit dat Hogeschool Rotterdam eigen risicodrager is bij ontslag en interne mobiliteit zeer gewenst is.

In 2011 heeft de hogeschool een instrumentarium ontwikkeld dat tot doel heeft de mobiliteit van medewerkers te vergroten. Hogeschool Rotterdam beoogt een cultuur te creëren waarin medewerkers worden gefaciliteerd om zichzelf te overtreffen. Voorbeelden van instrumenten zijn een interne vacature alert, loopbaanontwikkeling een structureel onderwerp te maken tijdens de gesprekscyclus, uitbreiding van taken binnen de eigen functie en medewerkers inzicht te geven in welke mogelijkheden van mobiliteit er zijn. In 2012 maken we dit beleid bekend onder de noemer 'Mobiliseer jezelf!'.

Functiehuis

Hogeschool Rotterdam kende ruim 225 verschillende functies. Om meer samenhang hierin aan te brengen heeft Hogeschool Rotterdam in 2010 een nieuw generiek functiehuis ingevoerd. Met dit functiehuis is het aantal functies teruggebracht tot een overzichtelijk aantal van 42. Het functiehuis is opgebouwd uit functiefamilies en functiereeksen.

Een functiefamilie is een groep functies waarvan de aard van het werk overeenkomt. Bijvoorbeeld het geven van (praktijk)onderwijs of leidinggeven. Deze functiefamilies zijn weer opgebouwd uit functiereeksen: een aantal in zwaarte oplopende functies in één functiefamilie. Zo is de familie aansturing opgebouwd uit de reeksen directeur, manager, hoofd. Bekijk hier het nieuwe functiehuis.

Met dit nieuwe functiehuis:

- ontstaat er een overzichtelijk en samenhangend geheel van functies.
- ontstaat er meer transparantie in de waarderingsverhoudingen.
- worden loopbaanpaden binnen de organisatie inzichtelijk gemaakt.
- wordt een managementinstrument geleverd waarmee de organisatie gestuurd en ingericht kan worden.

In 2011 is dit functiehuis verder ontwikkeld om aan te sluiten bij interne ontwikkelingen. De functiefamilie Onderwijs is verder ontwikkeld tot Onderwijs & Onderzoek en alle onderwijs- en onderzoeksfuncties maken nu deel uit van deze familie.

Hiermee wordt zichtbaar invulling gegeven aan de verbinding tussen onderwijs en onderzoek en neemt onderzoek een zichtbare plaats in binnen de organisatie. Ook is er nu een duidelijk loopbaanpad van peercoach naar trainee naar docent. Hierbij wordt studenten werkzaam als peercoach de mogelijkheid geboden om na afronding van de studie te starten binnen de hogeschool en door te groeien naar de functie van docent.

Arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelatie

Secundaire Arbeidsvoorwaarden

Hogeschool Rotterdam beloont haar medewerkers niet alleen met salaris en een goede rechtspositie maar ook met andere voorwaarden om een aantrekkelijk werkgever te zijn. Voorwaarden die hogeschool Rotterdam biedt naast deze voorwaarden zijn:

- Veel mogelijkheden tot professionalisering.
- Groeimogelijkheden door duidelijke loopbaanpaden voor alle functies binnen de hogeschool.
- Goede balans tussen werk en privé.
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden als fietsregeling en bedrijfsfitness.
- Uitstekende werkomgeving.

Hogeschool Rotterdam beoogt hiermee een goed en aantrekkelijk werkgever te zijn voor de Rotterdamse regio. Ook stimuleert zij medewerkers om op duurzame wijze naar het werk te komen en een gezonde levensstijl.

- Aantal deelnemers aan het fietsplan: 257
- Aantal NS abonnementen: 186
- Aantal deelnemers aan de aftrek vakbondscontributie: 243
- Aantal deelnemers aan de bedrijfsfitness regeling: 96

Toelagen

In 2011 is er eenduidig en transparant beleid opgesteld ten aanzien van secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de hogeschool. Het doel hiervan is om secundaire arbeidsvoorwaarden consequent toe te passen en meer transparantie te krijgen in beloning. Een nieuw functiehuis biedt de organisatie speelruimte om binnen deze functies een passende beloning toe te kennen, waardoor de noodzaak voor toelagen afneemt. In 2011 zijn er over alle toelagen afspraken gemaakt.

Spaarloon

In 2011 heeft het kabinet bepaald dat de spaarloonregeling stopt en dat het opgebouwde tegoed per januari 2012 vrij zou vallen. Dit was ook van toepassing voor medewerkers die nog niet deelnamen. Deze aankondiging heeft ertoe geleid dat nog veel medewerkers gebruik hebben gemaakt van deze regeling. Hogeschool Rotterdam draagt als werkgever 25% belasting af over de ingelegde (spaarloon) bedragen. Het aflopen van de regeling heeft tot een extra verruiming van € 25.000 aan extra belastingafdracht geleid voor de hogeschool.

Voorkomen van ontslag

De arbeidsrelatie is van grote invloed op het werk, functioneren en uitstroom. Hogeschool Rotterdam beoogt uitstroom zoveel als mogelijk te verminderen en biedt ondersteuning bij verstoorde arbeidsrelaties. Dit wordt onder meer gedaan door aandacht te hebben voor:

- Verborgen kosten van ontslag
- Mediation of conflictbemiddeling

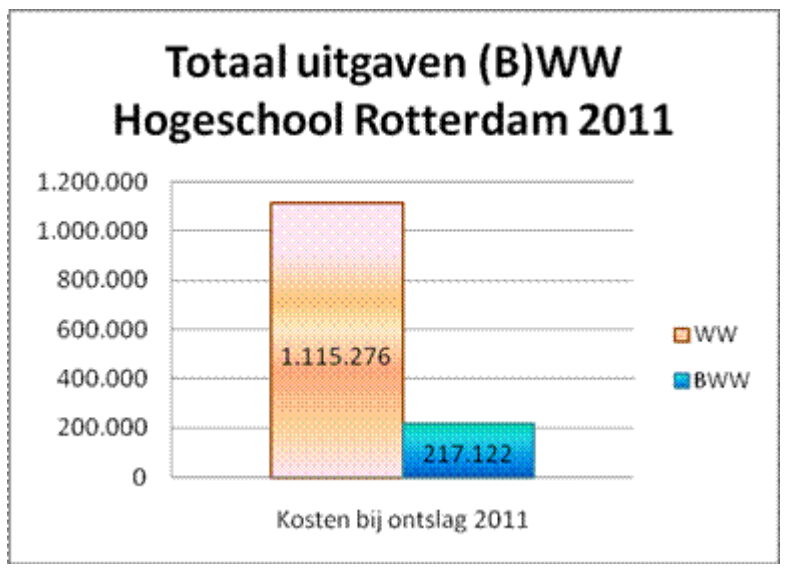
Verborgen kosten van ontslag

Hogeschool Rotterdam is eigen risicodrager voor uitkeringen ten gevolge van werkloosheid. Dit betekent dat de hogeschool de kosten van werkloosheidsuitkeringen, inclusief bovenwettelijke en aansluitende uitkeringen, betaalt. In 2011 bedroegen de kosten voor WW en BWW in totaal ruim 1.3 miljoen (zie onderstaande grafiek 1). Deze kosten zijn in de afgelopen jaren toegenomen (zie onderstaande grafiek 2).
Een kleine toename van de uitstroom (zie tabel uitstroom) en een gemiddelde hogere leeftijd van medewerkers die uitstromen, verklaart deze toename van kosten.

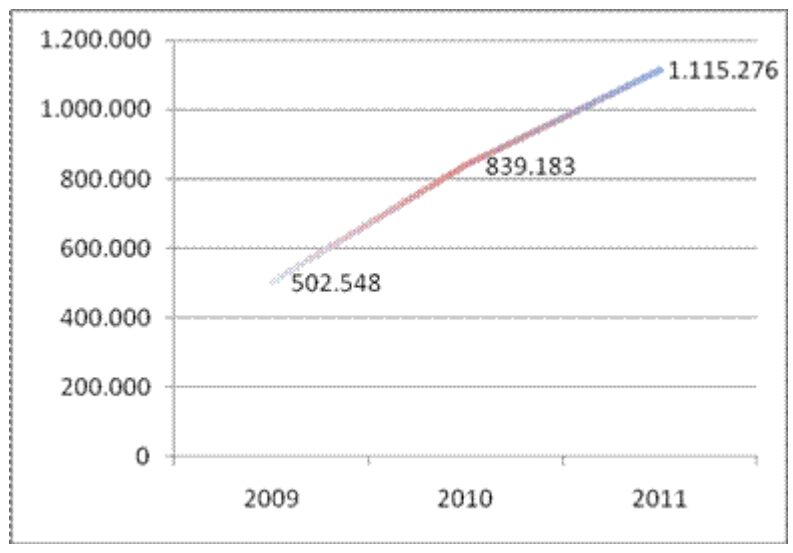
Niet alleen vanuit deze financiële ontwikkelingen maar ook vanuit sociaal oogpunt en goed werkgeverschap ontwikkelingen wil Hogeschool Rotterdam er zorg voor dragen dat haar medewerkers vanuit een werksituatie naar een nieuwe baan begeleid worden.

Vanuit deze context werd beleid ontwikkeld om de kosten die samenhangen met ontslaguitkeringen inzichtelijk te maken binnen de organisatie. Hierbij leveren organisatieonderdelen ook een financiële bijdrage bij ontslag van een medewerker. In 2011 en 2012 is dit beleid toegepast en worden de kosten virtueel inzichtelijk gemaakt maar nog niet doorbelast. Ook wordt vanuit dit perspectief ingezet op het vergroten van mobiliteit onder medewerkers.

Daarnaast is het begeleiden en bemiddelen naar ander werk van medewerkers die uitstromen, structureel belegd in een functie. Deze maatregelen geven een goed perspectief op een daling van deze kosten in de toekomst.



1. Totaal uitgaven (B)WW Hogeschool Rotterdam 2011



2. Trend uitgaven WW Hogeschool Rotterdam 2009 - 2011

Mediation of conflictbehandeling

Sinds januari 2011 is een interne mediator beschikbaar vanuit de dienst P&O. Het past bij goed werkgeverschap om een voorziening voor conflicthantering te treffen. Hogeschool Rotterdam biedt mediation aan wanneer er een conflict bestaat of dreigt te ontstaan tussen medewerkers binnen de organisatie. Mediation moet het voorportaal zijn voor iedere juridische stap. Om deze reden is de mediator ondergebracht in hetzelfde team als de jurist, zodat samenwerking wordt ingebed en gestalte kan krijgen.

In 2011 zijn er 8 mediations afgerond. In totaal hebben er 20 gesprekken plaatsgevonden (gemiddeld 2,5 gesprek per traject). De mediations zijn verspreid over verschillende instituten en diensten. De meest voorkomende aanleidingen voor mediation waren onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden, communicatie en collegiale verhoudingen.

Gezondheidsmanagement

Gezondheid en ziekteverzuim

Hogeschool Rotterdam neemt als werkgever in toenemende mate verantwoordelijkheid voor het verzuim en re-integratieproces van zieke medewerkers. Hoe langer hoe meer toont Hogeschool Rotterdam zich een goed werkgever en neemt hierin een actieve houding. De rol van casemanager van de leidinggevende groeit en de integrale managementverantwoordelijkheid wordt hiermee vormgegeven.

Een actieve re-integratie is een belangrijke voorwaarde voor een spoedige terugkeer van de zieke medewerker naar het werk. In 2011 is dan ook een start gemaakt met het verschuiven van de aandacht van curatie naar preventie. Hiertoe is een preventiebeleid opgesteld en zijn risicofactoren benoemd voor de hogeschool, waar preventieve acties noodzakelijk zijn.

De risico gebieden die voor de hogeschool zijn gedefinieerd zijn :

- Fysieke belasting
- Beeldschermwerk
- Leefstijl en gedrag
- Psycho sociale arbeidsbelasting en dan met name werkdruk

In 2012 zullen preventief beleid en preventieve acties op de verschillende deelgebieden verder worden ontwikkeld.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid: in dienst nemen van jong gehandicapten (Wajongers)

In de CAO-HBO 2010-2012 is afgesproken dat partijen zich tot doel stellen te stimuleren dat er voor Wajongers in het HBO werkplekken worden gecreëerd en dat er bestaande functies beschikbaar komen voor deze doelgroep.

Het streven is om het aandeel Wajongers in het HBO meer in overeenstemming te brengen met het aantal Wajongers in de beroepsbevolking. Binnen de hogeschool heeft hiervoor een pilot plaatsgevonden. Als grote werkgever in de regio vindt de hogeschool dat zij hierin een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft. Tijdens de pilot bleek dat de uitvoering stuitte op verschillende praktische obstakels die voor zoveel mogelijk in samenwerking met het UWV en HBO-raad werden aangepakt. Voorbeelden hiervan zijn lastige aanpassingen van de werkplek, aangepaste reiskostenvergoedingen en niet voldoende inzicht in Wajongers en hun kennis en ervaring vanuit het UWV. Het project loopt door in 2012. In 2011 zijn er 3 Wajongers aangesteld.

Health Rules

In 2010 is Hogeschool Rotterdam gestart met het gezondheidsprogramma Health Rules. Dit gezondheidsprogramma richt zich op alle medewerkers en biedt een breed scala aan mogelijkheden om gezond en vitaal te blijven.

Het gezondheidsconcept Health Rules is ook in 2011 verder uitgebouwd en geprofessionaliseerd. In 2011 zijn steeds meer medewerkers hiermee vertrouwd en de locatie aan het Delftseplein begint een ‘gewone’ hogeschool locatie te worden met een toenemend aantal bezoekers voor alle arboprofessionals. In 2011 werden 17 verschillende gezondheidsactiviteiten aangeboden zoals mindfullness, stoppen met roken en stressbeheersing. Ruim 400 medewerkers bezochten deze activiteiten. Alle gezondheidsactiviteiten werden met een hoog cijfer beoordeeld.

Risico inventarisatie

In 2011 is de risico inventarisatie voor de hele hogeschool afgerond. In vier jaar is nu bij alle organisatieonderdelen een inventarisatie gehouden naar de arbeidsrisico’s. Het is nu zaak voor de directies om de inventarisatie bij te houden en om de gemaakte plannen voor het verminderen van de bestaande risico’s af te handelen.

Goed werkgeverschap bij re-integratie van een zieke medewerker

Zieke medewerkers hebben een grote eigen verantwoordelijkheid om alles te doen om weer terug te keren naar werk. Maar daarnaast mogen zij rekenen op steun van de werkgever. De hogeschool biedt die steun doordat de leidinggevende een steeds actievere en professionelere casemanager wordt die de re-integratie, samen met de medewerker vorm geeft. Daarnaast kan er een beroep gedaan worden op specialistische ondersteuning door de bedrijfsartsen, maatschappelijk werk, fysiotherapeut, diëtist, coaches en de psycholoog. Ieder vanuit de eigen discipline levert een bijdrage aan de terugkeer van de medewerker.

Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat er wordt samengewerkt tussen de leidinggevende, de zieke medewerker en de hulpverlener. Het gezamenlijk bepalen van de doelstelling van het hulpverleningstraject, het monitoren van de vorderingen en het met respect voor de privacy van de medewerker handelen, zorgen ervoor dat de hulp niet ophoudt als het traject is gestopt. De leidinggevende wordt hierdoor beter in staat gesteld om de medewerker langer op het werk te kunnen begeleiden en daardoor de kans op terugval te verkleinen.

Het werk van de Arbo Professionals voor zieke medewerkers

Het verzuim is in 2011 gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar. De meldingsfrequentie is gelijk gebleven.

Ziekteverzuim

onderdeel	2011			2010			2009		
	frequentie	duur	%	frequentie	duur	%	frequentie	duur	%
HR	1,2	14,6	4,4	1,2	14,3	4,2	1,5	13	4

Aandacht voor gezondheid en vitaliteit blijft hiermee belangrijk. Het percentage van psychische aandoeningen is ten opzichte van 2010 gestegen van 31% naar 36%. Psychische klachten zijn een belangrijke oorzaak van verzuim. Werkdruk en communicatie in arbeidsrelaties lagen hier in veel gevallen aan ten grondslag. Omdat de hogeschool dit gegeven serieus neemt, zijn in 2011 binnen 2 instituten projecten gestart om de werkdruk aan te pakken en zal dit in 2012 worden voortgezet. Dit wordt gevolgd door klachten van het bewegingsapparaat (16%).

Het percentage arbeidsgebonden oorzaken is in 2011 gestegen van 21% naar 31%. Eén derde van al het verzuim heeft hiermee een arbeidsgebonden oorzaak. De meest voorkomende arbeidsgebonden oorzaken houden verband met de arbeidsinhoud, belasting en werkdruk en met de arbeidsverhoudingen. Het verzuim ten gevolge van niet-arbeidsgebonden oorzaken nam in 2011 af van 79% naar 69%. Onder de niet-arbeidsgebonden oorzaken vallen onder andere sportongevallen, verkeersongevallen en privéongevallen.

In 2011 werden de Arbo Professionals vaak ingezet voor specialistische ondersteuning en advies.

In 2011:

- bezochten 449 medewerkers de bedrijfsarts,
- bezochten 138 medewerkers de bedrijfsmaatschappelijk werker,
- hebben 93 medewerkers een coachingstraject doorlopen,
- zijn er doorverwijzigingen geweest naar de psycholoog, de diëtist en de bedrijfsfysiotherapeut. Deze verwijzingen hadden vooral te maken met psycho-sociale ondersteuning bij stress op de werk- of thuissituatie, ziekte- en rouwprocessen, re-ïntegratie na een ziekteperiode of ondersteuning op het persoonlijke vlak.

Medezeggenschap en tevredenheid

Medezeggenschap

De CMR is de Centrale Medezeggenschapsraad van de Hogeschool Rotterdam. Medezeggenschap geeft studenten en medewerkers de mogelijkheid mee te praten over onderwerpen die belangrijk zijn voor werk en studie binnen onze hogeschool. De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) overlegt met het College van Bestuur (CvB) over onderwerpen die de hele hogeschool aangaan. Binnen de instituten zijn er instituutsmedezeggenschapsraden. Deze overleggen met de managementteamleden over financiële, organisatorische en onderwijskundige instituutszaken.

Bij de diensten is de medezeggenschap in de vorm van een Inspraakorgaan geregeld. Onderwerpen op het vlak van Personeel & Organisatie worden voorgelegd aan de Personeelsgeleding van de centrale Medezeggenschapsraad (PGMR). Onderwerpen die in 2011 zijn voorgelegd aan de PGMR zijn o.a. talent development van peercaoches, aanpassingen in het functiehuis en het profiel hoofddocent.

Overleg Centrale Vakorganisaties

Periodiek vindt er overleg plaats met de centrale vakorganisaties. In deze overleggen worden de vakorganisaties geïnformeerd en gevraagd om advies over diverse onderwerpen. In 2011 hebben er drie overleggen plaatsgevonden. De volgende onderwerpen stonden onder andere op de agenda: decentrale arbeidsvoorwaarden, professionele ruimte en functiemix.

Medewerkerstevredenheid

Periodiek wordt de tevredenheid van medewerkers gemeten binnen instituten en diensten. In 2011 zijn onderzoeken uitgevoerd bij drie instituten en bij alle diensten. Hiermee hebben alle instituten en diensten binnen de hogeschool een MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek) uitgevoerd. Met het MTO wordt inzicht verkregen en kunnen verbeteringen doorgevoerd worden.
Op basis van de uitkomsten zijn verbeteracties opgesteld binnen ieder instituut en dienst. Ook op centraal niveau worden verbeteringen doorgevoerd om de tevredenheid van medewerkers te vergroten.
Medewerkers van de hogeschool zijn het meest tevreden over collegialiteit binnen de opleiding/dienst, samenwerking en de afwisseling in het werk.

Het MTO laat zien dat medewerkers trots zijn om te werken voor de Hogeschool Rotterdam. Acht van de tien medewerkers (84%) zijn redelijk tot zeer trots op Hogeschool Rotterdam, waarbij de helft (49%) zelfs trots tot zeer trots is. Verbeterpunten zijn er op het vlak van de kwaliteit van de inhoud van de opleidingen waar de medewerker bij betrokken is, tegenover de verwachtingen die de medewerker daarover heeft.
Ook vormt de werkdruk die medewerkers ervaren een punt van aandacht. Op basis van het MTO hebben instituten en diensten verbeterplannen opgesteld. In dit kader zijn bijvoorbeeld in 2011 bijeenkomsten georganiseerd met medewerkers om in gesprek te gaan over werkdruk en oplossingen hiervoor te vinden. Zie ook: aanpak van werkdruk.

Goed werkgeverschap op z'n Rotterdams

Goed werkgeverschap is een centraal uitgangspunt binnen het sociaal beleid van Hogeschool Rotterdam. Hiermee stelt Hogeschool Rotterdam alles in het werk om goed werkgever te zijn. Hierna wordt met enkele illustraties aangegeven hoe hier invulling aan wordt gegeven.

Talent behouden en jezelf overtreffen

Goed werkgeverschap is inzetten op uitdaging in werk en loopbaan.
Hogeschool Rotterdam stelt medewerkers in de gelegenheid zich professioneel te blijven ontwikkelen en hun loopbaan vorm te geven. Dit doet zij door in te zetten op:

- het vergroten van interne mobiliteit, onder andere door middel van loopbaanontwikkeling.
- professionalisering

Interne mobiliteit wordt gestimuleerd met het project 'Mobiliseer Jezelf!'. Professionalisering wordt gestimuleerd en gefaciliteerd door diverse professionaliseringstrajecten voor verschillende doelgroepen en het Open Aanbod dat open staat voor alle medewerkers.

Interne mobiliteit en professionalisering stellen medewerkers in staat zich te blijven ontwikkelen zodat ze zichzelf kunnen blijven overtreffen. Onderstaande citaten illustreren dit.

> *"Tijdens mijn nu negen jaar durende loopbaan bij deze hogeschool heb ik elke paar jaar in een andere werkomgeving gezeten. Mijn eerste taak was het opzetten van een deeltijdopleiding, waar ik vervolgens onderwijsmanager voltijd en deeltijd werd. Daarna heb ik onder andere een Management Development traject opgezet. Als beleidsadviseur ben ik interim onderwijsmanager bij verschillende opleidingen geweest en nu ben ik weer onderwijsmanager. Mijn drijfveer is altijd 'leuk werk' geweest. En dat is voor mij werken in een werkomgeving waar ik iets leer. Binnen de hogeschool zijn de mogelijkheden zeer groot."*

Interne mobiliteit binnen Hogeschool Rotterdam

> *"Ik heb nu beter zicht op waar ik me blind op staar, wat me dwars zit en wat mijn aandacht nodig heeft. Ook helpt het om mijn sterke kanten beter te leren kennen en mijn doelen realistisch te stellen. Ik ben bewuster bezig geweest met mijn loopbaan, waardoor ik mijn blikveld heb kunnen verbreden."*

Loopbaanbegeleiding binnen Hogeschool Rotterdam

Aanpak van werkdruk

Goed werkgeverschap is aandacht hebben voor werkdruk binnen de organisatie.
Naar aanleiding van het medewerkerstevredenheidsonderzoek is bij twee instituten op verzoek van de respectieve directies een project uitgevoerd om de ervaren werkdruk bij docenten te verminderen.

Docenten zijn in afzonderlijke panels bevraagd op hun beleving van werkdruk en vooral over wat de mogelijke oplossingen hiervoor zijn. De resultaten hiervan zijn gepresenteerd aan de directies, die vervolgens een keuze hebben gemaakt voor het uitwerken van een aantal van de oplossingen. In 2012 zal dit ook binnen andere instituten worden uitgevoerd.

Preventieve training gezond beeldscherm werken

Goed werkgeverschap is gezond werken faciliteren en stimuleren.
Hogeschool Rotterdam zet in op het stimuleren en faciliteren van gezond werken. Dit wordt structureel ingebed in het gezondheidsprogramma Health Rules. Daarnaast vinden er verschillende trajecten plaats om hier aandacht voor te hebben. Veel medewerkers kampen met klachten aan arm, nek of schouder als gevolg van veel beeldschermwerk. Om klachten te voorkomen zijn in het verlengde van het preventiebeleid trainingen georganiseerd in 'gezond beeldschermwerken'. Hierbij wordt aandacht besteed aan de inrichting van de werkplek en aan een gezonde werkhouding. Daarnaast is bij iedere deelnemer individueel advies gegeven over de inrichting van de werkplek. Dit project loopt door tot de zomer 2012 omdat het hier om een omvangrijke hoeveelheid medewerkers gaat.

Strategische personeelsplanning

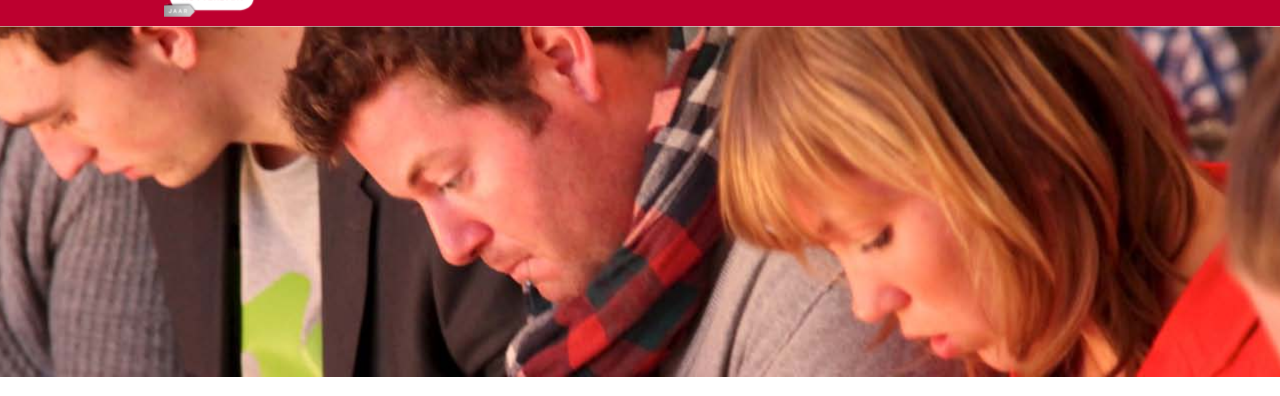
Een goed werkgever kan medewerkers optimaal inzetten, ook op de lange termijn.
Iedere organisatie moet op een gegeven moment bepalen wat voor soort kennis en kunde het nu en in de toekomst nodig heeft om de gestelde doelen te behalen. Hogeschool Rotterdam kan haar doelen niet behalen zonder medewerkers die de Rotterdamse aanpak onderschrijven en ten uitvoer kunnen brengen. Dit vraagt om medewerkers die over competenties beschikken die aansluiten bij de kernwaarden van de organisatie. Per instituut of dienst binnen de hogeschool kunnen eigen accenten gelegd worden met betrekking tot de kennis en kunde van de medewerkers die daar nodig zijn. Instituten en diensten worden geadviseerd en gefaciliteerd bij het opstellen van een dergelijk plan.

Matrix Functiehuis Hogeschool Rotterdam

	Directeur	Manager	Hoofd	Beleidsmw/ adviseur	Beleidsonderst mw/ adviseur	Secretarieel medewerker	Administratief medewerker	Ondersteunend medewerker	Lectoren	Docenten	Instructeurs
16	Directeur 16										
15	Directeur 15								Lector		
14	Directeur 14										
13		Manager 13		Beleidsmw./ adviseur 13*						Hoofddocent	
12		Manager 12		Beleidsmw./ adviseur 12						Hogeschool docent	
11		Manager 11		Beleidsmw./ adviseur 11						Kerndocent	
10			Hoofd 10		Beleidsond.mw/ adviseur 10					Docent	Instructeur 10**
9			Hoofd 9		Beleidsond.mw/ adviseur 9					Trainee	Instructeur 9
8			Hoofd 8		Beleidsond.mw/ adviseur 8		Adm. Mw 8				Instructeur 8
7						Secretarieel mw. 7	Adm. Mw 7	Ondersteunend mw. 7			Instructeur 7
6						Secretarieel mw. 6	Adm. Mw 6	Ondersteunend mw. 6		Peercoach	
5						Secretarieel mw. 5	Adm. Mw 5	Ondersteunend mw. 5			
4							Adm. Mw 4	Ondersteunend mw. 4			
3							Adm. Mw 3	Ondersteunend mw. 3			
2								Ondersteunend mw. 2			
1								Ondersteunend mw. 1			
	AANSTURING			ADVIES & BELEID		DIENSTVERLENING			ONDERWIJS & ONDERZOEK		

1 januari 2012

* Deze functie kan alleen binnen Concern Strategie worden ingevuld.
** Op deze functie kunnen geen nieuwe medewerkers worden aangesteld.



Alle cijfers in een overzicht

Fulltime equivalenten

Aantal medewerkers uitgedrukt in fte										
Instituut	Ondersteunend personeel (AOP)			Onderwijzend personeel (DOP)			Onderwijzend ondersteunend pers.(OOP)			Totaal
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011
CMI	34,5	32,9	21,6	71,9	74,1	77,4	1,1	1,2	1,2	107,5
COM	33,7	35,5	23,4	127,5	114,2	102,5	3,7	1,0	1,0	164,9
EAS	25,2	27,9	21,1	84,8	89,7	91,6	13,6	14,1	14,1	123,6
IBB	47,4	50,9	29,3	135,6	128,4	126,5	2,1	3,7	4,5	185,1
IFM	28,0	30,5	21,1	86,3	71,9	70,6	1,0	0,0	0,0	115,3
IMO	30,7	30,9	21,2	81,9	76,1	72,6	2,0	1,0	1,8	114,6
IOI	2,0			16,7			0,0			18,7
ISO	45,8	38,8	29,3	149,8	130,4	131,9	0,0	0,0	0,0	195,6
IVG	64,3	50,1	44,3	137,5	136,5	131,6	0,0	0,0	0,0	201,8
IVL	47,9	47,2	36,5	156,1	145,8	148,1	5,2	3,5	3,4	209,2
RBS	32,8	32,9	24,2	90,4	77,8	73,4	0,8	0,0	0,0	124,0
WDK	49,7	48,2	38,6	109,8	101,5	108,5	15,4	16,0	15,3	174,9
Subtot	442,0	425,8	310,6	1248,3	1146,4	1134,7	44,9	40,5	41,3	1735,2
Dienst	Ondersteund personeel			Docerend personeel (DOP)			Onderwijzend ondersteunend pers.(OOP)			Totaal
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011
ABZ	17,0	17,2	15,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	17,0
AMC	8,0	8,8	10,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0
CEB	72,3	87,3	66,9	9,2	9,2	9,4	0,8	1,5	0,0	82,3
CS	15,9	14,4	10,7	0,9	3,1	4,7	0,0	0,0	0,0	16,8
CVB	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0
FADI	138,7	129,9	124,8	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	138,7
FIN	48,7	45,1	41,7	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	48,7
HRS	138,3	132,4	134,4	0,8	0,7	0,6	0,0	0,0	0,0	139,1
O & K	25,8	29,3	34,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,8
P & O	49,3	49,0	43,6	6,8	0,9	1,6	0,0	0,0	0,0	56,1
0	517	516,4	484,84	17,7	13,9	16,3	0,8	1,5	0	535,5
overig	2,5			0,0			0,0		0,0	2,5
HRO		0,0		0,7	0,7	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
TRO		30,1	29,9		14,5	14,4		0,0	0,0	0,0
	2,5	30,1	29,9	0,7	15,2	15,1	0,0	0,0	0,0	3,2
	961,5	972,3	825,34	1266,7	1175,5	1166,1	45,7	42,0	41,26	2273,9

Excl. peercoaches, studentassistenten, stagiaires.

Aantal medewerkers

Aantal medewerkers										
Instituut	Ondersteund personeel (AOP)			Docerend onderwijs personeel (DOP)			Onderwijzend ondersteunend personeel			Totaal 2011
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009	
CMI	40	60	26	97	113	115	3	2	2	140
COM	40	60	30	151	144	127	5	1	2	196
EAS	27	51	23	108	111	117	15	16	16	150
IBB	56	96	39	211	205	197	4	7	11	271
IFM	31	49	24	106	90	91	1	0	0	138
IMO	38	57	26	105	95	87	2	1	3	145
IOI	2			28			0			30
ISO	53	60	34	197	175	178	0	0	0	250
IVG	76	99	51	221	219	214	0	0	0	297
IVL	62	100	47	236	223	238	8	6	5	306
RBS	38	57	30	110	101	96	1	0	0	149
WDK	56	68	42	247	231	240	21	24	24	324
Subtot	519	757	372	1817	1707	1700	60	57	63	2396
Dienst	Ondersteund personeel (AOP)			Docerend onderwijs personeel (DOP)			Onderwijzend ondersteunend personeel			Totaal 2011
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009	
ABZ	20	20	19	0	0	0	0	0	0	20
AMC	9	10	11	0	0	0	0	0	0	9
CEB	92	145	84	17	16	14	1	2	0	110
CS	19	17	14	3	5	11	0	0	0	22
CVB	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3
FADI	153	143	138	0	0	0	0	0	0	153
FIN	54	49	47	0	0	0	0	0	0	54
HRS	157	153	156	1	2	1	0	0	0	158
O & K	30	34	41	0	0	0	0	0	0	30
P & O	63	62	56	10	2	3	0	0	0	73
Subtot	600	636	569	31	25	29	1	2	0	632
overig	3		1							3
HRO	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
TRO		37	37		24	23		0	0	0
Subtot	3	37	37	1	25	24	0	0	1	4
Totaal	1122	1430	978	1849	1757	1753	61	59	64	3032

Excl. peercoaches, studentassistenten, stagiaires.

Mobiliteit

	Instroom								Uitstroom							
	medewerkers				full time equivalent				medewerkers				full time equivalent			
	DOP	OOP	AOP	totaal	DOP	OOP	AOP	totaal	DOP	OOP	AOP	Totaal	DOP	OOP	AOP	totaal
2011	403	13	158	574	189	7	126	321	284	10	117	411	113	3	90	205
2010	250	6	139	395	95	3	113	210	258	9	112	378	95	4	87	186
2009	324	165	11	500	138	144		282	295	100	10	403	109	75		184

* *peercoaches, stagiaires en studentassistenten zijn niet opgenomen in de aantallen.*

Nieuwe medewerkers

opl niveau	nieuw aangestelde docenten		
	2011	2010	2009
	%	%	%
Bachelor	31,8	31,1	33,1
Master	62,1	60,3	55,7
Overig/onbekend	6,1	8,6	11,2
totaal	100	100	100

	ervaringsjaren nwe docenten	ervaringsjaren nwe docenten	
	2011	2010	2009
< 1 j	6	1	2
<2 j	6	4	6
2 - 5 j	18	20	17
> 5 jr	70	75	75
	100	100	100

Herkomst nieuwe instroom			
	2011	2010	2009
Onderwijs	27	22	22
Praktijk	41	47	48
Beide	32	31	30
	100	100	100

	2011	2010	2009
Gemiddelde leeftijd nieuwe instroom docenten	40	40	39
m /v verhouding	55/45	55/45	53 / 47

Loonkosten PIL PNIL

	2011			2010			2009		
instituten	pil	pnil	loonkosten	pil	pnil	tot loonkosten	pil	pnil	tot loonkosten
CMI	€ 7.415.022	€ 613.161	€ 8.028.183	€ 7.254.937	€ 448.841	€ 7.703.778	€ 6.626.096	€ 840.590	€ 7.466.686
COM	€ 10.918.643	€ 1.504.014	€ 12.422.657	€ 9.641.444	€ 1.230.579	€ 10.872.023	€ 7.993.091	€ 1.017.511	€ 9.010.602
EAS	€ 8.924.378	€ 652.544	€ 9.576.922	€ 9.149.047	€ 711.546	€ 9.860.593	€ 7.997.809	€ 683.021	€ 8.680.830
IBB	€ 12.553.037	€ 1.335.785	€ 13.888.822	€ 12.336.382	€ 1.281.410	€ 13.617.792	€ 10.661.400	€ 1.258.818	€ 11.920.218
IFM	€ 7.764.771	€ 545.634	€ 8.310.404	€ 7.018.763	€ 434.576	€ 7.453.339	€ 5.575.716	€ 508.605	€ 6.084.321
IMO	€ 7.977.351	€ 906.951	€ 8.884.301	€ 7.108.783	€ 811.937	€ 7.920.720	€ 6.253.160	€ 592.957	€ 6.846.117
ISO	€ 13.190.152	€ 1.985.604	€ 15.175.756	€ 12.187.379	€ 1.176.271	€ 13.363.650	€ 10.000.789	€ 1.040.779	€ 11.041.568
IOI	€ 2.460.429	€ 589.723	€ 3.050.152	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
IVG	€ 13.572.242	€ 2.075.888	€ 15.648.130	€ 12.544.876	€ 1.712.275	€ 14.257.151	€ 10.945.766	€ 1.579.208	€ 12.524.974
IVL	€ 14.306.381	€ 889.632	€ 15.196.013	€ 13.103.896	€ 950.769	€ 14.054.665	€ 12.187.368	€ 1.207.340	€ 13.394.708
RBS	€ 8.029.438	€ 1.184.122	€ 9.213.561	€ 7.136.433	€ 1.190.912	€ 8.327.345	€ 6.027.846	€ 1.122.418	€ 7.150.264
RAC	€ 164.432	€ 47.085	€ 211.517	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
WDK	€ 11.529.142	€ 692.452	€ 12.221.594	€ 10.530.809	€ 650.781	€ 11.181.590	€ 8.990.585	€ 804.706	€ 9.795.291
	€ 118.805.417	€ 13.022.595	€ 131.828.012	€ 108.012.749	€ 10.599.897	€ 118.612.646	€ 93.259.626	€ 10.655.952	€ 103.915.578
diensten									
ABZ	€ 997.493	€ 98.729	€ 1.096.222	€ 1.101.318	€ 150.644	€ 1.251.962	€ 920.239	€ 227.343	€ 1.147.582
AMC	€ 606.932	€ 126.409	€ 733.341	€ 847.740	€ 155.450	€ 1.003.190	€ 521.292	€ 196.853	€ 718.145
CEB	€ 5.810.126	€ 1.175.085	€ 6.985.211	€ 4.905.851	€ 1.101.204	€ 6.007.055	€ 3.921.788	€ 637.609	€ 4.559.397
CS	€ 1.658.561	€ 135.982	€ 1.794.543	€ 1.353.919	€ 19.908	€ 1.373.827	€ 886.654	€ 22.442	€ 909.096
CVB	€ 596.187	€ 498	€ 596.685	€ 548.256	€ 0	€ 548.256	€ 538.780	€ 12.108	€ 550.888
FADI	€ 6.513.626	€ 1.039.526	€ 7.553.152	€ 6.057.506	€ 721.091	€ 6.778.597	€ 4.759.031	€ 1.629.380	€ 6.388.411
FIN	€ 2.705.464	€ 1.234.747	€ 3.940.211	€ 2.294.926	€ 1.106.227	€ 3.401.153	€ 1.839.348	€ 1.022.074	€ 2.861.422
HRS	€ 8.327.447	€ 809.597	€ 9.137.044	€ 7.524.052	€ 323.492	€ 7.847.544	€ 7.186.470	€ 574.206	€ 7.760.676
O & K	€ 2.041.295	€ 24.841	€ 2.066.136	€ 1.953.394	€ 31.195	€ 1.984.589	€ 2.434.987	€ 150.789	€ 2.585.776
P & O	€ 2.660.152	€ 147.956	€ 2.808.107	€ 2.748.989	€ 33.136	€ 2.782.125	€ 2.394.444	€ 190.965	€ 2.585.409
	€ 31.917.282	€ 4.793.371	€ 36.710.653	€ 29.335.951	€ 3.642.347	€ 32.978.298	€ 25.403.033	€ 4.663.770	€ 30.066.803
overig				2.887.750		€ 2.887.750	€ 130.648		€ 130.648
HRO							€ 695.126		€ 695.126
TRO							€ 2.526.790		€ 2.526.790
RDM		€ 27.516							
CMR	€ 161.161			141.099		€ 141.099		€ 476	€ 476
	€ 161.161	€ 27.516	€ 0	€ 3.028.849	€ 0	€ 3.028.849	€ 3.352.564	€ 476	€ 3.353.040
	€ 150.883.860	€ 17.843.482	€ 168.538.665	€ 140.377.549	€ 14.242.244	€ 154.619.793	€ 122.015.223	€ 15.320.198	€ 137.335.421

	2011	2010	2009		2011	2010	2009
loonkosten	€ 150.883.860	€ 140.377.549	€ 122.015.223	loonkosten	€ 122.015.223	€ 140.377.549	€ 122.015.223
pnil	€ 17.843.482	€ 14.242.244	€ 15.320.198	pnil	€ 15.320.198	€ 14.242.244	€ 15.320.198
pnil % pil	12%	10%	13%	pnil % pil	13%	10%	13%

Aantal studenten

Aantal studenten			
	2011	2010	2009
Ultimo	30.325	29.350	28.595
1-okt	30.930	29.997	28.033

Type arbeidsovereenkomst

	2011		2010		2009	
	mw	fte	mw	fte	mw	fte
onbepaalde tijd	2171	1694,1	2078	1617,3	1908	1479
bepaalde tijd met uitzicht onbepaalde tijd	32	28,24	33	28,94	42	38
bepaalde tijd	831	486,2	1137	480,1	844	459
stagiaire	0	0	0	0	97	0
Totaal	3034	2208,54	3248	2126,34	2794	1976
tijdelijke uitbreiding	306	67,2	287	63,2	276	57

Excl. peercoaches, studentassistenten, stagiaires.

Onderwijzend personeel

fte	Onderwijzend personeel (DOP)					
Leeftijd	2011		2010		2009	
	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
<=20	0,0	0,0	1,8	0,6	0,8	0,7
21 - 30	50,9	107,6	54,0	106,1	53,0	104,8
31 - 40	134,0	162,1	105,9	142,7	101,0	141,8
41 - 50	145,6	159,9	134,4	143,9	152,0	143,1
51 - 60	248,2	155,7	248,4	144,3	259,0	138,5
>60	67,5	35,3	66,3	26,9	49,2	22,0
totaal (fte)	646,2	620,6	610,8	564,5	615	550,9
Gemiddelde leeftijd DOP	46,0					

Functiemix

schaal	stand (%)	stand (%)	stand (%)	planning (%)
	2009	2010	2011	2012
10	28,5	28,2	25,8	20
11	44,1	42,9	41,8	40
12	27,4	28,4	31,3	30
13	0	0,6	1,1	10

Opleidingsniveau

2011	Totaal	Docenten
niveau	diploma (fte)	diploma (fte)
gepromoveerd	24,2	21,3
academicus	657,7	550,7
hbo master	49,1	42,0
hbo bachelor	586,9	454,4
onbekend	809,8	164,5
overig	146,2	33,8
Totaal	2273,9	1266,7

Gesprekscyclus medewerkers

gesprekscyclus		mensen		beoordeling			
		planningsgesprek	evaluatie	beoordeling	onvoldoende	goed	uit-muntend
2010 / 2011	potentieel	3.029	3.019	2.731			
	medewerkers	2.438	2.295	2.420	42	2.192	192
	gehouden	80,5%	76,0%	88,6%	1,7%	90,4%	7,9%
2009 / 2010	potentieel	3.045	3.045	2.676			
	medewerkers	2.413	2.224	2.314	48	2.097	169
	gehouden	79,2%	73,0%	86,5%	2,1%	90,6%	7,3%
2008 / 2009	potentieel	3.012	3.012	2.592			
	medewerkers	1.967	1.883	2.244	42	2.062	140
	gehouden	65%	63%	87%	2%	92%	6%

Ziekteverzuim

onderdeel	2011			2010			2009		
	frequentie	duur	%	frequentie	duur	%	frequentie	duur	%
HR	1,2	14,6	4,4	1,2	14,3	4,2	1,5	13	4
dienst									
ABZ	1,2	4,1	1,9	1,1	4,4	1,3	2,0	10,6	4,4
AMC	2,4	9,4	4,7	2,0	6,1	3,1	0,9	4,3	1,9
CvB	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CEB	1,2	18,7	3,7	0,8	15,8	3,0	1,0	10,1	3,7
CS	0	18,4	3,5	1,4	6,6	2,4	1,7	13,0	4,0
FADI	1,9	22,5	8,5	1,8	10,5	6,3	1,6	20,1	4,1
FIN	3,3	8,5	6,2	3,1	10,6	8,1	3,5	4,8	5,3
HRS	1,8	14,4	4,7	1,7	17,4	5,0	2,1	9,9	5,1
O & K	1,3	18,8	3,9	1,6	20,9	8,2	2,3	14,5	7,5
P & O	1,3	19,8	4,5	1,6	8,1	4,4	1,6	11,1	4,1
instituut									
CMI	1,2	13,2	4,2	1,2	7,0	3,1	1,1	9,6	2,0
COM	1,2	19	4,5	1,1	14,6	4,3	1,2	13,3	3,6
EAS	1	15	3,4	1,0	28,4	2,9	0,9	25,5	2,6
IBB	0,8	10,7	3,1	0,7	17,0	2,4	0,7	15,7	2,6
IFM	1,2	10,8	3	1,3	12,6	4,3	1,2	9,4	2,9
IMO	1	14,9	4,6	1,3	11,6	3,5	1,3	17,1	4,2
IOI	0,1	4	4,2						
ISO	1,3	17,4	4,7	1,3	17,5	5,0	1,6	11,8	4,9
IVG	1	14,4	3,2	1,1	19,8	4,5	1,4	13,6	5,3
IVL	1	12	3,7	0,9	15,2	3,8	1,1	13,3	3,7
RBS	1,5	9,7	2,5	1,4	12,3	3,4	1,7	16,6	5,0
WDK	1,2	10	4,3	1,2	8,6	3,5	1,5	7,2	3,5
TRO				1,4	20,1	5,1	1,8	5,9	2,7

Decentrale arbeidsvoorwaarden

		PLAN	REALISATIE
	Opm / Perc	JAAR	JAAR
Jaar		2011	2011
Loonkosten TOTAAL	I	€ 142.912.976	€ 153.267.721
Hoofdstuk K	I*II	€ 1.643.499	€ 1.762.579
Betaald ouderschapsverlof	a	€ 475.000	€ 570.576
Kinderopvang	b		€ -
Doelgroepen beleid	c		€ -
Participatie/(extra) banen (hdst I-K /H-13)	d	€ 3.000	€ 2.000
Afspraken m.b.t. reiskosten Woon-Werk	e	€ 2.277.108	€ 2.325.912
(Aanvullende) afspraken zorgverlof	f		€ -
(Aanvullende) afspraken gezondheidsbeleid (reintegratie)	g		€ -
(Aanvullende) afspraken loopbaanbeleid	h		€ -
Telewerken	i		€ -
Eindejaarsuitkeringen over toelages	j	€ 105.232	€ 67.895
(Bijdrage) loonheffing over spaarloon	k	€ 123.297	€ 150.037
Totaal Hoofdstuk K (totaal van a t/m k) II	1,15%	€ 2.983.637	€ 3.116.420
Levensfase bewust Personeelsbeleid (LBP)	I*III	€ 1.543.460	€ 1.655.291
VPL-accoord oude CAO	zie POP		
M2 SOP-regeling oude CAO	1,08%	€ 800.000	€ 1.706.334
M1 CAO HBO (d.i. 1/2 uur en 1 uur korter werken bij 50- resp. 60 jarige leeftijd)			€ 3.515.000
Totaal LBP III	1,08%	€ 800.000	€ 5.221.334
Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) (Hoofdstuk O-5)	I*IV	€ 2.000.782	€ 2.145.748
VPL-accoord oude CAO	0,80%	€ 1.226.142	€ 2.633.058
plus vervanging	0,60%	€ 919.606	€ 1.250.000
Totaal POP IV	1,40%	€ 2.145.748	€ 3.883.058
Totaal Generaal Planning Uitgaven I+II+III+IV	3,63%	€ 5.187.741	
Totaal Generaal Feitelijke Uitgaven I+II+III+IV			€ 5.563.618
Totaal Gerealiseerde Uitgaven II+III+IV			€ 12.220.812

VPL: voortzetting aangepaste FPU voor deelnemers geboren voor 1950 en invoering ABP KeuzePensioen voor de overige deelnemers.