

# Hogeschool Rotterdam

Jaarverslag 2023





# Introductie

---

Het draaide dit jaar vaak om bouwen. In de letterlijke zin, bijvoorbeeld bij de opening van de indrukwekkende nieuwbouw op onze locatie Kralingse Zoom en de plannen voor de nieuwe onderwijslocatie op de Kop van Zuid.

En ook figuurlijk zijn er belangrijke bouwstenen gelegd. Met de nieuwe strategische agenda voor de komende vijf jaar ligt er een stevige basis om onze impact op de (Rotterdamse) maatschappij stap voor stap te vergroten.

Binnen de hogeschool is er gedrevenheid en bereidheid om de strategie te gaan realiseren; met concrete acties en verandertrajecten. Er is durf, iedereen wil de handen uit de mouwen steken om bouwstenen te maken, op te pakken en op de juiste plek te leggen. En met onze durf wordt denkkraft, het hoofd, verbonden met intrinsieke motivatie, het hart. Dat voelden we met elkaar tijdens de 'HR Meet Ups'; bijeenkomsten om met collega's op een laagdrempelige manier over, onder meer, de strategische agenda van gedachten te wisselen.

En vanuit het hart kwam nog veel meer. Rond het schietincident bij het Erasmus MC werd maar weer eens duidelijk hoe verbonden we met elkaar en met onze omgeving zijn. Of dat om de hoek is of in andere werelddelen; we zijn er voor elkaar. Het was hartverwarmend om te zien hoe collega's en studenten in actie kwamen voor de slachtoffers van de natuurrampen in Marokko, Turkije en Syrië.

Ook binnen de hogeschool willen we nog meer de verbinding aan gaan. Met elkaar, over grenzen van opleidingen, instituten, kenniscentra en domeinen heen, samen bouwen door onderwijs en onderzoek verder met elkaar te vervlechten. Verbonden met de stad en de regio, om zodoende onze bijdrage te leveren aan de urgente maatschappelijke vraagstukken van nu. Het harde werk van alle collega's die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van de strategische agenda en de uitvoeringsagenda is daar een prachtig voorbeeld van.


Mede dankzij hen en de inzet van onze vorige bestuursvoorzitter Ron Bormans staat ons fundament als een huis. Vanuit daar bouwen we met zijn allen en als nieuw samengesteld College van Bestuur verder. De stenen van onze meerjarenstrategie zijn gelegd. Met deze strategie zorgen wij dat ons talent voor transitie van waarde is. Voor de student, voor de school en voor de stad. In dit jaarverslag staat op welke manier we dat hebben gedaan in 2023.


**College van Bestuur**  
Hogeschool Rotterdam


**Sarah Wilton-Wels**  
**Wijnand van den Brink**





# Belangrijke gebeurtenissen in 2023


**15 januari**  
  
 Vijf Bedrijfskunde-studenten maken eenzaamheid bespreekbaar. Niet alleen binnen hun eigen klas of opleiding, en binnen onze hogeschool. "We hebben zo veel mogelijk klassenvertegenwoordigers nodig, bij wie studenten hun hart kunnen luchten."  
[bekijk het artikel >](#)

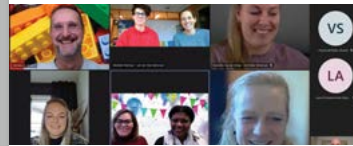
**16 januari**  
  
 We ondertekenen samen met vijf andere organisaties de intentieverklaring tot het vormen van de 'Human Capital Coalitie Energietransitie'. Daarmee start een gezamenlijke aanpak voor het aantrekken en behouden van voldoende en gekwalificeerd havenpersoneel.  
[bekijk het artikel >](#)

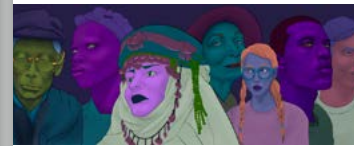
**31 januari**  
  
 Studenten roepen Robert Mol uit tot Docent van het Jaar. De docent van de Lerarenopleiding Engels en docent Digitale Didactiek heeft vooral loof voor al zijn collega's: "Deze beker is voor alle docenten van Hogeschool Rotterdam."  
[bekijk het artikel >](#)


**2 februari**  
  
 De Green Office van Hogeschool Rotterdam (GO HR) wordt gelanceerd. Het is een nieuwe beweging voor studenten en medewerkers die ook vinden dat het tijd is voor een meer duurzame toekomst en die daar zelf een bijdrage aan willen en kunnen leveren.  
[bekijk het artikel >](#)


**15 februari**  
  
 Om steun bij elkaar te vinden, komen studenten en medewerkers bij elkaar op locatie Museumpark, waar stil wordt gestaan bij de tragedie die zich in Turkije en Syrië afspeelt na de heftige aardbevingen.  
[bekijk het artikel >](#)


**17 februari**  
  
 De HR Change Makers Tour vindt plaats op locatie Kralingse Zoom; onder leiding van Twan Huys vertellen studenten wat zij nodig hebben om tijdens hun loopbaan het verschil te kunnen maken in de maatschappij.  
[bekijk het artikel >](#)


**14 maart**  
  
 We reiken samen met Stichting BOOR de eerste microcredentials uit aan een groep studenten, die zichzelf nu leerkrachtondersteuner mogen noemen. Microcredentials zijn digitale certificaten waarmee je aantoot dat je bepaalde vaardigheden of kennis hebt.  
[bekijk het artikel >](#)


**23 maart**  
  
 In samenwerking met de gemeente Rotterdam organiseren we drie workshops over het Nederlandse koloniale verleden voor leraren van het primair en voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. De roep om meer onderwijs over dit onderwerp wordt steeds groter.  
[bekijk het artikel >](#)


**21 april**  
  
 Een delegatie van de Singaporese overheid brengt een bezoek aan onze hogeschool. Vanuit het ministerie van Volksgezondheid nemen ze een kijkje achter de schermen bij het Instituut voor Gezondheidszorg en Kenniscentrum Zorginnovatie.  
[bekijk het artikel >](#)


**27 april**  
  
 Studenten Jacolien Hokke en Aykan Güzelkücü belevden een Koningsdag om nooit te vergeten. Ze mochten prinses Laurentien en prins Constantijn vertellen over de kracht van Mentoren op Zuid en de Talenthub op Zuid.  
[bekijk het artikel >](#)

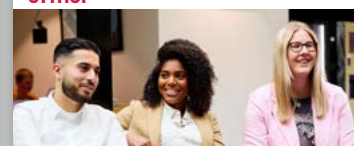
**1 mei**  
  
 De Raad van Toezicht benoemt Sarah Wilton-Wels als voorzitter van het College van Bestuur per 1 september 2023. Ze volgt Ron Bormans op die na ruim 11 jaar zijn functie als voorzitter neerlegt.  
[bekijk het artikel >](#)

**9 mei**  
  
 Onder de ruim 89.000 Oekraïense vluchtelingen bevinden zich veel kinderen die onderwijs nodig hebben. Ad-studenten Damla Hayrettin en Michelle Verheul-van Doorn van de opleiding Pedagogisch Educatief Professional bij Rotterdam Academy geven taalles aan deze kinderen.  
[bekijk het artikel >](#)

**15 mei**  
  
 Onze nieuwe strategische agenda 'talent voor transitie' wordt gepubliceerd. Daarin staat hoe we ervoor zorgen dat ons onderwijs en onderzoek de komende vijf jaar van waarde is voor de student, school en stad.  
[bekijk het artikel >](#)

**17 mei**  
  
 Het kinderboek 'De regenmaker' van onze lector Kees Klomp ziet het daglicht. Het verhaal laat zien dat een individu het verschil kan maken in de maatschappij en in het bijzonder hoe de jeugd een bijdrage kan leveren aan een betekenis-economie.  
[bekijk het artikel >](#)

**25 mei**  
  
 Om bij te kunnen dragen aan een sterke en innovatieve zorgsector in Rotterdam, hebben we ons samenwerkingsverband met het Erasmus MC hernieuwd door het ondertekenen van een geactualiseerde raamovereenkomst.  
[bekijk het artikel >](#)

**31 mei**  
  
 De uitslag van de Nationale Studenten Enquête van 2023 is bekend. Voor het eerst sinds de grote 'coronadip' in 2021 is de algemene tevredenheid onder onze studenten weer gestegen, vooral in de waardering voor toetsing en studeerbaarheid.  
[bekijk het artikel >](#)

**13 september**



Met de ondertekening van de 'bouwteamovereenkomst' met gemeente Rotterdam en aannemer Heerkens van Bavel komt de nieuwbouwlocatie op de Kop van Zuid, en daarmee de verhuizing van het Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie en Creating 010, een stap dichterbij.

[bekijk het artikel >](#)

**27 september**



De Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland, Hogeschool Leiden en onze hogeschool gaan in de vorm van de Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA) nauwer samenwerken op het gebied van praktijkgericht onderzoek om de maatschappelijke opgaves aan te kunnen pakken.

[bekijk het artikel >](#)

**11 oktober**



Zes van onze opleidingen hebben in de 'Keuzegids hbo 2024' het kwaliteitszegel 'topopleiding' gekregen: Data Analytics, Industrieel Product Ontwerpen, de Lerarenopleiding Technisch Beroepsonderwijs, Medische Hulpverlening, Verloskunde en de Lerarenopleiding Aardrijkskunde.

[bekijk het artikel >](#)

**12 oktober**



De nieuwbouw van onze locatie Kralingse Zoom wordt officieel geopend. Het regent complimenten, het duurzame gebouw – dat is ontworpen in overleg met docenten en studenten van Rotterdam Business School – maakt duidelijk indruk.

[bekijk het artikel >](#)

**10 november**



Het aantal studenten dat zich bij ons heeft ingeschreven is met 6,8 procent gestegen ten opzichte van vorig jaar. Dat blijkt uit de voorlopige instroomcijfers, die aantonen dat ook landelijk meer studenten zich hebben aangemeld voor een hbo-opleiding.

[bekijk het artikel >](#)

**5 december**



De opleiding Crossmediale Communicatie van Rotterdam Academy krijgt het SHE-certificaat uitgereikt door accreditatieorganisatie Hobéon. De opleiding mag zich de eerste SHE-geaccrediteerde Ad-opleiding van onze hogeschool noemen.

[bekijk het artikel >](#)

**12 december**



De Raad van Toezicht benoemt Hanneke Reuling per 1 april 2024 als lid van het College van Bestuur. Ze komt over van de Hogeschool van Amsterdam, waar ze werkzaam is als vicevoorzitter van het College van Bestuur.

[bekijk het artikel >](#)

**8 juni**



Om in Den Haag zijn pleidooi voor de aanpassing van het bindend studieadvies nog beter te kunnen onderbouwen, ging onderwijsminister Robbert Dijkgraaf op onze hogeschool in gesprek met studenten.

[bekijk het artikel >](#)

**9 juni**



We organiseren onze eerste Studentenwelzijnsdag. Workshops, een bad vol met ijsklontjes, inspirerende sprekers en indrukwekkende ervaringsverhalen. Studenten en medewerkers genieten met volle teugen van deze dag. "Een dag als deze is een diamant."

[bekijk het artikel >](#)

**12 juni**



Studenten met een functiebeperking ondervinden vaak belemmeringen om goed te kunnen studeren. Met de ondertekening van de intentieverklaring van het VN-verdrag Handicap zetten we een stap om de belemmeringen in te perken.

[bekijk het artikel >](#)

**19 juni**



We krijgen – samen met een breed consortium van andere organisaties – een subsidie van € 4,3 miljoen uit het Nationaal Groeifonds om de aanpak van het terugdringen van het tekort aan technisch personeel te versnellen, dat nodig is om de energietransitie in de haven te realiseren.

[bekijk het artikel >](#)

**20 juni**



Het archief van de Willem de Koning Academie komt in handen van het Stadsarchief Rotterdam. Op deze manier wil de kunstacademie haar onderwijsgeschiedenis veiligstellen en beschikbaar stellen voor onderzoek naar het Rotterdamse kunstonderwijs door de jaren heen.

[bekijk het artikel >](#)

**10 juli**



We nemen deel aan het ESCH-R-project met als missie de ecologische voetafdruk van ziekenhuizen te verkleinen. Hoe kunnen ziekenhuizen minder wegwerpproducten gebruiken en de transitie naar circulariteit maken?

[bekijk het artikel >](#)

**1 augustus**



Bestuurslid Zakia Guernina vertrekt bij Hogeschool Rotterdam. Zij maakte vijf jaar deel uit van het College van Bestuur.

**4 september**



Eerstejaarsstudenten Watermanagement van het Instituut voor de Gebouwde Omgeving steken hun handen uit de mouwen om een flink aantal tegels op het plein van locatie Academieplein te wippen en te vervangen door planten.

[bekijk het artikel >](#)

# Inhoudsopgave

<b>Introductie</b> .....	<b>III</b>
Belangrijke gebeurtenissen in 2023 .....	IV
<b>1. Bestuursverslag</b> .....	<b>1</b>
1.1. Onze maatschappelijke opgave in een snel veranderende samenleving .....	1
1.1.1. Missie en visie .....	1
1.1.2. Strategische agenda 2023–2028 .....	2
1.1.3. Onze bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken .....	3
1.2. Vernieuwing van ons onderwijsmodel .....	5
1.2.1. Maatschappelijke ontwikkelingen en impact op het onderwijs .....	5
1.2.2. Aansluiting op de arbeidsmarkt .....	7
1.2.3. Innovatiegerichte samenwerking .....	8
<b>Interview   Onvergetelijke Koningsdag voor studenten na gesprek met prins en prinses</b> .....	<b>10</b>
1.3. Vergroten van studentsucces in een studentgerichte leeromgeving .....	12
1.3.1. Ankerpunten voor onderwijskwaliteit .....	12
1.3.2. Borging van de kwaliteit van het onderwijs en het examen .....	17
1.3.3. Onderwijsinnovatie .....	19
1.3.4. Blended onderwijs .....	20
1.3.5. Instroom en inschrijvingen .....	21
1.3.6. Doorstroom naar het hbo (vanuit havo en mbo) .....	24
1.3.7. Uitstroom .....	26
1.3.8. Inclusief onderwijs .....	27
1.3.9. Studentenwelzijn .....	27
1.4. Kracht van ons onderzoek & onderwijs .....	33
1.4.1. Inleiding .....	33
1.4.2. Strategie en visie .....	33
1.4.3. Kenniscentra en Centres of Expertise .....	33
1.4.4. Verbinding met de regio en doorwerking .....	34
1.4.5. Personele inzet .....	35
1.5. Ons opleidingsassortiment .....	36
1.5.1. Ontwikkelingen in onze opleidingen .....	36
1.5.2. Toekomstig opleidingsassortiment .....	40
<b>Interview   Studenten zorgen met complimentenbrievenbus voor meer positiviteit</b> .....	<b>42</b>
1.6. Visie op digitalisering .....	44
1.6.1. Digitalisering en digitale transformatie .....	44
1.7. Organisatieontwikkeling en uitvoering .....	46
1.7.1. Organogram .....	46
1.7.2. Medewerkers en strategisch HRM-beleid .....	47

1.7.3. Huisvesting .....	49
1.7.4. Diversiteit en inclusiviteit.....	52
1.7.5. Duurzaamheid .....	53
1.7.6. Integrale veiligheid.....	57
1.7.7. Privacy en security.....	59
1.7.8. Reglementen.....	60
1.7.9. Juridische aangelegenheden.....	60
1.7.10. Beleid voor uitkeringen na ontslag.....	63
<b>Interview   Diederik Gommers: “Hogeschool en Erasmus MC hebben elkaar keihard nodig” .....</b>	<b>64</b>
1.8. Nationaal Programma Onderwijs (NPO) en corona .....	66
1.8.1. Geldstromen coronasteun .....	66
1.8.2. Corona-enveloppe.....	67
1.9. Kwaliteitsafspraken.....	73
1.9.1. Inleiding .....	73
1.9.2. Voortgang kwaliteitsafspraken.....	73
1.9.3. Intensiever en kleinschalig onderwijs.....	74
1.9.4. Docentprofessionalisering.....	75
1.9.5. Studiesucces.....	76
1.9.6. Onderwijsfaciliteiten.....	77
1.9.7. Meer en betere begeleiding van studenten .....	78
1.9.8. Monitoring en jaarlijkse bijtelling.....	79
1.9.9. Afstemming met de medezeggenschap en de Raad van Toezicht.....	79
<b>Interview   Kinderboek van Kees Klomp over betekenis economie .....</b>	<b>80</b>
1.10. Financieel beleid.....	83
1.10.1. Introductie.....	83
1.10.2. Kengetallen per 31 december 2023 .....	83
1.10.3. Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen.....	83
1.10.4. Beschouwing financiële positie .....	84
1.10.5. Majeure zaken .....	85
1.10.6. Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten .....	85
1.10.7. Continuïteitsparagraaf .....	86
1.10.8. Verantwoording bestuurskosten en declaraties.....	93
1.10.9. Verslaggeving Helderheid en Beleidsregel publiek–privaat.....	94
1.10.10. Maatschappelijke aspecten.....	101
<b>Interview met lector Lotte Willemsen en docent en onderzoeker Iris Withuis .....</b>	<b>102</b>
<b>2. Verslag van de centrale medezeggenschapsraad .....</b>	<b>104</b>

<b>3. Verslag van de Raad van Toezicht.....</b>	<b>106</b>
3.1. Samenstelling en bezoldiging.....	106
3.2. College van Bestuur; samenstelling en remuneratie.....	109
3.3. Toetsingskader van de Raad van Toezicht .....	111
<b>4. Jaarrekening 2023 .....</b>	<b>116</b>
4.1. Balans per 31 december 2023 .....	116
4.2. Staat van baten en lasten over 2023 .....	117
4.3. Kasstroomoverzicht over 2023 .....	118
4.4. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening.....	119
4.5. Toelichting op de balans.....	131
4.6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....	140
4.7. Toelichting op de staat van baten en lasten .....	141
4.8. Opgave verbonden partijen (model E) .....	151
4.9. Ondertekening van de jaarrekening .....	152
4.10. Overige gegevens.....	153
4.11. Gegevens over de rechtspersoon.....	161
<b>Bijlagen .....</b>	<b>162</b>
Bijlage 1 Overzicht opleidingen.....	162
Bijlage 2 Studentenaantallen per instituut .....	165
Bijlage 3 Jaarverslag onderzoek.....	166
Bijlage 4 Reflectie CMR kwaliteitsafspraken 2023.....	184
Bijlage 5 Governance en de Branchecode goed bestuur hogescholen .....	188
Bijlage 6 Partners.....	194
Bijlage 7 Gebruikte afkortingen.....	204



# 1. Bestuursverslag

---

## 1.1 Onze maatschappelijke opgave in een snel veranderende samenleving

### 1.1.1. Missie en visie

Als kennisinstelling creëren wij betekenisvol onderwijs, waarin studenten zich thuis voelen en een rijke beroepsidentiteit kunnen ontwikkelen. Wij staan midden in de stad en samenleving en hebben de stad in ons midden. De titel van onze nieuwe strategische agenda voor 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 select aantal, integrale en gedragen maatschappelijke vraagstukken, waar we duurzaam in investeren om onze maatschappelijke impact te vergroten. Als vormend en kwalificerend kennisinstelling dragen wij zodoende bij aan de aanpak van de maatschappelijke vraagstukken, waarmee we gezamenlijk bouwen aan maatschappelijk succes.

Deze maatschappelijke vraagstukken, zoals de energietransitie, het opzetten van een circulaire economie, het leveren van betaalbare zorg en verantwoorde digitalisering vragen van ons dat we studenten breder of zelfs op geheel nieuwe manieren opleiden. Tegelijkertijd staat de arbeidsmarkt onder hoogspanning en zijn er in veel sectoren grote personeelstekorten. Daarom stappen wij als hogeschool naar voren en nemen we 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, ons fundament, en bouwen we verder waar nodig.

#### **Onze missie luidt:**

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

#### **Kernwaarden**

Tijdens de ontwikkeling van de strategische agenda hebben we onze kernwaarden tegen het licht gehouden en herijkt. De volgende vier waarden vormen de basis voor ons handelen:

##### **Verantwoordelijkheid**

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

##### **Veerkracht**

Uitdagingen zien we als kansen om van te leren en van te groeien. Met die instelling leiden we onze studenten op tot veerkrachtige professionals en richten we onze organisatie wendbaar in.

##### **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 praktijkonderzoek dragen bij aan het verkleinen van kansenongelijkheid.

## Transitieopgaven

In onze visie staan vier maatschappelijke vraagstukken centraal. In de komende jaren vormen deze opgaven de leidraad voor het onderzoek en onderwijs:

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

## 1.1.2. Strategische agenda 2023–2028

Gebaseerd op een visie op onze rol als kennisinstelling in de samenleving, zet de strategische agenda de koers die we tot 2028 willen varen. De agenda is tot stand gekomen in een traject van evaluaties, analyses, toekomstverkenningen en scenariostudies, waarin talloze belanghebbenden van binnen en buiten onze hogeschool hebben geparticipeerd. In de strategie is uiteengezet wat onze ambities zijn op het vlak van studentsucces, opgavegericht onderwijs, inzet op tekortsectoren, profilering, samenwerking van onderwijs en onderzoek, assortimentsuitbreiding en digitalisering.

Na instemming van de centrale medezeggenschapsraad met de strategische agenda, is een negental werkgroepen gestart met de uitwerking. Hierbij zijn studenten, docenten en externe en interne deskundigen geconsulteerd en heeft een vertegenwoordiging van de centrale medezeggenschapsraad feedback gegeven. Dit heeft geresulteerd in een uitvoeringsagenda, die eind 2023 voor instemming aan de centrale medezeggenschapsraad is voorgelegd. Deze uitvoeringsagenda beschrijft de inhoudelijke activiteiten en de aanpak van de deze activiteiten voor 2024.



## 1.1.3. Onze bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken

Als samenleving moeten we oplossingen vinden voor uitdagingen die met de dag urgenter worden. Hoe verduurzamen we ons energiesysteem? Hoe verbeteren we de zorg en hoe houden we die betaalbaar? Hoe zetten we nieuwe digitale technieken ethisch verantwoord in? En hoe maken we de samenleving inclusiever?

In 2023 hebben we op deze vier transitieopgaven onze kennis en talenten ingezet waarmee we onze maatschappelijke impact in de regio verder hebben versterkt. Hieronder een aantal voorbeelden uit de praktijk per transitieopgave.

### Duurzame delta

#### **Mission: Transition**

In het kader van circulariteit en energie-transitie is een reeks van zes masterclasses en lezingen georganiseerd voor studenten, medewerkers, het bedrijfsleven en andere geïnteresseerden. De titel van deze programmering is 'Mission: Transition'. Doel was het delen van kennis, het vergroten van ons netwerk en het bevorderen van samenwerking om samen op zoek te gaan naar antwoorden, nieuwe vragen en perspectieven.

#### **Living Lab Plasticvrije Rijn-Maasdelta**

Het duurzaamheidsonderzoek in samenwerking met onderwijs is sterker geclusterd in 2023. Een voorbeeld is onze samenwerking met Rijkswaterstaat, gemeente Rotterdam en Havenbedrijf Rotterdam in de aanpak van plastics in het water van de Rijn-Maasdelta. De komende jaren werken lectoren, docent-onderzoekers en studenten samen aan kennisvragen zoals welke methoden het meest geschikt zijn voor het verwijderen van plastics uit water en het duurzaam verwerken hiervan.

### Toekomstbestendige economie

#### **Circulair Supply Chain Management**

In 2023 hebben de Rotterdam Business School (RBS) en kenniscentrum Business Innovation (KcBI) samengewerkt in het interdisciplinaire programma Circulair Supply Chain Management. Studenten van verschillende opleidingen hebben samen met woningbouwcorporatie Havensteder de afvalstromen in het verduurzamingsproces in de sociale woningbouw in de wijk Lombardijen in kaart gebracht. Studenten hebben daarin directe impact en werken mee aan het vergaren van nieuwe handelingsperspectieven rondom circulaire ketens. Door vanuit de praktijk kleine oplossingen aan te dragen wordt er gewerkt aan macro-economische impact.

#### **Change Makers Tour**

Voor alle studenten in Rotterdam organiseerden we de Change Makers Tour om antwoorden te vinden op vragen als wat heb jij als student nodig om straks na je studie het verschil te maken in de maatschappij en hoe kunnen wij als hogeschool ervoor zorgen dat jij als change maker de deur uit loopt? Bij de eerste editie spraken Kees Klomp en Jaap Korteweg vanuit hun rollen als lector Betekeniseconomie en oprichter van De Vegetarische Slager over hoe belangrijk het is om niet winst als belangrijkste drijfveer te hebben als ondernemer, maar dat een sociale bijdrage aan de maatschappij bovenaan zou moeten staan.

## Vitale samenleving

### ZorgTech010

Om de grote uitdagingen in de zorg aan te gaan werken we intensief samen met het Erasmus MC. Het hogeschool brede thema ZorgTech010 zorgt voor de verbinding tussen studenten, onderzoekers en het werkveld op het gebied van technologie in de zorg. Zo ontwikkelde een student Industrieel Product Ontwerpen een klem voor infuusapparaten die eenvoudig met één hand is te bedienen. Dit scheelt tijd en voorkomt pijn aan de pols, hand en onderarm van de verpleegkundige omdat los- en vastdraaien niet meer nodig is.

### Vitale Coalitie op Zuid

Het initiëren, aanjagen en faciliteren van de beweging Vitale Coalitie op Zuid wordt ondersteund door praktijkgericht onderzoek uitgevoerd door het lectoraat Sociale Innovatie en studenten van sociale- en gezondheidszorgopleidingen (o.m. vanuit de minor Engaging Aging). De eerste opbrengsten worden zichtbaar: een laagdrempelige inloop voor bewoners met eenvoudige, lifestyle-gerelateerde gezondheidsvraagstukken.

## Slimme en sociale stad

### Smart & Social Fest

Het kennisevent over de digitale transitie in Rotterdam. Samen met onder andere gemeente Rotterdam en de Bibliotheek Rotterdam organiseerden we op vier locaties in de stad workshops, lezingen en discussies. Bezoekers konden zien en ervaren hoe digitale innovatie hun werk en dagelijks leven kan verrijken zonder daarbij belangrijke vragen uit de weg te gaan.

### AI & Ethiek

Met het programma AI & Ethiek bereiden we studenten en medewerkers voor op het toepassen van kunstmatige intelligentie. De lancering van ChatGPT eind 2022 heeft grote effecten op het onderwijs en toetsing. Om het onderwijs hier goed in te ondersteunen is in 2023 een toetshulp en een hogeschoolbrede e-learning ontwikkeld voor het gebruiken van generatieve AI.



## 1.2 Vernieuwing van ons onderwijsmodel

### 1.2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen en impact op het onderwijs

Om de vragen vanuit de maatschappij te kunnen beantwoorden, maken wij ons onderwijs flexibeler. In ons onderwijs laten we onze studenten kennismaken met de maatschappelijke opgaven en leren we ze hoe ze van daaruit hun professionele beroepsidentiteit kunnen ontwikkelen.

Studenten krijgen naarmate hun studie vordert meer keuzes die hen in staat stellen om:

- kennis en vaardigheden te ontwikkelen die het vakgebied van individuele opleidingen overstijgen;
- al tijdens hun studie bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven;
- eerder te starten met werken, met name in tekortberoepen.

Met invulling van ons onderwijs en onderzoek vanuit de transitieopgaven streven we naar studenten als changemakers, impactvol onderwijs en onderzoek, medewerkers als wendbare professionals, werkveld als lerende partner en de school als proeftuin.

Onderdeel van het vernieuwen van ons onderwijsmodel is het realiseren van 'crossovers' tussen verschillende opleidingen en domeinen. Zo stimuleren we onze studenten actief verbindingen te maken met diverse vakgebieden en vanuit verschillende disciplines te werken aan de transitieopgaven. In 2023 is een begin gemaakt met crossovers tussen de verschillende domeinen. Zo werken het Instituut voor Engineering en Applied Science (EAS), Instituut voor Gezondheidszorg (IvG), Kenniscentrum Business Innovation (KcBI) en Kenniscentrum Zorginnovatie (KcZI) samen bij het ontwikkelen en valoriseren van zorginnovaties in het gedeelde programma Zorgingenieur van de Toekomst.

#### **Duurzame delta (energietransitie)**

Energietransitie is een van de grootste maatschappelijke uitdagingen, helemaal voor Rotterdam met haar wereldhaven. In onze regio zijn er twee grote energieverbruikers: het havenindustriële complex en de gebouwde omgeving. In beide domeinen moet anders worden gehandeld: zuiniger, slimmer en meer circulair.

In 2023 is gewerkt aan een kennisontwikkelingsagenda rondom het thema duurzame delta voor het onderwijs en praktijkgericht onderzoek samen. Het Instituut voor de Gebouwde Omgeving (IGO) en het instituut Engineering and Applied Science (EAS) hebben stappen gezet richting het invoeren van leerwerkgemeenschappen in jaar drie. Deze leerwerkgemeenschappen vormen een plek waar onderwijs, onderzoek en werkveld samenkomen om samen te werken aan de energietransitie.

De focus van de onderzoeksactiviteiten ligt op de decarbonisatie van de industrie en de implementatie van schonere energiebronnen. Het lectoratencluster 'Verduurzaming van de industrie' richt zich op het Rotterdamse haven-industriële complex waarbij samenwerking met en tussen kennisinstellingen een essentiële rol speelt. De ambitie is om te komen tot een duurzame energietransitie en duurzame materialentransitie. De onderzoeksresultaten van het lectoratencluster worden geïntegreerd in het onderwijs, waar docenten en studenten actief deelnemen aan praktijkgericht onderzoek en kennisdeling. We streven naar verdere uitbreiding van het onderzoek in verschillende studierichtingen van EAS en Rotterdam Mainport Institute (RMI) met aandacht voor de implementatie van energietechniek en circulaire principes in het curriculum.



## Toekomstbestendige economie

Met onze economische opleidingen geven we vorm aan een nieuw, duurzaam economisch systeem. In 2023 hebben de Rotterdam Business School (RBS) en Kenniscentrum Business Innovation (KcBI) vanuit het thema toekomstbestendige economie samengewerkt aan vier thema's; betekenis-economie, circulaire economie, digitale economie en leiderschap. De samenwerking is gebaseerd op een RBS-brede 'impactagenda'/ kennisontwikkelingsagenda, met daarin de afspraken van de opleidingen en het kenniscentrum over de focus in het onderwijs en (praktijkgericht) onderzoek.

Een voorbeeld waarbij werken aan de opgave betekenis-economie en vitale gemeenschap elkaar concreet vinden en worden toegepast in het aangescherpte onderwijsmodel is het programma Betekenis Economie van Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI). Hierbij vervullen studenten een rol door praktijkgerichte opdrachten uit te voeren. Deze samenwerkingen bieden praktijkervaringen voor studenten en brengen nieuwe inzichten voor ondernemers, docenten en lectoren.

Onderdeel van het programma is een samenwerking met de opleiding Ondernemen van Rotterdam Academy (RAC). Ongeveer 150 studenten zijn gestart met een onderwijs-on-the-job-programma. Zij ondersteunen Rotterdamse sociaal ondernemers bij het vergroten van hun sociale impact en het toekomstbestendig ondernemen. Studenten verkennen vraagstukken, toetsen ideeën en werken samen met ondernemers aan de volgende stap in hun businessmodel.

## Vitale gemeenschap

Vaardige en vitale burgers maken een stad weerbaar. Daarom zijn kennis en vaardigheden, gezondheid en welzijn, en wederzijds begrip en respect essentiële bouwstenen voor een vitale gemeenschap. Binnen dit thema leiden we studenten op die in en aan een weerbare en veerkrachtige stad werken. De vraagstukken komen aan bod in het curriculum van bijvoorbeeld de opleidingen van IGO. Studenten gaan er in de praktijk mee aan de slag tijdens multidisciplinaire projecten en minors en hun stage- en afstudeeropdracht. Zo werken studenten mee aan het weerbaarder maken van onze stad in minors als Creating Resilient Cities, Renovatie en Transformatie (van gebouwen), Waterbouw en Circulair Gebouwde Omgeving. Vanuit opgavegericht

onderwijs werken studenten Social Work binnen de Impactlab alliantie HR-EUR in de jongerenhub Hefhouse samen met jongerenwerkers aan activiteiten en programma's gericht op veilig en gezond opgroeien.

### **Slimme en sociale stad**

Binnen het thema Slimme en sociale stad leiden we studenten op die in en aan een slimme en sociale stad werken. Vraagstukken rond digitalisering komen aan bod in het curriculum van bijvoorbeeld de opleidingen van CMI. Voorbeelden zijn minors als Designful Innovation, Interface & User Experience Design, Intelligent Mobility en Smart Things. Maar ook het ontwikkelen van chatbots binnen een maatschappelijke context of projecten als Living Lab Scheveningen waar studenten en onderzoekers samenwerken aan smart producten die bijdragen aan een betere leefomgeving voor de bewoners.

In nauwe aansluiting op ons onderwijs voeren we onderzoeks- en innovatieprojecten uit die voortkomen uit de maatschappelijke uitdagingen zoals de ethische en maatschappelijke consequenties van digitalisering in verschillende beroepsdomeinen. Een voorbeeld is het multidisciplinaire project 'Hello World' dat studenten leert hybride A.I.-oplossingen te ontwikkelen binnen de zorg die behulpzaam, natuurlijk en overtuigend zijn in de interactie met mensen.

Met het programma Immersieve Technologieën delen we kennis over deze nieuwe technologieën, met als doel dat deze uiteindelijk worden geïntegreerd in ons onderwijs en onderzoek. Zo waren wij partner van de Immersive Tech Week 2023 in de Doelen. Een festival waar creativiteit, innovatie en technologie samenkomen en bezoekers de mogelijkheden ontdekken en ervaren van virtual reality, augmented reality en mixed reality.

## **1.2.2. Aansluiting op de arbeidsmarkt**

### **Samenwerking met de stad en omgeving**

We werken voor de aansluiting van ons onderwijs op de arbeidsmarkt intensief samen met gemeente Rotterdam en collega-onderwijsinstellingen in de stad. Een voorbeeld van zo'n samenwerking is de Sectorkamer hoger onderwijs: een periodiek bestuurlijk overleg tussen gemeente en Rotterdamse hogeronderwijsinstellingen, met als doel het gezamenlijk vormgeven van het Rotterdamse onderwijsbeleid. Samen met bedrijven en instellingen werken we aan maatschappelijke vraagstukken als kansengelijkheid, inclusie, burgerschap, aansluiting, doorstroom en lerarentekort. We focussen op actuele thema's als duurzaamheid, kunstmatige intelligentie en zorgtechnologie.

In 2023 hebben we aanzienlijke stappen gezet in het versterken van strategische regionale samenwerkingen. Onze betrokkenheid bij zogenoemde learning community's en living labs waar publieke en private stakeholders elkaar ontmoeten, kennis delen en vraagstukken oplossen/aanpakken, is aanzienlijk gegroeid. Deze innovatieve samenwerkingsvorm slaat een brug tussen het onderwijs, het onderzoek en de praktijk, waardoor studenten en docenten kunnen profiteren van ervaringen, en bedrijven kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van toekomstige professionals maar ook zelf kunnen leren en innoveren.

Daarnaast hebben we in 2023 verschillende raamovereenkomsten gesloten in diverse sectoren, waaronder een nieuwe samenwerking met Erasmus MC. Deze overeenkomsten, gebaseerd op wederzijdse belangen en langetermijnvisies, leggen de basis voor duurzame samenwerkingen met partners in het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheden. Door gezamenlijk te werken aan gedeelde doelen bevorderen we niet alleen de kwaliteit van ons onderwijs, maar dragen we ook bij aan de economische en sociale ontwikkeling in de regio.

Een bijzondere mijlpaal in 2023 was de vorming van een nieuwe alliantie met vier hogescholen in de regio, de Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA). Deze strategische samenwerking gericht op onderzoek stelt ons in staat om gezamenlijk te innoveren, kennis uit te wisselen en gezamenlijke projecten te initiëren. Door de krachten te bundelen, versterken we niet alleen onze individuele instellingen, maar creëren we ook een veerkrachtig ecosysteem voor hoger onderwijs dat gericht is op regionale vooruitgang (Human Capital Agenda) en (globale) relevantie.

### **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 zodat zij beter aansluiting houden op de arbeidsmarkt. Professionals hebben namelijk vaak behoefte aan specifieke bij-, op- of omscholing, voor specifieke vaardigheden en leeruitkomsten. Zij hebben niet zozeer behoefte aan een graad zoals bij een volledige opleiding, maar wel aan een bewijs met een erkende accreditatiewaardige waarde, zoals een microcredential op niveau 5, 6 of 7.

Met de komst van microcredentials is ons aanbod in het kader van Leven Lang Ontwikkelen vergroot. Het Instituut voor Lerarenopleidingen (IvL) en de Career Academy (CA) van RBS hebben zeven cursussen (zes bij IvL en één bij CA) samengesteld die leiden naar een microcredential.

In juli 2023 zijn vijftig microcredentials uitgereikt voor twee cursussen Leerkrachtondersteuner Speciaal Onderwijs-plus, de cursus Hybride Techniek Opleider en de cursus Financiële en branche-analyse. Wij zijn als hogeschool landelijk een voorloper binnen de pilot. In juli 2023 heeft het College van Bestuur een uitbreiding van zeven naar veertien microcredential-cursussen geaccordeerd, waarvan er drie cursussen in het kader van de energietransitie zijn gereserveerd.

Vanaf januari 2024 wordt de pilot voortgezet als het project Samen Doorbouwen aan Microcredentials, dat binnen het Npuls-programma wordt uitgevoerd. Hiermee is verdere uitbouw en projectleiding op landelijk niveau voor de komende jaren geborgd.

### **Flexibilisering van het deeltijdonderwijs**

Sinds 2016 nemen we deel aan het experiment leeruitkomsten, met verschillende deeltijdopleidingen van IvL, IvG en CA. Binnen dit experiment krijgen opleidingen de ruimte om het onderwijsprogramma flexibel in te richten, passend bij de doelgroep. De flexibele deeltijdopleidingen zijn sindsdien bezig geweest met de doorontwikkeling van hun onderwijs. In 2022 is een hogeschoolkader opgesteld met uitgangspunten. Vervolgens hebben wij in 2023 gewerkt aan een model-studieplan ter voorbereiding op de inwerkingtreding van de Wet leeruitkomsten hoger onderwijs, waarmee het experiment wordt verankerd in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). De inwerkingtreding is naar verwachting januari 2025. Het experiment is verlengd tot de inwerkingtreding van de wetswijziging.

## **1.2.3. Innovatiegerichte samenwerking**

HRTech is de netwerkorganisatie waarin de instituten CMI, EAS, IGO en RMI samenwerken met het Kenniscentrum Creating 010 en de CoE HRTech. HRTech werkt samen met maatschappelijke partners en werkgevers uit de regio Rotterdam aan de vernieuwing van het techniekonderwijs en het daaraan verbonden praktijkgericht onderzoek. In 2023 is vanuit HRTech (met het programma Studiesucces en Instroom) stevig geïnvesteerd in het enthousiast maken van aankomend studenten voor een techniekopleiding. Middelbare scholen zijn bezocht en er is een techniekbrede studievoorzichting ontwikkeld, waarbij we studiekeuzers aan de hand van oplossingen voor maatschappelijke opgaven meenemen langs bestaande studentenprojecten en van daaruit de koppeling met de opleidingen maken.



Vanuit de visie van HRTech is gewerkt met themaregisseurs om de verbinding tussen onderwijs en de maatschappelijk thema's in de techniek te versterken en de ontwikkeling te versnellen. Dit heeft geleid tot onder andere een bijdrage aan de Human Capital Coalitie Energietransitie (HCCE), de EAS thema-tweedaagse, de leerwerkgemeenschappen binnen IGO, de samenwerking met VPdelta, het testlab Zorgtech en het ontwikkelen van meerdere kennisontwikkelingsagenda's. Meerdere circulaire ketens zijn van start gegaan en er is een brede samenwerking op zorgtech-projecten gestart met andere opleidingen en het werkveld, zoals Medical Delta, Erasmus MC en Comfortwoningen.

Naast de netwerkorganisatie HRTech kent de hogeschool ook twee Centres of Expertise. Centres of Expertise zijn publiek-private samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en werkveld. Binnen deze CoE's speelt het samenwerken met partijen buiten de hogeschool, het realiseren van maatschappelijke impact en een leven lang leren een nog nadrukkelijker rol dan in onze kenniscentra.

### CoE HRTech

Centre of Expertise HRTech (CoE HRTech) is per 1 januari 2023 ontstaan uit een samenvoeging van Kenniscentrum Duurzame Havenstad (KcDHS) en RDM CoE. De samenwerking is gericht op de transitieopgave in de deltaregio Rotterdam, vanuit het technologiedomein. CoE HRTech richt zich in 2023-2028 vooral op twee opgaven uit onze strategische agenda: duurzame delta en toekomstbestendige economie.

### EMI-HR

Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI-HR) haalt complexe stedelijke vraagstukken op uit de praktijk en vertaalt deze – als 'verbindingsofficier' en met studenten van onze hogeschool in de hoofdrol – naar onderwijs en onderzoek.

EMI-HR vergroot kansen en verkleint tegenstellingen en maakt daarmee het verschil: zowel voor ons als hogeschool als voor Rotterdam-Zuid. Bij EMI-HR staan de volgende programma's centraal: Mentoren op Zuid/Studenttutoren010, Betekeniseconomie, Mama's Garden/Daddy's Place, Stadsleven, Kracht van Feyenoord en Vitaal op Zuid.



INTERVIEW MET **JACOLIENE HOKKE EN AYKAN GÜZELKÜÇÜK**

# Onvergetelijke Koningsdag voor studenten na gesprek met prins en prinses

Zelfs toen een beveiligder kwam zeggen dat het tijd was om te gaan, wilden prinses Laurentien en prins Constantijn nog wat vragen stellen aan onze studenten Jacoliene Hokke en Aykan Güzelküçük. Het werd voor Mentoren op Zuid en de Talenthub op Zuid een Koningsdag om nooit te vergeten.

Heel eerlijk? Jacoliene was best een beetje teleurgesteld dat ze niet in gesprek kon met koning Willem-Alexander en koningin Máxima. Daar had ze tenslotte wekenlang naar uitgekeken. “Maar uiteindelijk ben ik heel tevreden over de ontmoeting met prins Constantijn en prinses Laurentien. Het was een open en spontaan gesprek en ze stelden heel leuke en goede vragen. Ze waren écht geïnteresseerd.”

Jacoliene, die de deeltijd-lerarenopleiding Aardrijkskunde volgt, mocht vertellen over haar ervaringen bij Mentoren op Zuid, waar ze als mentor een mentee onder haar hoede heeft gehad. Mentoren op Zuid is een programma van ons Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI) en koppelt leerlingen uit het primair en voortgezet onderwijs in Rotterdam aan betrokken studentmentoren. Die coachen en begeleiden de leerlingen een-op-een bij huiswerk, loopbaanoriëntatie, het kiezen van een vervolgstudie of het ontdekken van hun talent. De leerlingen ontwikkelen zichzelf en de studenten werken tegelijkertijd aan hun eigen professionele identiteit.

Daar wilden de prins en prinses alles over weten. “Er waren zes minuten ingeruimd voor ons gesprek”, blikt Jacoliene terug. “Maar toen de rest van de koninklijke familie al verder was gelopen, wilden ze nog veel meer vragen stellen. Zelfs toen een beveiligder er iets van zei, bleven prins Constantijn en prinses Laurentien zitten. Dankzij hen werd het een gesprek van

tien minuten. Ik hoorde van mensen dat ze ook op tv zeiden dat het gesprek te kort duurde, omdat ze Mentoren op Zuid en de Talenthub zulke mooie projecten vinden. Ik heb het nog niet teruggekeken, want ik ben gelijk gaan feesten, haha.”

Ook onze Social Work-student Aykan nam deel aan het gesprek met prins Constantijn en prinses Laurentien. Hij vertelde de koninklijke familie over de Talenthub op Zuid, een samenwerking met Albeda. Hierin ondersteunen studenten jongeren bij het creëren van een passend studieloopbaanplan.

“De prins en prinses waren heel chill”, zegt Aykan. “Daardoor viel het met mijn zenuwen ook wel mee. Ze toonden oprechte interesse en stelden veel vragen over mijn persoonlijke situatie en over hoe het er bij Talenthub op Zuid aan toegaat. Ik vond het al bijzonder dat de koning zijn 10-jarig jubileum in Rotterdam kwam vieren. Dat ik dan ook nog in gesprek mocht met leden van het Koninklijk Huis maakt het extra speciaal. Deze Koningsdag is voor mij onvergetelijk.”

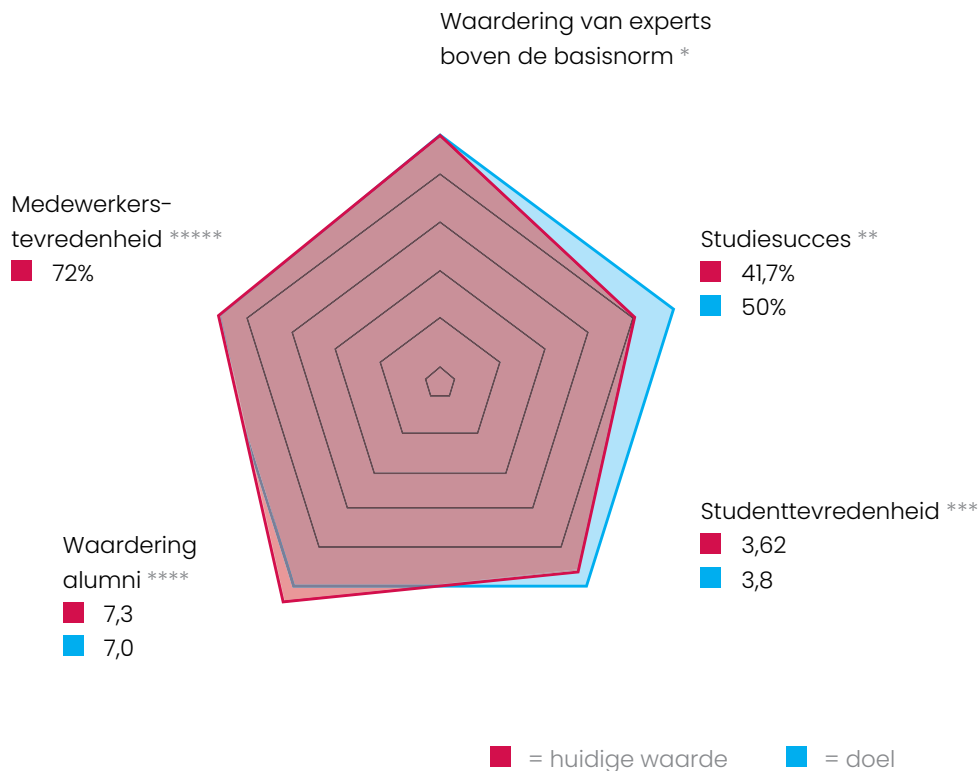


## 1.3 Vergroten van studentsucces in een studentgerichte leeromgeving

De grote maatschappelijke vraagstukken waar we als hogeschool voor staan, vereisen dat we aantrekkelijker en studentgerichter onderwijs aanbieden. In dit hoofdstuk kijken we naar de verschillende indicatoren die aangeven hoe het is gesteld met onze onderwijskwaliteit.

### 1.3.1 Ankerpunten voor onderwijskwaliteit

De vijf ankerpunten geven belangrijke thema's voor de kwaliteit van het onderwijs weer: waardering van experts, studiesucces, studenttevredenheid, waardering van alumni en medewerkerstevredenheid.



\* Indicator vervallen m.i.v. Beoordelingskader 2018.

\*\* % studenten dat binnen 5 jaar na de start aan een opleiding van Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan een opleiding van deze hogeschool.

\*\*\* gemeten op een 5-puntsschaal

\*\*\*\* gemeten op een 10-puntsschaal

\*\*\*\*\* gemiddeld percentage docenten (helemaal) eens op 3 vragen over kwaliteit opleiding

## Ankerpunt studenttevredenheid

Het ankerpunt 'studenttevredenheid' betreft de vraag in de Nationale Studenten Enquête (NSE) "Hoe tevreden ben jij met je opleiding in het algemeen?" In de NSE 2023 had het ankerpunt de waarde 3,62, wat significant hoger is dan de waarde op dit ankerpunt in de NSE 2022. Deze verbetering is bij alle studentgroepen te zien.

Onderwijstype	NSE-score				
	2017	2018	2021	2022	2023
<b>Alle opleidingen</b>	3,79	3,73	3,61	3,59	3,62
<b>Bachelor</b>	3,79	3,72	3,61	3,58	3,61
<b>Associate degree</b>	3,75	3,77	3,54	3,55	3,58
<b>Master</b>	4,06	3,90	3,79	3,79	3,80

De studenten waren in vergelijking met NSE 2022 meer tevreden over de toetsing en de studeerbaarheid van hun opleiding. Sinds drie jaar worden de thema's betrokkenheid & contact en gelijke behandeling uitgevraagd. Met een stabiele score van 3,7 gaven studenten aan dat in onze hogeschool een klimaat heerst waarin zij zich veilig voelen om zichzelf te zijn, ze hun mening durven te geven en zich thuis voelen bij hun opleiding.

## Ankerpunt medewerkerstevredenheid

Het Werkbelevingsonderzoek (WBO) 2023 is eind januari 2023 onder ruim 4.400 medewerkers uitgezet en 65% van de medewerkers heeft hieraan deelgenomen. Van deze medewerkers was 83% (zeer) tevreden over het werken bij onze hogeschool; dit is hetzelfde percentage als in 2022. Deze tevredenheid werd het sterkst bepaald door werkplezier, veiligheid algemeen (nieuw thema), veiligheid van de werkomgeving en arbeidsvoorwaarden. Het oordeel over samenwerken met collega's was het meest gestegen (+0,6 naar 7,8).

De indicator van het ankerpunt 'medewerkerstevredenheid' zijnde 'de tevredenheid van docenten met de kwaliteit van het onderwijsprogramma' is dit jaar aangepast om de vraag beter te laten aansluiten bij de opzet van de andere WBO-vragen én de benchmark hogescholen van Zestor. Gemiddeld vond 72% van de docenten de inhoud (het curriculum) van de opleiding, het niveau van de opleiding en de aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk goed. Dit jaar is een nieuwe stelling voorgelegd aan de docenten: "De kwaliteit van de opleiding(en) waarbij ik betrokken ben, is goed." Driekwart van de docenten was het hiermee (helemaal) eens.

In 2022 was de (veel) te hoog ervaren werkdruk gedaald naar 31%, dit percentage was lager dan voor de coronacrisis (40%). In 2023 daalde het verder naar 29%. Van deze groep ervaarde 39% in (zeer) hoge mate problemen door deze (veel) te hoge werkdruk.

## Ankerpunt waardering van alumni

In de HBO-Monitor en de Kunsten-Monitor (landelijke onderzoeken onder alumni) worden afgestudeerden gevraagd naar hun arbeidsmarktpositie. Voor de HBO-Monitor 2022 zijn de alumni bevraagd die afgestudeerd zijn in studiejaar 2020-2021. Het ankerpunt van de HBO-Monitor 2022 had de waarde 7,3, een stijging van 0,1 ten opzichte van de meting in 2021. Voor de bacheloropleidingen was de waarde op het ankerpunt gelijk gebleven op 7,2. Voor de Ad-opleidingen was de waarde op het ankerpunt gestegen van 7,2 naar 7,5 en voor de masteropleidingen van 7,5 naar 7,7. Alumni van Ad-opleidingen waren op alle drie de aspecten meer tevreden dan in 2021. De alumni van masteropleidingen gaven vooral een hogere waardering voor het feit dat de opleiding een goede basis vormt voor het verder ontwikkelen van competenties.

De alumni van de kunstopleidingen vonden dit jaar in sterkere mate dat hun opleiding een goede basis bood voor het verder ontwikkelen van competenties.

## Ankerpunt waardering van 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 resultaten over 2023 laten zien dat de deskundigen de kwaliteit van de gevisitieerde opleidingen positief hebben beoordeeld. Alle visitaties zijn goed verlopen. In 2023 zijn vijf opleidingen geaccrediteerd: de bachelors Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek, Chemie, Logistics Engineering, Maritiem Officier en Medische Hulpverlening.

In de eerste helft van 2024 worden de accreditatiebesluiten van verschillende visitaties verwacht. Dit zijn de voor de zomer uitgevoerde visitaties met de inleverdatum 1 november 2023 (twee bachelor- en twee masteropleidingen): de bachelors Business IT & Management (met deeltijd-experiment leeruitkomsten) en Chemische Technologie, de masters Kunsteducatie en River Delta Development (joint degree met Van Hal Larenstein en Hogeschool Zeeland). Het betrof in 2023 de visitatie voor de aanvraag van de verlenging van de accreditatie. In 2022 vond de visitatie na drie jaar plaats, vanwege de toets nieuwe opleiding.

In het najaar van 2023 zijn visitaties bij opleidingen uitgevoerd met de inleverdatum 1 mei 2024: de bachelor Werktuigbouwkunde, de Ad's Engineering, ICT Service Management, Maintenance & Mechanics, Sociaal Financiële Dienstverlening, Internet of Things en Pedagogische Educatief Professional. De verlenging van de accreditatie van deze opleidingen wordt uiterlijk 1 mei 2024 aangevraagd.

Op 1 februari 2019 is de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) gewijzigd, wat ertoe heeft geleid dat het NVAO-beoordelingskader 2016 is gewijzigd in het NVAO-beoordelingskader 2018. Met de wijziging is het gedifferentieerde oordeel met 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' vervangen door het oordeel 'positief', 'positief onder voorwaarden' of 'negatief'. Wanneer de opleiding over de vier NVAO-standaarden het totaaloordeel 'positief' heeft, dan verleent de NVAO een positief besluit tot verlenging van de accreditatie.

Accreditatie van experts	NVAO-kader 2016	NVAO-kader 2018				
	2019	2020	2021	2022	2023	
Aantal gevisitieerde opleidingen	17	16	14	15	5	
<b>Totaaloordeel</b>						
Goed	4	Positief	16	14	15	5
Voldoende	13	Negatief	0	0	0	0
Positief met herstel	0	Positief onder voorwaarden	0	0	0	0

## Ankerpunt 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: 2018-2022. Op deze manier kunnen de actuele uitkomsten worden vergeleken met de twee coronajaren (2020 en 2021) én met de situatie vóór corona.

### Studiesucces in het eerste jaar

In 2023 behaalde bij de bacheloropleidingen 34,9% van de studenten van cohort 2022 de propedeuse aan het einde van het eerste studiejaar. Dit percentage lag bij voltijdstudenten hoger (35,4%) dan bij deeltijdstudenten (28,9%). Bovendien was het rendement na één jaar propedeuse bij voltijdstudenten hoger dan voorgaande jaren, terwijl dat rendement bij deeltijdstudenten juist was gedaald.

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 2023 bij studenten van cohort 2022 op 20,2%. Bij deeltijdstudenten was het percentage nominaal studerenden hoger (26,9%) dan bij voltijd Ad-studenten (16,8%). Bij beide groepen was het percentage hoger dan in 2022, maar bij voltijdstudenten wel lager dan de jaren daarvoor (cohort 2020 en eerder).

Onderwijsvorm/type	Propedeuse na 1 jaar <sup>1)</sup>				
	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022
<b>Bachelor (start in propedeusefase)</b>	<b>35,3%</b>	<b>31,6%</b>	<b>33,6%</b>	<b>30,7%</b>	<b>34,9%</b>
Voltijd (incl. duaal)	35,2%	31,8%	33,8%	30,2%	35,4%
Deeltijd	36,2%	29,5%	31,4%	36,2%	28,9%

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 <sup>1)</sup>				
	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022
<b>Associate degree</b>	<b>19,8%</b>	<b>20,0%</b>	<b>30,5%</b>	<b>17,9%</b>	<b>20,2%</b>
Voltijd	17,8%	19,4%	28,2%	13,5%	16,8%
Deeltijd	25,0%	21,3%	35,4%	26,1%	26,9%

Bron: AIC Informatievoorziening

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

In 2023 stopte 27,8% van de bachelorstudenten en 29,3% van de Ad-studenten van cohort 2022 in het eerste jaar met de opleiding. Bij beide groepen betekende dat een daling ten opzichte van vorig jaar (cohort 2021). Bij Ad-opleidingen was de uitval bij zowel voltijd- als deeltijdstudenten afgenomen. Bij de bacheloropleidingen trad alleen bij voltijdstudenten een daling op.

Bij de bacheloropleidingen was onder voltijdstudenten en Ad-studenten (voltijd en deeltijd) de uitval wel nog steeds lager dan vóór corona (t/m cohort 2018). Bij de bacheloropleidingen was onder deeltijdstudenten de uitval juist hoger dan vóór corona.

Onderwijsvorm/type	Uitval eerste jaar <sup>1)</sup>				
	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021	Cohort 2022
<b>Bachelor (start in propedeusefase)</b>	<b>36,4%</b>	<b>24,2%</b>	<b>23,1%</b>	<b>28,4%</b>	<b>27,8%</b>
Voltijd (incl. duaal)	37,3%	24,2%	23,0%	28,4%	27,7%
Deeltijd	26,1%	24,5%	24,2%	28,1%	28,5%
<b>Associate degree</b>	<b>35,9%</b>	<b>25,7%</b>	<b>23,6%</b>	<b>32,2%</b>	<b>29,3%</b>
Voltijd	36,5%	25,6%	23,4%	31,6%	28,4%
Deeltijd	34,3%	25,8%	23,9%	33,5%	31,0%

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 2021 dat in 2023 na twee jaar de propedeuse behaalde (51,4%), lager dan de voorliggende twee cohorten (meer dan 55%). Dit is in lijn met de dip in het eerstejaars-propedeuserendement en de hoge uitval onder eerstejaarsstudenten van cohort 2021.

Onderwijsvorm/type	Propedeuse na/binnen 2 jaar <sup>1)</sup>				
	Cohort 2017	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021
<b>Bachelor</b>	<b>52,7%</b>	<b>50,4%</b>	<b>56,1%</b>	<b>55,1%</b>	<b>51,4%</b>
Voltijd (incl. duaal)	52,4%	50,0%	56,2%	55,2%	51,3%
Deeltijd	56,8%	55,6%	54,9%	54,3%	53,0%

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 2021 haalde iets minder dan één op de drie Ad-studenten binnen de nominale studieduur van twee jaar een diploma. Bij deeltijdstudenten was dit percentage hoger (36,9%) dan bij voltijdstudenten (28,0%). De afgelopen jaren lag het percentage voltijdstudenten dat binnen twee jaar slaagt vrij stabiel op circa 28%. Bij deeltijdstudenten waren meer schommelingen te zien.

Onderwijsvorm/type	Diploma na 2 jaar <sup>1)</sup>				
	Cohort 2017	Cohort 2018	Cohort 2019	Cohort 2020	Cohort 2021
<b>Associate degree</b>	<b>32,2%</b>	<b>31,2%</b>	<b>31,3%</b>	<b>32,2%</b>	<b>31,1%</b>
Voltijd	27,8%	29,6%	29,0%	28,1%	28,0%
Deeltijd	43,2%	35,4%	37,3%	40,6%	36,9%

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 2023 ruim een kwart van de bachelorstudenten van cohort 2019 binnen de nominale studieduur van vier jaar een diploma. Indien ook de groep studenten met één jaar uitloop wordt meegeteld, behaalde bijna 40% van de bachelorstudenten het diploma. Na zes jaar studie (dus met maximaal twee jaar uitloop) lag bij de bacheloropleidingen het diplomarendement rond de 44%.

Er studeerden van cohort 2019 meer deeltijdstudenten nominaal af (minimaal een derde) dan voltijdstudenten (een kwart). Voltijdstudenten hadden vaker dan deeltijders een jaar uitloop. Daardoor lag het vijfjaars- en zesjaarsdiplomarendement van voltijd- en deeltijdstudenten dichter bij elkaar dan het nominale diplomarendement.

Het diplomarendement van deeltijdstudenten fluctueert sterker dan bij voltijdstudenten. Zo was het rendement bij deeltijdstudenten van cohort 2015 en 2017 beduidend hoger dan andere jaren: na zes jaar kwam het boven de 50% uit, wat hoger was dan bij voltijdstudenten (circa 45%). Bij cohort 2014 en 2016 was er na zes jaar nauwelijks verschil in rendement tussen voltijd- en deeltijdstudenten.

Bij voltijdstudenten valt tot slot op dat het nominale diplomarendement bij cohort 2019 was gestegen naar 27%.



Bachelor		Rendement <sup>1)</sup> Na 4 jaar				
		Cohort 2015	Cohort 2016	Cohort 2017	Cohort 2018	Cohort 2019
<b>Totaal</b>		<b>25,9%</b>	<b>25,0%</b>	<b>26,4%</b>	<b>25,4%</b>	<b>27,8%</b>
Voltijd (incl. duaal)		24,9%	24,2%	25,5%	24,5%	27,0%
Deeltijd		36,4%	33,8%	36,7%	35,8%	35,6%
		Na 5 jaar				
		Cohort 2014	Cohort 2015	Cohort 2016	Cohort 2017	Cohort 2018
<b>Totaal</b>		<b>36,9%</b>	<b>39,5%</b>	<b>39,6%</b>	<b>39,2%</b>	<b>39,1%</b>
Voltijd (incl. duaal)		37,0%	38,9%	39,4%	38,7%	38,8%
Deeltijd		35,2%	45,4%	41,1%	45,1%	42,9%
		Na 6 jaar				
		Cohort 2013	Cohort 2014	Cohort 2015	Cohort 2016	Cohort 2017
<b>Totaal</b>		<b>41,6%</b>	<b>42,6%</b>	<b>45,2%</b>	<b>44,5%</b>	<b>44,1%</b>
Voltijd (incl. duaal)		42,0%	42,7%	44,7%	44,6%	43,6%
Deeltijd		37,2%	41,9%	50,6%	43,4%	50,1%

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

## 1.3.2 Borging van de kwaliteit van het onderwijs en het examen

### Inleiding

Steeds meer kiezen de examencommissies voor een *toetsborgingscommissie* om de kwaliteit van tentamens te borgen. De examencommissie blijft verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging en de toetsborgingscommissie voert onder het mandaat van de examencommissie het feitelijke werk geheel of gedeeltelijk uit. Daarnaast is er de afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC). AMC bekijkt in het kader van interne kwaliteitscontrole bij een audit of de opleiding aan de basisvereisten voor kwaliteit volgens het NVAO-kader voldoet en waar opleidingen risico's lopen. AMC geeft geen oordeel over de inhoudelijke kwaliteit van de opleiding. AMC bekijkt tijdens een monitor de vorderingen van de opleiding op de criteria die bij de audit als zwaarwegend risico of als noodzakelijk verbeterpunt zijn aangemerkt.

### Examencommissies en PVE

Met de Wet versterking besturing (2010) hebben de examencommissies een autonome verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de toetsing en daarom willen leden van de examencommissies graag hun kennis verdiepen. Deskundigheid en onafhankelijkheid zijn de belangrijkste wettelijke vereisten voor het goed functioneren van de examencommissies. De deskundigheid betreft vakinhoudelijke deskundigheid, toetsdeskundigheid, kennis van regelgeving en ervaring in de opleiding. Sinds 2020 is online onderwijs en in het bijzonder online toetsing op locatie toegenomen. Deze overgang vraagt aandacht op het punt van uitvoerbaarheid; bijvoorbeeld het gebruik van Brightspace bracht uitdagingen met zich mee wat betreft zorgvuldig controleren op plagiaat, met name in de eerste onderwijsperiode. Dit vroeg om extra oplettendheid van de examinatoren en examencommissies.

Het Platform Voorzitters Examencommissies (PVE) heeft als doel de positie van onze examencommissies te versterken en te ondersteunen, met behoud van het onafhankelijke en informele karakter van de examencommissies. Het delen van kennis, ervaringen, rapporten en relevante gespreksonderwerpen is als zeer waardevol ervaren.

Verdiepende professionaliseringsactiviteiten in het kader van vernieuwende vormen van onderwijs, het gebruik van AI, de positie van toets(borgings)commissies en governanceverhoudingen binnen onze hogeschool hebben de deskundigheid van de examinatoren verder bevorderd.

Om belangrijke trends en ontwikkelingen voor onze hogeschool als geheel zichtbaar te maken, wordt er een integraal document opgesteld door het PVE dagelijks bestuur, met aanbevelingen op grond van een onderzoek van de verschillende jaarverslagen. De compliance officer analyseert het onderzoeksrapport en geeft hierop reactie en kijkt ook met een kritische blik naar de uitvoering (en eigenaarschap) van de gegeven aanbevelingen. Het College van Bestuur heeft de aanbevolen systeemacties uit het onderzoeksrapport 2023 onverkort overgenomen.

Conform de aanbeveling van de compliance officer is er meer aandacht gegeven aan de opvolging van aanbevolen systeemacties door het PVE en de individuele examencommissies. In het onderzoeksrapport is daarom het onderscheid tussen de 'systeemacties' (verplicht) en de 'aanbevelingen met vrijheidsgraden' aangebracht. De examencommissies zullen in hun jaarverslag over de opvolging van de betreffende (systeem)acties rapporteren en het PVE zal middels een geordende lijst van systeemacties inzichtelijk maken wat de status is van deze acties. Met deze transparantie hebben de examencommissies zichzelf de verplichting opgelegd om er voortdurend naar te streven het nóg beter te doen en dit onderstreept de lerende attitude van de examencommissies.

Er zijn uitvoerige gesprekken geweest tussen onderwijsmanagement en examencommissie over de inrichting van de toetscommissie. De meeste examencommissies hebben in 2022 de keuze gemaakt om de toetsborgingscommissies louter borgtaken te laten verrichten. Op deze manier is voor iedereen duidelijk wat de taak- en rolverdeling binnen de toetsborgingscommissies in de eigen instituten is ten aanzien van de kwaliteit van toetsing. De kwaliteitscyclus wordt daarbij steeds transparanter en duidelijker vastgelegd. In relatie tot het opleidingsmanagement is er verduidelijking gegeven over de invulling van het P&C-cyclus en opvolging van de gegeven aanbevelingen. De opleiding richt het onderwijsprogramma in en de examencommissies borgen het. Het is steeds duidelijker te merken dat de examencommissies harmoniserend optreden, en vooruitblikkend zal deze verbindendheid versterkt worden door het voortzetten van de kennisdeling, de professionalisering en het maken van heldere afspraken. Daarvoor hebben de voorzitters, met ondersteuning van de compliance officer en een onderwijsjurist, in het verslagjaar de fundamenteën van het PVE met elkaar herijkt en geconcretiseerd, zodat de positie van het PVE duidelijk is. De PVE-leden hebben gezamenlijk de invulling van het PVE-lidmaatschap en de verdeling van de taken geconcretiseerd door middel van portefeuilles. Intentie is de examencommissies krachtig(er) neer te zetten en een goede samenwerking met elkaar en de relevante stakeholders te bewerkstelligen.

### **Auditing Monitoring & Control**

In 2023 heeft het auditteam voor opleidingen twaalf audits en drie monitors uitgevoerd. Ook zijn er twee audits uitgevoerd bij de kenniscentra. Naar aanleiding van bevindingen tijdens de audits voor opleidingen uit 2020, 2021 en 2022 en signalen uit andere activiteiten van AMC, heeft het auditteam ook in 2023 extra aandacht gegeven aan constructive alignment (het in lijn brengen van beoogde leerresultaten, leerlijnen, leerdoelen in cursussen en toetsing), externe validatie en kwaliteitszorg. Het auditteam heeft in 2023 geconstateerd dat er op alle speerpunten beweging is binnen de organisatie.

In 2023 heeft het auditteam verder invulling gegeven aan het maatwerk binnen de gestelde kaders en de opdracht van het College van Bestuur, om binnen de NVAO-standaarden te auditen. Bij audit-intakes krijgen opleidingen de mogelijkheid om thema's aan te dragen die extra focus verdienen. Er is dit jaar een pilot gedaan met een risicoanalyse om het proces van aandragen beter te structureren. Deze risicoanalyse – een zelfscan – wordt in 2024 gebruikt bij alle opleidings-audits en heeft onder meer tot doel om de risicovolwassenheid van opleidingen te vergroten. Daarnaast worden inmiddels alle rapportages op maat opgesteld, voornamelijk werkend met een narratieve vorm. Met de beweging van de auditfunctie van het AMC naar een meer zuivere derdelijnsrol in 2023 en ook weer in 2024, zullen de audits steeds meer risicogericht worden ingericht. Naast de audit bij opleidingen en kenniscentra vonden er in 2023 ook hogeschoolbrede thematische audits plaats op thema's die randvoorwaardelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs in zijn geheel.

### 1.3.3. Onderwijsinnovatie

#### Einde van de WERKplaatsen

Onze WERKplaatsen zijn open netwerken rondom thema's voor onderwijsvernieuwing die in onze uitvoeringsagenda (2017) voor de strategie benoemd zijn. In de keuzes die zijn gemaakt ten aanzien van de nieuwe strategische agenda is besloten om de WERKplaatsen als vorm voor het komen tot innovatie, eind 2023 te beëindigen. De drie WERKplaatsen hebben dit jaar gebruikt om de experimenten af te ronden en waar nodig en mogelijk de overdracht naar de organisatie te doen. Ter afsluiting is de publicatie 'De acht succesfactoren van experimenteren' gemaakt.

#### WERKplaats Inclusieve Pedagogiek en Didactiek

In 2023 zijn negentien experimenten afgerond in WERKplaats Inclusieve Pedagogiek en Didactiek. Kenmerkend dit jaar was de nauwe samenwerking met studenten van diverse opleidingen. Zowel binnen verschillende experimenten als binnen de WERKplaats zelf werkten de studenten als gelijkwaardige partners met docenten aan het versterken van inclusief onderwijs. De good practices uit alle experimenten (uit de vijf jaar die deze WERKplaats heeft bestaan) zijn duurzaam intern en extern digitaal beschikbaar. Deze zijn inhoudelijk verbonden met negen onderwijskundige thema's. De lessons learned voor experimenteren worden in 2024 overgedragen aan het in te richten Center for Teaching and Learning (CTL). Het onderzoek naar impliciete kennis heeft de WERKplaats afgerond, hierover zal in 2024 worden gepubliceerd.

#### WERKplaats Taal

Vanaf de start van WERKplaats Taal is ingezet op het inbedden van taalontwikkelen onderwijs in alle opleidingen en het meer onderzoeksmatig werken en begeleiden door de afdeling Taal en Toelating (T&T) van de dienst Onderwijs en Ontwikkeling (OeO). De projectleiding van WERKplaats Taal is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van het lectoraat Taalbewust hoger onderwijs en vormt nu samen met de lector de stuurgroep voor de bijbehorende expertisecring. Hierdoor is evidence informed werken volgens de PDCA-cyclus gemeengoed aan het worden bij T&T. Een stakeholdersanalyse en een onderzoek vanuit de WERKplaats naar de langetermijn-effecten van experimenten dit jaar, laten zien dat monitoring en begeleiding door taalexperts nodig is voor duurzaam taalbewust onderwijs. Kennisdeling over taalbewust onderwijs is inmiddels structureel en wordt door het Netwerk Taalexpertise (ook een uitvloeisel van WERKplaats Taal, bestaande uit bijna tweehonderd taalminnende medewerkers en ondergebracht bij T&T) gefaciliteerd, in samenwerking met expertisecring Taalbewust hoger onderwijs. Uiteraard heeft WERKplaats Taal ook dit jaar weer experimenten uitgevoerd, die worden omgezet naar samenwerkingen met T&T-adviseurs.

## WERKplaats Onderwijsleertechnologie

WERKplaats Onderwijsleertechnologie (WOLT) heeft dit jaar gewerkt aan een impactonderzoek. Diverse initiatiefnemers van de afgelopen zes jaar zijn geïnterviewd over hun ervaringen. De uitkomsten van dit onderzoek over doorwerking en effectiviteit van innoveren worden gepresenteerd op het slot-event op 1 februari 2024. Op deze datum wordt ook het magazine '6 jaar WOLT' uitgereikt, waarin een groot aantal geleerde lessen door betrokken collega's wordt gedeeld, zowel op inhoud van technologie in onderwijs als op de werkwijze van projectmatig innoveren. Deze inzichten worden zo meegenomen naar het CTL. Ook via het lectoraat Blended Learning en Docentprofessionalisering blijven de kennis en de manier van werken geborgd. We zien dat blended learning inmiddels veel gebruikelijker is dan voorheen, dat onderwerp kunnen we op zichzelf nauwelijks nog innovatie noemen. Wel blijven we nieuwe technologieën ontwikkelen waarvoor het realiseren van leergemeenschappen en kennisuitwisseling nodig blijven.

## 1.3.4. Blended onderwijs

### Technologische ontwikkelingen

Ontwikkelingen rondom kunstmatige intelligentie, waaronder taalmodellen als ChatGPT, volgen elkaar snel op. Om het onderwijs hier goed in te kunnen ondersteunen, hebben het programma AI en Ethiek, Concernstaf (CCS) en dienst Faciliteiten en Informatietechnologie (FIT) samen een toetshulp en een hogeschoolbrede e-learning ontwikkeld voor het gebruiken van dergelijke tools. Naast het gebruik van AI neemt de wens toe om data te gebruiken en immersive technology (XR) in te zetten.

### BlendHR

Gezien de beschreven technologische ontwikkelingen stond dit jaar ons programma BlendHR in het teken van de onderwijsondersteuningsorganisatie. Daarbij lag de focus op zowel professionaliseringsactiviteiten voor de ondersteunende diensten als het gezamenlijk doorontwikkelen van de infrastructuur voor kennisdeling en onderwijsondersteuning. Doel van deze aanpak is bewustwording van en herschikking van het mentale model dat iedereen heeft bij het woord onderwijs. Deze in 2022 ingezette beweging leidde in 2023 tot een werkwijze waarin het onderwijs en de ondersteuningsorganisatie door samenwerking meer begrip hebben gekregen voor elkaars wensen en mogelijkheden.

### Npuls en Center for Teaching and Learning

Naast de hiervoor beschreven ontwikkelingen op hogeschoolniveau, is op landelijk niveau de start van het programma Npuls van belang. Npuls richt zich, als opvolger van het Versnellingsplan, op de verdere ontwikkeling van digitaal ondersteund onderwijs via drie sporen: een landelijke IT-infrastructuur, een kennisinfrastructuur en transformatiehub. In de hubs wordt onderzoek gedaan naar de inzet van diverse digitale ontwikkelingen in het onderwijs, zoals Studiedata, AI en XR maar ook Wendbaar en efficiënt georganiseerd onderwijs en Digitale leermaterialen. Belangrijk onderdeel van deze landelijke ontwikkeling is de lokale inrichting van een Center for Teaching and Learning (CTL). We hebben als hogeschool een subsidieaanvraag ingediend bij Npuls om de ontwikkeling van dit CTL, deels gesubsidieerd, te kunnen starten in 2024. Ook is een sleutelteam ingericht dat zicht houdt op de Npuls-ontwikkelingen en advies geeft aan het College van Bestuur over de wijze van deelnemen aan de diverse onderdelen daarvan.

We zien in Npuls een stimulans voor de eigen ingezette richting en willen op deze wijze interne en externe ontwikkelingen bundelen, zodat we, in de snelheid van de ontwikkelingen, niet zelf het wiel hoeven uit te vinden.

### 1.3.5. Instroom en inschrijvingen

Er wordt een beeld gegeven van de ontwikkeling in de studentaantallen van de afgelopen vier jaar. Op deze manier kunnen de uitkomsten voor 2023 worden vergeleken met de twee coronajaren én met de situatie vóór corona.

#### Aantal instromers landelijk en bij Hogeschool Rotterdam

De landelijke instroom bestaat uit alle nieuwe studenten die voor het eerst starten met een bachelor, Associate degree of Master. In 2023 zijn er 107.524 nieuwe studenten in het hbo. Dat is ongeveer evenveel als in 2022. Van deze nieuwe studenten in het hbo zijn er 9.446 bij Hogeschool Rotterdam gestart. Dat is meer dan vorig jaar (+6,4%) en ongeveer evenveel als in 2019. Hogeschool Rotterdam loopt hiermee voor op 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. Vanwege de piek in 2020 en de daaropvolgende dips in 2021 en 2022 kan de huidige instroom het beste worden vergeleken met 2019, het jaar voordat de coronapandemie uitbrak. We zien dat de instroom bij HR ongeveer even hoog is als in 2019 (0,4%). Landelijk is de instroom lager dan in 2019 (-5,2%).

Hogeschool Rotterdam/ hbo	Nieuwe instroom in het hbo						
	2019	2020	2021	2022	2023	Vershil 2022-2023	Vershil 2019-2023
Hogeschool Rotterdam	9.405	10.338	9.320	8.877	9.446	+6,4%	0,4%
Gehele hbo	113.387	124.586	113.824	107.705	107.524	-0,2%	-5,2%

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

De instroom op basis van interne cijfers bestaat uit al onze eerstejaarsstudenten. Studiewisselaars die naar ons waren overgestapt vanaf een andere hogeschool, tellen ook als eerstejaarsstudenten, net als studenten die bij ons intern van opleiding waren veranderd (switchers). Daarom komt het aantal eerstejaarsstudenten bij ons (12.205) hoger uit dan wanneer we alleen hadden gekeken naar onze nieuwe studenten die voor het eerst waren gestart in het hbo (9.446).

De totale instroom in 2023 bedroeg 12.205 studenten en lag daarmee bijna 7% hoger dan in 2022, maar wel iets lager dan in 2019 (-1,8%). De daling werd alleen veroorzaakt door de instroom bij de bacheloropleidingen; de instroom lag in 2023 ruim 10% lager dan in 2019, terwijl de instroom van bij de Ad-opleidingen (+42,6%) en masteropleidingen (+62,3%) was toegenomen.

Bij de bacheloropleidingen was de instroom van voltijdstudenten vergeleken met 2019 minder sterk gedaald (-9,8%) dan van deeltijdstudenten (-15,0%). Bij de Ad-opleidingen was de instroom van deeltijdstudenten vergeleken met 2019 sterker gestegen (+55,6%) dan van voltijdstudenten (+37,4%). Bij de masteropleidingen gold het omgekeerde, hier was de instroom van voltijdstudenten juist harder gegroeid (+67,4%) dan van deeltijdstudenten (+49,6%).

Onderwijstype	Instromers <sup>1)</sup>					Verschil 2022-2023	Verschil 2019-2023
	2019	2020	2021	2022	2023		
<b>Bachelor</b>	<b>10.612</b>	<b>10.894</b>	<b>9.913</b>	<b>9.400</b>	<b>9.519</b>	<b>+1,3%</b>	<b>-10,3%</b>
Voltijd (incl. duaal)	9.630	9.893	8.935	8.569	8.684	+1,3%	-9,8%
Deeltijd	982	1.001	978	831	835	+0,5%	-15,0%
<b>Ad</b>	<b>1.356</b>	<b>1.561</b>	<b>1.418</b>	<b>1.511</b>	<b>1.933</b>	<b>+27,9%</b>	<b>+42,6%</b>
Voltijd	973	1.046	922	1.003	1.337	+33,3%	+37,4%
Deeltijd	383	515	496	508	596	+17,3%	+55,6%
<b>Master</b>	<b>464</b>	<b>457</b>	<b>494</b>	<b>503</b>	<b>753</b>	<b>+49,7%</b>	<b>+62,3%</b>
Voltijd (incl. duaal)	331	357	347	365	554	+51,8%	+67,4%
Deeltijd	133	100	147	138	199	+44,2%	+49,6%
<b>Totaal</b>	<b>12.432</b>	<b>12.912</b>	<b>11.825</b>	<b>11.414</b>	<b>12.205</b>	<b>+6,9%</b>	<b>-1,8%</b>

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

Hoewel het aantal eerstejaarsstudenten in 2023 groter was dan in 2022 (+6,9%), was het totaal aantal studenten gedaald (-1,8%). Dat kwam doordat de uitval was toegenomen. Steeds meer studenten waren vroegtijdig gestopt met hun opleiding, iets wat ook landelijk gesignaleerd wordt. Het totaal aantal studenten was iets lager dan in 2019 (-0,6%). Er waren bij de bacheloropleidingen minder studenten (-4,1%), terwijl er bij de Ad-opleidingen (+29,1%) en bij de masteropleidingen juist meer studenten (+39,5%) waren. Gekeken naar opleidingsvorm was bij de bacheloropleidingen vooral het aantal deeltijdstudent in 2023 afgenomen vergeleken met 2019 (-9,0%) en met 2022 (-6,6%).

Onderwijstype	Studenten <sup>1)</sup>					Verschil 2022-2023	Verschil 2019-2023
	2019	2020	2021	2022	2023		
<b>Bachelor</b>	<b>35.173</b>	<b>36.791</b>	<b>36.605</b>	<b>35.007</b>	<b>33.730</b>	<b>-3,6%</b>	<b>-4,1%</b>
Voltijd (incl. duaal)	31.823	33.312	33.157	31.746	30.683	-3,3%	-3,6%
Deeltijd	3.350	3.479	3.448	3.261	3.047	-6,6%	-9,0%
<b>Ad</b>	<b>2.922</b>	<b>3.272</b>	<b>3.462</b>	<b>3.394</b>	<b>3.773</b>	<b>+11,2%</b>	<b>+29,1%</b>
Voltijd	2.203	2.347	2.410	2.354	2.647	+12,4%	+20,2%
Deeltijd	719	925	1.052	1.040	1.126	+8,3%	+56,6%
<b>Master</b>	<b>915</b>	<b>944</b>	<b>1.023</b>	<b>1.082</b>	<b>1.276</b>	<b>+17,9%</b>	<b>+39,5%</b>
Voltijd (incl. duaal)	558	606	647	697	837	+20,1%	+50,0%
Deeltijd	357	338	376	385	439	+14,0%	+23,0%
<b>Totaal</b>	<b>39.010</b>	<b>41.007</b>	<b>41.090</b>	<b>39.483</b>	<b>38.779</b>	<b>-1,8%</b>	<b>-0,6%</b>

Bron: AIC Informatievoorziening

1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2023 stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen

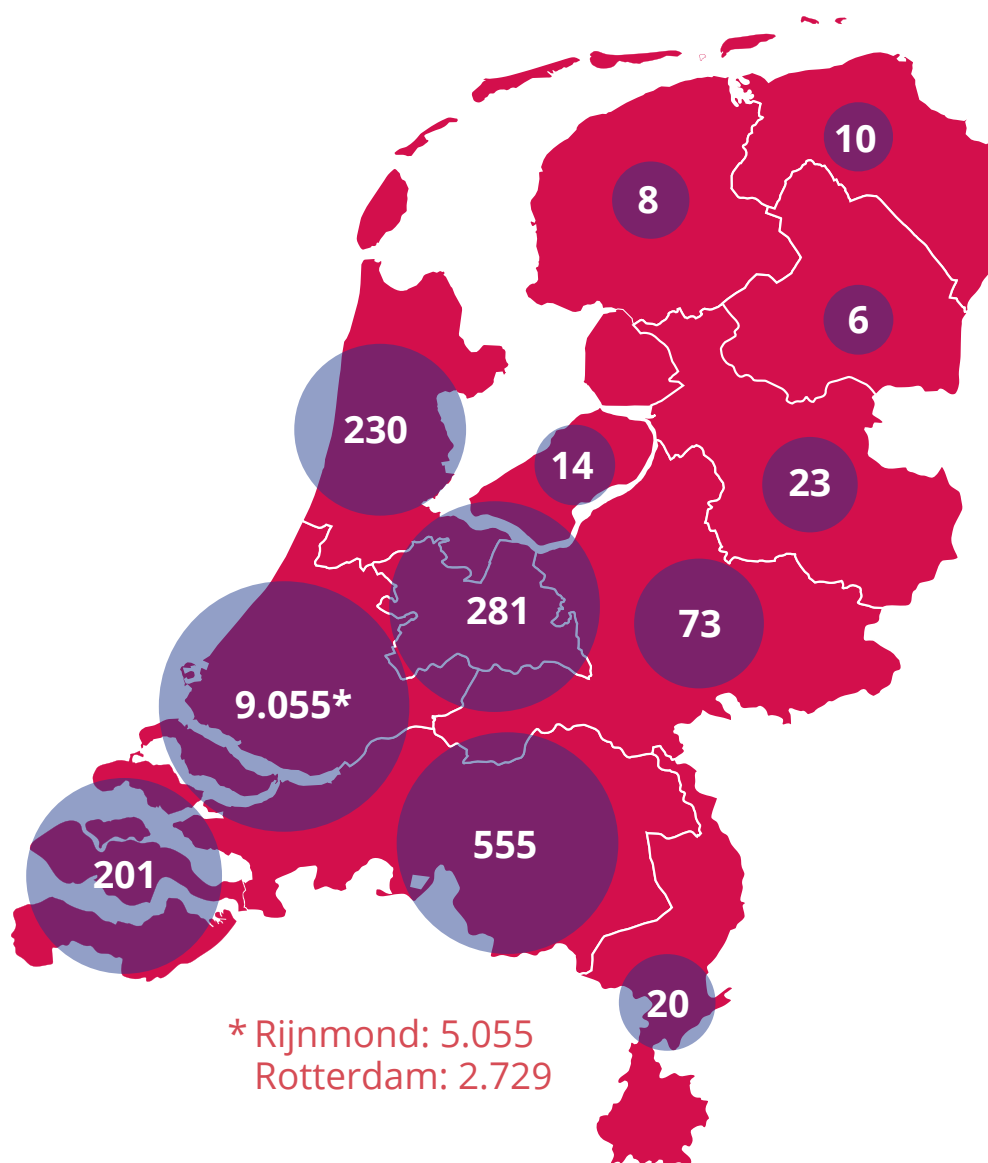
## Werving en voorlichting

Door de toenemende tekorten op de arbeidsmarkt en de daling van het aantal nieuwe studenten wordt de wervings- en voorlichtingsaanpak steeds belangrijker. Deze aanpak is gericht op verbetering en vernieuwing van de digitale en fysieke dienstverlening aan studiekezers, ontworpen vanuit het perspectief van hun 'reis' vanaf oriëntatie tot en met aanmelding.

Dit jaar is ingezet op meer personalisatie en automatisering in het contact tussen de studiekeizer en onze hogeschool, waardoor de ondersteuning van de studiekeizer gericht en relevanter is geworden. Dit komt grotendeels door de investeringen in en optimalisatie van het werken met het CRM-systeem Microsoft Dynamics.

Daarnaast is de aanpak van open dagen en proefstuderende in 2023 terug naar 'normaal' gegaan. Dat betekent dat deze activiteiten weer hoofdzakelijk op locatie hebben plaatsgevonden, met daarbij nog twee online voorlichtingsmomenten. Er hebben drie open dagen en drie open avonden plaatsgevonden op locatie, met in totaal ruim 16.000 bezoekers. De online voorlichtingen werden bijgewoond door in totaal ruim 2.100 deelnemers. Aan verdiepende activiteiten, zoals het proefstuderende, namen zo'n 1.200 studiekeizers deel.

## Herkomst Nederlandse eerstejaarsstudenten



Eerstejaarsstudenten: aantal nieuwe studenten dat op 1 oktober 2023 stond ingeschreven bij de ba-, Ad- en ma-opleidingen, exclusief niet-bekostigde masters, naar provincie van herkomst op 1 oktober 2023

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

Bron: AIC Informatievoorziening

## 1.3.6. Doorstroom naar het hbo (vanuit havo en mbo)

### Doorstroom van vo naar hbo

#### Samenwerkingsverband 'Samen werken aan een betere aansluiting vo-ho'

Het samenwerkingsverband 'Samen werken aan een betere aansluiting vo-ho' is gericht op een soepele overgang van het voortgezet onderwijs (vo) naar het hoger onderwijs (ho) in de Rotterdamse regio. Onze partners hierin zijn meer dan zestig vo-scholen (van o.a. de koepels BOOR, CVO, LMC) en de hogeronderwijsinstellingen Codarts, Thomas More Hogeschool, Hogeschool Inholland en Erasmus Universiteit Rotterdam. De samenwerking is in 2016 geformaliseerd met het ondertekenen van een convenant.

In de notitie 'Opbrengsten vo-ho 2019-2022' is de focus voor 2022-2025 beschreven, en deze focus is dit jaar verder uitgewerkt. Uitgangspunten zijn het zorgen voor meer commitment en een structurele en duurzame verbinding tussen vo en ho en het inspelen op behoeftes van leerlingen en studenten. 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 (leerlingen kiezen een opleiding die bij hen past) en (ho-)vaardigheden (leerlingen hebben de capaciteiten om hun propedeuse te halen). De doelen zijn als volgt geformuleerd: 1) bestendiging van de visie vo-ho en aansluitingsthema's binnen de scholen/opleidingen, 2) implementatie in de praktijk van producten vanuit het samenwerkingsverband en 3) zicht op studiesuccesfactoren door (eigen) onderzoek.

#### WERKplaats Aansluiting vo-ho en nieuw digitaal platform

Uitvoering aan de hiervoor beschreven ambities en doelen wordt de komende jaren gegeven middels de WERKplaats Aansluiting vo-ho, waar scholen en opleidingen samen kunnen experimenteren en de reeds ontwikkelde producten kunnen implementeren. Sinds 2022 maken de Rotterdamse ho-instellingen (Codarts, Erasmus Universiteit Rotterdam, Hogeschool Inholland, onze hogeschool, Thomas More Hogeschool) en de vo-koepels (BOOR, CVO en LMC) dit met financiële middelen mogelijk. Inmiddels zijn vo en ho gezamenlijk negen experimenten gestart. Daarnaast is de eerste stap genomen voor een nieuw platform/community, waar vo en ho gebruik kunnen maken van elkaars expertise, elkaar kunnen inspireren en elkaar kunnen vinden.





## Doorstroom van mbo naar hbo

In 2023 is het Rotterdams Aansluitingsoverleg mbo-hbo (beleidsniveau Albeda, Zadkine, TCR, Hogeschool Inholland en onze hogeschool) gecontinueerd. Dit overleg is gericht op de 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.

## Samenwerking in doorstroom vmbo-mbo-hbo

Dit jaar is door het Rotterdams Aansluitingsoverleg mbo-hbo samengewerkt in de subsidie-aanvraag vmbo-mbo-hbo voor de optimalisatie van de doorlopende leerroutes in tekortsectoren. De aanvraag is ingediend met medewerking van de partners Albeda, Zadkine, Techniek College Rotterdam, Grafisch Lyceum Rotterdam, BOOR, CVO, LMC en onze hogeschool voor de opleiding Informatica. Dit jaar is de samenwerking voor de doorstroom mbo-hbo op de hierna volgende aspecten voortgezet.

### Economisch onderwijs: mhbo-programma 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 College en Rotterdam Academy

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

### Techniek College Rotterdam en Rotterdam Academy

Techniek College Rotterdam (TCR) en Rotterdam Academy (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 Group en Rotterdam Mainport Institute

Op initiatief van RMI is een meer technische variant van het mhbo-programma 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

Adviseurs aansluiting vo/mbo-HR zijn bij verschillende instituten betrokken bij beleidsontwikkeling en advisering betreffende onboardingprogramma's voor studenten. Hierbij ligt de focus op de periode die start bij de oriëntatie van de student op de opleiding tot en met de propedeuse. Het doel is een bijdrage te leveren aan het verminderen van de uitval en het verbeteren van het studentsucces in het eerste jaar.

### 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. Dit is een initiatief vanuit de adviseurs aansluiting vo/mbo-HR. Leerlingen in het vo worden op diverse fronten (beter) voorbereid op wat 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 en zelfstandigheid, Stress de baas, "Wie ben ik?" en Praktische zaken.

### 1.3.7 Uitstroom

In studiejaar 2022-2023 zijn er 6.674 diploma's uitgereikt. Dat is meer dan vorig studiejaar en ongeveer evenveel als in studiejaar 2020-2021. Het betreft 5.488 bachelordiploma's, 737 Ad-diploma's en 449 master-diploma's. Als het aantal diploma's gerelateerd wordt aan het aantal inschrijvingen op 1 oktober van het betreffende jaar, dan heeft 17,2% van de studenten een diploma behaald. Dat percentage is hoger dan in de vier voorliggende studiejaren.

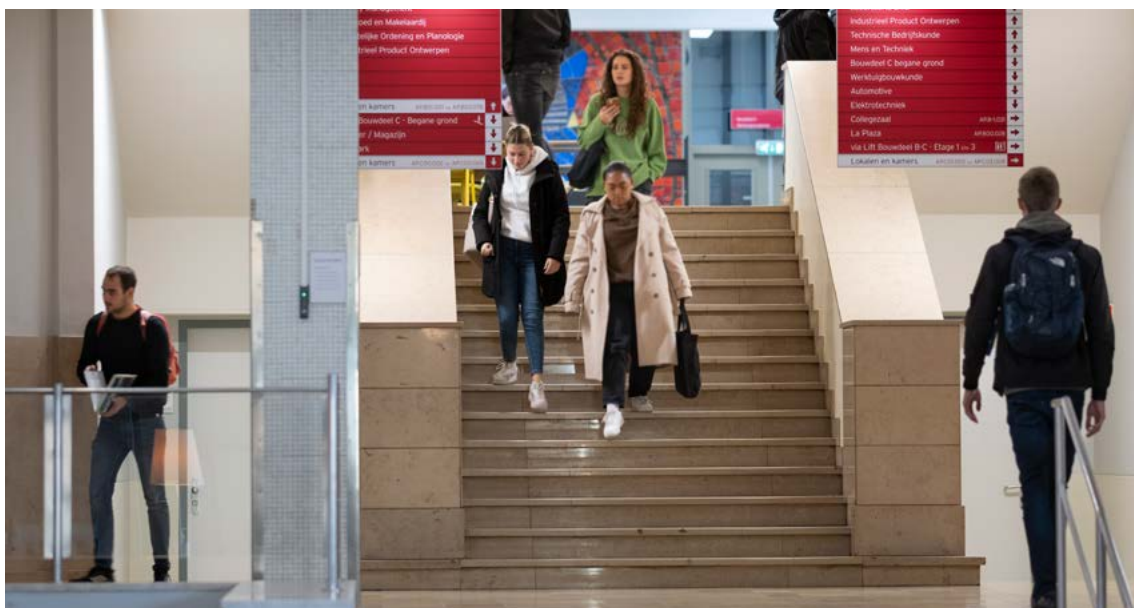
Onderwijstype	Diploma's <sup>1)</sup>				
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Bachelor</b>	<b>5.082</b>	<b>5.192</b>	<b>5.622</b>	<b>5.081</b>	<b>5.488</b>
Voltijd (incl. duaal)	4.591	4.685	5.056	4.590	4.940
Deeltijd	491	507	566	491	548
<b>Ad</b>	<b>650</b>	<b>746</b>	<b>726</b>	<b>750</b>	<b>737</b>
Voltijd	467	572	521	489	488
Deeltijd	183	174	205	261	249
<b>Master <sup>2)</sup></b>	<b>274</b>	<b>343</b>	<b>325</b>	<b>336</b>	<b>449</b>
Voltijd (incl. duaal)	210	269	254	259	350
Deeltijd	64	74	71	77	99
<b>Totaal diploma's</b>	<b>6.006</b>	<b>6.281</b>	<b>6.673</b>	<b>6.167</b>	<b>6.674</b>
Totaal inschrijvingen op 1 oktober	39.010	41.007	41.090	39.483	38.779
% diploma's/inschrijvingen	15,4%	15,3%	16,2%	15,6%	17,2%

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 2022-2023 betrof 6.492. Dat is minder dan in studiejaar 2021-2022 (6.894), maar wel hoger dan de jaren daarvoor. Als het aantal uitschrijvingen gerelateerd wordt aan het aantal inschrijvingen op 1 oktober 2022, dan was in dat studiejaar 16,7% van de studenten gestopt zonder diploma. Dat percentage is vergelijkbaar met studiejaar 2021-2022 (17,5%) en 2018-2019 (16,2%). In de twee coronajaren was de uitval laag: 11,3% in 2019-2020 en 12,6% in 2020-2021.



Onderwijstype	Uitschrijvingen <sup>1)</sup>				
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Bachelor</b>	<b>5.564</b>	<b>4.103</b>	<b>4.549</b>	<b>5.947</b>	<b>5.537</b>
Voltijd (incl. duaal)	5.107	3.683	4.058	5.375	4.996
Deeltijd	457	420	491	572	541
<b>Ad</b>	<b>661</b>	<b>456</b>	<b>531</b>	<b>831</b>	<b>828</b>
Voltijd	478	327	356	565	557
Deeltijd	183	129	175	266	271
<b>Master <sup>2)</sup></b>	<b>76</b>	<b>81</b>	<b>85</b>	<b>116</b>	<b>127</b>
Voltijd (incl. duaal)	29	41	46	51	63
Deeltijd	47	40	39	65	64
<b>Totaal uitschrijvingen</b>	<b>6.301</b>	<b>4.640</b>	<b>5.165</b>	<b>6.894</b>	<b>6.492</b>
Totaal inschrijvingen op 1 oktober	39.010	41.007	41.090	39.483	38.779
% uitschrijvingen/inschrijvingen	16,2%	11,3%	12,6%	17,5%	16,7%

Bron: AIC Informatievoorziening

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

2) Exclusief post-initiële masteropleidingen

### 1.3.8 Inclusief onderwijs

We werken eraan om het actieplan diversiteit en inclusie (D&I), dat in 2021 is geformuleerd, concreet te maken in beleid en onderwijspraktijk. Dit jaar hebben we op basis van dit actieplan binnen vijf kernthema's van een inclusieve cultuur, de activiteiten voortgezet. Een van deze thema's is een inclusieve leeromgeving. Deze wordt verder besproken in paragraaf 1.7.4

### 1.3.9. Studentenwelzijn

Het onderwerp studentenwelzijn staat de afgelopen jaren meer dan ooit in de belangstelling. Studenten hebben onverminderd te maken met mentale klachten door onder andere de naweeën van de coronaperiode, ervaren prestatiedruk en zorgen rond sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen omtrent wonen, klimaat en financiën. Studentenwelzijn is een zaak voor iedereen: het onderwijs, de student zelf en van de afdeling Studentenwelzijn.

#### Afdeling Studentenwelzijn

De afdeling houdt zich bezig met het begeleiden, informeren, adviseren, ondersteunen en verwijzen (online, offline en extern) bij vraagstukken en problemen rond studentenwelzijn en studiesucces. Daarnaast initieert de afdeling Studentenwelzijn zowel online als offline preventieve dienstverlening. Het aanbod en de beschikbare dienstverlening komen samen op het portaal 'Hulp bij Studie'.

Op hogeschoolniveau wordt beleid ontwikkeld, onderzoek gedaan en gevraagd en ongevraagd advies gegeven op het thema studentenwelzijn. De afdeling Studentenwelzijn coördineert het Kennisnetwerk Studentenwelzijn. Dit netwerk is erop gericht om initiatieven, ideevorming, onderzoek en activiteiten op het terrein van studentenwelzijn samen te laten komen en samenwerking tussen instituten, kenniscentra en diensten binnen onze hogeschool te stimuleren.

## Stand van zaken

In mei 2023 werd vanuit het Kennisnetwerk Studentenwelzijn de eerste Studentenwelzijnsmonitor onder al onze studenten uitgezet. Gemiddeld waardeerden studenten het eigen welzijn met een 6,2. De resultaten van de monitor werden verwerkt in onder andere een factsheet, een uitgebreide rapportage en een dashboard dat HR-breed beschikbaar is gemaakt.

Het aantal unieke studenten dat de studentendecanen heeft gesproken in studiejaar 2022-2023, is met 3% gestegen. Hogeschoolbreed spraken de studentendecanen 16% van alle studenten. In totaal werden 6.890 unieke studenten in 11.850 gesprekken voorzien van begeleiding. Psychische omstandigheden zoals stress, angst, stemming- en overspanningsklachten vormden met 21% het meest besproken onderwerp. De dienstverlening door de studentendecanen werd door studenten gemiddeld gewaardeerd met een 8,6; hetzelfde cijfer als in 2022.



## GGZ-spreekuur en trainingen

In studiejaar 2022-2023 is binnen onze hogeschool in samenwerking met GGZ-instelling Indigo een GGZ-spreekuur gestart, waarin studenten kortdurende begeleiding en advies kunnen krijgen bij eenvoudige mentale problematiek. Ook zijn er in deze samenwerking workshops aangeboden over veelvoorkomende onderwerpen als angst, stemmingsproblemen en veerkrachtontwikkeling. Naast de gesprekken zijn er trainingen gegeven over angst, depressie en stress. Deze laten een positief effect zien op basis van de begin- en eindmeting en ze werden ook hoog gewaardeerd door de studenten. De samenwerking wordt door beide partijen als goed en prettig ervaren.

## Pilot Studentenwelzijnsdag

Op initiatief van het Kennisnetwerk Studentenwelzijn werd op 8 juni 2023 als pilot de Studentenwelzijnsdag georganiseerd. Op de vier hoofdlocaties werden veertig verschillende workshops aangeboden, door onder anderen medewerkers van de afdeling Studentenwelzijn, en hield psycholoog/schrijver Thijs Launspach een lezing. Het middagprogramma werd druk bezocht en bevatte naast de bijdrage van programmamaker Tim Hofman ook de presentatie van de uitkomst

van de Studentenwelzijnsmonitor, een bijdrage van het project Onstage in samenwerking met de community INCLUDED, de aftrap van de samenwerking met Caring Universities en de ondertekening van de VN-intentieverklaring Inclusief onderwijs.

## Verstevinging van het beleid

'Studentenwelzijn is van iedereen', luidt de titel van het rapport van de Studentenwelzijnsmonitor. Om het niet te onderschatten belang van studentenwelzijn te onderstrepen, hanteert de afdeling de formule: Studentenwelzijn + Studiesucces = Studentsucces. Daarvoor is het zaak dat er door alle stakeholders acties worden geformuleerd, waarbij de focus steeds ligt op de vraag hoe eenieder kan bijdragen aan het ondersteunen en vergroten van het studentenwelzijn. Het Kennisnetwerk Studentenwelzijn continueert en verbreedt het onderzoek in de vorm van de Studentenwelzijnsmonitor, mede in samenwerking met de R-6 (de zes grootste randstedelijke hogescholen) en neemt deel aan het ontwerpen en testen van een vragenblok 'Studentenwelzijn' in de NSE. Daarnaast is de samenwerking met kenniscentra voor het onderzoek naar studentenwelzijn geïntensiveerd.

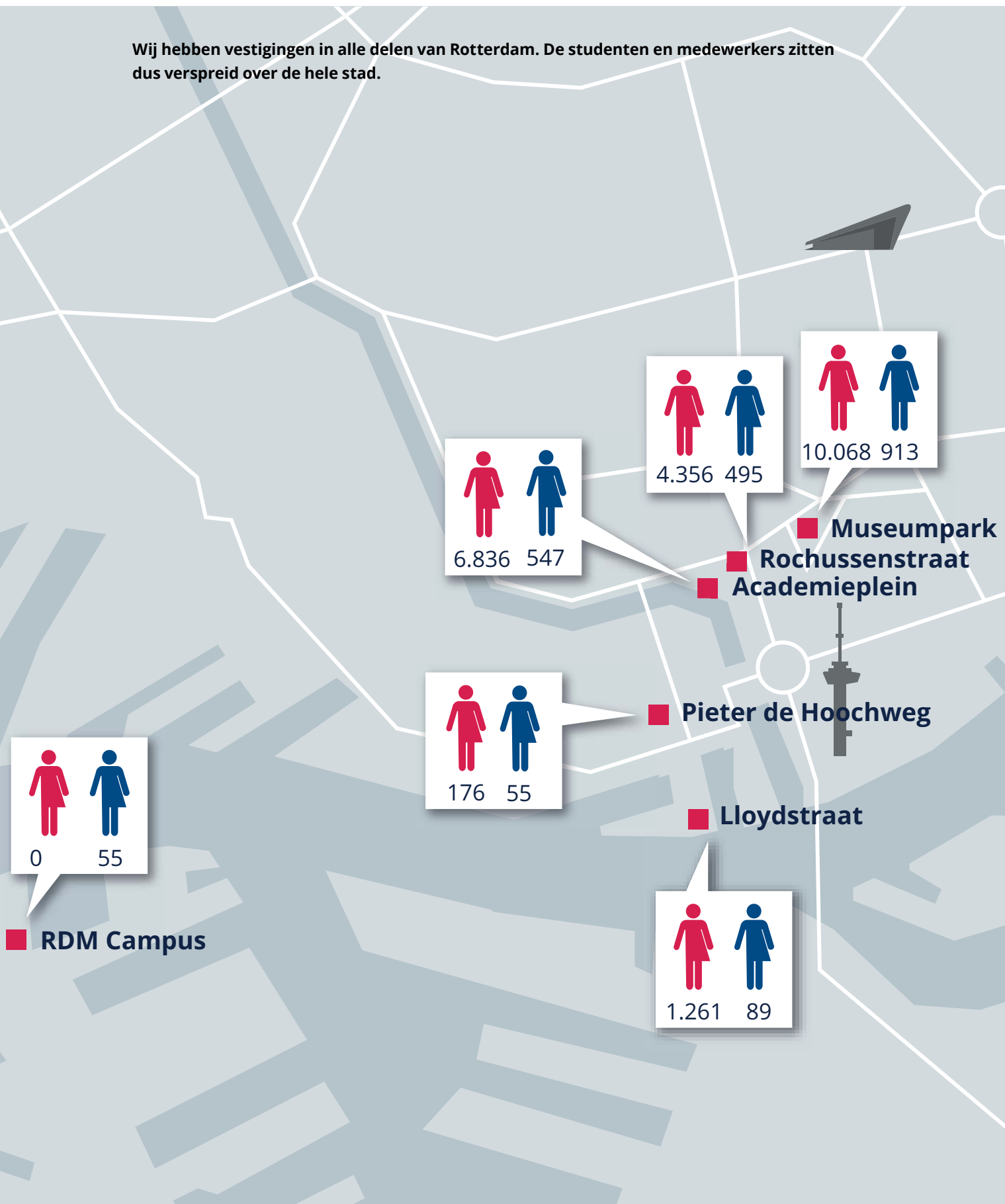
Op nationaal verband zijn we de samenwerking aangegaan met andere hogescholen en universiteiten in het consortium Caring Universities. In dit kader zijn in het studiejaar 2022-2023 wetenschappelijk onderbouwde zelfhulpmodules van Caring Universities voor al onze studenten beschikbaar gekomen.

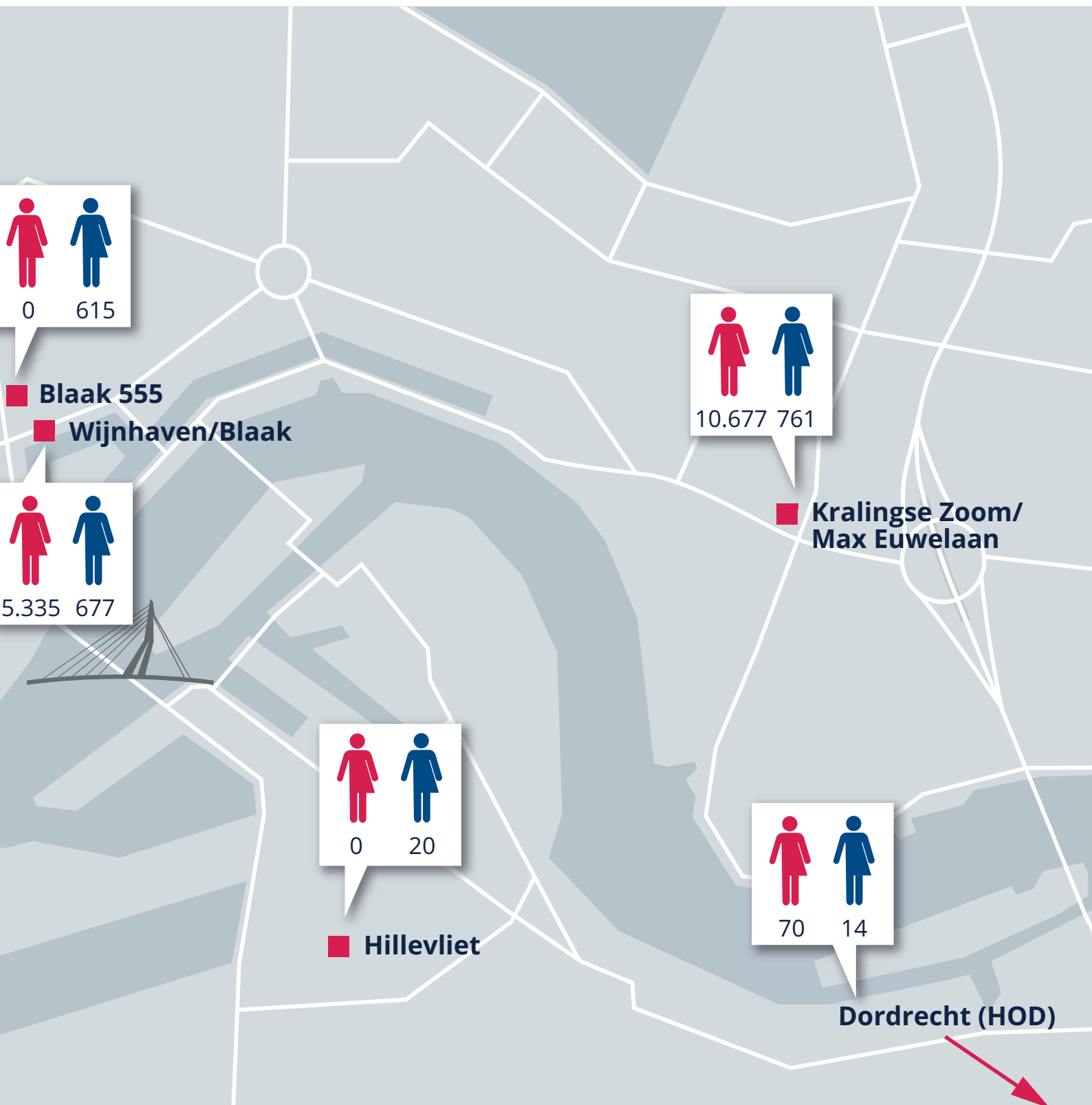
Studieloopbaan- ofwel professionele-identiteitscoaches (SLC/PI-coaches) hebben een belangrijke sleutelrol in studentenwelzijn. Zij zijn tenslotte vaak de eersten die belemmeringen rond studentenwelzijn signaleren. Tegelijk ervaren veel SLC/PI-coaches handelingsverlegenheid en/of handelingsonbekwaamheid bij het hierop passend acteren. Eerder onderzoek door afdeling Studentenwelzijn leerde dat SLC/PI-coaches vaak niet of nauwelijks ingewerkt, opgeleid en ondersteund werden in deze taak. Dit onderzoek leidde eerder onder andere tot de oprichting van het SLC-Panel en de ontwikkeling van de training 'Studenten met problemen verwijzen binnen de HR'.



## Verspreid over heel Rotterdam

Wij hebben vestigingen in alle delen van Rotterdam. De studenten en medewerkers zitten dus verspreid over de hele stad.





Studenten: aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2023 stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen Bron: AIC Informatievoorziening/CcS Beleidsonderzoek niet-bekostigde masters

 = studenten  = medewerkers





## 1.4 Kracht van ons onderzoek & onderwijs

### 1.4.1 Inleiding

De combinatie van onderzoek en onderwijs ontwikkelt een kritische, onderzoekende houding bij studenten en docenten, die vraagstukken vanuit meerdere perspectieven benaderen. Onderzoek en onderwijs zorgen voor een krachtige, uitdagende en inspirerende leer- en werkomgeving voor studenten, docenten, onderzoekers en participanten uit de beroepspraktijk. In dit hoofdstuk vatten we een aantal onderwerpen op dit gebied samen. Een uitgebreidere toelichting kunt u in bijlage 3 vinden.

### 1.4.2 Strategie en visie

Steeds vaker wordt in het onderzoek- en innovatiebeleid, op regionaal, nationaal en internationaal niveau, gewerkt vanuit een missie. Maatschappelijke vraagstukken worden als uitgangspunt genomen voor innovatie- en kennisagenda's. Wij volgen deze trend. We kiezen er 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. Deze agenda's sluiten aan op de transitieopgaven benoemd in onze strategische agenda; 'duurzame delta', 'toekomstbestendige economie', 'vitale gemeenschap' en 'slimme & sociale stad'. Deze thema's zijn leidend voor de gehele hogeschool, en daarmee ook voor de kennisagenda's van onderwijs en onderzoek. 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.

Voor praktijkgericht onderzoek zijn de onderzoekthema's programmatisch van opzet, en gefinancierd buiten de reguliere begrotingen van de onderwijsinstututen en kenniscentra.

### 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). In totaal voerden de kenniscentra en CoE's 349 projecten uit in 2023, waarvan 232 extern en 117 intern gefinancierd. Van de extern gefinancierde projecten zijn er 57 in 2023 opgestart, 11 afgerond en 123 doorlopend, en 30 kortlopende projecten zijn in 2023 zowel opgestart als afgerond.

### 1.4.4. Verbinding met de regio en doorwerking

Wij zetten in op nauwe samenwerking met onze (kennis)partners, zoals universiteiten. De samenwerkingen liggen vast in convenanten en andere samenwerkingsovereenkomsten. In totaal hadden de kenniscentra 221 overeenkomsten op peildatum 31 december 2023. Voorbeelden van onze stakeholders zijn Metropoolregio Rotterdam-Den Haag, de provincie Zuid-Holland, gemeente Rotterdam, de Koninklijke Bibliotheek, Feyenoord, Sofia Kinderziekenhuis, Erasmus Universiteit, TU Delft en diverse andere hogescholen. In 2023 zijn er in totaal 275 onderzoekspublicaties gepubliceerd, waarvan 142 (51%) open access in de HR Repository SURFsharekit.

### 1.4.5. Personele inzet

Onderstaande tabel toont het aantal lectoren, docent-onderzoekers en andere werknemers werkzaam op het gebied van praktijkgericht onderzoek: het aantal werknemers, het aantal fte per functiecategorie. Dit betreft het totale aantal van de kenniscentra, CoE's en RPS gemiddeld over 2023. Het gaat hierbij om het totaal aantal medewerkers in dienst bij de kenniscentra, CoE's en RPS en inclusief gedetacheerden. Er waren in 2023, 576 medewerkers voor onderzoek aangesteld, met een totale aanstelling van 236,2 fte en een gemiddelde aanstelling van 0,41 fte (bij het totale HR personeel is er een bemiddelde aanstelling van 0,72 fte). Hiermee is 12,5% van de hogeschool medewerkers werkzaam voor praktijkgericht onderzoek en 7,1 % in fte.

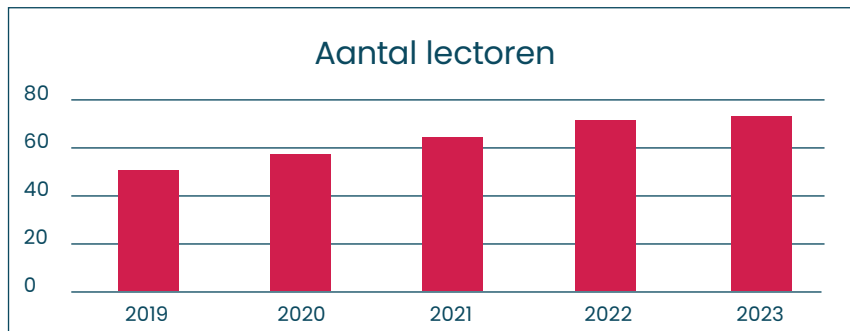
Dit is vergelijkbaar met het Nederlands gemiddelde in 2022 (12,9% in aantal en 6,8% in fte). De landelijke cijfers van 2023 zijn nog niet beschikbaar. Overigens worden bij deze berekeningen de stagiairs niet meegeteld ivm de vergelijkbaarheid met de landelijke definitie van VH. In 2023 is de eerste PD (Professional Doctorate) kandidaat gestart, een nieuwe functie waarbij kandidaten worden opgeleid tot hooggekwalificeerde professionals die leren te interveniëren in complexe praktijken.

Functie	Aantal werknemers (N)	Aantal fte's
Lectoren	74	38,3
Docent-onderzoekers (excl. promovendi, postdocs en PD)	275	105,1
Postdocs met HR-voucher	7	1,4
Promovendi (PhD) met HR-voucher	23	7,3
Promovendi (PhD) zonder HR-voucher	32	6,8
Professional Doctorate (PD)	1	1,0
Management	11	9,4
Ondersteuning i.v.m. onderzoek	100	62,1
Studentassistenten	53	4,8
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>	<b>576</b>	<b>236,2</b>



## Lectoren

De afgelopen jaren is het aantal lectoren gestegen. Zo zijn er 2023 zijn er tien nieuwe lectoren gestart, waarmee het totaal aantal lectoren 74 is (exclusief de directeuren die deels ook als lector werken). Dit is 1,6% van het totaal aantal medewerkers 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 hogeschool medewerkers. We zien dat 96% van de lectoren is gepromoveerd, wat overeenkomt met het gemiddeld percentage gepromoveerde lectoren in Nederland in 2022 (98%).



Ruim een derde van de lectoren (27) had een vaste aanstelling. De gemiddelde aanstelling van de lectoren bedroeg iets minder dan dagen per week (0,52 fte), wat iets lager is dan de gemiddelde aanstelling van lectoren in Nederland in 2022 (0,67 fte). Verder zijn er in totaal 55 promovendi in dienst per 31 december, waaronder 23 met een HR promotievoucher. Dit is 1,2% van het totaal aantal werknemers en iets lager dan het landelijk gemiddelde van alle Nederlandse hogescholen in 2022 (1,3%). Op landelijk niveau waren er 769 promovendi op een totaal van 58.646 hogeschool medewerkers aangesteld.

## 1.5 Ons opleidingsassortiment

### 1.5.1 Ontwikkelingen in onze opleidingen

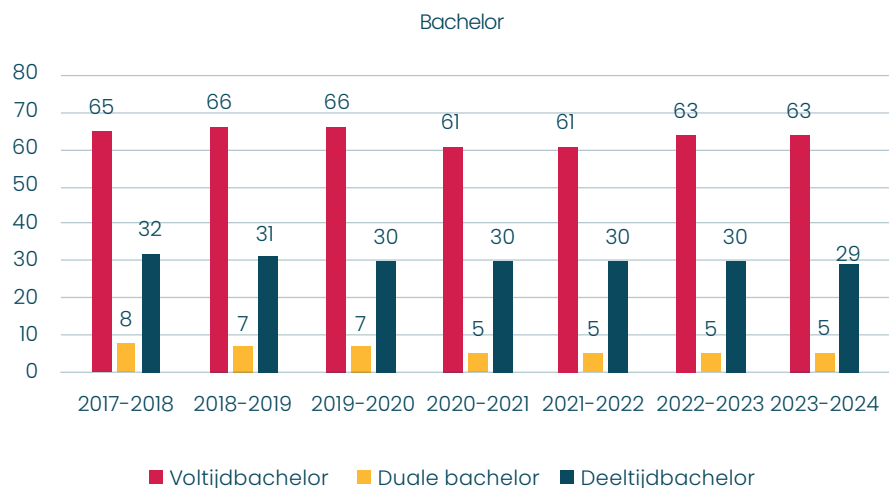
Wij bieden studenten drie categorieën opleidingen aan: bachelor-, master- en tweejarige Ad-opleidingen. Binnen deze categorieën vallen voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen. Bij een voltijdopleiding besteedt de student gemiddeld veertig uur per week aan de studie (inclusief zelfstudie), waarbij de 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 voltijd naar school, waarna ze hun studie later in duale vorm vervolgen. Dan hebben ze één of twee dagen per week les en werken ze drie of vier dagen op hun praktijkwerkplek.

#### Bacheloropleidingen

##### Wijzigingen in het onderwijsaanbod

Het aantal bacheloropleidingen dat we aanboden in 2023, was nagenoeg gelijk aan 2022. De volgende wijzigingen in het assortiment zijn doorgevoerd:

- De lerarenopleidingen Algemene Economie en Bedrijfseconomie (voltijd en deeltijd) zijn samengevoegd en zijn per september 2023 verder gegaan onder de naam Lerarenopleiding Economie. In de nieuwe opleiding komt zowel algemene economie als bedrijfseconomie aan de orde.
- Binnen de opleiding Finance, Tax and Advice (voltijd) is ervoor gekozen om te gaan werken met twee vierjarige specialisaties, community's genoemd. Studenten kiezen direct bij inschrijving voor een van de twee community's. De community's die aangeboden worden, zijn: Financial Advice & Data Analytics en Tax, Law & Ethics. De community's zijn in het leven geroepen om studenten nog beter te verbinden met de praktijk van de financiële dienstverlening.



#### Rotterdam Mainport Institute

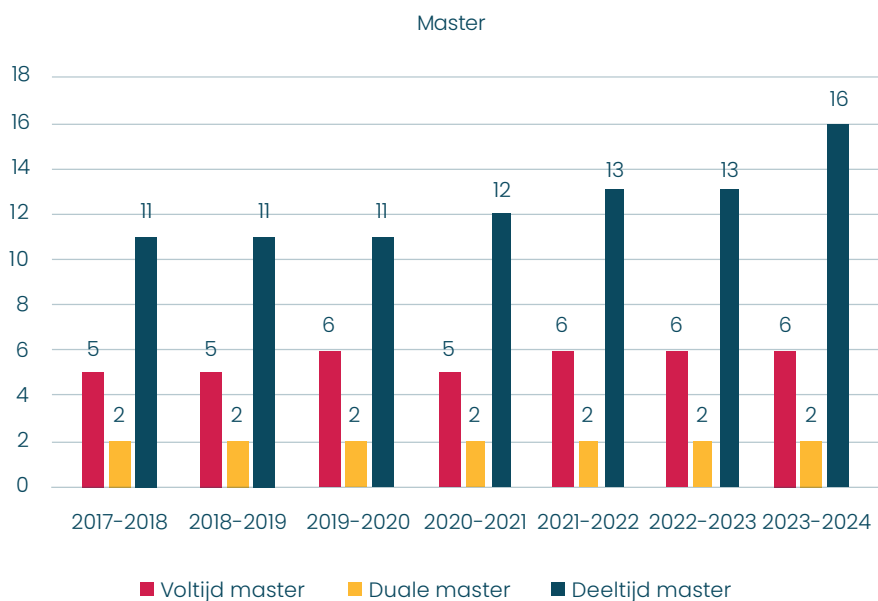
In 2023 is de opleiding Logistics Management verhuisd naar de Lloydstraat 300 en een volwaardig onderdeel geworden van RMI. RMI is een samenwerking tussen onze hogeschool en het Scheepvaart en Transportcollege (STC). In samenwerking met de lectoren vanuit CoE HRTech en de practoren vanuit STC is er invulling gegeven aan het onderzoeksthema Slimme Logistiek en Maritieme Innovatie. Dit onderzoeksthema verbindt de opleidingen van RMI met elkaar, met onze overige opleidingen en met het werkveld. Tot slot versterkt dit thema de positie van de logistieke en maritieme opleidingen in Rotterdam.

## Masteropleidingen

### Ontwikkelingen in 2023

In het assortiment van de masteropleidingen zijn in 2023 de volgende wijzigingen doorgevoerd:

- De deeltijdmasters Kinderfysiotherapie, Manuele Therapie en Sportfysiotherapie gaan vanwege een landelijke conversie door als specialisaties van de nieuwe master Fysiotherapie. Deze specialisaties blijven aangeboden worden als zelfstandige programma's en zijn daarom in de onderstaande tabel ook als zodanig meegeteld.
- In september 2023 is de nieuwe deeltijdmaster Verloskunde van start gegaan. De master wordt als een zogenaamde joint degree gezamenlijk aangeboden door de vier Academies Verloskunde in Nederland (Rotterdam, Amsterdam, Maastricht en Groningen).
- Bij IvL zijn twee nieuwe deeltijdmasteropleidingen gestart: master Jonge Kind en master Taalbewust Leren.



Wij werken al enige jaren aan het verder uitbouwen van het masteronderwijs en blijven daarin investeren de komende jaren.

In 2023 zijn drie nieuwe masteropleidingen gestart:

1. de master Taalbewust Leren (IvL);
2. de master Jonge Kind (IvL);
3. de master Verloskunde; dit is een samenwerking tussen onze opleiding Verloskunde, de Academie Verloskunde Maastricht en de Academie Verloskunde Amsterdam en Groningen (AVAG).

Daarnaast bouwt ook de master River Delta Development (een samenwerking tussen ons, Hogeschool Zeeland en van Hall Larenstein) aan zinvolle verbinding met andere hogescholen. Deze master heeft in 2023 met succes bekostiging van verlenging van de studieduur (van 90 EC naar 120 EC) aangevraagd. Onze drie bestaande niet-bekostigde masteropleidingen op het gebied van fysiotherapie zijn in 2023 geïntegreerd in de master Fysiotherapie. In nauwe samenwerking met vier andere hogescholen is gelijktijdig een gezamenlijke bekostigingsaanvraag voor een brede master Fysiotherapie ingediend bij het ministerie.

Wij werkten in 2023 eveneens actief samen met andere hogescholen aan het ontwikkelen van een drietal nieuwe cross-sectorale masteropleidingen: de master AI-Translator, master Sustainability Transitions en master Transitie naar Gezondheid en Welzijn. Deze clusteraanvragen worden begin 2024 ingediend bij het ministerie.

### **Private masteropleidingen**

De beleidsregel voor investeren met publieke middelen in private activiteiten (hierna: de beleidsregel) is op 15 april 2021 in werking getreden en bevat voorwaarden waaronder bekostigde ho- en mbo-instellingen met publieke middelen mogen investeren in private activiteiten. We hebben op basis van deze beleidsregel standpunten ingenomen en onze activiteiten beoordeeld op een publiek of privaat karakter en de mate waarin sprake is van een investering met publieke middelen. Indien sprake is van een investering van publieke middelen in een activiteit met een privaat karakter, hebben we onderbouwd waarom deze activiteiten met publieke middelen mogen worden gefinancierd. De met ingang van 2023 vereiste verantwoording voor investering van publieke middelen in private activiteiten is opgenomen in paragraaf 1.10.

### **Associate degrees**

#### **Rotterdam Academy**

Het assortiment Ad-opleidingen van Rotterdam Academy is uitgebreid met de volgende opleidingen:

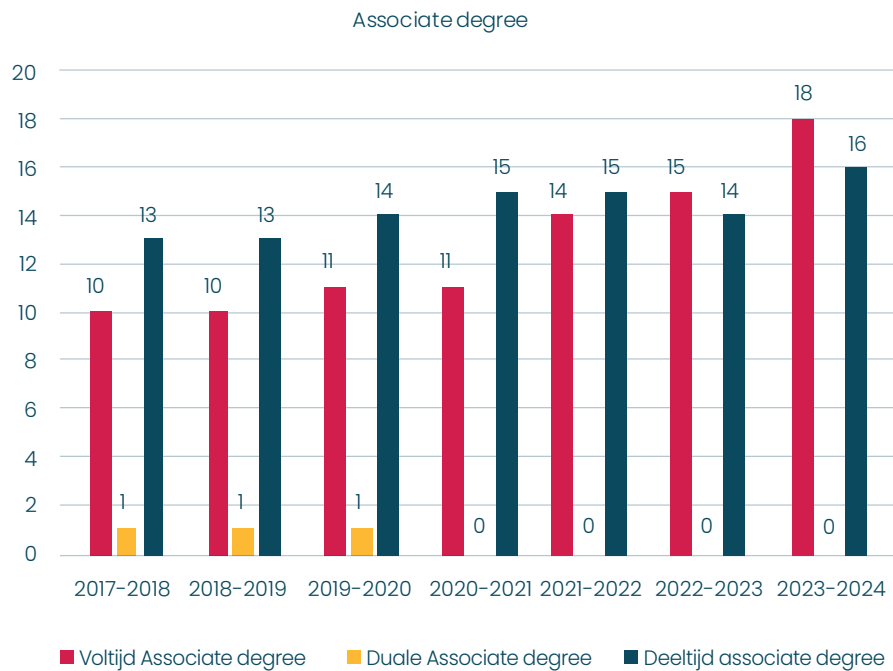
- Ad Event & Experience Management (voltijd)
- Ad Social Work (voltijd en deeltijd)
- Ad Information Security (deeltijd)

Daarnaast biedt IVL de Ad Educatief Professional Beroepsonderwijs ook in voltijd aan. De deeltijdvariant wordt al enkele jaren aangeboden.

Per september 2023 studeerden er ruim 3.653 studenten bij Rotterdam Academy, verdeeld over 21 Ad-opleidingen. De vijf grootste Ad-opleidingen in aantal studenten waren dit jaar Crossmediale Communicatie (492), Logistiek Management (374), Management (358), Social Work (319) en Pedagogisch Educatief Professional (301). De ICT-opleiding Data Analytics heeft de kwaliteitszegel 'topopleiding' gekregen in de 'Keuzegids hbo 2024'.

In 2023 hebben 476 studenten een van de negen keuzevakken betreffende studiesucces van Rotterdam Academy gevolgd. Naast de negen studiesucceskeuzevakken konden studenten ook deelnemen aan het Excellentieprogramma, bedoeld voor gemotiveerde studenten die op zoek zijn naar nieuwe kansen en verdieping. Gedurende het gehele studiejaar hebben zestien studenten van zeven Ad-opleidingen gewerkt aan een vraagstuk met betrekking tot duurzaamheid. Ze volgden masterclasses en verdiepende lessen, bijvoorbeeld in onderhandelen, ethiek en filosofie. De studenten hebben twee initiatieven gerealiseerd: Fattory (frituurvetrecycling aan huis) en Upjoining (inzamelen, opknappen en doorverkopen van deuren). Upjoining wist zich met hun concept te kwalificeren voor de halve finale van 'Student Company van het jaar 2023' van het platform Jong Ondernemen en Fattory kwalificeerde zich voor de finale van 'Startup Day 2023' van onze Startup Academy.

Dit jaar vonden er zeven visitaties plaats voor Ad-opleidingen. In oktober voor Pedagogisch Educatief Professional, Sociaal Financiële Dienstverlening, ICT Service Management, ICT Internet of Things, Engineering en Maintenance & Mechanics en in november voor Management. Alle zeven visitaties hadden een positieve uitkomst.

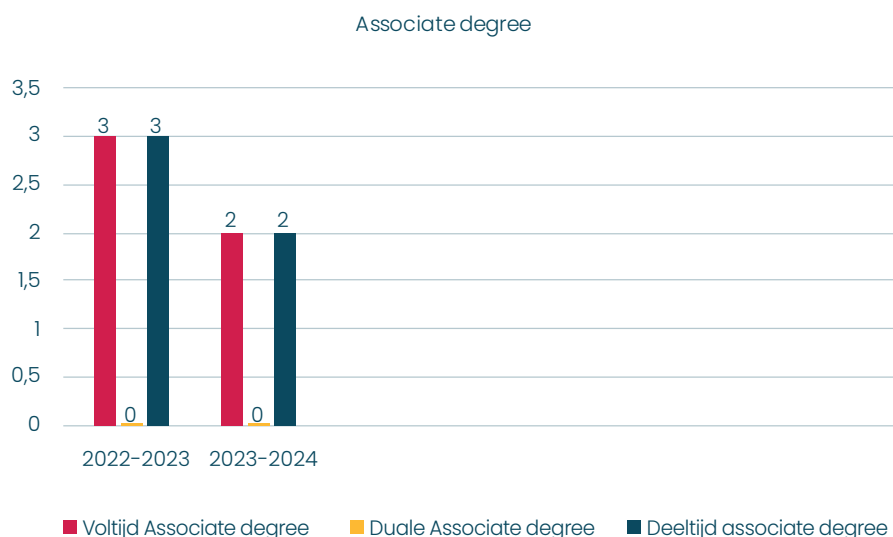


### Hoger Onderwijs Drechtsteden

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 unieke samenwerkingsverband wil met de door hen opgerichte Dordrecht Academy en Career Boost een flinke 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 helemaal 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. De Ad Logistiek werd voorheen door ons en Hogeschool Inholland gezamenlijk aangeboden, maar per september 2023 biedt Inholland deze opleiding zelfstandig aan binnen Dordrecht Academy. Dat verklaart de daling van het aantal opleidingen (-1) in de tabel.



### Career Boost

Career Boost is een unieke maatschappelijke onderneming die streeft naar 'leven lang ontwikkelen en innoveren' in de Drechtsteden. Career Boost helpt regionale innovatie versnellen, helpt bedrijven met het aantrekken van goed opgeleid personeel en zorgt ervoor dat mensen die hier (gaan) wonen en werken, zich hun leven lang blijven ontwikkelen.

Career Boost ontwikkelt en begeleidt meerjarige innovatietrajecten met en voor studenten, onderzoekers en het lokale werkveld. Ook ontwerpt het team programma's met een verbreding naar geschikte voorzieningen (hubs en labs) en diensten als lokale minoren, (actie)onderzoek, pressure cookers, modules, uitstroomprofielen en professionaliseringstrajecten. Ondertussen zijn circa 700 studenten gemiddeld voor twintig weken naar de regio gekomen om te werken aan 55 innovatietrajecten bij meer dan 40 organisaties in de logistiek, waterbouw, maak -en service-industrie, bouw, ICT, onderwijs & opvang, welzijn, kunst & cultuur en (ziekenhuis)zorg.

Het concept van Career Boost heeft zich inmiddels bewezen en is doorontwikkeld. Ook neemt Career Boost deel aan een programma van regio Drechtsteden dat gericht is op het opleiden van vakmensen voor de energietransitie en waarvoor zij subsidie heeft ontvangen uit het Nationaal Groeifonds

## 1.5.2. Toekomstig opleidingsassortiment

In de komende jaren investeren we in integrale assortimentsontwikkeling, met als doel het realiseren van een nauwere aansluiting bij de nieuwe en evoluerende beroepsrollen. Hiermee streven we ernaar meer individuen op te leiden voor functies waarvoor momenteel tekorten bestaan. Aansluitend bij onze nieuwe strategie, breiden we ons assortiment uit met professionele masteropleidingen om studenten completer, breder en specialistischer op te leiden, met het oog op beroepen die complexer worden en discipline overstijgende beroepsrollen. Daarnaast investeren we in opgabegericht onderwijs. Hierin werken studenten van verschillende opleidingen samen aan een van de vier maatschappelijke opgaven waar waaraan we ons hebben gecommitteerd. Bovendien zetten we in op leer-werktrajecten, waarbij studenten vroegtijdig in hun studie aan de slag gaan in een werkcontext. Hierbij bundelen studenten van diverse opleidingen hun krachten om gezamenlijk aan een van de vier maatschappelijke vraagstukken te werken waaraan we ons hebben verbonden. Waar de beroepspraktijk vraagt om nieuwe en onderscheidende basiskennis en -vaardigheden, ontwikkelen we nieuwe Ad- en bacheloropleidingen. Ook bouwen we onze scholingsprogramma's voor (werkende) volwassenen die zich richten op tekortberoepen (Leven Lang Ontwikkelen) verder uit.





## INTERVIEW MET **CISS HOOIJMANS** EN **MATEJA BENIC** VAN DE OPLEIDING LEISURE & EVENTS MANAGEMENT

# Studenten zorgen met complimentenbrievenbus voor meer positiviteit

Het werd voor Ciss Hooijmans en Mateja Benic van de opleiding Leisure & Events Management steeds duidelijker dat veel studenten met hun mentale gezondheid worstelen. Daarom richtten zij de organisatie EIGEN DUNK op en bedachten ze de complimentenbrievenbus.

“Wat zie je er goed uit!”, “Wat goed dat je hier nu bent, want dat betekent dat je je bed uit bent gekomen.”, “Je gaat lekker, je gaat goed, besef dat je ertoe doet!” Boven het hoofd van Ciss en Mateja bungelen talloze complimenten aan touwtjes. Ze zijn afkomstig uit de complimentenbrievenbus, die het duo heeft bedacht. Op hun eigen Willem de Kooning Academie, locatie Museumpark en Rochussenstraat delen ze kaartjes uit, waarop studenten en medewerkers een complimentje voor een vreemde kunnen opschrijven.

Het idee kwam voort uit het geklaag en gemopper in hun klas. Studeren is af en toe gewoon zwaar. De tweedejaarsstudenten weten er zelf alles van. “Je wilt gewoon kwaliteit leveren. Dan wordt de druk soms zo hoog dat je aan je eigen capaciteiten gaat twijfelen, terwijl dat helemaal niet nodig is”, vertelt Mateja. “Achteraf lukt een opdracht ook wel gewoon, maar de weg daarnaartoe is soms pittig.”

Prestatiedruk en andere vormen die invloed hebben op de mentale gezondheid van studenten is regelmatig het onderwerp van gesprek in de wandelgangen van onze hogeschool. Ciss: “Voor die studenten wilden



we iets bedenken waarmee we een lach op het gezicht van medestudenten kunnen krijgen. Nadat we één keer de complimentenbrievensbus hadden neergezet, kwamen we erachter dat er echt héél veel mensen behoefte hebben aan een compliment of aan het uitdelen van een compliment. Iedereen wordt daar blij van.”

Ciss en Mateja merken dat mensen regelmatig complimentjes uitdelen die ze zelf willen ontvangen. “Ze gaan bij zichzelf na wat ze zouden willen lezen en schrijven dat vervolgens op. Bijvoorbeeld: ‘Wat ben je goed bezig en wees trots op jezelf’”, zegt Mateja. “Het is een mooi steuntje in de rug voor mensen die dat kunnen gebruiken.”



## 1.6 Visie op digitalisering

### 1.6.1. Digitalisering en digitale transformatie

Dit jaar heeft de informatievoorziening en technologie van onze hogeschool in het teken gestaan van oogsten: oogsten van verbeteringen waarvoor in de voorgaande jaren de zaden geplant zijn.

#### Modernisering van de digitale leeromgeving

Een van de grootste aanpassingen wat betreft digitalisering was de ingebruikname van een nieuw leermanagementsysteem. Dit is het kloppend hart van onze digitale leeromgeving. Per september van dit jaar maken onze opleidingen gebruik van Brightspace. Dit is een van de internationaal toonaangevende oplossingen, met nieuwe mogelijkheden voor het verbeteren van onderwijsprocessen.

Ook op het gebied van toetsen is dit jaar een vernieuwing doorgevoerd. Voor (generieke) digitale toetsafname is per september 2023 Ans Exam bij ons geïntroduceerd. Ans levert een intuïtief platform voor digitaal toetsen. Ans wordt gecombineerd met SchoolYear. SchoolYear maakt een veilige en gecontroleerde digitale toetsafname op de eigen apparatuur van onze studenten mogelijk. Voor studenten die niet de beschikking hebben over een eigen laptop, is apparatuur van ons beschikbaar, die is uitgerust met dezelfde oplossingen.



## Modernisering van de onderwijsondersteuning

Dit jaar is het studentinformatiesysteem OSIRIS achter de schermen in een nieuw jasje gestoken. Net als bij onze andere digitale oplossingen is het systeem naar de Cloud gemigreerd, waar een belangrijk deel van het beheer en onderhoud door de leverancier wordt uitgevoerd. In 2024 wordt ook inschrijving van studenten naar de Cloud overgebracht.

Ten slotte hebben de voorzieningen voor voorlichting en studiekeuze een belangrijke impuls gekregen. Hiervoor is dit jaar een nieuwe CRM-oplossing gebouwd, die onze processen en ons contactbeheer nieuwe mogelijkheden biedt.

## Modernisering van de bedrijfsvoering

Op het gebied van de bedrijfsvoering is in januari 2023 een nieuwe hogeschoolbrede oplossing voor humanresourcemanagement in gebruik genomen: HR2day. Met HR2day beschikken we over een eigentijds HRM-systeem, dat de komende jaren verdere optimalisatie van de processen rondom personeelsbeheer mogelijk zal maken. Ten behoeve van financieel management en inkoop is dit jaar een aanbesteding afgerond en de implementatie gestart.

## Cyber security

Door de sterke groei en versnelling van het gebruik van digitale oplossingen, neemt ook het belang van cyber security in zeer hoog tempo toe. Dit wordt benadrukt of zelfs versterkt doordat er sectorale afspraken op dit gebied gemaakt zijn. In dit kader zijn dit jaar zowel de beleidsmatige als de technologische maatregelen versterkt. De geïmplementeerde beleidsmatige maatregelen volgen het SURF Normenkader voor Informatiebeveiliging en zetten in op volwassenheidsniveau 3. De technologische maatregelen die dit jaar geïmplementeerd zijn, zetten in op een verdere versterking van detectie en preventie in zowel onze infrastructuur als de end-point apparatuur.

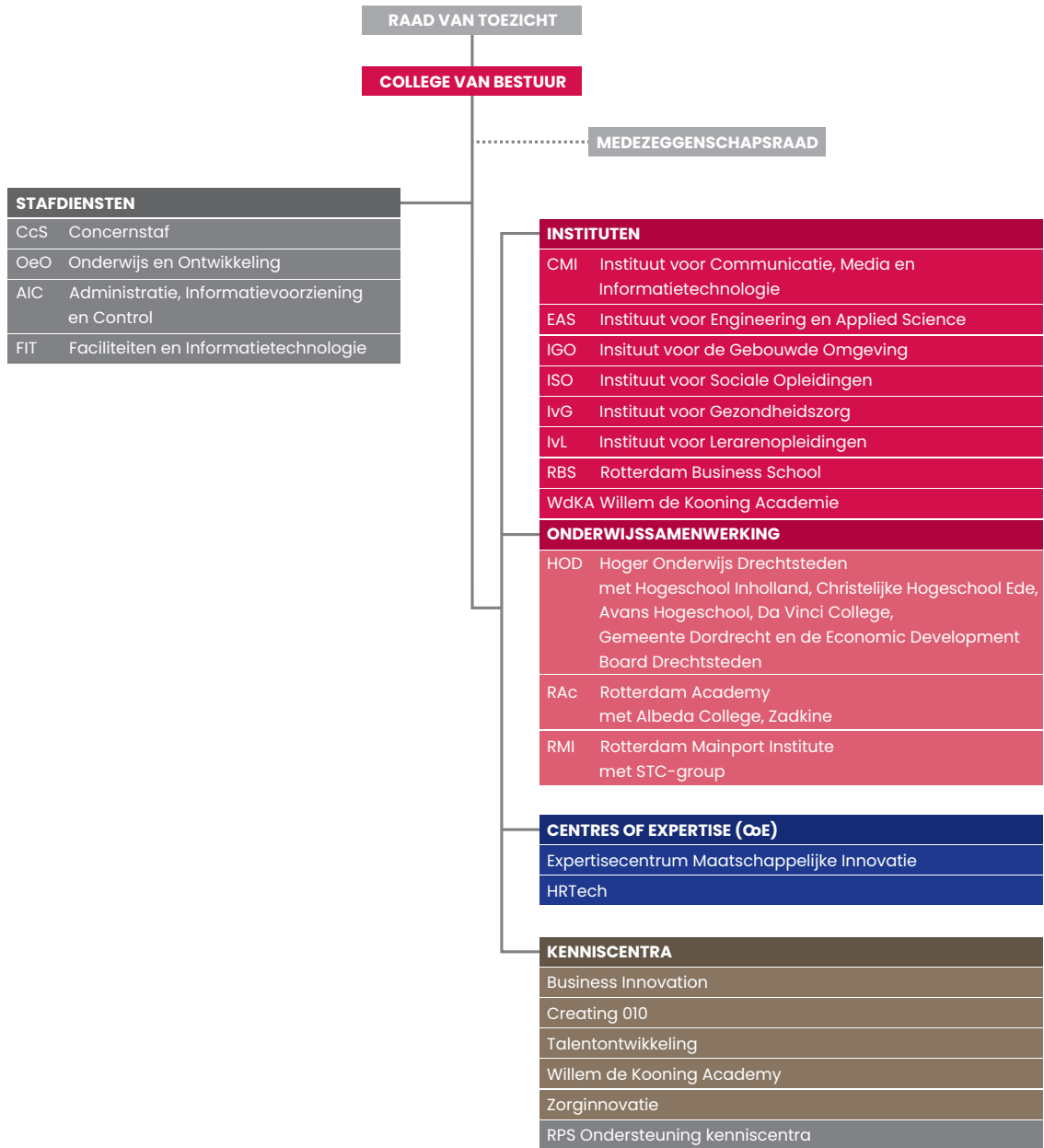
## Samenwerking en organisatie

Er zijn dit jaar belangrijke ontwikkelingen geweest in de organisatie van informatievoorziening en technologie. Deze ontwikkelingen staan allemaal in het licht van de strategische opgave op het gebied van digitalisering, zoals beschreven in de strategische agenda.

Dit jaar stond in het teken van een agile transformatie van informatievoorziening en technologie. De introductie van deze nieuwe governancestructuren en werkwijze heeft als doel om de wendbaarheid en weerbaarheid van de eigen organisatie te vergroten. Daarnaast is dit jaar een analyse uitgevoerd en een advies geformuleerd om aanpassingen door te voeren in de organisatiestructuur van de dienst Faciliteiten en Informatietechnologie (FIT). Besloten is om een nieuwe dienst Informatievoorziening en Digitale Transformatie op te richten, die sterke strategische sturing op onze digitaliseringsopgave moet gaan geven.

# 1.7 Organisatieontwikkeling en uitvoering

## 1.7.1. Organogram



## 1.7.2. Medewerkers en strategisch HRM-beleid

### Nieuwe HRM-strategie

In 2023 is de strategische agenda vertaald in een concept voor de strategische HRM-agenda, met daarin de richting van het HRM-beleid voor de komende jaren. Eind 2023 is deze agenda het besluitvormingstraject met de medezeggenschap ingegaan.

In de nieuwe HRM-strategie staat een vertaling van de belangrijkste thema's voor HRM uit de strategische agenda, te weten leren & innoveren, (persoonlijk) leiderschap, wendbaarheid & weerbaarheid, talent duurzaam verbinden en het doorontwikkelen als lerende organisatie.

### Leiderschapsprogramma

Om mogelijk te maken dat we de ontwikkelopgaven uit de strategische agenda in 2028 hebben gerealiseerd, is leiderschap nodig dat 1) missie- en visiegedreven, 2) inclusief, 3) ondernemend en 4) verbindend is. Hiervoor is een herijkte visie op leiderschap en een daarop aansluitend leiderschapshuis ontwikkeld.

Belangrijke thema's zijn: 1) inclusief leiderschap en sociale veiligheid, 2) hybride werken en sturen, 3) onboarding en managementvaardigheden, 4) leiderschapsontwikkeling bij het middenmanagement en 5) oriëntatie op leiderschap. In 2023 zijn er diverse leer- en ontwikkeltrajecten ingezet waar directeurs, managers en docenten met leidinggevende taken aan hebben deelgenomen. Daarnaast is er prioriteit gegeven aan structuur en continuïteit in de programmering van de activiteiten rond leiderschap.

Het in 2022 vernieuwde inwerkbeleid is gemonitord middels periodiek onderzoek. Op basis van de verzamelde data wordt gewerkt aan een analyse en een evaluatie die begin 2024 gereed is.

### Diversiteit en inclusie

De hogeschool heeft de afgelopen tien jaar een programma gericht op het simuleren van inclusiviteit. Dit is geborgd in de nieuwe strategische agenda, een inclusieve werkomgeving is een randvoorwaarde om onze studenten een inclusieve leeromgeving te kunnen bieden.

In 2023 vonden de volgende activiteiten, gericht op medewerkers, plaats:

- De pilot Neutrale Werving en Selectie is in 2022 succesvol afgerond. In 2023 is een start gemaakt met de implementatie van deze nieuwe methodiek in de gehele organisatie, die tot meer objectieve en minder biased aanstellingsbeslissingen moet leiden. Een deel van de adviseurs en managers die verantwoordelijk zijn voor wervings- en selectieprocedures, is in 2023 in de methodiek getraind.
- Bewustwording van de eigen bias en de ontwikkeling van inclusief leiderschap zijn belangrijke punten van aandacht. In 2023 is de zogenoemde leerlijn Inclusief Leiderschap verder ontwikkeld. Twee derde van de directeurs en een derde van de managers heeft zich in 2023 (verder) bekwaamd als inclusief leider.
- De nieuwe modules over inclusief leiderschap zijn opgenomen in de managementdevelopmentprogramma's voor nieuwe managers.
- In 2023 zijn de visie en ondersteuning van ons D&I-beleid verder uitgewerkt in een actieplan. Op het gebied van inclusief werkgeverschap gaat het actieplan over inclusieve cultuur, inclusief leiderschap en inclusieve werving & selectie. Het actieplan bevat ook onderdelen over de inclusieve leeromgeving en geeft een integrale visie op D&I en handvatten waarmee de organisatieonderdelen hun eigen beleid kunnen ontwikkelen. Afgesproken is dat alle instituten, kenniscentra en diensten hun eigen actieplan D&I zullen opstellen om gericht decentraal aan een inclusieve hogeschool te werken.
- Decentrale strategische personeelsplanning (SPP) maakt onderdeel uit van het actieplan D&I en kan gaan bijdragen aan een meer diverse hogeschool.

- We hebben onze intenties en plannen op het gebied van gendergelijkheid vastgelegd in het Gender Equality Plan.
- Er is personeelsbeleid ontwikkeld voor transgender medewerkers en over de inhoud zal in 2024 een besluit worden genomen.

## Professionalisering

Het professionaliseringsbeleid dat tot eind 2022 was vastgelegd, is verlengd tot eind 2023. In 2024 wordt het professionaliseringsbeleid aan de hand van de strategische en uitvoeringsagenda aangepast.

Het thema van docentprofessionalisering was 'de basis op orde hebben'. Er is geïnvesteerd in de Basis Kwalificatie Examinering (BKE; verplicht voor examinatoren vanaf 1 september 2023). Verder is aandacht besteed aan nieuwe ontwikkelingen ten aanzien van toetsing (formatief handelen) en aan ontwikkelingen in het kader van ChatGPT.

## Werkdruk

Hoewel de werkdruk in 2022 was gedaald, bleef het ook in 2023 een punt van aandacht. In 2022–2023 is een verdiepend, longitudinaal onderzoek naar werkdruk uitgevoerd waar zo'n 700 medewerkers op vrijwillige basis aan meededen. Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat een hoge werkdruk een aanzienlijke impact heeft op zowel de werk-privébalans en gezondheid van medewerkers als de kwaliteit van het werk. Ook maakt het onderzoek duidelijk dat de werkdruk gedurende het jaar een aantal piekperiodes kent, en dat deze voor ondersteunend en onderwijsgevend personeel op verschillende momenten vallen. Naar aanleiding van het onderzoek is in 2023 gewerkt aan aanbevelingen voor beleid en praktijk, die begin 2024 verder in de organisatie worden besproken.

## Interne mobiliteit

Financiële ontwikkelingen hebben in 2023 voor diverse instituten en diensten geleid tot een bezuinigingsopgave. Deze opgave verschilt per organisatieonderdeel qua omvang en periode. Om hierop zo goed mogelijk met behoud van kwaliteit en als goed werkgever te reageren, hebben we spelregels opgesteld voor interne mobiliteit en dat proces wordt vanuit de centrale dienst professioneel ondersteund. Het proces van externe inhuur is gecentraliseerd en geprofessionaliseerd op basis van juridische en financiële argumenten. Dit proces wordt in 2024 afgerond.

## Functiehuis

Ons functiehuis is sterk verouderd. De functiefamilie 'onderwijs en onderzoek' is het meest recent herzien, en ook daar zijn diverse ontwikkelingen gaande die vragen om het actualiseren van de functiefamilie. Aanpassing is nodig omdat de ontwikkelingen in de organisatie niet herkenbaar zijn in de bestaande functieomschrijvingen. Managers en medewerkers herkennen daardoor niet meer vanzelfsprekend hun eigen werk en verantwoordelijkheden, en dat leidt ertoe dat er een beroep wordt gedaan op (interne en externe) adviseurs.

Ook is aanpassing van het functiehuis nodig omdat dit als instrument bruikbaar moet zijn voor loopbaanpaden, ontwikkeling van medewerkers en interne mobiliteit. De aanpassing houdt in dat er aanvullend op de functiefamilies competentieprofielen worden opgesteld, die objectief duidelijk maken wat nodig is om een functie te kunnen vervullen. Zo levert het functiehuis een bijdrage aan het behouden en ontwikkelen van talent, aan wendbare medewerkers en aan leren en innoveren. In 2023 is hiermee een start gemaakt bij de ICT-functies en is informatie verzameld voor onderwijs- en onderzoeksfuncties.



## Impact nieuwe cao op de docentfunctie

De nieuwe cao brengt wijzigingen mee. Impactvol is met name de bepaling dat de functienaam 'docent' in de toekomst is voorbehouden aan functionarissen in schaal 11 en hoger, en dat lager ingeschaalde functionarissen een beperkte rol in examinering en onderwijsontwikkeling zullen hebben. Hogescholen hebben tot medio 2025 de ruimte om deze cao-paragraaf uit te voeren. Door de beperkingen die zijn opgelegd aan de functie van de onderwijsgevende in schaal 10 moet ons beleid voor de loopbaanontwikkeling van docenten, de organisatie van het onderwijs en de instroom van nieuwe docenten worden herzien. Dit zal in samenhang met de nieuwe strategische koers worden gedaan in 2024. Wij hebben ervoor gekozen onze zittende medewerkers nog in 2023 duidelijkheid te geven over wat de nieuwe cao voor hen betekent. Van de 400 docenten in schaal 10 blijven er per 1 januari 2024 40 in schaal 10 omdat zij de betreffende taken onderwijsontwikkeling en examinering niet hebben, en gaan er 360 naar schaal 11 in de functie van kerndocent.

## 1.7.3 Huisvesting

### Strategisch vastgoedbeleid

In 2023 is verder invulling gegeven aan het strategisch vastgoedbeleid voor 2019-2028. Dit meerjarenbeleid en de daarmee samenhangende uitvoeringsagenda 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

De uitvoeringsagenda 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. De eerste drie opgaven van de uitvoeringsagenda zijn in 2022 afgerond: de grootschalige renovatie van kernlocatie Academieplein, de kwaliteitsimpuls op locatie Rochussenstraat en het nieuwbouwproject op kernlocatie Kralingse Zoom.



Zaken als de 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 nog eens kritisch tegen het licht te houden. Hiermee is in 2023 een start gemaakt en dit proces zal in de eerste helft van 2024 leiden tot een herijking van de uitvoeringsagenda. Hiermee richten we ons op een passende vastgoedportefeuille die in kwaliteit en kwantiteit aansluit bij de behoefte van dit moment en flexibiliteit biedt voor de toekomst.

### Kernlocatie op Zuid

De volgende grote opgave die in ontwikkeling is, betreft het nieuwbouwproject voor een locatie op Zuid. De geplande nieuwbouw op Zuid betreft een samenwerking tussen ons als hbo-instelling en een vo-school, resulterend in een breed onderwijscluster. In 2023 is het ontwerpteam, onder aanvoering van architectenbureau Cepezed, geselecteerd en is er een bouwteampartner geselecteerd; Heerkens van Bavel Bouw. Medio 2024 staat de start van de bouwwerkzaamheden gepland. Bij aanvang van studiejaar 2026-2027 moet het gebouw in gebruik worden genomen en verhuizen CMI en Kenniscentrum Creating 010 naar deze nieuwe kernlocatie.



### Verduurzaming

In 2023 is het energiebeleid voor 2024-2040, onder de noemer 'HR gaat verder', in relatie tot de verduurzamingsopgave verder uitgewerkt. Met dit energiebeleid concretiseren we onze ambities in tijd en besparingsdoel voor zowel gebouwgebonden als gebruikgebonden energieverbruik. Deze ambities passen bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en is in lijn met de focusgebieden in onze strategie.

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. De haalbaarheidsstudie voor een warmte-koude-opslaginstallatie (WKO) op kernlocatie Museumpark is positief afgerond. Deze WKO zal in de komende jaren gerealiseerd worden, in combinatie met het vervangen van de gevel en het vervangen van de klimaatinstallatie op Museumpark Hoogbouw.

## Wandschildering van Dolf Henkes

Voor de nieuwbouw aan de Kralingse Zoom was het onvermijdelijk dat de wand werd gesloopt waarop de muurschildering van de Rotterdamse kunstenaar Dolf Henkes stond. We hebben toen met het ministerie van OC&W en de Stichting Dolf Henkes afspraken gemaakt over een aantal activiteiten, die wij zouden steunen of initiëren. Dit was niet zozeer bedoeld als compensatie voor het verloren gegane werk maar meer als een bijdrage aan het collectief bewustzijn over de waarde van kunst in de publieke ruimte en een steuntje in de rug van jonge kunstenaars, die voor nieuw werk zouden zorgen. Tijdens een vol dag- en avondprogramma op 10 november 2023 zijn activiteiten georganiseerd in de Arminiuskerk en de tentoonstellingsruimte Tent in de Witte de Withstraat. De volgende activiteiten zijn gesteund en/of gerealiseerd:

- Filmmaker Carel van Hees heeft de sloop van de muur waarop de muurschildering was aangebracht, vastgelegd. Deze registratie dient als basis voor een film over de kwetsbaarheid van kunst in de openbare ruimte. De filmmaker zoekt fondsen ter financiering van deze nog te maken film.
- Zes beeldend kunstenaars afkomstig van Curaçao en afgestudeerd aan de Willem de Kooning Academie, hadden een tentoonstelling georganiseerd met werk dat geïnspireerd is door Dolf Henkes en zijn verblijf in de Antillen. De tentoonstelling vond plaats in het Depotgebouw van Museum Boijmans van Beuningen. Afsproken was dat wij één kunstwerk zouden aankopen ter vervanging van de muurschildering van Dolf Henkes in onze collectie. Op voorpraak van een onafhankelijke jury hebben we een schilderij van Adara Godschalk aangekocht.
- Er was een symposium in de Arminiuskerk, over de problematiek van kunst in de openbare ruimte en het conserveren daarvan. Veel werk in de openbare ruimte verdwijnt. Vaak is het gemaakt als tijdelijke voorziening. De receptie en waardering door de tijd bepalen voor een deel of opnieuw in het werk geïnvesteerd wordt. Het symposium werd druk bezocht en werd alom als waardevol ervaren. Aan het symposium was tevens een publicatie verbonden.

In alle openheid hebben wij ons dilemma ten aanzien van het omgaan met een kunstwerk in de publieke ruimte gedeeld en gebruikt als ervaring waar anderen later aan kunnen refereren wanneer ze geconfronteerd worden met vergelijkbare dilemma's.



## 1.7.4 Diversiteit en inclusiviteit

### Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Diversiteit op onze hogeschool is een feit. Onze docenten, medewerkers en studenten weerspiegelen de diverse populatie van de stad Rotterdam. Daarom zien wij het als onze maatschappelijke opdracht om onze studenten op te leiden tot professionals binnen deze context. Hier hoort een aantal uitgangspunten bij, waarbij wij het belangrijk vinden dat iedereen zich gezien voelt en erkend, ongeacht afkomst, religie, overtuiging, geaardheid, leeftijd, sociaaleconomische achtergrond, leerstijl/probleem of bijzonderheid/beperking. We werken eraan om het actieplan D&I, dat in 2021 is geformuleerd, concreet te maken in beleid en onderwijspraktijk.

### Kernthema's van een inclusieve cultuur

Dit jaar hebben we op basis van het actieplan D&I de activiteiten voortgezet binnen vijf kernthema's van een inclusieve cultuur.

#### Inclusieve werkomgeving

We werken aan een omgeving waarin medewerkers, vanuit hun diverse identiteit, zich gezien en gehoord voelen en optimaal kunnen functioneren. We hebben onder andere het Gender Equality Plan ondertekend, we hebben het professionaliseringsprogramma diversiteit en inclusie uitgebreid en geïnnoveerd naar de maatstaven van 2023 en we hebben onderwijsadviseurs getraind op de belangrijkste D&I-principes. Ook hebben we met alle instituten eerste gesprekken gevoerd over hun eigen D&I-agenda en -ambitie, met het oog op professionalisering en borging in 2024; hierin zijn de thema's strategische personeelsplanning, borging van een veilige werkomgeving en professionalisering van de medewerkers opgenomen.

#### Inclusief leiderschap

Alle directeuren hebben deelgenomen aan een bias-training, als startpunt voor een meer bewuste houding ten aanzien van stereotypering, aannames, vooroordelen en blinde vlekken. Deze training is nu ook voor managers beschikbaar en verplicht. Er heeft een wissel van het D&I-ambassadeurschap plaatsgevonden. De ambassadeurs hebben in het directeurenoverleg instemming gekregen op de doelstelling bij te dragen aan de vormgeving, uitvoering en borging van een inclusieve cultuur, door het opnemen ervan in de PCDA-cyclus en gesprekscyclus met alle medewerkers.

#### Inclusieve leeromgeving

We werken aan verschillende aspecten van de leeromgeving, waaronder: het verbeteren van de toegankelijkheid, het herzien van het curriculum naar inclusieve maatstaven, het professionaliseren van docenten en adviseurs op inclusief handelen en didactische vaardigheden en het realiseren van ondersteuning gericht op belonging en welbevinden. De voormalig expertisegroep Inclusie heeft een doorstart gekregen in de themagroep Inclusie, waarbinnen doorlopend kennisoverdracht en professionaliseringsactiviteiten plaatsvinden, gericht op het realiseren van een inclusieve leeromgeving, door het gebruiken van handzame tools en handreikingen zoals inclusief toetsen en de handreiking inclusief curriculum. In 2023 is Bregje Termeer aangesteld als lector Diversiteit en Inclusiviteit. Het lectoraat draagt bij aan de disseminatie en valorisatie van (praktijkgericht) onderzoek naar diversiteit en inclusiviteit. De lector werkt vanuit Kenniscentrum Talentontwikkeling mee aan de realisatie van zowel een inclusieve leeromgeving als een inclusieve werkomgeving.

#### Inclusieve communicatie

Inclusieve communicatie is vrij van vooroordelen en stereotypen en draagt bij aan het vergroten van bewustzijn over diversiteit van mensen en de impact van taal op individuen. Met inclusieve communicatie worden uiteenlopende medewerkers en studenten beter gerepresenteerd en gehoord binnen onze hogeschool. De inclusiviteit van onze communicatie in de praktijk wordt bevorderd door het toepassen van de adviezen uit het onderzoeksrapport 'Een school voor

iedereen' van het Verwey Jonker Instituut. Ook is de leergang Inclusieve Communicatie beschikbaar voor docenten en medewerkers.

### **Inclusieve werving en selectie**

Naast dat de HR Academy de training Objectieve Werving en Selectie aanbiedt, is er vanuit het actieplan D&I aandacht voor diversiteit als onderdeel van het strategisch personeelsbeleid. De landelijke pilot Culturele Barometer Diversiteit – waar wij aan deelnemen – besteedt hier aandacht aan en richt zich op inzicht in de daadwerkelijke score op de diversiteitsladder van onze organisatie. Meten is weten, maar diversiteit in kaart brengen kan ook uitdagend zijn in het kader van de AVG en privacyregels. Ondanks de uitdagingen, willen we ons in beleid en praktijk bij de werving en selectie inzetten voor meer gelijke kansen en representativiteit. Daarnaast ontwikkelen we een protocol om stagediscriminatie tegen te gaan, in navolging van de adviezen van het 'landelijk manifest stagediscriminatie.'

### **D&I-dashboard**

Het ontwerp en de implementatie van en de voortgang op de vijf kernthema's van een inclusieve cultuur monitoren we in het D&I-dashboard, dat in 2023 is ontwikkeld.

## **INCLUDED**

Het interactieve studentenplatform INCLUDED is in 2023 enerzijds verantwoordelijk geweest voor het ontsluiten van de student voice maar ook voor het organiseren en realiseren van tal van activiteiten rondom belangrijke D&I-thema's. Enkele voorbeelden zijn de 'maand van de inclusie'-events voor Black History Month en de iftar tijdens de Ramadan. Ook zijn er in samenwerking met de werkgroep Ketu Koti diverse evenementen en een expositie met kennisoverdracht georganiseerd, in het kader van het herdenkingsjaar slavernijverleden 2023-2024, ook wel 'viering 150 jaar Ketu Koti' genoemd.

## **1.7.5. Duurzaamheid**

### **Samen Duurzaam**

Het programma Samen Duurzaam (2021-2023) heeft als doel om te werken aan de verduurzaming van onze hogeschool. Dit doet Samen Duurzaam door het creëren van bewustwording, activeren van mensen en verbinden van initiatieven op het gebied van duurzaamheid.

De inhoudelijke focus ligt op drie thema's: circulaire economie, maatschappelijke veerkracht en klimaatverandering.

### **Ranking op de SustainaBul**

In 2023 eindigden we op de dertiende plaats op de SustainaBul, de duurzaamheidsranking van universiteiten en hogescholen in Nederland. Dit betekende een stijging ten opzichte van 2022, toen we op de zestiende plaats eindigden. De SustainaBul is een initiatief van studentenorganisatie Studenten voor Morgen. In de ranking wordt gekeken naar de categorieën bedrijfsvoering, onderwijs, onderzoek en best practices in relatie tot de SDG's.

### **Duurzaamheid in het onderwijs**

In het onderwijs bieden wij alle studenten de mogelijkheid om kennis te maken met duurzaamheidsthema's en -vraagstukken, die zoveel mogelijk aansluiten bij de inhoud van hun opleiding. Studenten worden opgeleid tot professionals die beschikken over de kennis en vaardigheden die nodig zijn om een bijdrage te leveren aan de duurzaamheidstransitie. In 2023 hebben we gewerkt aan het verder verbreden van het onderwijsaanbod op het gebied van duurzaamheid.

Ons aanbod van opleidingen en vakken waarin duurzaamheid en/of daaraan gerelateerde onderwerpen aan bod komen, is in 2023 gegroeid. Daarnaast worden duurzaamheidsthema's in toenemende mate geïntegreerd in bestaande vakken, of kiezen studenten dit thema voor hun opdrachten, onderzoek of (afstudeer)scriptie.

We bieden een breed scala aan minoren aan waarin duurzaamheidsthema's een rol spelen. Het totale minorenaanbod was in 2023 met 25% gegroeid. Zo zijn onder andere de minor Leadership for Circular Transition en de fieldlabs Betekeniseconomie en Energietransitielab toegevoegd.

In 2023 vonden de volgende bijzondere activiteiten plaats:

- Op 5 december kreeg de opleiding Crossmediale Communicatie van Rotterdam Academy het SHE-certificaat uitgereikt door accreditatieorganisatie Hobéon. De opleiding mag zich de eerste SHE-geaccrediteerde Ad-opleiding van onze hogeschool en van Nederland noemen.
- In 2023 vond het Studium Generale 'Mission: transition' plaats, een succesvolle reeks masterclasses en lezingen over circulariteit, energietransitie, klimaatmitigatie en -adaptatie. Dit was een hogeschoolbrede samenwerking tussen CoE HRTech, EAS, IGO, duurzaamheidsbeweging Green Office en Samen Duurzaam.
- Het scholingsaanbod voor docenten groeide in 2023 met onder andere op maat gemaakte workshops en trajecten. In de inschrijvingen zien we een brede vertegenwoordiging van de instituten.
- Op 1 februari 2023 hebben we de duurzaamheidsbeweging Green Office gelanceerd, waarmee de betrokkenheid van studenten bij duurzaamheid wordt gestimuleerd.
- We nemen deel aan de SDG-coalitie (Vereniging Hogescholen), waarin we in 2023 trackleider zijn geworden van Track 7 student movement. In deze track worden ondersteunende materialen en advies geleverd om de studentbeweging en het SDG ondernemerschap te versnellen.



## Duurzaamheid in het onderzoek

In 2023 hebben wij stappen gezet in het versterken van strategische regionale samenwerkingen op het gebied van onderzoek, met name op het gebied van publieke en private samenwerkingen. Onderzoek staat ook centraal in de verschillende raamovereenkomsten die we in 2023 zijn aangegaan of hebben gecontinueerd. Deze overeenkomsten, gebaseerd op wederzijdse belangen en langetermijnvisies, leggen de basis voor duurzame samenwerkingen met onderzoekers en partners in het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheden.

In 2023 vond onder andere het volgende plaats:

- Een mijlpaal in 2023 was de vorming van een nieuwe alliantie met vier hogescholen in de regio: de Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA). Wij zijn trekker geworden van het thema duurzaamheid.
- De formatie van lectoren op duurzame thema's is in 2023 gegroeid (met o.a. Ted Veldkamp – lector Klimaat en Water; Ton van Kollenburg – lector Slimme Circulaire Systemen; Mirella Soyer – lector Gedrag voor Circulaire Transities).
- Het duurzaamheidsonderzoek in samenwerking met onderwijs is sterker geclusterd in 2023. Een mooi voorbeeld is onze samenwerking met Rijkswaterstaat, gemeente Rotterdam en Havenbedrijf Rotterdam in de aanpak van plastics in het water van de Rijn-Maasdelta. Ook hebben we in mei 2023 de raamovereenkomst met het Erasmus MC nieuw leven in geblazen om bij te kunnen dragen aan een sterke en innovatieve zorgsector in Rotterdam.

## Duurzaamheid in de bedrijfsvoering

Binnen de bedrijfsvoering hebben we in 2023 op vele manieren gewerkt aan het verduurzamen van de organisatie. Voorbeelden zijn de aanpassingen op het gebied van afvalmanagement, duurzaam inkopen, energiebesparing en verduurzaming van onze gebouwen, maar ook de aandacht voor werkgeluk, inclusief personeelsbeleid en diversiteit. In de volgende tabel benoemen we een aantal hoofdthema's, met de belangrijkste resultaten die zijn behaald in 2023. De focus voor 2024 ligt op het verder concretiseren van deze doelstellingen.



## Onderdeel bedrijfsvoering

## Resultaten

Gebouwen/vastgoed/energiebeleid	In 2023 is het nieuwe energiebeleid voor gebouwen opgesteld. Dit beleid zal ons in staat stellen om in 2045 'Paris-proof' te zijn. Op 11 oktober 2023 is Bouwdeel C van de locatie aan de Kralingse Zoom geopend, het meest duurzame gebouw in onze vastgoedportefeuille.
Afvalmanagement	In 2023 zijn op alle locaties afvalstations geplaatst, waarmee we afval beter kunnen scheiden om het te kunnen hergebruiken, met als doel in 2024 de hoeveelheid afval met de helft verminderd te hebben.
Inkoopbeleid	Wij zijn de eerste hogeschool die het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) hebben ondertekend. In 2023 is het project MVOI-actieplan gestart. Dit is een samenwerking tussen FIT Inkoop & Contractmanagement, onderwijs (minor Logistics Management), onderzoek (lectoraat Publieke Inkoop) en het programma Samen Duurzaam.
Catering en horecavoorzieningen	In 2023 startte er een nieuw contract voor onze horecavoorzieningen. De nieuwe cateraar (Spot On) moet in haar aanbod en bedrijfsvoering rekening houden met eisen rondom duurzaamheid en circulariteit. In het aanbod op de locaties zijn meer vegetarische en vegan opties beschikbaar. De helft van de vendingautomaten is voorzien van plantaardige melk. Ook geven de automaten geen wegwerpbekers meer uit.
CO <sub>2</sub> -impact	In 2023 hebben we een complete CO <sub>2</sub> -scan laten uitvoeren door adviesbureau Phi Factory. De meeste CO <sub>2</sub> komt vrij bij woon-studieverkeer, woon-werkverkeer en energieverbruik. Deze CO <sub>2</sub> -meting was een startpunt. Van hieruit gaan we: kansen voor reducties identificeren, acties uitvoeren, jaarlijks de uitstoot monitoren en sturen op verlaging, en steeds meer en betere data verzamelen.
Duurzame mobiliteit	Eind 2023 heeft Samen Duurzaam het conceptadvies voor een duurzaam mobiliteitsbeleid opgeleverd.



## 1.7.6. Integrale veiligheid

### Gebouw- en brandveiligheid

Integrale Veiligheid draagt vanuit een onafhankelijke rol bij aan de totstandkoming en ingebruikname van onze gebouwen. In 2023 nam de adviseur Gebouw- en brandveiligheid onder andere deel aan de projecten Laan op Zuid en het Drijvend Paviljoen. Samen met de afdelingen Vastgoed & Huisvesting en Services zocht Integrale Veiligheid ook dit jaar naar de balans tussen wat kan en wat moet voordat een gebouw in gebruik kan worden genomen. Ook heeft Integrale Veiligheid weer de controles van externe handhavers op onze gebouwveiligheid begeleid, waar nodig waren ze aanjager om geconstateerde tekortkomingen op te lossen.

### Arbo en milieu

In 2023 hebben de samenwerkende adviseurs van OenO en Integrale Veiligheid een hogeschoolbrede risico-inventarisatie en -evaluatie geïnitieerd op het gebied van arbeidsomstandigheden. Deze inventarisatie moet leiden tot lokale plannen van aanpak. Op enkele locaties hebben ze verdiepend onderzoek geïnitieerd vanwege specifieke werkzaamheden die daar worden uitgevoerd. Eind 2023 zijn ook de eerste stappen gezet om het beleid op het gebied van arbeidsomstandigheden te herijken en vernieuwen.

Integrale Veiligheid zorgde voor verschillende onafhankelijk uitgevoerde metingen, bijvoorbeeld op legionella. Waar nodig hebben de afdelingen Services en Vastgoed & Huisvesting vervolgens gezorgd voor aanpassingen in beheer en/of de installaties. Daarnaast zijn in 2023 op alle locaties milieuaudits uitgevoerd.

De adviseur Arbo en Milieu heeft, in navolging van het initiatief in 2022, een aantal protocollen opgesteld die het sturen op fysieke veiligheid moeten verbeteren. In 2023 betrof dit de controle op elektrische apparatuur en het onderzoek naar arbeidsongevallen. Op locatie Museumpark zakten honderd mensen door de trap van het bordes op het binnenplein. En op locatie Kralingse Zoom vielen verschillende plafondplaten naar beneden. In geen van de twee gevallen was er sprake van letsel. Voor beide incidenten geldt dat verbetervoorstellen konden worden gedaan na ongevalsonderzoek.

In de Week van de Veiligheid hebben we op locatie Museumpark voorlichting gegeven over bedrijfshulpverlening.



## Kennisveiligheid

Dit jaar is met relevante instituten en kenniscentra verdieping gezocht op het thema kennisveiligheid. Hiervoor is een survey gehouden en zijn interviews afgenomen. Hiermee hebben we als hogeschool op dit onderwerp ook meer bewustheid weten te creëren. Integrale Veiligheid participeert in de stuur- en adviesgroep voor kennisveiligheid, in samenwerking met de organisatieonderdelen International Affairs, Research Policies, de privacy-officer en de chief information security officer.

## Zorgwekkend gedrag

Vrijwel elk instituut heeft in 2023 wel een melding gedaan bij Integrale Veiligheid van zorgwekkend gedrag bij een student. Alle casuïstiek is opgepakt door in samenwerking met het onderwijs langs multidisciplinaire weg te kijken naar handelingsperspectief. Na de schietpartij van 28 september op het Erasmus MC zagen we een lichte stijging van het aantal meldingen van zorgwekkend gedrag. Ook deze zijn allemaal opgepakt langs de proceduredie we daarvoor hanteren.

In de Week van de Veiligheid konden studenten en medewerkers in een escape truck kennismaken met het thema mensenhandel. Dit was ook voor ons als hogeschool relevant, bijvoorbeeld om ervan bewust te zijn dat er ook binnen onze hogeschoolgemeenschap slachtoffers van bijvoorbeeld seksuele uitbuiting kunnen bestaan.

## Crisismanagement

Dit jaar hebben crisismanagementtrainingen plaatsgevonden. In het voorjaar hebben we deelgenomen aan de landelijke cyberoefening OZON. Naast de teamtrainingen voor onze crisismanagementteams is ook de openstelling van de e-learning Crisismanagement voor leden van de crisisteams in 2023 verlengd. Ongeveer de helft van de leden van de crisismanagementteams heeft uiteindelijk aan deze e-learning deelgenomen.

Op 28 september werden we geconfronteerd met de vreselijke schietpartij op het Erasmus MC. Vooral de locaties Museumpark, Rochussenstraat en Academieplein zijn hierdoor geraakt, omdat die in de directe nabijheid van het Erasmus MC liggen. In het Museumpark zijn patiënten en medewerkers van het Erasmus MC opgevangen. Deze gebeurtenis heeft ons geleerd dat onze crisisorganisatie er in de eerste ogenblikken nog niet stond, waardoor veel collega's zelfstandig beslissingen hebben moeten nemen omdat de ontwikkelingen razendsnel gingen. We hebben vastgesteld dat ze dat heel goed hebben gedaan. Uiteraard is de crisisorganisatie gaan draaien, maar de aanhoudende onzekerheid gedurende een aantal uren heeft ook ons als hogeschool geraakt. We hebben veel lessen kunnen trekken uit de evaluatie.

## Beveiliging en bedrijfshulpverlening

Onze beveiligers zien zich in toenemende mate geconfronteerd met de buitenwereld die onze school beïnvloedt. Zo hebben we sinds dit jaar meer te stellen met daklozen die een warm plekje opzoeken rond en soms in onze gebouwen. We werken samen met politie en handhaving om zo goed als we kunnen hun gedrag te sturen.

Sinds de coronacrisis spelen de beveiligers een grotere rol in de BHV-organisatie. Om zo snel mogelijk ondersteuning te kunnen bieden, hebben we in 2023 twee voertuigen aangeschaft om in twee verschillende clusters op verschillende locaties te kunnen interveniëren. Met de toename van het aantal beveiligingstaken komt de bezetting op de afdeling Beveiliging onder druk te staan. Steeds vaker worden de beveiligers gevraagd om op locatie te ondersteunen, bijvoorbeeld vanwege agressie of de vrees daarvoor. Ook staan ze slachtoffers van stalking bij zodat die veilig in onze gebouwen kunnen leren of werken. Ook in de aantallen daarvan was dit jaar een toename te zien. We zijn er helaas niet in geslaagd de BHV-app in 2023 operationeel te krijgen. Dit heeft voor belangrijk deel technische oorzaken, waaronder de koppeling met de brandveiligheidssystemen.

## Incidentmanagement

Integrale Veiligheid beheert vanaf 1 januari 2023 het Coördinatiepunt Integriteitsvraagstukken en -incidenten. Van daaruit organiseert de afdeling een multidisciplinair incidententeam dat het College van Bestuur adviseert over het handelingsperspectief in geval van een confrontatie met casuïstiek waar geen formele klacht aan ten grondslag ligt, maar we als hogeschool wel een zorgplicht hebben. Dit jaar is er driemaal zo'n incidententeam ingericht. Integrale Veiligheid droeg ook in 2023 zorg voor registratie van beveiligingsincidenten, zorgwekkend gedrag en integriteitsvraagstukken. Registreren gebeurt altijd binnen de grenzen van de AVG.

Integrale Veiligheid ziet dat het belangrijk is om in een grote organisatie als de hogeschool onafhankelijk te kunnen adviseren en toetsen op veiligheid. Tegelijk kan Integrale Veiligheid dat alleen goed doen als zij als afdeling in verbinding staat met haar omgeving. De afdeling werkte aan goede afspraken met de collega's van de andere afdelingen binnen FIT, om zo vroeg mogelijk betrokken te kunnen worden.

Integrale Veiligheid participeerde in het project rond bezinningsruimten, samen met de collega-adviseurs op diversiteit van CcS en zocht verbinding met de gebruikers van de ruimten. De beveiligers zijn voortdurend in verbinding met studenten, zo maken ze deel uit van de pedagogische gemeenschap. Twee leden van Integrale Veiligheid team Advies & Beleid hebben in het landelijke project voor de totstandkoming van een monitor sociale veiligheid meegewerkt, waarmee de afdeling ook in verbinding stond met de nationale ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid in het hoger onderwijs.

Tegelijkertijd is bij Integrale Veiligheid dit jaar - onder invloed van de herinrichting van de dienst - met elkaar gekeken hoe ze door kunnen ontwikkelen, wat tot het besluit heeft geleid dat de afdeling wordt gesplitst in een op operatie gericht deel binnen de dienst Vastgoed & Facilitair en een meer op beleid en advies gericht deel bij CcS. De twee opgesplitste delen zullen echter onverminderd in directe verbinding met elkaar blijven staan.

## 1.7.7. Privacy en security

We hechten veel waarde aan de bescherming van de persoonsgegevens van onze studenten, medewerkers en andere betrokkenen. We gaan daarom zorgvuldig om met persoonsgegevens en houden hierbij rekening met toepasselijke wet- en regelgeving, waaronder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet AVG. De Privacy- en Securityteams van de dienst CcS werken nauw met elkaar samen en hebben frequent overleg met de functionaris gegevensbescherming (FG).

### Bewustwording

We vinden privacy- en informatiebeveiligingsbewustzijn belangrijk en hebben in 2023 de bewustwordingstraining verplicht gesteld voor alle medewerkers. Daarnaast zijn er ook regelmatig terugkerende bewustwordingscampagnes voor medewerkers, studenten en andere betrokkenen. Zo hebben we bij de publicatie van het nieuwe privacystatement clips op de website gezet die voor studenten het nut en belang ervan uitleggen.

### Self-assessment Toetsingskader Privacy

In 2022 hebben we een self-assessment Toetsingskader Privacy uitgevoerd. De uitkomsten van het self-assessment hebben we als basis genomen voor het activiteitenplan 2023 en het meerjarenplan 2024-2026. Aan de hand van het activiteitenplan heeft het Privacy-team in 2023 activiteiten ontplooid om ons privacy-volwassenheidsniveau te verhogen. De resultaten van de activiteiten zullen worden gemonitord met een periodiek self-assessment.

## **SURF-normenkader informatiebeveiliging**

Het Normenkader voor Informatiebeveiliging uit de SURF-audit biedt de (verplichte) leidraad voor de inrichting van onze informatiebeveiliging. Dit kader vormt de basis voor het maken van de jaarplannen en de roadmap rondom informatiebeveiliging, voor het uitvoeren van de activiteiten op dit vlak en voor de (interne en externe) toetsing.

Dit jaar is het volwassenheidsniveau, dat in het normenkader wordt beschreven, gestegen. Per domein hebben we gewerkt aan het neerzetten en verankeren van geprioriteerde maatregelen, die aan het einde van het jaar zijn getoetst en gerapporteerd. Dit heeft gezorgd voor een grotere aanwezigheid en adoptie van informatiebeveiligingseisen binnen architectuur, projecten en exploitatie van de informatievoorziening. Denk hierbij aan een versterkt en volledig doorgevoerd nieuw hogeschoolbreed wachtwoordbeleid, maar ook aan het structureel en automatisch bijhouden van software-updates op alle ICT-middelen die bij FIT in beheer zijn.

## **1.7.8. Reglementen**

Wij hebben de belangrijkste kaders die bij onze werkzaamheden van toepassing zijn, vastgelegd in ongeveer zestig reglementen. Deze reglementen noemen wij onze kaderdocumenten. We groeperen ze in de rubrieken 'bestuur en organisatie', 'toezicht', 'medezeggenschap', 'integriteit en gedrag', 'klachten en geschillen', 'privacy' en 'onderwijs-, onderzoek- en studentgerelateerd'.

Onze reglementen hebben wij voor zover relevant gepubliceerd op onze publieke internetpagina (hr.nl) en in ieder geval intern op ons intranet. Wij verbeteren en actualiseren onze reglementen voortdurend en volgen daarbij een actualiseringscyclus van drie jaar. Het College van Bestuur heeft voor ieder kaderdocument een gedelegeerd eigenaar (een directeur of een manager) aangewezen, die zorgt voor de permanente actualisering ervan. De regie en de monitoring hierop wordt verzorgd door het bestuurssecretariaat.

In 2023 hebben wij het kiesreglement voor de medezeggenschapsraad en de opleidingscommissies ingrijpend gewijzigd. Er is in het bijzonder aandacht besteed aan helder taalgebruik. Het vernieuwde kiesreglement sluit ook beter aan bij de praktijk. Wij hebben verder een incidentenregeling geïntroduceerd, waarmee wij de behandeling van integriteitsvraagstukken en -incidenten normeren.

Onze onderwijsinstututen worden geleid door een directeur, met uitzondering van onderwijsinstuut Rotterdam Business School. Dit onderwijsinstuut is in 2023 ontstaan uit twee andere onderwijsinstututen en wordt geleid door een directie die uit twee personen bestaat. Voor de besluitvorming door deze directie is in 2023 een reglement vastgesteld.

## **1.7.9. Juridische aangelegenheden**

Stichting Hogeschool Rotterdam neemt deel aan het rechtsverkeer, waarbij de juridische aangelegenheden binnen deze grote organisatie te bestempelen zijn als pluriform. 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 en universiteit een toegankelijke en eenduidige faciliteit dient te hebben waar de student terecht kan met een klacht, beroep of bezwaar. Bureau Klachten en Geschillen (BKG) fungeert voor onze hogeschool als die faciliteit. 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. Bij BKG komen zaken binnen via een klachten-formulier dat voornamelijk digitaal ingediend wordt. Tevens kan de student hier mondeling informatie vragen over het indienen van klachten en bijbehorende procedures.

Bij BKG wordt gecontroleerd of de klager een voortraject had moeten doorlopen, dat wil zeggen: de klacht eerst aanhangig had moeten maken bij het eigen instituut of bij de eigen dienst. BKG behandelt de klachten inhoudelijk niet zelf, maar dient als een loket waar de klacht ingediend wordt. BKG stuurt de klacht door naar de bevoegde commissie of instantie: het College van Beroep voor de examens, de Geschillenadviescommissie, de Toelatingscommissie, de Commissie Ongewenst Gedrag, de PTD-adviescommissie, de Algemene klachtencommissie personeel of de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State.

## 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 het besluit tot het geven van een negatief bindend studieadvies (bsa).

Het aantal ingediende beroepschriften was in 2023 gestegen met 5,79% opzichte van 2022. Er was in 2023 een groei te zien in het aantal kennelijk niet-ontvankelijk verklaarde beroepen. Dit heeft te maken met het feit dat BKG scherper toetste op de beroepstermijn, die voortvloeit uit de WHW. Wanneer de student het beroepschrift buiten deze termijn indient, wordt het kennelijk niet-ontvankelijk verklaard.

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		
	2021	2022	2023
Niet-ontvankelijk	3	24	32
Schikking/ingetrokken	161	147	158
Uitspraak ongegrond	37	26	24
Uitspraak gegrond	8	6	7
Nog in behandeling	29	39	35
<b>Totaal</b>	<b>238</b>	<b>242</b>	<b>256</b>

## Geschillenadviescommissie

De Geschillenadviescommissie (GAC) is een onafhankelijke adviescommissie, die is ingesteld op basis van de WHW. De GAC geeft advies aan het College van Bestuur over alle bezwaren, waarbij het oorspronkelijke besluit door (of namens) het College van Bestuur is genomen. Een veel voorkomend voorbeeld is een bezwaar tegen het besluit van de dienst Administratie, Informatievoorziening & Control om aanmelders niet in te schrijven omdat ze niet voldeden aan alle toelatingsvoorwaarden. Andere zaken kunnen door instituutsdirecties opgelegde maatregelen betreffen, zoals schorsing. Het advies dat de GAC geeft, wordt ter besluitvorming voorgelegd aan het College van Bestuur, waarna het College van Bestuur een besluit neemt. Het jaar 2023 liet een stijging van 13,33% zien van het aantal behandelde bezwaarschriften ten opzichte van 2022. Dit klinkt als een flink aantal, maar in werkelijkheid gaat het om een groei met twee klachten. In totaal zijn er zeventien bezwaarschriften ingediend en voorgelegd aan de GAC.

Resultaat GAC-zaken	Aantal zaken		
	2021	2022	2023
Niet-ontvankelijk	0	0	1
Schikking/ingetrokken	36	5	3
Uitspraak ongegrond	9	5	13
Uitspraak ongegrond – niet overgenomen/hersteld	3	4	0
Uitspraak gegrond	4	1	0
Nog in behandeling	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>52</b>	<b>15</b>	<b>17</b>

## Overige commissies

De overige commissies omvatten de Toelatingscommissie, de Commissie Ongewenst Gedrag, de PTD-adviescommissie en de Algemene klachtencommissie personeel. De Bezwarencommissie beoordelingen valt buiten de bespreking in dit verslag omdat BKG geen betrokkenheid heeft bij deze commissie. Het aantal klachten dat aan de overige commissies wordt voorgelegd is doorgaans beperkt. In 2023 ging het om één klacht voor de Commissie Ongewenst Gedrag.

Onderwerp	Aantal zaken		
	2021	2022	2023
Toelating	0	0	0
Ongewenst gedrag	2	7	1
Personeel	1	0	0
PTD	0	0	0
Beoordelingen	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

Sinds 2022 behandelt een externe commissie de klachten over ongewenst gedrag binnen onze hogeschool. Door een wijziging in beleid is de drempel om een klacht na het ervaren van ongewenst gedrag, verlaagd. Hierdoor zijn er begin 2022 meer klachten ingediend bij de externe commissie en is hier dus een groei te zien. Hierop hebben we in 2023 onderzocht of klachten over ongewenst gedrag wellicht anders behandeld kunnen worden of wellicht zelfs voorkomen kunnen worden. Dit beleid heeft tot het teruglopen van het aantal behandelde klachten geleid.

## 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 College van Bestuur. Voorheen behandelde het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs deze zaken, maar dat college bestaat niet meer. Tegen uitspraken van de ABRV's staat geen hoger beroep open. De termijn voor het indienen van een beroepschrift bedraagt zes weken na bekendmaking van de bestreden beslissing. Het ABRV's zetelt in Den Haag. Er zijn in 2023 in totaal zeven zaken aanhangig gemaakt bij het ABRV's, waarvan één zaak nog loopt, er drie ongegrond en één kennelijk niet-ontvankelijk is verklaard. In twee gevallen is het beroep ingetrokken.

### 1.7.10. Beleid voor uitkeringen na ontslag

Meer medewerkers hebben onze hogeschool in 2023 verlaten en aanspraak moeten maken op een WW- en/of BWW-uitkering. De toename van de WW-lasten ten opzichte van 2022 wordt verder ook veroorzaakt doordat de begeleiding van oud-medewerkers naar ander werk gedurende een groot deel van het jaar op een laag pitje heeft gestaan vanwege het ontbreken van een mobiliteitsadviseur.

Soort uitkering	Lasten					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
WW	€1.112.414	€846.230	€610.044	€669.551	€524.369	€938.333
BWW	€434.153	€343.064	€323.599	€293.391	€260.594	€156.067



## INTERVIEW MET **DIEDERIK GOMMERS**

# “Hogeschool en Erasmus MC hebben elkaar keihard nodig”

Verrassend. Zo omschrijft Diederik Gommers, intensivist en afdelingshoofd van de Intensive Care van het Erasmus MC, zijn bezoek aan Hogeschool Rotterdam. “Ik kijk iedere dag naar ‘de burens’, het gebouw van Hogeschool Rotterdam waar ik nu ben, maar ik wist niet wat ze daar precies deden. Wat ik hier vandaag zie, daar word ik echt blij van. Hier wordt door studenten heel hard gewerkt aan innovaties en slimme oplossingen voor de zorg. We hebben elkaar keihard nodig.”

Het bezoek van Diederik Gommers begint – na een warm welkom van Mirjam van den Bosch, directeur van het Instituut voor Engineering en Applied Science van Hogeschool Rotterdam – met een inspiratiesessie, gegeven door Diederik Gommers. “Nederland vergrijst”, begint hij. “Dat brengt een groeiende zorgvraag met zich mee.

Om daar aan tegemoet te komen, moeten we denken in implementatie van technologische innovaties. In slimme oplossingen. Daar kunnen we jullie als studenten goed bij gebruiken. Én: we moeten vitaal oud worden. Als ik jullie, jonge mensen, zo zie zitten, zou ik willen zeggen: sport, slaap goed, voorkom stress en eet gezond.





We moeten meer aan preventie gaan doen, zodat je niet in het ziekenhuis komt. Voorkomen is beter dan genezen.”

### **Verduurzaming van de zorg**

Een ander onderwerp waar de ervaren intensivist uitgebreid bij stilstaat is de noodzaak om de zorg (verder) te verduurzamen. “Van alle sectoren in Nederland draagt de zorgsector voor zo’n 7 procent bij aan de totale uitstoot van broeikasgassen”, licht Gommers toe. Ter ondersteuning van zijn verhaal toont hij diverse roestvrijstalen medische hulpmiddelen die vroeger werden gesteriliseerd om daarna opnieuw gebruikt te worden. “Omdat we zo steriel mogelijk wilden werken, hebben we de industrie gevraagd om vrijwel alles van disposables te maken. Met als gevolg dat dagelijks kilo’s afval de verbrandingsoven ingaan. Daar moeten we wat aan doen.”

### **Intensieve samenwerking**

Om de grote uitdagingen in de zorg aan te gaan, werken Hogeschool Rotterdam en het Erasmus MC intensief samen. Onderzoeken worden gedaan, innovaties in gang gezet en slimme oplossingen ontwikkeld. Hierbij legt de opleiding Mens & Techniek op het gebied van zorgtechnologie de hoognodige de verbinding naar de andere (technische) opleidingen. Diederik Gommers maakt tijdens zijn bezoek kennis met een aantal lopende projecten en de studenten erachter. Een van die studenten is Judesha. Zij werkt vanuit haar minor Circular Maker binnen het Green team van de kernlaboratoria, een samenwerkingsverband vanuit Hogeschool Rotterdam en Erasmus MC. Judesha: “Het Erasmus MC produceerde in 2021 maar liefst 12,367 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot met alleen maar het verwerken van afval en productie van materialen. Met dit project richten we ons daarom op het verminderen van afval en het slim verwerken daarvan, met als doel de CO<sub>2</sub>-uitstoot sterk te verminderen. Om tot goede oplossingen te komen, werk ik samen met studenten van zeven verschillende opleidingen, onder andere Chemie, Industrieel Product Ontwerpen en Bedrijfskunde. We vormen samen een interdisciplinair R&D-team. Diederik en zijn

collega’s daagden ons uit om met vergaande, zelfs controversiële oplossingen te komen om de duurzaamheidsdoelstellingen van het Erasmus MC waar te kunnen maken.”

### **Multidisciplinair werken**

Dat samenwerken met studenten van verschillende studies en opleidingen belangrijk is, onderstreept ook Helma Kaptein, lector Implementatie Zorgtechnologie. “Binnen mijn lectoraat werk ik met studenten van verschillende opleidingen die samen aan een oplossing werken. Zo werken we als hogeschool steeds vaker, omdat we merken dat het beroepenveld verandert. Neem bijvoorbeeld het beroep van verpleegkundige. Artificial Intelligence wordt een steeds belangrijker onderwerp. Je kunt niet van een verpleegkundige verwachten dat deze begrijpt hoe zo’n toepassing het werk makkelijker – en uiteindelijk de patiënt blijer – kan maken. Je hebt elkaar als experts nodig om verder te komen. Ik vind het geweldig en van grote waarde dat we binnen de hogeschool steeds meer op die manier werken.”

### **Tevreden**

De kennismiddag van Hogeschool Rotterdam en het Erasmus MC vond voor het eerst plaats. Mirjam van den Bosch kijkt er tevreden op terug.

*Mirjam:* “Ons Instituut voor Engineering en Applied Science is organisator en host van deze middag. Wij willen via zorgtechnologie bijdragen aan het toegankelijk en betaalbaar houden van de zorg en daarnaast een grote bijdrage leveren aan het duurzaam maken van de zorgpraktijk. Daarvoor moet je verschillende disciplines samen laten werken aan echte problemen uit de beroepspraktijk. Daar zijn we heel goed in zoals je vanmiddag ziet. Zodoende is ook de samenwerking met het Erasmus MC ontstaan. We hebben het Erasmus MC nodig om de juiste oplossingen te kunnen bedenken. Als wij weten waar de behoefte ligt, kunnen onze studenten oplossingen bedenken. Allemaal met als doel om meer impact met onze opleidingen te kunnen maken voor de beroepspraktijk.”

## 1.8 Nationaal Programma Onderwijs (NPO) en corona

### 1.8.1 Geldstromen coronasteun

#### Sectorplan en instellingsplan

In onderstaande tabel zijn de middelen weergegeven die wij in 2021 en 2022 hebben ontvangen met betrekking tot het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). In totaal gaat het om 25,2 miljoen euro. Voor 2023 was een bedrag van 11,4 miljoen euro bestemd vanuit deze middelen. Daarvan is het afgelopen jaar 8,8 miljoen euro besteed, de resterende middelen (2,6 miljoen) zullen in 2024 worden besteed.

Verder geeft onderstaande tabel weer in welke vorm we deze middelen hebben ontvangen. De niet-normatieve rijksbijdrage komt tot 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 die zijn ingesteld vanwege coronasteun, zijn:

- Het bestuursakkoord onderwijs wordt hieronder uitgebreid toegelicht (paragraaf 1.8.2).
- Het bestuursakkoord onderzoek (formeel: Bestuursakkoord NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers) betreft een aanvraag bij het Regieorgaan SIA. In totaal is een bedrag van 715.000 euro toegekend en besteed in 2022. Deze middelen zijn verantwoord in het jaarverslag 2022.
- De subsidieregeling 'Extra hulp voor de klas' 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 OCW heeft aangegeven dat de middelen die over waren (in ons geval 0,3 miljoen euro) kunnen worden uitgegeven in lijn met de toenmalige regeling. De hogeschool heeft besloten deze middelen te besteden in de periode 2024-2026 aan studenten-welzijn (drie jaar, 100k euro per jaar). In 2023 zijn geen middelen besteed vanuit deze regeling.

In het jaarverslag 2022 waren ook nog de regelingen 'Compensatie studentaantallen' en 'Compensatie collegegeld' van toepassing. Deze regelingen hebben geen betrekking meer op 2023 en zijn niet meer opgenomen in het onderstaande overzicht. Datzelfde geldt voor de subsidieregeling 'Coronabanen in het hoger onderwijs' die van kracht was in 2021.

#### Overzicht geldstromen coronasteun

Bedragen \* € 1.000.000

Onderwerp	Ontvangen in vorm van	(Te) ontvangen			Explo- tatie- resultaat			Te besteden	
		2021	2022	Totaal	2021	2022	2023	2024	Totaal
Bestuurs- akkoord onderwijs	Niet norm. rijksbij- drage	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
<b>Totaal</b>		<b>11,4</b>	<b>13,8</b>	<b>25,2</b>	<b>4,8</b>	<b>8,7</b>	<b>8,8</b>	<b>2,9</b>	<b>25,2</b>

## 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 het kader van het bestuursakkoord onderwijs voor de periode 2021 t/m 2024 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 kan worden. De NPO-middelen zijn door de hogeschool ontvangen in de jaren 2021 en 2022 en zijn zoveel mogelijk conform het NPO-plan uitgegeven tussen 2021 en 2023. Een bedrag van 2,6 miljoen euro resteert nog en zal in 2024 worden besteed.

Voor een effectieve en doelmatige besteding van deze middelen heeft het ministerie van OCW samen met de instellingen aan de hand van zes thema's een 'keuzelijst met acties' opgesteld. De hogescholen kunnen de middelen inzetten voor de thema's 1) Soepele in- en doorstroom, 2) Studentenwelzijn en sociale binding, 3) Ondersteuning en begeleiding stages en 5) Aanvullende acties voor lerarenopleidingen. Thema 4 en 6 zijn niet bedoeld voor de hogescholen.

In het bestuursakkoord zijn ook afspraken gemaakt over de planvorming, monitoring en verantwoording van de inzet van de NPO-middelen. In dit hoofdstuk wordt eerst het ingerichte proces van planvorming, monitoring en bijstelling op hoofdlijnen toegelicht. Hierbij is uitgebreid aandacht voor de betrokkenheid van de medezeggenschap op decentraal en centraal niveau. Vervolgens worden de oorspronkelijke voornemens, de bijstellingen en de voortgang op de realisatie van deze voornemens per NPO-thema inzichtelijk gemaakt.

### Proces

#### Planvorming

Het NPO is in februari 2021 aangekondigd door het ministerie van OCW. In lijn met de decentrale besturingsfilosofie hebben wij besloten het grootste deel van de extra middelen uit het NPO bij de relevante organisatieonderdelen te alloceren. Zodoende kan vanuit de specifieke omstandigheden in het organisatieonderdeel gekozen worden 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 op studentenwelzijn en studievoortgang.

Zodra de uitwerking van het NPO in het bestuursakkoord in mei 2021 gereed was, hebben 15 instituten, relevante diensten en 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 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. Op centraal niveau zijn de NPO-voornemens meerdere malen besproken in het directeurenoverleg, waarna de individuele NPO-plannen op hoofdlijnen besproken zijn tijdens de bilaterale overleggen tussen de instituutdirecteuren en het College van Bestuur. Begin september 2021 zijn de decentrale plannen samen met de relevante coronaonderzoeken, evaluaties en enquêtes verwerkt en is op basis hiervan het hogeschoolbrede NPO-plan opgesteld. Ons concept NPO-plan is op 13 september 2021 vastgesteld door het College van Bestuur.

### **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 hebben de decentrale medezeggenschapsraden instemmingsrecht op de desbetreffende NPO-plannen. Het College van Bestuur heeft de NPO-plannen meerdere malen besproken met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) en 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 daarnaast een cruciale rol bij de uitvoering, monitoring en verantwoording van de NPO-plannen. Op organisatieonderdeel-niveau 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 van de organisatieonderdelen.

### **Monitoring, bijstelling en verantwoording**

De monitoring, bijstelling en verantwoording van de inzet van de NPO-middelen sluit zoveel mogelijk 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-voornemens gemonitord wordt. De voortgang van de NPO-plannen wordt in ieder geval besproken met het College van Bestuur tijdens de zogenaamde bilorondes.<sup>1</sup> Tijdens de uitvoering van de NPO-plannen kunnen de plannen bijgesteld worden, bijvoorbeeld vanwege veranderde omstandigheden.

In november 2023 is in het College van Bestuur een interne voortgangsrapportage besproken om de uitgaven van de eerste acht maanden van 2023 op NPO-actieniveau inzichtelijk te maken. Deze voortgangsrapportage is tevens voorgelegd aan de Raad van Toezicht en aan de CMR. Begin 2024 zal een beperkt aantal instituten een bijgesteld NPO-plan voor 2024 vaststellen, in overleg met het College van Bestuur. Deze plannen hebben betrekking op het resterende budget van 2,6 miljoen euro.

### **Plan, realisatie en vooruitblik**

Wij zetten de NPO-middelen in op alle vier de thema's die van toepassing zijn op het hbo, namelijk: thema 1 (*Soepele in- en doorstroom*), thema 2 (*Studentenwelzijn en sociale binding*), thema 3 (*Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages*) en thema 5 (*specifiek lerarenopleidingen*).

In het plan is aangegeven dat ongeveer de helft van de middelen geïnvesteerd wordt om soepele in- en doorstroom te realiseren, vooral door het aanbieden van extra begeleiding (thema 1).

Daarnaast wordt circa een kwart van het budget aangewend om studentenwelzijn en sociale binding met de opleiding te bevorderen (thema 2). Het laatste kwart wordt verdeeld over ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages (thema 3) en de lerarenopleidingen (thema 5). Het grootste deel van de middelen is besteed in 2022 en 2023.

Uit de volgende tabel blijkt dat er in 2023 8,8 miljoen euro is uitgegeven. De bijgestelde plannen van de instituten en diensten hadden betrekking op een bedrag van 11,4 miljoen euro over 2023. Dat betekent dat een bedrag van 2,6 miljoen euro wordt doorgeschoven naar 2024. De oorzaak hiervoor is tweeledig: ten eerste zorgde de gespannen arbeidsmarkt in 2023 ervoor dat het soms moeilijk was om nieuw personeel te vinden. De tweede oorzaak is dat twee van de 15 organisatie-

---

<sup>1</sup> Vijf keer per jaar voert het College van Bestuur een bilateraal gesprek met de directeuren van de instituten en diensten (onderdeel van de reguliere P&C-cyclus).

onderdelen andere keuzes hebben gemaakt dan, waarbij zij de besteding van de beschikbare middelen (deels) hebben uitgesteld tot 2024.

Ongeveer de helft van de middelen is in 2023 geïnvesteerd in 'soepele in- en doorstroom' (thema 1). Hieraan is 4,5 miljoen euro besteed. Aan het welzijn van de studenten en de sociale binding met de opleiding (thema 2) is 2,3 miljoen euro besteed. Aan ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages (thema 3) is 0,7 miljoen euro besteed. Ten slotte is aan de ondersteuning van de lerarenopleidingen (thema 5) 1,3 miljoen euro besteed. In vergelijking met 2022 zijn vooral aan thema 1 meer middelen besteed (+ 1,0 miljoen euro), terwijl vooral aan thema 5 minder middelen zijn uitgegeven (- 0,5 miljoen euro).

In de rest van deze paragraaf lichten we de bestedingen in 2023 per thema en actie nader toe.

### Meerjarig overzicht van de besteding van de NPO-middelen toegespitst op thema en daarbij horende acties<sup>2</sup>

Bestuursakkoord onderwijs	Plan	Bijstel-		Bijstel-		Verschil		Totaal
		Reali- satie	ling plan	Reali- satie	ling plan	Reali- satie	-/- bijstel- ling plan	
Bedragen * € 1.000	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2023	
<b>Totaal Bestuursakkoord onderwijs</b>	<b>4.238</b>	<b>3.607</b>	<b>9.974</b>	<b>8.018</b>	<b>11.416</b>	<b>8.789</b>	<b>-2.627</b>	<b>23.041</b>
<b>Totaal Thema 1: Soepele in- en doorstroom</b>	<b>2.128</b>	<b>2.112</b>	<b>4.696</b>	<b>3.540</b>	<b>5.313</b>	<b>4.495</b>	<b>-818</b>	<b>10.965</b>
Het aanbieden van extra begeleiding	992	1.103	1.994	1.462	2.696	1.715	-981	5.260
Het beter laten landen van studenten in het ho	361	156	104	5	134	140	6	295
Het versterken van (online) studiekeuze activiteiten	170	177	269	130	284	173	-111	591
Het aanbieden van extra mogelijkheden om de studievertraging in te lopen	606	676	2.329	1.943	2.199	2.467	267	4.818
<b>Totaal Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding</b>	<b>855</b>	<b>535</b>	<b>2.469</b>	<b>2.041</b>	<b>3.069</b>	<b>2.330</b>	<b>-739</b>	<b>5.645</b>
Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten	209	120	1.016	1.016	1.199	999	-200	2.335
Het bieden van extra faciliteiten voor studenten	262	178	369	324	432	310	-123	934
Het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten	292	147	661	463	711	486	-225	1.321
Pro-actieve benadering bij kwetsbare studenten en studenten met zorgen over het welzijn	93	90	423	238	727	535	-192	1.055
<b>Totaal Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages</b>	<b>514</b>	<b>278</b>	<b>760</b>	<b>652</b>	<b>781</b>	<b>677</b>	<b>-104</b>	<b>1.712</b>
Meer stages	60	73	60	35	72	62	-10	180
Meer flexibiliteit	72	68	158	155	122	121	-0	344
Meer ondersteuning	383	138	542	462	587	494	-94	1.187
<b>Totaal Thema 5: Specifiek Lerarenopleidingen</b>	<b>740</b>	<b>682</b>	<b>2.049</b>	<b>1.785</b>	<b>2.254</b>	<b>1.288</b>	<b>-966</b>	<b>4.721</b>
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

<sup>2</sup> De plannen voor 2024 waren nog niet definitief op het moment van het opstellen van dit jaarverslag en zijn dus niet in het bovenstaande overzicht opgenomen. Het totaal te besteden bedrag bedraagt 2.627.000 euro.

## Thema 1: Soepele in- en doorstroom

Wij investeren de NPO-middelen vooral in het voorkomen van (verdere) studieachterstanden, het inhalen van studievertraging en kwalitatieve versterking van het onderwijs. Het merendeel van de organisatieonderdelen zet de NPO-middelen in op *het aanbieden van extra begeleiding* (1,7 miljoen euro) en *het aanbieden van extra mogelijkheden* om studievertraging in te lopen (2,5 miljoen euro in 2023). Het gereserveerde budget voor thema 1 is voor ongeveer 85% benut.

### Het aanbieden van extra begeleiding (1a)

In lijn met de voornemens in de NPO-plannen is ruim de helft van de middelen binnen thema 1 geïnvesteerd in het aanbieden van extra begeleiding. Er zijn extra docenten (studieloopbaan-coaches, SLC'ers) en ouderejaars studenten (studentcoaches) ingezet om de eerstejaars studenten te begeleiden en bij te spijkeren. Tevens is ingezet op het inhalen van achterstanden uit het vo en op extra hulp voor struikelvakken in de hbo-opleiding, bijvoorbeeld wis- en natuurkunde. Sommige opleidingen werkten met kleinere klassen, met name in het praktijkgericht onderwijs, andere hebben ingezet op extra tentamentrainingen of digitaal oefenmateriaal.

### Het beter laten landen van studenten in het hoger onderwijs (1b)

Om studenten beter te laten landen in het hoger onderwijs zijn vrijwel geen middelen besteed in 2023. In 2021 werden hiervoor nog wel middelen ingezet, maar vanwege het einde van de pandemie was dat in 2022 en 2023 minder nodig. Wel werden nog activiteiten uitgevoerd via actie 2c om de binding van nieuwe studenten met de opleiding en met medestudenten te bevorderen.

### Het versterken van (online) studiekeuzeactiviteiten (1c)

Het versterken van online studiekeuzeactiviteiten hebben we vooral ingezet in 2021. Zo is in 2021 gewerkt aan een andere opzet van de open dagen en aan proefstuderen. In 2023 is hiervoor 173.000 euro uitgegeven.

### Het aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen (1d)

In lijn met de NPO-voornemens zijn programma's ontwikkeld om studievertraging in te lopen. Tevens hebben de opleidingen de studenten extra ondersteund bij het afstuderen. Hiervoor zijn bijvoorbeeld langstudeercoördinatoren aangesteld die als aanspreekpunt fungeren voor studenten met vertraging en voor docenten die langstudeerders begeleiden. Het accent is hierbij soms wat breder komen te liggen dan in de plannen was voorzien: niet alleen eerste- en tweedejaars met vertraging hebben extra hulp gekregen, maar ook vierdejaars. Verschillende organisatieonderdelen hebben ingezet op begeleiding van docenten bij digitale vormen van onderwijs via zogenaamde ICTO-coaches die de docenten ontzorgen en ondersteunen. Een enkel instituut heeft ten slotte middelen ingezet voor het extra verzorgen van een vak in een andere onderwijsperiode of voor een extra toetsmoment.

## Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding

Niet alleen hebben veel studenten door corona achterstanden of vertraging opgelopen, ook hun welzijn kwam in de afgelopen jaren steeds meer onder druk te staan. Dit kwam onder meer door de wijze van onderwijs volgen, door het gebrek aan sociale contacten en door de algehele lockdowns. Daarom hebben de organisatieonderdelen in hun bestedingsvoorstel voor de NPO-middelen niet alleen plannen gemaakt in de sfeer van de kwalificatie van studenten, maar ook voor persoonsvorming en socialisatie.

Het gereserveerde budget voor thema 2 was 3,0 miljoen euro. Dit budget is voor ongeveer 75% benut. De meeste middelen zijn besteed aan extra ondersteuning voor studenten (actie 2a), te weten 1,0 miljoen euro.

### **Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten (2a)**

De centrale afdeling Studentenwelzijn heeft sinds 2021 NPO-middelen ingezet om op een gedegen manier meer ondersteuning voor studenten te verzorgen. Er zijn in 2021 nieuwe studentendecanen en studentenwelzijnsadviseurs aangenomen om aan de groeiende vraag van studenten te kunnen voldoen. In het collegejaar 2022-2023 zijn in totaal 6.890 unieke studenten geholpen door de studentendecanen, een groei van 3% ten opzichte van het jaar daarvoor. Psychische omstandigheden zoals stress, angst, stemming- en overspanningsklachten was met 21% het meest besproken onderwerp. Mede op initiatief van de CMR worden sinds 2022 psychologen vanuit een externe organisatie, Indigo, ingezet, om meer mogelijkheden te bieden voor psychologische ondersteuning. In het GGZ-spreekuur kunnen studenten kortdurende begeleiding en advies krijgen bij enkelvoudige mentale problematiek. Ook zijn er workshops aangeboden m.b.t. veelvoorkomende onderwerpen als angst, stemmingsproblemen en veerkrachtontwikkeling.

Op 8 juni 2023 werd een Studentenwelzijnsdag georganiseerd vanuit de NPO-middelen. Op de vier hoofdlocaties werden een kleine 40 verschillende workshops aangeboden, o.a. door medewerkers van Studentenwelzijn, en een lezing van Thijs Launspach.

Ook de instituten hebben de NPO-middelen ingezet voor meer ondersteuning voor studenten; zo zijn peercoaches en extra SLC'ers ingezet.

Voor een uitgebreide toelichting op de gevolgen van de coronapandemie op het studentenwelzijn en de ondernomen acties verwijzen we naar paragraaf 1.3.9. Dit betreft de brede inzet van onze instelling op dit thema, inclusief de hierboven genoemde NPO-middelen.

### **Het bieden van extra faciliteiten voor studenten (2b)**

De coronapandemie heeft het onderwijs in de afgelopen twee jaar in een digitale versnelling gebracht. Niet alleen werden de lessen digitaal verzorgd, maar ook de dienstverlening rondom de onderwijsorganisatie. Naast de directe inzet voor studentenwelzijn wordt middels het programma Studienet met NPO-middelen de online dienstverlening aan studenten verbeterd. Hiermee worden en zijn extra faciliteiten voor studenten ontwikkeld, die ertoe leiden dat studenten beter op de hoogte zijn en dat docenten minder tijd kwijt zijn met organisatie en administratie. Doel is de kwaliteit en de bereikbaarheid van de virtuele dienstverleningsbalie te verbeteren, evenals de kwaliteit en de toegankelijkheid van de opleidingsinformatie. Ook hebben verschillende instituten extra mensen geworven voor bijvoorbeeld de afdeling studentenzaken, om studenten beter digitaal en fysiek te kunnen helpen in de periode na corona. Ten slotte biedt één van de CoE's extra faciliteiten voor studenten die groepspresentaties, workshops en webinars willen verzorgen.

### **Het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten (2c)**

Onze studenten hebben aangegeven enorme behoefte te hebben aan meer contact met elkaar en met de opleiding. Om in die behoefte te voorzien hebben de opleidingen NPO-middelen ingezet om extra contactmomenten te realiseren. In 2023 zijn door een aantal opleidingen, soms samen met de studieverenigingen, middelen ingezet om studenten beter te laten landen in hun opleiding en om de sociale binding van studenten te verbeteren, waaronder ook een uitje naar Maastricht of een introductieweek.

### **Proactieve benadering bij kwetsbare studenten met zorgen over het welzijn (2d)**

Enkele instituten hebben maatregelen genomen gericht op proactief benaderen van kwetsbare studenten. Naast hulp bij het zoeken naar oplossingen voor problemen, gaat het vooral om het bieden van een luisterend oor. Ook op centraal niveau zijn extra middelen aan kwetsbare studenten besteed, via de inzet van studentwelzijnsadviseurs.

### **Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages**

Als gevolg van corona zijn, afhankelijk van de studierichting, stagetekorten ontstaan. Hierdoor dreigen studenten studievertraging op te lopen. Daarom hebben wij een deel van toegekende middelen ingezet voor ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages: acties *Meer stages (3a)*, *Meer flexibiliteit (3b)* en *Meer ondersteuning (3c)*.

Het budget voor dit thema was in 2023 780.000 euro. Hiervan is meer dan 85% benut.

Voor thema 3a, met aanbieden van meer of extra stages, geldt dat met name IVL, IVG en HRTech (voorheen RDM). De inzet op meer ondersteuning bij stages en meer flexibiliteit bij stages is in 2023 bij deze drie organisatieonderdelen ongeveer gelijk gebleven aan vorig jaar. Zo zijn studenten extra begeleid bij het zoeken en vinden van een stage, vooral wanneer zij zelf aangaven hier hulp bij nodig te hebben, en zijn extra bedrijven benaderd voor het aanbieden van stages. Dit geldt onder meer bij de lerarenopleidingen, bij de maritieme opleidingen en in de zorgsector.

### **Thema 5: Specifiek Lerarenopleidingen**

Tijdens de pandemie konden studenten achterstand oplopen bij alle opleidingen op onze hogeschool, vanwege de corona-omstandigheden. Maar specifiek bij de lerarenopleidingen, waaronder de pabo, was het risico van vertraging van studenten en zij-instromers groter dan normaal, door gebrek aan fysiek onderwijs in po, vo en hbo; en door beperkte stagemogelijkheden. Om het lerarentekort niet verder op te laten lopen hebben wij extra middelen voor de lerarenopleidingen ingezet. De middelen zijn verdeeld over het bieden van extra begeleiding aan studenten in de lerarenopleiding en het bieden van extra onderwijs in de lerarenopleiding. Zo is er 622.000 euro uitgegeven aan het bieden van extra onderwijs in de lerarenopleiding, onder meer in de vorm van een Summer School.

In 2023 was voor thema 5 (de lerarenopleidingen) 2,3 miljoen euro gereserveerd, waarvan ongeveer 1,3 miljoen euro is benut. Deze afwijking ontstond onder meer omdat de invulling van vacatures moeizaam was in deze sector. Besloten is om het resterende bedrag van ongeveer 1,0 miljoen euro over te hevelen naar 2024 om op die manier de financiering van de lerarenopleiding niet plotseling, maar meer geleidelijk te laten teruglopen.

### **Corona**

Eind 2022 is als uitvloeisel van het sectorale plan een instellingsplan opgesteld dat voorziet in de regie wanneer zich opnieuw een pandemie zou voordoen. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de instituten, centraal zal minder vanuit een crisismodel worden geacteerd, maar veel meer vanuit regie. Dit is vooral van belang voor onderwerpen die besluitvorming op centraal of landelijk niveau vragen. Het instellingsplan is in 2023 besproken met de CMR, waarin met name de zorg voor kwetsbare studenten én medewerkers extra tot uiting is gebracht. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de decentrale onderdelen van onze hogeschool. Het gaat daarbij zowel om het signaleren als het aanbieden van maatwerk. In juli 2023 heeft de CMR definitief ingestemd met het instellingsplan, waarbij ze ook kennis heeft genomen van de decentrale plannen.



## 1.9 Kwaliteitsafspraken

### 1.9.1 Inleiding

In het Sectorakkoord hbo 2019–2024 is vastgesteld dat elke instelling voor hoger onderwijs kwaliteitsafspraken (KA) maakt voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Ons plan Kwaliteitsafspraken, bestaande uit een hogeschoolbreed plan en twaalf plannen van onze instituten en diensten, is in 2020 goedgekeurd door de NVAO. In dit hoofdstuk beschrijven we op geaggregeerd niveau de voortgang in de realisatie van de voornemens uit deze plannen.

De verantwoording van onze KA-plannen vindt plaats op basis van de informatie die in het sectorakkoord staat beschreven. Onze plannen die in 2020 door de NVAO goedgekeurd zijn, vormen in dit hoofdstuk het vertrekpunt voor de verantwoording. In 2022 is de voortgang van de kwaliteitsafspraken bij de tussentijdse beoordeling door de NVAO positief beoordeeld.

### 1.9.2 Voortgang Kwaliteitsafspraken

Wij hebben ervoor gekozen de studievoorschotmiddelen te besteden aan vijf van de zes landelijk vastgestelde 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 plan Kwaliteitsafspraken voornemens geformuleerd op het thema intensiever en kleinschalig onderwijs. Activiteiten op het gebied van docentprofessionalisering zijn zowel door instituten als bij de diensten in uitvoering genomen. De drie overige thema's zijn uitsluitend bij de diensten belegd. Net als in voorgaande jaren is het ons in 2023 gelukt om op alle vijf de gekozen landelijke KA-thema's de beoogde voortgang te boeken in de realisatie van de plannen.

Uit het overzicht van de realisatie per thema (zie onderstaande tabel) blijkt dat we de begrote middelen grotendeels hebben benut in lijn met de bijgestelde plannen. In de volgende paragrafen beschrijven we per thema de belangrijkste voortgang, gevolgd door een samenvattende conclusie en financiële toelichting.

#### Realisatie studievoorschotmiddelen per thema 2019–2022 en budgetten 2022–2024

Landelijk vastgestelde thema's	Realisatie					Plan	Bijstelling Plan 2023	Verschil Realisatie -/- bijstelling Plan	Cumulatieve realisatie 2019-2022
	2019	2020	2021	2022	2023				
(bedragen * €1.000)									
Intensiever en kleinschalig onderwijs	5.370	5.661	10.083	12.133	12.515	11.409	12.485	1.106	45.762
Docentprofessionalisering	2.637	2.738	4.125	5.801	7.434	5.414	7.258	2.020	22.735
Studiesucces	772	2.206	2.520	2.648	2.753	3.689	4.590	-936	10.899
Onderwijsfaciliteiten	250	353	2.235	2.674	2.483	2.200	3.085	283	7.995
Meer en betere begeleiding van studenten	110	240	300	542	407	300	327	107	1.599
	9.139	11.198	19.263	23.798	25.592	23.012	27.745	2.580	88.989

Landelijk vastgestelde thema's	Cumulatieve	Bijstelling	Totaal
	realisatie 2019-2023	2024	middelen 2019 - 2024
(bedragen * € 1.000)			
Intensiever en kleinschalig onderwijs	45.762	16.478	62.240
Docentprofessionalisering	22.735	7.554	30.289
Studiesucces	10.899	4.796	15.695
Onderwijsfaciliteiten	7.995	3.730	11.725
Meer en betere begeleiding van studenten	1.599	499	2.098
	88.989	33.057	122.046

In bovenstaande tabellen zijn de gerealiseerde en geplande bestedingen opgenomen. Als gevolg van de stijging van de loon- en prijspeilen en het wijzigende marktaandeel is het totaal aan studievoorschotmiddelen dat aan ons is toegekend, jaarlijks gestegen. Zoals uit de tabellen blijkt, worden de middelen nagenoeg volledig benut. Waar een onderbesteding was, zullen die middelen in 2024 alsnog worden ingezet.

### 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, was een aanzienlijke uitbreiding van ons docentencorps noodzakelijk. We hebben onszelf ten doel gesteld om in 2024 een toename te realiseren van 200 fte aan docenten ten opzichte van het aantal dat op 1 januari 2018 bij ons in dienst was. Ons streven hierbij is om op 1 oktober 2024 de student-docentratio (S/D-ratio) hogeschoolbreed te hebben verlaagd naar 21:1. Daar de studentenpopulatie na een piek in 2021 een licht dalende trend laat zien, zal het streefgetal van 200 fte extra aan docenten dienovereenkomstig dalen. In onderstaande tabel staat de ontwikkeling van de S/D-ratio sinds 2014. Hieruit blijkt dat we de S/D-ratio in de afgelopen jaren dankzij de investeringen in het docentencorps consistent hebben verlaagd. In 2023 kwam de ratio uit op tot 20,4:1. Voor het resterende jaar van het KA-plan (2024) is onze ambitie om de S/D-ratio stabiel onder de 21:1 te houden.

#### Ontwikkeling student-docentratio

Ontwikkeling Student-Docent ratio 2014-2023*										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FTE Docerend	1.367,1	1.460,7	1.526,6	1.539,5	1.604,7	1.785,8	1.769,2	1.910,4	1.946,9	1.840,1
Aantal studenten	33.813	34.713	36.349	37.710	38.098	38.120	40.045	40.058	38.446	37.588
student/ docentratio	24,7	23,8	23,8	24,5	23,7	21,3	22,6	21,0	19,7	20,4

\* Peildatum 1 oktober 2023

#### Samenvatting en financiële toelichting

Alles overziend liggen wij op koers met de uitvoering van onze activiteiten op het gebied van het intensiever en kleinschalig onderwijs. Dat geldt zowel voor de streefwaarden die de gehele instelling betreffen als de uitvoering van specifieke activiteiten binnen instituten. De streefwaarden die de instituten bij de activiteiten hebben opgesteld, zijn voor het grootste deel behaald.

## 1.9.4. Docentprofessionalisering

### Ambities

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 instituuetsplannen als het centrale-dienstenplan zijn voornemens op dit thema benoemd. We hebben ons ten doel gesteld om in 2024 substantieel boven de cao-norm van 6% voor professionalisering (inzet van docentenuren) uit te komen.

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 van teamontwikkeling, strategische personeelsplanning en werkdrukverlaging.

In onderstaande tabel staat welke activiteiten in het kader van het thema docentprofessionalisering in uitvoering zijn bij de elf instituten en OenO.

### Inzet op docentprofessionalisering

Instituut/ dienst	Activiteiten
ISO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BKE/SKE-training aanbieden aan nieuwe docenten</li> <li>- Pedagogisch-didactische training aanbieden aan docenten</li> </ul>
IvL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teams meenemen in trajecten voor didactisch coachen</li> <li>- Intensief teamontwikkelingstraject aanbieden aan één opleiding</li> <li>- Docenten trainen op het gebied van digitale didactiek</li> </ul>
IvG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docenten uit alle opleidingen gefaseerd betrekken bij trajecten voor didactisch coachen, door certificeringstrajecten voor beeldcoaches aan te bieden</li> <li>- Docenten laten participeren in onderzoek van Kenniscentrum Zorginnovatie</li> </ul>
WdKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensieve BDB-training aanbieden aan docenten</li> <li>- Taal-intensieve scholing aanbieden aan docenten en studenten</li> </ul>
HRBS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BKE/SKE-training aanbieden aan docenten</li> <li>- Teamontwikkeling en leiderschapontwikkeling (mede in het kader van de strategische ambities)</li> </ul>
RBS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docenten omscholen in het kader van nieuwe curricula</li> <li>- Docenten trainen in het gebruik van nieuwe leertechnologieën t.b.v. blended leren</li> </ul>
EAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EAS-specifieke BKE/SKE-training uitrollen</li> <li>- Coaching on-the-job aanbieden</li> <li>- Docenten laten participeren in onderzoek</li> </ul>
RMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle docenten een training aanbieden op het gebied van didactisch coachen (Didactech)</li> <li>- Enkele docenten opleiden tot beeldcoach t.b.v. de uitrol van Didactech</li> <li>- Nieuwe werkwijze op het gebied van toetsing ontwikkelen</li> </ul>
CMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanuit het Stadslab trainingen aanbieden op het gebied van virtual reality en big data</li> <li>- BKE/SKE-training aanbieden aan nieuwe docenten</li> <li>- CMI-kennissessies organiseren op diverse onderwerpen die binnen CMI actueel zijn</li> <li>- Docenten ondersteunen in het organiseren van blended leren</li> </ul>
IGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BKE/SKE/BDB-certificering aanbieden aan nieuwe docenten</li> <li>- Docenten een masteropleiding laten volgen</li> <li>- Docenten laten participeren in onderzoek van Kenniscentrum Duurzame HavenStad</li> <li>- Docenten ondersteunen in de toepassing van digitale leertechnologieën in het onderwijs</li> </ul>
Dienst OenO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbod HR Academie uitbreiden (inwerkprogramma's, informatievaardigheden en onderzoeksvaardigheden, ontwikkelen en gebruiken van digitale leermiddelen)</li> <li>- Deskundige begeleiding bieden voor teamontwikkeling, strategische personeelsplanning en werkdrukverlaging</li> </ul>

## Samenvatting en financiële toelichting

De instituten hebben de meeste voornemens op het gebied van professionalisering in uitvoering genomen. Sommige instituten hebben een verschuiving in prioriteitstelling doorgevoerd of extra geïnvesteerd, waarbij het speerpunt is komen te liggen op docenten professionaliseren in het gebruik van nieuwe leertechnologieën en digitale didactiek. In financieel opzicht ligt de realisatie van de voornemens op dit thema op koers.

## 1.9.5. Studiesucces

### Ambities

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

### Programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces

Om de opleidingen onderwijskundig en veranderkundig te begeleiden en in de gelegenheid te stellen van elkaar te leren, heeft het College van Bestuur gekozen voor de inrichting van een hogeschoolbreed programma: Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces (GOS). Dit programma hebben we, in nauwe afstemming met de centrale medezeggenschapsraad (CMR), ondergebracht bij onze kwaliteitsafspraken.

In 2023 hebben 28 opleidingen deelgenomen binnen GOS, vier meer dan voorzien. Zeven nieuwe opleidingen zijn gestart in de programmalijs projectmatig werken.

De lessen uit de evaluatie in het najaar van 2022 zijn in 2023 meegenomen. GOS wordt volledig gefinancierd met KA-middelen. 2024 zal het laatste jaar worden voor GOS als separaat programma. In 2025 wordt dit thema ingebed in het bredere kader van de uitvoeringsagenda van de strategische agenda en het opzetten van een CTL.

Meerdere lectoren van Kenniscentrum Talentontwikkeling hebben gedurende het jaar in het kader van GOS met opleidingen samengewerkt. Zo hebben opleidingen bijvoorbeeld begeleidingskundige ondersteuning gekregen en training in didactisch coachen. Een belangrijk wapenfeit in 2023 was het opstarten van de Expertisekringen Onderwijskwaliteit, waarin aanwezige expertise op het vlak van onderwijskwaliteit rondom lectoren gebundeld is en breed beschikbaar is gemaakt.

### Goalsetting

Sinds 2020 wordt een gerichte ondersteuning aangeboden aan acht opleidingen die de methode Goalsetting aan hun eerstejaarsstudenten willen aanbieden. Deze methode helpt studenten 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 studentendecanaat (in het thema meer en betere begeleiding van studenten).

### WERKplaats Taal

Vanuit WERKplaats Taal is een bijdrage geleverd aan het thema studiesucces door opleidingen te ondersteunen bij het verbeteren van de taalvaardigheid van hun studenten. In 2023 zijn de taalgerichte activiteiten vanuit deze WERKplaats voortgezet, toenemend in samenwerking met WERKplaats Onderwijsleertechnologie en WERKplaats Integrale Pedagogiek & Didactiek. 2023 vormde tevens het transitiejaar waarin de activiteiten werden geborgd in de staande organisatie, waar ze vanaf 2024 een plek hebben.

## Samenvatting en financiële toelichting

Onze voornemens op het thema studiesucces zijn in uitvoering. 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. De nog steeds nawerkende impact van corona op ons onderwijs, doet ons twifelen of we onze rendementsambities in 2024 geheel waar zullen maken. Dit nog los van de vraag of mogelijke ontwikkelingen in studierendement in deze roerige tijd te herleiden zijn tot verbeteringen op het gebied van onderwijskwaliteit. Voor het niet geheel uitgenutte deel van het budget, wordt in 2024 een passende bestemming gezocht binnen de kaders van de kwaliteitsafspraken.

### 1.9.6. Onderwijsfaciliteiten

#### Ambities

De belangrijkste voornemens op dit thema waren een uitbreiding van stiltewerkplekken en satellietlocaties, betere openingstijden, betere benutting van ruimtes en een modernisering van de digitale leer- en werkomgeving.

Als gevolg van coronamaatregelen is in overleg met de CMR de keuze gemaakt om geen extra stiltewerkplekken te realiseren, maar te investeren in kwalitatief betere werk- en studieplekken als onderdeel van het traject Toekomstgerichte Leer- en Werkomgeving (TLWO). Het traject is van start gegaan in 2020. In satellietlocaties is conform begroting geïnvesteerd.

De voorgenomen verruiming van de openingstijden (zaterdag openstelling) kon als gevolg van de coronamaatregelen in 2021 pas later worden gerealiseerd. Aan het einde van het schooljaar 2021-2022 is de opkomst op zaterdagen geëvalueerd en bleek deze uiterst laag. In overleg met de CMR is eind 2022 besloten om voorlopig te stoppen met de zaterdagopenstelling en voor de betreffende KA-middelen andere activiteiten te zoeken. In 2023 is definitief besloten de zaterdagopenstelling wegens te lage opkomst te beëindigen.

Het meerjarige project Optimalisering Bezetting en Benutting, dat een bijdrage moest leveren aan betere benutting van ruimtes, is stopgezet nadat er geen passende partij is voortgekomen uit de aanbesteding van dit project. Binnen de afdelingen IT en Vastgoed & Huisvesting is onderzoek gedaan naar alternatieve middelen en instrumenten. In 2024 wordt een nieuwe poging ondernomen tot aanbesteding van het onderzoek.

Het online en hybride onderwijs is vanaf maart 2020 in een versnelling gekomen, waardoor in een hoger tempo dan voorzien in het KA-plan onze digitale leer- en werkomgeving gemoderniseerd moest worden. Dit hield een versnelde uitrol in om de ICT-voorzieningen (denk bijvoorbeeld aan het mobiele werkplekconcept, audiovisuele middelen in de klas) in een hoger tempo aan studenten en medewerkers beschikbaar te stellen. Ook is actiever ingezet op het digitale toetsysteem, het leermanagementsysteem en op het moderniseren van het studentinformatiesysteem. De middelen die zijn vrijgevallen door het niet-doorgaan van de zaterdagopenstelling en het project Optimalisering zijn gebruikt om deze grotere investering in ICT-middelen te compenseren.

#### 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 aan te bieden, halen we onnodige stress weg en stellen we studenten beter in staat eigen verantwoordelijkheid te nemen voor de voortgang van hun studie.

In 2022 is besloten om per 1 januari 2023 het programmateam van Studienet samen te voegen met de afdeling Marketing & Communicatie. Dit is een grote stap voorwaarts in het in de basisdienstverlening onderbrengen van de binnen Studienet opgebouwde expertise in de student-experience. Inmiddels is het team stevig ingebed in de nieuwe afdeling. Het samenbrengen van de inhoudelijke doelstellingen en de professionele expertise versterkt de impact op de gehele journey van studenten.

De belangrijkste onderwerpen waaraan in 2023 is gewerkt, zijn:

- de experiencestrategie, die de student centraal stelt bij elke interactie;
- het digital experience management, waardoor een student een uniforme ervaring heeft op de verschillende kanalen;
- het journeymanagement, dat moet leiden tot meer studentbetrokkenheid;
- het klantsuccesmanagement, dat studentgericht werken behelst.

### **Samenvatting en financiële toelichting**

De afgelopen jaren heeft er een flinke opschaling plaatsgevonden van activiteiten op het gebied van onderwijsfaciliteiten. De voornemens die wij hebben geformuleerd, zijn op onderdelen bijgesteld. In het algemeen zien wij dat de activiteiten overeenkomstig onze (bijgestelde) plannen zijn uitgevoerd en dat de bijbehorende doelen zijn behaald. Als gevolg van de veranderende prioriteiten heeft in 2021 binnen het thema onderwijsfaciliteiten een verschuiving plaatsgevonden in de uitgaven van de middelen. Er is minder gerealiseerd op het gebied van (fysieke) huisvestingsvoornemens zoals stiltewerkplekken, en juist aanzienlijk meer op het terrein van de digitale leer- en werkomgeving. Het programma Studienet is in 2021 toegevoegd nadat er door de bijstelling van prijspeil en marktaandeel meer middelen beschikbaar kwamen voor dit thema. Het begrote budget is vrijwel volledig uitgenut (Zie tabel Realisatie studievoorschotmiddelen per thema 2019-2022 en budgetten 2022-2024 op pagina 73).

## **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 de 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 hebben we kwaliteitsafspraken gemaakt die zich richten op verhoging van het studentenwelzijn.

In de periode 2020-2022 is overeenkomstig ons voornemen het decanaat uitgebreid. Deze uitbreiding komt tegemoet aan de groeiende vraag van studenten naar een gesprek over persoonlijke omstandigheden of voor de beantwoording van specifieke vragen op het gebied van bijvoorbeeld financiële regelingen, klachtenprocedures en/of studiefinanciering. Ook in 2023 was de vraag naar ondersteuning onverminderd groot. De problematiek van vereenzaming en isolatie van studenten door de coronamaatregelen en de nasleep hiervan heeft mede geleid tot deze toegenomen vraag. Door de uitbreiding hebben de studentdecanen direct en indirect meer studenten kunnen helpen. Om de vraag te kunnen bijbenen, zal de (uitgebreide) formatie ook in volgende jaren op peil gehouden worden. Mede daarom zijn de vrijgekomen middelen voor Goalsetting aan dit thema toegevoegd.

### **Samenvatting en financiële toelichting**

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

### 1.9.8. Monitoring en jaarlijkse bijtelling

De monitoring en de jaarlijkse bijtelling van de kwaliteitsafspraken sluiten aan bij de bestaande P&C-cyclus op zowel centraal als decentraal niveau. Tijdens zogenaamde bilorondes tussen het College van Bestuur en de directeuren van de instituten en diensten wordt de voortgang van de uitvoering van de KA-plannen besproken. Op basis van de uitkomsten van de bilorondes wordt een intern voortgangsverslag opgesteld, waarmee de voortgang in beeld wordt gebracht. In het najaar worden de plannen steeds waar nodig inhoudelijk en financieel bijgesteld, bijvoorbeeld als gevolg van veranderende omstandigheden en aanpassingen in prijspeil of marktaandeel.

### 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 uitvoeren van het hogeschoolbrede plan Kwaliteitsafspraken. Op centraal niveau heeft de CMR in 2020 instemming gegeven op het dienstenplan en het hogeschoolbrede plan Kwaliteitsafspraken. Eind 2022 heeft de CMR ingestemd met de actualisatie van het dienstenplan voor het jaar 2023, en in 2023 is dit gebeurd voor 2024. Op verschillende momenten is met de CMR overleg gevoerd over de bijstelling in de prioriteitsstelling van het dienstenplan. Gespreksonderwerpen waren onder meer de noodzaak om onze voornemens ten aanzien van de openstelling van gebouwen en de inrichting van stiltewerkplekken te temporiseren ten gunste van aangescherpte voornemens op het gebied van hybride onderwijs (aanschaf ICT-middelen). De voortgang van het programma GOS is eveneens diverse keren besproken met de CMR. In het najaar van 2023 heeft het College van Bestuur de voortgangsrapportage betreffende de kwaliteitsafspraken aan de CMR aangeboden.

Onze bestuurlijke inrichting vraagt om een goedkeuring van het instituutplan Kwaliteitsafspraken door de instituutsmedezeggenschap (IMR). De elf IMR'en hebben hun instemming betuigd op het (bijgestelde) Instituutplan Kwaliteitsafspraken.

De onderwijscommissie van de Raad van Toezicht (RvT) ontvangt elk kwartaal een korte toelichting op de voortgang van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. In hoofdstuk 3 van dit jaarverslag reflecteert de RvT op zijn werkzaamheden in 2023, inclusief de kwaliteitsafspraken.

INTERVIEW MET **KEES KLOMP**

# Kinderboek Kees Klomp over betekenis-economie: hoe een klein vogeltje een bosbrand blust

Hoe kan de jeugd een bijdrage leveren aan een betekenis-economie? Het kinderboek 'De Regenmaker' van onze lector Kees Klomp laat zien dat je als individu ook het verschil kan maken in onze maatschappij. Iets wat uiteraard ook voor volwassenen geldt.

Brand! Er is brand in het bos. Wegwezen, vluchten! Alle dieren maken dat ze weggomen. Behalve Olla. Het kleine vogeltje gelooft er heilig in dat de vuurzee bestreden kan worden. De meeste andere dieren lachen haar uit en rennen het bos uit. Ola neemt een druppel in haar snavel. "Een regenbui is niets meer dan een optelsom van heel veel kleine druppeltjes." Steeds meer dieren zien heil in het plan van Olla. Als iedereen nou eens helpt om zoveel mogelijk druppels richting de brand te krijgen... En, ja hoor, uiteindelijk lukt het Olla en de andere helpende dieren om het vuur uit te krijgen. In plaatst van dat het bos volledig wordt verwoest, leven ze er nog lang en gelukkig.

## **Een kinderboek over de betekenis-economie, verrassend!**

"Het idee is per ongeluk ontstaan, maar dat zijn vaak juist de leukste dingen. Ik had in Noorwegen een TED Talk gehouden, maar er was iets misgegaan met de opnames. Dus wilde ik mijn verhaal – met Olla in de hoofdrol – nog een keer in het Nederlands opnemen. Het is een mooie metafoor om heel ingewikkelde materie gemakkelijk te kunnen vertellen. Toen een kennis van mij het verhaal hoorde, zei hij gelijk: dit is een kinderboek! Mooi idee, maar ik wilde er alleen aan beginnen als iedereen belangeloos zou meewerken. Dat is gelukt, want niemand verdient hier een pepernoot aan."

## **Terwijl het boek gratis wordt weggeven, toch?**

"Klopt. Vanaf maandag 22 mei geven we op verschillende basisscholen 20.000 exemplaren weg aan leerlingen. Ik hoop dat het de eerste

aanzet is tot alle basisscholen in Nederland zo'n pakket met boeken hebben ontvangen."

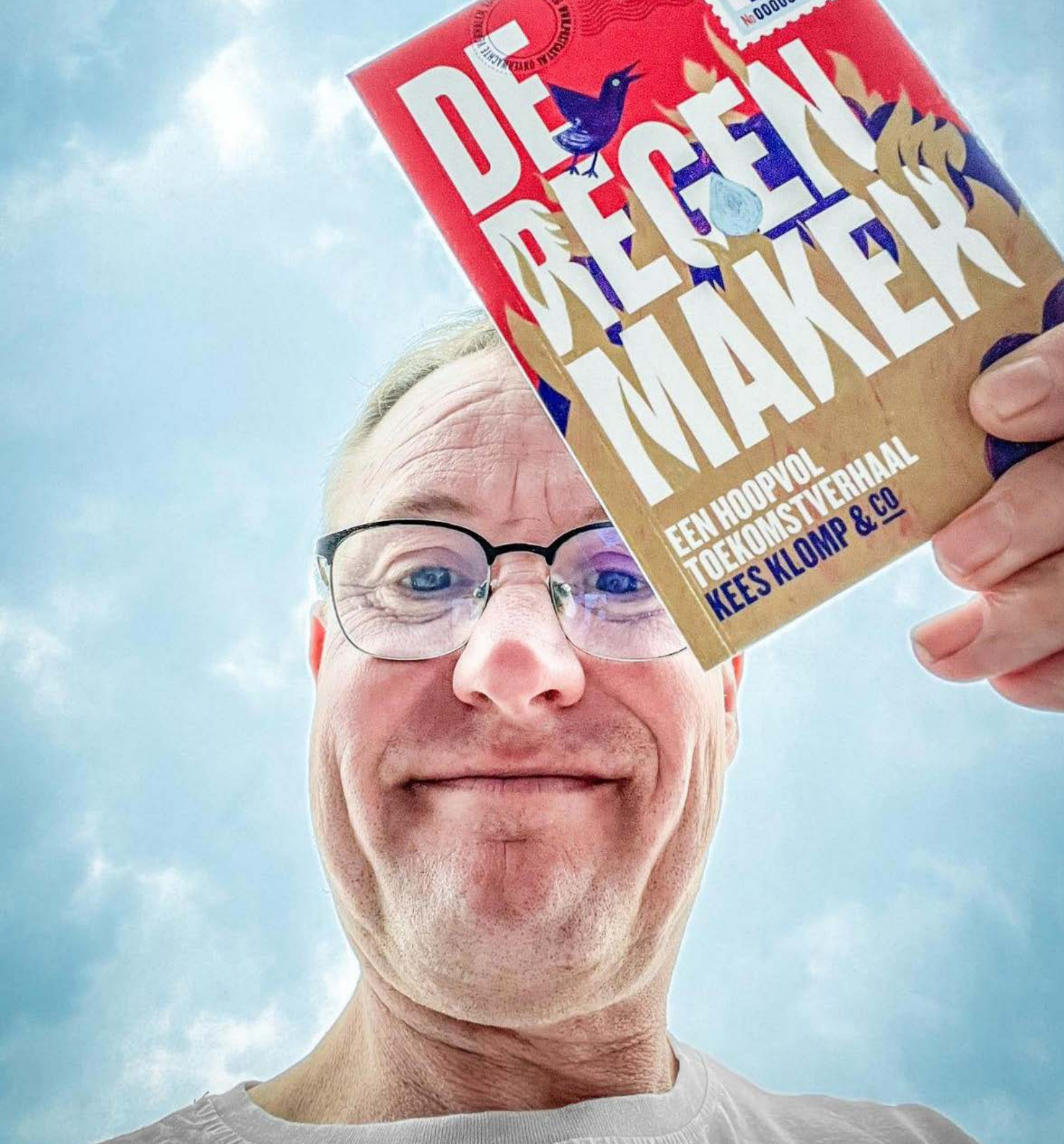
## **Zijn kinderen al bezig met betekenis-economie?**

"Zo'n 6 á 7 jaar blijkt de ideale leeftijd om het erover te hebben. Ze weten al veel meer over bijvoorbeeld klimaatverandering dan wij denken. Ze krijgen al heel veel mee, bijvoorbeeld via het Jeugdjournaal. We hebben op enkele scholen het boek al geïntroduceerd en de leerlingen reageerden ongelooflijk enthousiast. De illustraties in het boek zijn overigens bewerkte tekeningen van kinderen. Toen ik het boek voorlas aan mijn eigen zoon, wilde hij gelijk ook tekeningen maken en moesten we zo snel mogelijk opa en oma bellen om te vertellen over 'De Regenmaker'. Ook juffen en meesters zijn enthousiast. Zij schuiven het onderwerp meestal zo lang mogelijk voor zich uit, omdat er veel vragen zijn en ook angst is rond dit onderwerp. Maar juist door te laten zien dat de kinderen zelf kunnen helpen, is het goed om het bespreekbaar te maken."

## **Het klinkt ook als een boek voor volwassenen.**

"Het bos is natuurlijk de metafoor voor de wereld die in brand staat, en wij zijn de dieren. Tijdens mijn onderzoek hoor ik van ongelooflijk veel mensen dat ze best iets willen doen om het systeem waarin we zitten te doorbreken, zodat we aan een betekenis-economie kunnen bouwen. Maar ze weten niet hoe. Want wie ben ik nou eenmaal? Dit kinderboek laat op heel eenvoudige wijze zien dat iedereen iets kan betekenen. Echt iedereen. Als we maar met veel





zijn. De hele manier waarop dit boek tot stand is gekomen, is het bewijs dat de betekenis-economie werkt. Het is ongelooflijk om te zien wat er ontstaat als het uitgangspunt is om er 0,0 euro aan te verdienen. Dan zie je zo veel ruimte ontstaan en de een na de ander komt zijn diensten aanbieden. Puur omdat we samen het grote doel voor ogen hebben. Mooier kan het bijna niet."

**Zondag 21 mei wordt in Utrecht het boek officieel gepresenteerd. Hoe gaat dat eruitzien?**

"In Kinopolis in de Jaarbeurs organiseren we een minifestival, waar de film 'De Kracht van het Kleine' wordt vertoond. En BN'ers, Betekenisvolle Nederlanders, lezen voor uit 'De Regenmaker', onder wie Jan Terlouw. Poeh, dat is dan weer een jongensdroom van mij die uitkomt..."



## 1.10 Financieel beleid 2023

### 1.10.1 Introductie

Hogeschool Rotterdam heeft boekjaar 2023 afgesloten met een financieel resultaat van 5,1 miljoen euro positief (2022: 11,1 miljoen euro positief). Dit is ten opzichte van het begrote resultaat van 4,0 miljoen euro negatief een verschil van 9,1 miljoen euro positief. Van het resultaat over boekjaar 2023 heeft 238 duizend euro positief betrekking op de private activiteiten (2022: 89 duizend euro positief). Het aantal bekostigde studenten in 2023 is met 222 gestegen naar 30.209 (2022: 29.987). Het aantal behaalde bekostigde diploma's in 2023 is met 363 gestegen naar 5.780 (2022: 5.417)<sup>3</sup>.

### 1.10.2 Kengetallen per 31 december 2023

Het Financieel Sturingskader van de hogeschool omvat de door de Inspectie van het Onderwijs opgelegde financiële ratio's. De uitkomsten in 2023 op de ratio's zijn als volgt:

Ratio's financieel toezicht Inspectie van het Onderwijs:				
Omschrijving	Definitie	Signale-	Streef-	Realisatie
		waarde	waarde	
		IvHO	HR	2023
Liquiditeit	(Vorderingen + liquide middelen) / kortlopende schulden	< 0,5	≥ 0,5	0,69
Solvabiliteit	(Eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen x 100%	< 30%	≥ 32%	46,6%
Absolute omvang liquide middelen	Absolute omvang liquide middelen in € x 1.000	< 2.000	≥ 2.000	64.111

De scores op de ratio's in 2023 voldoen aan de normen van de Inspectie van het Onderwijs.

### 1.10.3 Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

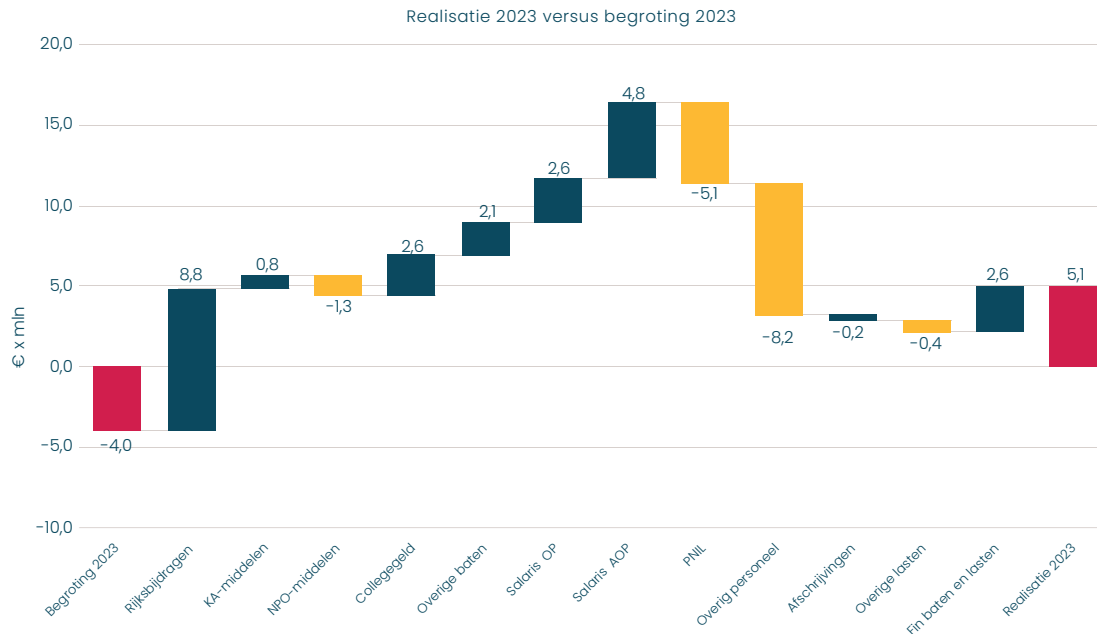
Het feitelijk (publiek deel) van het eigen vermogen van de hogeschool bedraagt ultimo boekjaar 2023 113,9 miljoen euro. Op basis van de rekenmethode van de Inspectie van het Onderwijs bedraagt het normatief eigen vermogen voor de hogeschool ultimo boekjaar 2023 293 miljoen euro. Het publiek eigen vermogen komt daarmee niet boven de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen.

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

## 1.10.4 Beschouwing financiële positie

### Baten en lasten

Het financiële resultaat over 2023 is 5,1 miljoen euro positief bij een begroting over 2023 van 4,0 miljoen euro negatief.



Het verschil van 9,1 miljoen euro positief ten opzichte van de begroting wordt met name veroorzaakt door een hogere rijksbijdrage. De stijging van de rijksbijdrage met 8,8 miljoen euro is vooral het gevolg van de te laag begrote prijs- en volumecompensatie vanuit OCW en middelen voor diverse Bestuursakkoorden. Daarnaast is sprake van een toename van de overige personele kosten met 8,2 miljoen euro door hoger dan begrote kosten voor personele voorzieningen, verlof en di-uren en vanwege de nieuwe cao.

In vergelijking met het resultaat 2022 ad 11,1 miljoen euro positief ligt het resultaat 2023 6,0 miljoen euro lager. Dit wordt vooral veroorzaakt door 19,2 miljoen hogere personele lasten, de huisvestingslasten, die 2,8 miljoen euro hoger zijn uitgekomen, een toename met 3,2 miljoen euro op de advieskosten en een stijging met 2,5 miljoen euro op kosten voor reparatie en onderhoud.

### Balans en kasstromen

Het balanstotaal 2023 is ten opzichte van 2022 met 6,9 miljoen euro gedaald naar 297,3 miljoen euro (2022: 304,2 miljoen euro).

#### Activa:

- De investeringen gedurende 2023 van 49,3 miljoen euro en de verantwoorde afschrijvingen van 24,3 miljoen euro leiden tot een toename van de (im)materiële vaste activa met 25,0 miljoen euro naar 221,2 miljoen euro (2022: 196,3 miljoen euro);
- De liquide middelen zijn in 2023 ten opzichte van 2022 met 32,3 miljoen euro afgenomen naar 64,1 miljoen euro (2022: 96,5 miljoen euro). Deze daling wordt veroorzaakt door de investeringen in 2023 waarvoor geen extra financiering hoefde te worden aangetrokken;
- Het werkkapitaal (vlottende activa minus kortlopende schulden) is met 18,2 miljoen euro afgenomen naar 34,8 miljoen euro negatief (2022: 16,6 miljoen euro negatief). Dit wordt veroorzaakt door toename van de vorderingen met 0,5 miljoen euro, afname van de liquide middelen met 32,2 miljoen euro en afname van de kortlopende schulden met 13,6 miljoen euro. De afname van het werkkapitaal heeft per saldo geleid tot een positieve kasstroom van 18,2 miljoen euro.

**Passiva:**

- Het eigen vermogen neemt toe met het gerealiseerde resultaat over 2023 van 5,1 miljoen euro positief tot 113,5 miljoen euro (2022: 108,5 miljoen euro);
- De bestemmingsreserve voor private activiteiten is ultimo 2023 separaat opgenomen voor een bedrag van 0,4 miljoen euro negatief (2022: 0,6 miljoen euro negatief);
- De voorzieningen nemen ten opzichte van 2022 toe met 4,8 miljoen euro naar 25,1 miljoen euro (2022: 20,3 miljoen euro). Dit wordt met name veroorzaakt door de voorziening wachtgelden (toename met 2,0 miljoen euro) en de voorziening eigenrisicodragerschap WGA (toename met 1,8 miljoen euro);
- De kortlopende schulden dalen met 13,6 miljoen euro naar 110,9 miljoen euro (2022: 124,5 miljoen euro). Dit wordt onder meer veroorzaakt door de aanwending van vooruit ontvangen NPO-middelen in 2023 ten bedrage van 8,8 miljoen euro.

De liquiditeit bedraagt ultimo 2023 0,69 (2022: 0,87) 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 2023 uit op 46,6%. Deze uitkomst is hoger in vergelijking met ultimo 2022 (42,3%) 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 2023 hebben de volgende majeure besluiten zoals gedefinieerd in artikel 164 lid 1 boek 2 BW, plaats gevonden:

In 2023 heeft de hogeschool in lijn met de in januari 2022 ondertekende intentieverklaring een mogelijke fusie verkend van de Willem de Kooning Academie met Hogeschool voor de Kunsten Codarts. Het doel van de gefuseerde instelling is om samen met de hogeschool en de Erasmus Universiteit Rotterdam op een nog te bouwen cultuurcampus in Rotterdam-Zuid vernieuwend kunstonderwijs aan te bieden. De verkenning heeft tot de conclusie geleid dat meer tijd nodig is voor reflectie op doel en haalbaarheid van deze mogelijke fusie.

### 1.10.6 Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten

De kaders voor het treasurybeleid zijn opgenomen in het actuele Treasurystatuut, dat van kracht is sinds 2022. 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 aflossingschema. In 2023 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 2023 bedragen 64,1 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 2023 zijn ontleend aan de meerjarenbegroting 2024-2028. Op 12 december 2023 heeft de Raad van Toezicht de begroting voor boekjaar 2024 inclusief de meerjarenbegroting over de jaren 2025 – 2028 goedgekeurd. Begroting 2024 en de meerjaren-cijfers zijn ten tijde van de opstelling daarvan gebaseerd op geprognosticeerde eindcijfers 2023 (positief resultaat van 10,8 miljoen euro). De begrote balanscijfers voor de jaren 2024 en verder zijn in deze continuïteitsparagraaf van een update voorzien op basis van de realisatie ultimo boekjaar 2023 (resultaat van 5,1 miljoen euro positief).

### A1. Kengetallen

Kengetal	R 2023	B 2024	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028
Personele bezetting in FTE:	3.345	3.342	3.285	3.259	3.265	3.265
Management/directie	184	181	183	190	200	200
Onderwijzend personeel	2.074	2.017	1.962	1.941	1.945	1.945
Wetenschappelijk personeel	40	40	41	41	41	41
Overige medewerkers	1.047	1.104	1.099	1.087	1.080	1.080
Studentaantallen	38.779	38.494	38.674	38.766	38.835	38.939
Onderwijzend personeel/Totaal	62,0%	60,3%	59,7%	59,6%	59,6%	59,6%
Student/docentratio	18,7	19,1	19,7	20,0	20,0	20,0

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

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

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

#### Toelichting:

- Studentaantallen: hier wordt uitgegaan van een relatief geringe daling in 2024 gevolgd door een relatief geringe toename in de daaropvolgende jaren. Voor 2026 wordt een daling van bekostigde inschrijvingen voorzien door het niet toepassen van het BSA voor cohort 2020.
- Onderwijzend personeel / Totaal: verwacht wordt een daling in 2024 (in lijn met het studentenaantal) met daarna een stabilisering.
- Student/docentratio: de stijging wordt verklaard door de verwachte afname van het docentaantal.

**A2. Balans****Begroting 2024  
Balansprognose**

in € 1.000	Re realisatie					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Activa</b>						
Vaste Activa						
- Immateriële vaste activa	7.407	11.014	10.815	7.525	4.822	3.495
- Materiële vaste activa	213.813	239.229	256.723	266.271	260.762	260.305
Vlottende activa						
- Ov. vorderingen en overl.activa	12.005	12.005	12.005	12.005	12.005	12.005
Liquide middelen	64.111	52.518	47.260	43.151	55.553	51.108
Totaal activa	297.336	314.766	326.804	328.954	333.141	326.914
<b>Passiva</b>						
Eigen Vermogen						
- Algemene reserve	110.606	106.641	101.306	97.607	97.403	97.131
- Wettelijke reserve immateriële vaste activa	236	118	0	0	0	0
- Bestemmingreserves private opleidingen	-382	-139	82	359	631	903
- Bestemmingreserves schoolfonds	62	62	62	62	62	62
- Bestemmingreserves kennisinnovatie	2.783	2.153	1.523	946	877	877
- Bestemmingreserves promotievoucher	222	222	222	222	222	222
- Bestemmingreserves centre of expertise	0	0	0	0	0	0
Totaal Eigen Vermogen	113.527	109.057	103.195	99.195	99.195	99.195
Vorzieningen						
- Wachtgelden	4.684	4.684	4.684	4.684	4.684	4.684
- ERD WGA	4.464	4.464	4.464	4.464	4.464	4.464
- M2 werktijdvermindering	9.893	9.893	9.893	9.893	9.893	9.893
- Gratificatie ambtsjubileum	3.854	3.854	3.854	3.854	3.854	3.854
- Asbestverwijdering	166	166	166	166	166	166
- Profileringsfonds	113	113	113	113	113	113
- Langdurig zieken	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241
- Overig	256	256	256	256	256	256
- Transitievergoeding	439	439	439	439	439	439
Totaal voorzieningen	25.110	25.110	25.110	25.110	25.110	25.110
Langlopende schulden	47.800	69.700	85.850	91.038	94.811	88.740
Kortlopende schulden	110.899	110.899	112.649	113.612	114.026	113.870
Totaal passiva	297.336	314.766	326.804	328.954	333.141	326.914

### Toelichting op de meerjarige balansprojectie

- De vaste activa nemen in de periode 2024–2028 toe met ruim 13 miljoen euro met name door de investeringen in huisvesting en IT.
- De kasstroom uit investeringsactiviteiten is groter dan de kasstroom uit financierings-activiteiten én operationele activiteiten gezamenlijk, waardoor het saldo aan liquide middelen in de periode 2024–2028 een dalend verloop heeft.
- De liquide middelen bevinden zich in de periode 2024–2028 binnen de bandbreedte tussen 47 miljoen euro (2025) en 56 miljoen euro (2027).
- Het eigen vermogen muteert met het exploitatieresultaat. Voor de jaren 2024–2028 bedraagt het cumulatieve exploitatieresultaat 14,3 miljoen euro negatief, vooral vanwege de toenemende afschrijvingen op gedane investeringen en stijgende financieringslasten. Hierbij spelen 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 nemen in de periode 2024–2028 toe tot 88,7 miljoen euro. De toename van 19 miljoen euro is het gevolg van nieuw af te sluiten leningen bij de Staat der Nederlanden in verband met de verwachte investeringen huisvesting en IT.
- 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 2024 - 2028

(in € 1.000 en prijspeil 2024)	Realisatie					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Baten</b>						
Rijksbijdrage	315.719	314.416	304.209	297.245	295.592	295.592
NPO (Bestuursakkoord)	8.789	2.965	0	0	0	0
KA middelen	27.827	33.058	33.058	33.058	33.058	33.058
Totaal Rijksbijdrage	352.335	350.439	337.267	330.303	328.650	328.650
College- en examengelden	77.555	83.723	93.643	94.429	94.610	94.610
Opbrengsten werk voor derden	12.286	13.243	13.323	13.570	13.071	13.071
Opbrengst private activiteiten	3.770	4.661	4.697	4.697	4.697	4.697
Overige opbrengsten	11.339	11.447	11.591	12.078	12.234	12.234
<b>Totaal baten</b>	<b>457.285</b>	<b>463.513</b>	<b>460.521</b>	<b>455.077</b>	<b>453.262</b>	<b>453.262</b>
<b>Lasten</b>						
DOP - lasten	209.177	220.804	216.570	214.629	213.489	213.489
AOP - lasten	105.771	117.693	119.896	118.603	117.604	117.604
Personeel niet in loondienst	19.761	14.959	17.107	14.157	8.586	8.041
Scholingslasten	3.916	5.092	4.895	4.795	4.816	4.816
Overige personele lasten	14.315	8.358	6.787	6.262	5.995	5.995
Totaal personele lasten	352.940	366.907	365.255	358.444	350.490	349.945
Huisvestingslasten	26.328	24.593	22.574	21.385	21.588	21.588
Beheerslasten	41.501	41.853	41.045	39.439	37.890	37.890
Overige lasten	8.591	7.428	8.072	8.582	8.761	8.761
Afschrijvingen	24.685	27.350	27.807	29.204	32.654	33.199
<b>Totaal lasten</b>	<b>454.045</b>	<b>468.131</b>	<b>464.754</b>	<b>457.055</b>	<b>451.383</b>	<b>451.383</b>
<b>Exploitatieresultaat voor financiële en bijzondere baten en lasten</b>	<b>3.240</b>	<b>-4.617</b>	<b>-4.233</b>	<b>-1.978</b>	<b>1.879</b>	<b>1.879</b>
Financiële baten en lasten	1.824	147	-1.629	-2.022	-1.879	-1.879
Bijzondere baten en lasten	0	0	0	0	0	0
<b>Exploitatieresultaat na financiële en bijzondere baten en lasten</b>	<b>5.064</b>	<b>-4.470</b>	<b>-5.862</b>	<b>-4.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaatbestemming</b>						
Algemene reserve	4.516	-4.083	-5.453	-3.700	-203	-272
Wettelijke reserve IVA						
Bestemmingsreserve privaat	239	243	221	277	272	272
Bestemmingsreserve schoolfonds	-4					
Bestemmingsreserve kennisinnovatie middelen	343	-630	-630	-577	-69	0
Bestemmingsreserve promotievoucher middelen	-30					
Bestemmingsreserve centre of expertise middelen	0					
<b>Totaal resultaatbestemming</b>	<b>5.064</b>	<b>-4.470</b>	<b>-5.862</b>	<b>-4.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Toelichting op de meerjarige raming van baten en lasten:

- De baten vertonen een redelijk stabiel beeld, doordat de dalende rijksbijdrage wordt gecompenseerd door een toename van de collegegelden.
- De personele lasten nemen in 2024 toe, 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 2024-2028.
- De verwachte afschrijvingslasten vertonen een stijgende trend 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 minimaal eens per kwartaal de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting met de directies 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. De risicomanager monitort vanuit de tweede lijn het risicomanagementproces binnen de eerste lijn en adviseert het management daaromtrent. De hogeschool blijft werken aan haar ambitie het Risk & Control Framework verder uit te breiden conform 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 zwaar ingezet op verhogen van het bewustzijn op het gebied van security. Hiertoe is de bewustzijnscampagne uitgebreid met een verplicht e-learning platform waar medewerkers op een interactieve manier meer kunnen leren over privacy en security.

### **Instream 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. Op de lange termijn bestaat het risico op dalende studentaantallen door demografische ontwikkelingen en verzwakking van de concurrentiepositie van het hoger beroepsonderwijs, mede door een te diffuse rol van de waarde van het hoger beroepsonderwijs voor student, werkveld en samenleving. 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 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.

### **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. De voortgang wordt gemonitord via een dit jaar ontwikkeld D&I dashboard.

### **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 bijlage 5 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 €	S.Y. Wilton- Wels	M.J.G. Bormans	W.E. van den Brink	Z. Guernina	CvB Gezamenlijk	Totaal
1 Reiskosten binnenland**	5.700	19.864	15.021	15.459**	-	<b>56.044</b>
2 Reiskosten buitenland	-	-	-	-	-	<b>0</b>
3 Representatie (buiten onkostenvergoeding)	-	-	-	-	-	<b>0</b>
4 Overige kosten*	4.242***	1.600	2.400	1.400		<b>9.642</b>
<b>5 Totaal</b>	<b>9.942</b>	<b>21.464</b>	<b>17.421</b>	<b>16.859</b>	<b>0</b>	<b>65.686</b>

\* Inclusief een bedrag van € 200 per maand onbelaste onkostenvergoeding.

\*\* Inclusief afkoop leasecontract € 7.505,12.

\*\*\* Inclusief mediatraining € 3.442,45.

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. Alle 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). In 2023 is dit voor twee van de leden van toepassing geweest, terwijl één CvB-lid nog over een oud contract beschikte. Dit liep oorspronkelijk tot augustus 2023, maar is door voortijdige beëindiging van het dienstverband afgekocht. De nieuwe bestelling is kosteloos geannuleerd. Van de nieuwe bestuursvoorzitter is het lopende contract overgenomen van de vorige werkgever. De bedragen die hiermee gemoeid zijn, vallen binnen onze kaders.

## 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 2023.

### 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 activiteiten<sup>4</sup> (hierna: de beleidsregel) 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 (tegen een opbrengst die onder de kostprijs ligt) 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.

## Juridische en organisatorische inbedding

### Publiek

Binnen de Stichting Hogeschool Rotterdam (hierna: de hogeschool) worden bekostigde

4 [wetten.nl - Regeling - Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten - BWBR0045046 \(overheid.nl\)](#)

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 in de financiële administratie op een separate kostenplaats verantwoord. Ook de bijbehorende minors, studiereizen, activiteiten in het kader van verzorgen en aanbieden van stageplaatsen én de decentrale overhead van deze opleidingen worden in de financiële administratie op separate kostenplaatsen verantwoord. Dit geldt tevens voor het doen van praktijkgericht (promotie)onderzoek zoals georganiseerd binnen de kenniscentra en de leerwerkomgevingen binnen de Centres of Expertise (CoE's). In een programma van het CoE is sprake van voorzieningen gericht op studenten die aan het bekostigd onderwijs deelnemen en de kwaliteit van het bekostigd onderwijs bevorderen. Deze voorzieningen zijn voor de studenten kosteloos. Het standpunt van de hogeschool is daarom dat 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 en in de financiële administratie als publiek gekenmerkt.

### Privaat

Daarnaast is binnen de hogeschool sprake van private activiteiten zoals privaat contractonderwijs (€ 4,8 miljoen), verhuur van ruimtes (€ 0,9 miljoen)<sup>5</sup> en detachering van personeel (€ 1,2 miljoen)<sup>6</sup>. Deze activiteiten zijn overeenkomstig de beleidsregel als private activiteiten geclassificeerd. Registratie van private cursisten vindt plaats buiten de publieke studentenregistratie, in een aparte cursistenadministratie. De private activiteiten worden in de financiële administratie op separate kostenplaatsen verantwoord en als privaat gekenmerkt. De centrale kosten van de hogeschool zoals huisvesting, werkplekken en overhead (voor zover relevant) worden op basis van de kostenverdeelstaat doorbelast aan de private activiteiten. De decentrale overhead wordt op basis van detachering via de salarisadministratie doorbelast aan de private activiteiten. Per private activiteit dient minimaal een marge van 5% te worden gerealiseerd welke wordt gedoteerd aan de private bestemmingsreserve. Indien onverhoopt een verlies wordt gerealiseerd, wordt dit gefinancierd uit deze private bestemmingsreserve. Door deze systematiek, zoals toepassing integrale kostprijs systematiek en private bestemmingsreserve, worden de private activiteiten gefinancierd met private middelen en worden hiervoor door de hogeschool geen publieke middelen ingezet. Verder is hierbij geen sprake van structurele overcapaciteit.

### Publiek - privaat

Ten slotte is binnen de hogeschool sprake van activiteiten welke 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. Deze kostenplaatsen zijn door de hogeschool in 2023 nader geduid in lijn met de beleidsregel. De verantwoordelijkheid voor de activiteiten ligt bij de directie van het betreffende instituut waarin de activiteiten zijn ondergebracht.

5 Binnen de hogeschool is sprake van doorbelasting van huisvestingslasten van RDM Kade 59 in Rotterdam aan Stichting Albeda. De hogeschool huurt de locatie van het Havenbedrijf Rotterdam B.V. en belast vervolgens de huisvestingslasten (huur, onderhoud, schoonmaak, energie, water en personeel) 1 op 1 door aan Stichting Albeda (50/50). Hier ligt een huurovereenkomst en een service level agreement (SLA) aan ten grondslag. Aangezien via deze constructie de huisvestingslasten kostendekkend worden doorbelast aan Stichting Albeda is geen sprake van investering van publieke middelen in private activiteiten. De beleidsregel is derhalve niet van toepassing.

6 Hiervan heeft € 1,1 miljoen betrekking op detachering van tijdelijke aard waarbij de integrale personele last (IPL) wordt toegepast. Deze constructie is kostendekkend waardoor geen sprake is van investering van publieke middelen in private activiteiten. De resterende € 0,1 miljoen heeft betrekking op de vooropleidingen van de Willem de Kooning Academie (zie nadere toelichting in de Paragraaf publiek-privaat).

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 € 100k. Investerings van publieke middelen in mogelijk private activiteiten met een omvang kleiner dan € 100k per jaar<sup>7</sup>, worden daarom niet nader geanalyseerd in het kader van de beleidsregel, wel jaarlijks op totale omvang gemonitord.

Op kostenplaatsen met investeringen van publieke middelen in mogelijk private activiteiten met een omvang tussen € 100k en € 300k per jaar wordt eveneens geen beleidsregel toegepast. Wel wordt de omvang van de investeringen van publieke middelen in deze mogelijke private activiteiten jaarlijks op individuele basis periodiek gemonitord. De pilot Microcredentials vormt hierop een uitzondering. Aangezien de hogeschool hiervan het maatschappelijke belang erkent, wordt, overeenkomstig de beleidsregel verantwoording afgelegd.

Bij voortrajecten onlosmakelijk verbonden met en ten dienste van het CROHO-onderwijs, zoals vooropleidingen en pre-masters, geldt binnen de hogeschool eveneens dat een marge van minimaal 5% dient te worden gerealiseerd. Aangezien geen sprake is van een opbrengst welke onder de kostprijs ligt, is per saldo geen sprake van een investering van publieke middelen in private activiteiten en wordt hierover geen verantwoording afgelegd in het kader van de beleidsregel publiek – privaat.

Voor de vooropleidingen van de Willem de Kooning Academie (WdKA) is sprake van een separate juridische en organisatorische inbedding. Om toegelaten te worden tot de bachelor opleidingen van WdKA, kan de student ter voorbereiding een vooropleiding afronden. Gezien de aard van deze onbekostigde vooropleidingen, zijn deze in het verleden ondergebracht in de Willem de Kooning Stichting (hierna: de stichting). Het eigen vermogen van deze stichting is tot stand gekomen uit private activiteiten. In afstemming met de Inspectiedienst van het Onderwijs worden de onbekostigde vooropleidingen van de WdKA vooralsnog nog als private activiteiten beschouwd. Voor deze stichting wordt een separate jaarrekening opgesteld. De totale omvang van de baten van deze stichting bedroeg in 2023 tussen de € 100k en € 200k. De investering van publieke middelen van de hogeschool bedraagt circa € 25k en betreft de niet doorbelaste kosten voor huisvesting en overhead. Gezien de omvang van de investering van publieke middelen in deze private activiteit is geen aparte verantwoording in de jaarrekening opgenomen. In de jaarrekening van de hogeschool staat opgenomen dat sprake is van een verbonden partij, mede vanwege de bestuurlijke invloed op deze stichting.<sup>8</sup>

### **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 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 in de bepalingen van de beleidsregel (interpretatieverschillen);

<sup>7</sup> Dan wel een op jaarbasis negatief resultaat kleiner dan € 300k welke ten laste van de publieke algemene reserve wordt gebracht.

<sup>8</sup> Eén bestuurslid van de hogeschool en twee directeurs van de hogeschool (WdKA en OKC) maken deel uit van het bestuur van de stichting.



- Het niet consistent toepassen van het beleidskader privaat binnen de hogeschool zoals het onjuist of het niet toepassen van de kostenverdeelstaat waarmee centrale overhead niet of onjuist wordt doorbelast aan private activiteiten, of het niet doorbelasten van de decentrale 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, welke jaarlijks wordt geactualiseerd, en de doorbelasting van de decentrale overhead wordt periodiek gemonitord en afgestemd met de betreffende business controllers.

Van de totale baten over 2023 van € 457,3 miljoen betreffen € 450,4 miljoen publieke baten. Hiervan is € 409k geïnvesteerd in private activiteiten.

Type baten	€ (*1000)	%
Baten publiek 2023	450.384	98,5%
Baten privaat 2023	6.901	1,5%
Baten totaal 2023	457.285	100%
<b>Inschatting investering publieke middelen 2023 in private activiteiten</b>	<b>409</b>	<b>0,1%</b>

In onderstaand overzicht zijn de private activiteiten opgenomen waarin gedurende 2023 met publieke middelen is geïnvesteerd.

Omschrijving private activiteit	Private baten	Inschatting investering	Inschatting investering	Inschatting investering
	2023	publieke middelen	publieke middelen	publieke middelen
	(in € * 1.000)	2023	2022	cumulatief
	(in € * 1.000)	(in € * 1.000)	(in € * 1.000)	(in € * 1.000)
Pilot Microcredentials	-	105	60	165
RBS Rotterdam Case Society	1	304	334	638
	<b>1</b>	<b>409</b>	<b>394</b>	<b>803</b>

## 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). De pilot Microcredentials van het Versnellingsplan loopt door in Npuls, programma onderdeel 'Wendbaar georganiseerd onderwijs'.<sup>9</sup>

In het kader van zowel Leven Lang Ontwikkelen als Wendbaar georganiseerd onderwijs biedt de overheid de kans om deel te nemen aan pilots op het gebied van Microcredentials. In 2023 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

<sup>9</sup> Bron: Wendbaar georganiseerd onderwijs – Npuls

2023 gefinancierd met middelen verkregen ten laste van de rijksbegroting (publieke middelen). Vanaf 2024 worden ook beperkte private baten verwacht 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.

#### **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 wordt binnen de hogeschool daarom als een private activiteit behandeld. De hogeschool acht het verantwoorden van de pilot Microcredentials binnen het publiek domein op dit moment 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.

#### **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 worden 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 maximaliseren op € 150k.

### **3. Het verlenen van vrijstellingen**

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

### **4. Bekostiging van buitenlandse studenten**

Bekostiging van buitenlandse studenten vindt slechts plaats binnen de daartoe bestemde regels. Er zijn uitwisselingsovereenkomsten met 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 februari 2023 zijn vanuit de overheid maatregelen getroffen ten aanzien van de actieve werving van internationale studenten door hogescholen en universiteiten met uitzondering van de tekortsectoren en de krimpregio's.

### **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 studentenorganisatie, ziekte, zwangerschap, bijzondere familieomstandigheden etc., langer studeren of verwachten te studeren dan de cursusduur minus de eerder ingeschreven maanden in het Hoger Onderwijs, financiële ondersteuning. Aanvraag en uitkering vinden plaats conform de Uitvoeringsregeling Profileringsfonds Financiële Ondersteuning Studenten. Artikel 1.4 van de Uitvoeringsregeling 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 de 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 studiefinanciering aangeven. Van deze mogelijkheid kan alleen gebruik worden gemaakt in zeer uitzonderlijke omstandigheden, waarbij een belangrijke overweging dient te zijn of het achterwege laten van een aanvullende ondersteuning tot niet acceptabele situaties zou leiden. Er is dus geen sprake van het betalen van collegegeld, maar een tegemoetkoming in alle door de student te maken kosten voor de studie.

Ook dit jaar bleek de Corona-epidemie een najleffect te hebben op de aanvragen voor een bijdrage uit het Profileringsfonds. Zoals vorige jaren al aangegeven hebben de effecten van de coronacrisis ook in de toekomst nog effect op het aantal aanvragen voor een bijdrage uit het

Profileringsfonds. Voor nog lopende uitkeringen betekenden de beperkingen die de epidemie met zich meebracht dat ontvangers een langer beroep op een uitkering moesten doen. Dit werd met name veroorzaakt door het moeilijker bemachtigen van een afstudeerstage, het verlenen van mantelzorg aan familie of het verergeren van bestaande (psychische) klachten.

In oktober is door leden van de commissie gesproken met de studentendecanen over de werkwijze van het fonds. De conclusie uit dit overleg was dat de regeling in 2024 kritisch bekeken moet worden en wellicht op een aantal punten moet worden aangepast. Het College van Bestuur ontvangt hiervoor voorafgaande aan het nieuwe collegejaar een voorstel.

In 2023 heeft het profileringsfonds 65 aanvragen ontvangen (2022: 93), waarvan 64 zijn toegekend (2022: 91). Alle 64 toegekende aanvragen hebben geleid tot uitkering (2022: 89). Het hiermee gemoeide bedrag bedroeg 223 duizend euro voor de gehele (meerjarige) looptijd (2022: 311 duizend euro). Alle 64 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 2023 die tot uitkering hebben geleid, was als volgt:

Omschrijving	Aanvragen	Aantallen studenten Toewijzingen	Totaal van toekenningen	Gemiddelde hoogte van toekenningen	Gemiddelde duur van toekenningen in maanden
<i>Studenten in overmachtssituaties:</i> Ziekte, functiebeperking, familie-omstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	46	45	€ 170.284	€ 3.784	9,6
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	13	13	€ 35.645	€ 2.742	10,0
<i>Overige categorieën:</i> Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	6	6	€ 16.666	€ 2.778	10,3
<b>Totaal</b>	<b>65</b>	<b>64</b>	<b>€ 222.595</b>	<b>€ 9.304</b>	<b>29,9</b>

In 2023 is een totaalbedrag van 262 duizend euro uitgekeerd. Dit bedrag omvat ook de in 2023 uitgevoerde betalingen op toegekende aanvragen uit voorgaande boekjaren.

## 6. Studenten volgen modules van opleidingen

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

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

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

## 8. Bekostiging van maatwerktrajecten

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

## 9. Bekostiging van het kunstonderwijs

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

## 10. Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten

Hogeschool Rotterdam registreert een student die voldoet aan alle inschrijvingsvoorwaarden en waarbij tevens aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan als bekostigd student in BRONHO. Een met goed gevolg afgelegd examen wordt eveneens als bekostigd geregistreerd in BRONHO 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 heeft de volgende vier maatschappelijke opgaven als focus: toekomstbestendige economie, energietransitie – duurzame delta, vitale gemeenschap en slimme en sociale stad door verantwoorde digitalisering. Deze opgaven worden de komende jaren ingevlochten in het onderwijs – dat een meer discipline overstijgend karakter krijgt – en onderzoek aan de hogeschool om studenten zo goed mogelijk op de behoeften van de hedendaagse arbeidsmarkt voor te bereiden. Het spreekt hierbij vanzelf dat de hogeschool het geven van kwalitatief hoogwaardig onderwijs hoog in het vaandel heeft staan, waarbij inclusiviteit en diversiteit tot de kernwaarden van de organisatie behoren. Deze positionering zorgt ervoor dat Hogeschool Rotterdam een organisatie met impact is in de Rotterdamse samenleving.

#### Maatschappelijke opgaven

Zoals eerder in dit jaarverslag is vermeld (pag. 2), staan de volgende maatschappelijke opgaven centraal in de visie van de hogeschool en vormen de leidraad voor onderwijs en onderzoek.

**Duurzame delta:** Centraal staan energietransitie (vervanging van fossiel door uitstootvrij en hernieuwbaar) en klimaatmitigatie- en adaptatie.

**Toekomstbestendige economie:** Werken met nieuwe, betekenisvolle economische modellen; bijdragen aan circulariteit; verduurzaming van logistieke ketens in stad en haven.

**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.

#### Kwalitatief hoogwaardig onderwijs

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.

#### 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.

## INTERVIEW MET LECTOR **LOTTE WILLEMSSEN** EN DOCENT EN ONDERZOEKER **IRIS WITHUIS**

# “Digital humans zijn de belichaming van AI en brengen zo de metaverse tot leven”

Digital humans worden gezien als een van de dertien kernelementen van de metaverse. Daar zijn Lotte Willemsen, lector Communication in the Networked Society, en Iris Withuis, docent en onderzoeker bij de opleiding Communicatie, het volledig mee eens. “Digital humans zijn straks de emotionele lijm van de metaverse. Zij zorgen ervoor dat je interacteert in die virtuele wereld. Dat je het gevoel krijgt dat je leeft, het beleeft. Daarom zijn ze zo belangrijk voor de metaverse en alle XR-technologieën die daarmee te maken hebben.”

### **Band opbouwen in de fysieke wereld**

De metaverse is er nog niet. Niemand weet nog hoe die eruit gaat zien. Maar digital humans zijn er al wel. Willemsen ziet deze virtuele entiteiten dan ook als een opmaat naar de metaverse: “Digital humans krijgen steeds meer een presence in onze fysieke wereld. Waar we ze eerder zagen in games, als non-playing characters, duiken ze nu ook op in de tijdlijnen op onze sociale media, bijvoorbeeld als influencer of in de dienstverlening als virtuele assistent. Zo bouwen wij nu al een band met ze

op. Vervolgens nemen ze ons aan de hand mee de virtuele 3D-wereld in.” Withuis vult aan:

“Digital humans zijn de belichaming van AI en brengen zo de metaverse tot leven. Bovendien zijn ze 24/7 beschikbaar. Zo zullen er op korte termijn veel meer virtuele merkambassadeurs worden ontwikkeld, want bedrijven zien dit als een kans om het publiek van de toekomst aan zich te binden.”

Nieuwe XR-technologieën maken het mogelijk dat virtuele entiteiten een bestaansrecht krijgen



in onze fysieke, menselijke wereld. Neem het voorbeeld van Hatsune Miku. “Zij is een karakter die naast een virtuele aanwezigheid nu ook een bestaan krijgt in de fysieke wereld, met bijvoorbeeld hologramtechnologie. Dus in plaats van dat je Siri hebt (AI-assistent van Apple, red.), heb je een holobox. Als je thuiskomt, dan word je ‘fysiek’ welkom geheten. En dan vraagt ze: ‘Is de temperatuur goed?’, ‘Hoe was je dag?’, ‘Zal ik een muziekje voor ons opzetten?’ Dit is er gewoon al”, vertelt de lector terwijl ze op haar telefoon de promotievideo laat zien. “Zoals je ziet in de video, beweegt Hatsune Miku heel de dag door mee met de hoofdpersoon. Via verschillende communicatiekanalen. De mogelijkheden om samen een band op te bouwen in de fysieke én virtuele wereld met toekomstige XR-technologieën zijn heel interessant.”

### Mensgerichte digital humans

De techniek rondom de creatie van digital humans gaat razendsnel. De minor Digital Humans wordt dit jaar voor de tweede keer aangeboden. Docent Withuis: “Als je ziet wat studenten nu al binnen twee weken creëren. Zo ver was de vorige lichting nog niet eens aan het einde van de minor. De explosieve groei van generatieve AI-tools ligt hieraan ten grondslag.”



De ambitie van de learning community Digital Humans van Hogeschool Rotterdam is om meer inzicht te krijgen in de vraag hoe digital humans ontworpen kunnen worden, zodat ze behulpzaam, acceptabel, betrouwbaar en ethisch verantwoord handelen in de interactie met mensen. In de community zitten studenten van de minor, docenten, ondernemers en onderzoekers. Er zijn geen voorwaarden verbonden aan meedoen. Technische skills zijn geen vereisten. Willemsen: “Om een nieuwe generatie beroepsprofessionals op te leiden is diversiteit in de community juist van groot

belang. Dus wij brengen onderwijs, de praktijk en het onderzoek samen. Waarbij iedereen gelijkwaardig is aan elkaar. Dat is een fundamenteel principe binnen onze learning community. Iedereen weet iets wat de anderen niet weten, dus we leren met en van elkaar. Zo kunnen we samen impact maken op hoe die nieuwe technologie zich gaat vormgeven.”



Ethiek is daarbij van cruciaal belang. Withuis: “Zeker nu met de opkomst van generatieve AI. Dat roept natuurlijk allerlei nieuwe vragen op, zoals: moeten we dit wel willen? Je hebt als ontwerper van AI of van digital humans een verantwoordelijkheid.” De case van omroep BNNVARA, een van de opdrachtgevers in de minor, om een digital double te maken van BNN-oprichter Bart de Graaff is hiervan een goed voorbeeld. Hoewel de familie van De Graaff enthousiast is over dit idee en toestemming heeft gegeven, blijft de vraag of het ethisch verantwoord is om de virtuele vertaling van De Graaff in te zetten als ambassadeur van BNNVARA in 2024. Willemsen: “We hebben nog relatief weinig kennis van hoe het werkt. Want digital humans zijn in-between. Dus ze zijn menselijk, maar ook weer niet. En dat zorgt er ook voor dat het psychologisch anders werkt in ons hoofd. Als je ermee interacteert, of hoe beïnvloeding bijvoorbeeld werkt. En dat maakt het zo belangrijk om er onderzoek naar te doen.”

Hoe de learning community er over vijf jaar uitziet? “Dan zijn digital humans onderdeel van de learning community”, zegt Withuis stellig. “Of ze geven ons les”, grapt Willemsen.

## 2. Verslag van de Centrale Medezeggenschapsraad

---

2023 kenmerkte zich als een jaar van verandering voor de centrale medezeggenschapsraad (CMR): een bijna geheel nieuwe samenstelling van de raad na de verkiezingen en een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur én van de Raad van Toezicht. Het was ook het jaar waarin de CMR weer volledig fysiek is gaan vergaderen.

Naast de jaarlijks terugkerende dossiers zoals de kaderbrief, de begroting en de Hogeschoolgids heeft de CMR zich intensief bezig gehouden met onder meer het bindend studieadvies (bsa) korte en lange termijn en de wijziging op de avondopenstelling van gebouwen. Verder zijn het kiesreglement en het reglement CMR aangepast met instemming van de CMR en heeft de CMR ingestemd met de strategische agenda 2023–2028. Ook heeft de CMR het instemmingsrecht gekregen van het College van Bestuur op de uitvoeringsplannen van de strategische agenda. Uniek hierbij was de aanwezigheid van twee leden van de CMR bij het breed managementberaad waarin de uitvoeringsplannen op de agenda stonden.

Het jaar 2023 zal altijd worden herinnerd als het jaar waarin twee selectieprocedures hebben plaatsgevonden voor functies binnen het College van Bestuur. De CMR had zitting in zowel de selectiecommissie voor de nieuwe voorzitter als die voor het nieuw te werven lid.

De personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (PGMR) heeft net als in 2022 het duurzaam vervoersbeleid op de agenda gezet, waarbij de duurzaamste keuze gestimuleerd zou moeten worden, rekening houdend met de (on)bereikbaarheid van bepaalde woonplekken.

Vanuit de studentengeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (SGMR) is het initiatiefvoorstel Sport en Studiesucces ingediend dat aanstuurt op een beleid voor sport en beweging.

In 2023 heeft de CMR 24 instemmingsverzoeken en 12 adviesaanvragen behandeld en 5 initiatiefvoorstellen gedaan. De CMR is in totaal 38 keer op maandag bij elkaar gekomen en heeft 7 overlegvergaderingen met het College van Bestuur gehad.





## 3. Verslag Raad van Toezicht (RvT)

---

De Raad van Toezicht is het hoogste orgaan van Hogeschool Rotterdam. De raad ziet er op toe dat de 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 leden van de Raad van Toezicht over verslagjaar 2023. 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.

#### **De heer J.C. Beerman, MBA**

Voorzitter, 1 september 2015 – 1 september 2023 (niet herbenoembaar)

#### **(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties**

- President-commissaris Zwanenberg Food Group
- Lid Raad van Toezicht van het Nationaal Warmtefonds

#### **Mevrouw prof. mr. A. Oskamp**

Voorzitter (vanaf 1 september 2023, daarvoor lid), 1 januari 2020 – 1 januari 2024 (herbenoembaar)

#### **(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties**

- Emeritus Hoogleraar IT en Recht Open Universiteit
- Voorzitter WTR (Wetenschappelijk Technologische Raad) SURF
- Vicevoorzitter Commissie Sectorplan Social Sciences and Humanities (OCW)
- Lid expert panel European University Association
- Lid Raad van Toezicht Koning Willem I college 's-Hertogenbosch
- Lid Advisory board Open Universiteit Portugal
- Voorzitter van de Klachtencommissie Wetenschappelijke Integriteit Onderzoek van Zuyd Hogeschool

#### **De heer H. Karakus**

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

#### **(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties**

- Politiechef Eenheid Noord-Holland
- Strategisch Consultant Socium31 B.V. vanaf 1 maart 2022
- Lid van Raad van Commissarissen Woningstichting EigenHaard
- Voorzitter Feijenoord XL
- Lid van Commissarissen Woningcorporatie Wooncompas
- Lid Landelijke Versnellingstafel Woningbouw

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

Lid, 1 januari 2020 – 1 januari 2024 (herbenoembaar)

**(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties**

- Hoogleraar en afdelingshoofd Verloskunde en Gynaecologie, Erasmus MC, Rotterdam
- Lid van het bestuur van het 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 Algemeen Pensioenfonds KLM
- Bestuurder risicocommissie Stichting Bedrijfstak Pensioenfonds voor de
- Bouwnijverheid
- Lid van Raad van Advies van Holland Financial Network
- Lid expert council van Endymion Cooperative
- Lid expert group van Galan Groep

**De heer drs. A. de Groot MBA**

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

**(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties**

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

**Rooster van aftreden**

- 1 september 2023: dhr. J.C. Beerman MBA (niet herbenoembaar)
- 1 januari 2025: dhr. H. Karakus (niet herbenoembaar)
- 1 januari 2028: mevrouw prof. Mr. A. Oskamp (niet herbenoembaar)
- 1 januari 2028: de heer E.A.P. Steegers (niet herbenoembaar)
- 31 oktober 2026: mevrouw drs. C. Steenmeijer RA (herbenoembaar)
- 1 september 2027: dhr. A. de Groot (herbenoembaar)

De heer Beerman is met ingang van 1 september 2023 afgetreden als voorzitter van de raad in verband met de afloop van zijn tweede termijn. De heer de Groot is 1 september 2023 toegetreden tot de raad. Vanaf 1 september 2023 heeft mevrouw Oskamp de rol van voorzitter overgenomen van de heer Beerman.

## Bezoldiging

In 2023 zijn aan de leden van de Raad van Toezicht de volgende vergoedingen verstrekt:

Raad van Toezicht	Vergoedingen 2023	
	Bruto vergoeding	WNT-norm 2023 naar rato (excl. btw)
Dhr. J.C. Beerman MBA*	22.269	22.269
Mw. prof. mr. A. Oskamp**	26.027	26.026
Dhr. H. Karakus	22.300	22.300
Dhr. prof. dr. E.A.P. Steegers	22.300	22.300
Mw. drs. C. Steenmeijer	22.300	22.300
Dhr. A. de Groot***	7.453	7.453

\*per 31 augustus 2023 afgetreden \*\* per 1 september 2023 aangesteld als voorzitter \*\*\* per 1 september 2023 aangesteld

De maximum beloning voor leden van de Raad van Toezicht is met ingang van 1 januari 2015 maximaal 10% van de voor de sector geldende maximale beloning (WNT € 223.000). Voor voorzitters is dit maximaal 15%. In de RVt-vergadering van 11 maart 2019 is besloten dat per 1 januari 2019 de wettelijke normering wordt gehanteerd en dat deze de jaarlijkse indexatie volgt.

## Profielschets

De profielschets voor de leden van de Raad van Toezicht 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.
- Beschikkend over langdurige bestuurservaring bij grote professionele organisaties, kennis van financiën en van de inhoud van de focus van de hogeschool.
- Communicatieve vaardigheden en toezichthouden vanuit verbinding met de hogeschool en haar bestuur, horen hand in hand te gaan met een kritische distantie en rolvast handelen.
- Regionale/landelijke bekendheid.
- Juridisch goed onderlegd en bij voorkeur ruime ervaring hebbend 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 er op gericht dat de Raad van Toezicht in zijn samenstelling ook de diversiteit van de stad Rotterdam reflecteert.

De volgende relaties zijn onverenigbaar met de gewenste onafhankelijkheid:

- leden van de Raad van Toezicht die in dienst zijn bij andere hogescholen;
- leden van de Raad van Toezicht die een dienstbetrekking hebben bij één van de externe toezichthouders (zoals bijvoorbeeld de accountant) van de hogeschool;
- leden van de Raad van Toezicht die leidinggevende zijn bij de belangrijkste formele partners van de hogeschool.

## Onafhankelijkheid

De leden van de raad zijn onafhankelijk in de betekenis van de Branchecode goed bestuur hogescholen. Zij kunnen onafhankelijk van elkaar, van het College van Bestuur en van welk deelbehang dan ook, kritisch opereren.

Geen lid van de Raad van Toezicht, dan wel diens echtgenoot, geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad...

... is in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming tot lid van de Raad van Toezicht werknemer of lid van het College van Bestuur van de hogeschool (inclusief gelieerde rechtspersonen) geweest;

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

... was recentelijk bestuurslid van een vennootschap dan wel een grote rechtspersoon waarin een lid van het College van Bestuur van de hogeschool lid van de Raad van Commissarissen respectievelijk de Raad van Toezicht is;

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

... hield een aandelenpakket van tenminste tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap.

Er was in het verslagjaar geen sprake van besluitvorming waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Toezicht en/of van leden van het College van Bestuur aan de orde zijn geweest.

## 3.2 College van Bestuur; samenstelling en remuneratie

Het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam bestond in 2023 uit:

- Dhr. drs. M.J.G. Bormans (voorzitter tot en met 31 augustus 2023)
- Mevr. drs. S.Y. Wilton-Wels (voorzitter vanaf 1 september 2023)
- Dhr. W.E. van den Brink MA
- Mevr. drs. Z. Guernina (lid tot 1 mei 2023)
- Vacature lid CvB (vanaf 1 augustus 2023)

Hogeschool Rotterdam hanteert de uitgangspunten van de Wet normering Topinkomens. Indien de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur wordt afgezet tegen de geldende normen ontstaat het volgende overzicht:

College van Bestuur	Bezoldiging 2023					
	Beloning	Fiscale bijtelling auto	Pensioen premies (wg-deel)	Totaal	WNT-Norm 2023	Interne norm
<b>drs. M.J.G. Bormans</b>	192.680	7.765	22.495	222.940	223.000	223.000
<b>drs. S.Y. Wilton-Wels</b>	63.000	3.976	7.505	74.481	74.537	74.537
<b>W.E. van den Brink MA</b>	188.775	-	22.502	211.277	223.000	211.343
<b>drs. Z. Guernina</b>	96.006	5.150	12.644	113.800	125.247	113.974

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

In 2023 was er in de Raad van Toezicht sprake van het aftreden van de heer J.C. Beerman en is er een nieuw lid benoemd: de heer A. de Groot. 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 deelgenomen aan de selectiecommissie. Ook heeft er een herbenoemingsprocedure plaatsgevonden voor twee leden van de Raad van Toezicht, de heer E.A.P. Steegers en mevrouw A. Oskamp. Zij zijn beiden herbenoemd tot 1 januari 2028. Mevrouw A. Oskamp is per 1 september 2023 benoemd tot nieuwe voorzitter van de raad.

In 2022 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd onder onafhankelijke, externe begeleiding. De verbeterpunten die hieruit voortkwamen heeft de raad besproken met het College van Bestuur. In 2023 zijn de verbeterpunten besproken in de in de verschillende commissies van de raad en gebruikt als basis voor de opzet van de interne zelfevaluatie. Door de wisselingen in samenstelling van de raad gedurende 2023 staat deze zelfevaluatie begin 2024 ingepland.

Het 'Reglement Raad van Toezicht' ligt ten grondslag aan de beoordelingsprocedure voor leden van het College van Bestuur (CvB) van Hogeschool Rotterdam. In het kader van haar verantwoordelijkheid als werkgever heeft de raad in 2016 besloten de beoordelingsprocedure vorm te geven in een Regeling Gesprekscyclus CvB. In 2020 is deze regeling herzien. Deze regeling betreft het individueel 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 herbenoeming, bestaat de mogelijkheid om een separaat herbenoemingsgesprek 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, beroepsmatig handelen, samenwerking met de 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 Centrale Medezeggenschapsraad een student en een medewerker lid van de vertrouwenscommissie.

Aan het begin van het 2023 is met twee van de drie leden (m.u.v. de vertrekkende voorzitter) van het CvB een functioneringsgesprek gevoerd. In 2023 was geen sprake van herbenoemingen van leden van het College van Bestuur. De Remuneratiecommissie verzorgt de verslaglegging van de gevoerde gesprekken.

In het verslagjaar 2023 was er sprake van een benoeming van een nieuwe voorzitter CvB per 1 september 2023 in verband met het vertrek van de voorzitter CvB per 31 augustus 2023 en een benoeming van een nieuw lid CvB per 1 april 2024 in verband met het tussentijds vertrek van het lid CvB per 31 juli 2023. De CMR is betrokken geweest bij beide wervings- en aanstellingsprocedures: de CMR heeft geadviseerd over het profiel en de procedure en twee leden van de CMR hebben deelgenomen aan de benoemingsadviescommissie. Dit geldt ook voor de leden CvB, waar opportuun een afvaardiging van de directeuren betrokken is geweest door deelname aan de gesprekken met de kandidaten en advisering van de benoemingsadviescommissie. Het besluit tot benoeming van het lid CvB is op 11 december 2023 genomen door de RvT. Het nieuwe lid CvB start per 1 april 2024.

### 3.3 Toetsingskader van de Raad van Toezicht

De Raad monitort de ontwikkelingen in de hogeschool aan de hand van verschillende overleggen en activiteiten. Het College van Bestuur faciliteert de overleggen en levert op regelmatige basis gegevens aan. De Raad acht zich door dit kader goed in staat gesteld om zijn toezichhoudende taak uit te oefenen.

De basis voor het toetsingskader bestaat uit het kwaliteitsprofiel, wat inzicht geeft in de prestaties van de hogeschool op de belangrijkste kwaliteitsindicatoren (ankerpunten): waardering experts, studiesucces, studenttevredenheid, waardering alumni en medewerkerstevredenheid.

Het toetsingskader bestaat verder uit de volgende onderdelen:

- Overleggen met het College van Bestuur (minimaal vier keer in het jaar);
- Deelname aan commissies;
- Strategische en thematische bijeenkomsten
- Bezoeken aan instituten en afdelingen van Hogeschool Rotterdam;
- Overleggen met de Centrale Medezeggenschapraad (twee keer in het jaar);
- Overleg met bureau AMC (Auditing, Monitoring en Control);
- Overleggen met de Compliance Officer, Risk Manager en de Functionaris Gegevensbescherming.

#### Overleggen Raad van Toezicht met College van Bestuur

De raad vergaderde in het verslagjaar vijf keer: op 20 februari, 24 april, 26 juni, 30 oktober en 11 december. Tijdens deze overleggen komt een aantal vaste onderdelen en een aantal actuele onderwerpen aan de orde.

Vaste onderwerpen zijn de verslagen van de commissies van de Raad van Toezicht, rapportages over vastgoed en huisvesting, financiën en de kwaliteitsafspraken en continue rapportage van de afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC) en het incidentenregister. Ook wordt standaard het kwaliteitsprofiel besproken, waarin de stand van zaken ten aanzien van de ankerpunten opgenomen is. In 2023 waren daarnaast de strategische agenda, uitvoeringsplannen strategische agenda, instroomontwikkeling, aanmelding en werving, BKE (Basis Kwalificatie Examinering) –certificering van docenten en de ontwikkelingen rondom het kunst-vakonderwijs (University of the Arts Rotterdam (UAR)) en Hoger Onderwijs Drechtsteden (HOD) onderwerp van gesprek tussen RvT en CvB. Jaarlijks worden begroting, managementletter, jaarrekening en 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 Raad van Toezicht heeft het in 2013 genomen besluit om een commissiestructuur in te voeren gecontinueerd. Sinds het najaar van 2020 is, in aanvulling op de oorspronkelijk ingestelde commissies, tevens een Huisvestingscommissie ingesteld.

De samenstelling van de commissies was als volgt:

##### Auditcommissie

Mevrouw Steenmeijer en de heer Beerman (tot en met 31 augustus 2023) en de heer de Groot (vanaf 1 september 2023) (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Van den Brink (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde vier keer (9 februari, 5 april, 15 juni, 4 december).

Onderwerpen die in 2023 in de auditcommissie besproken zijn:

- Meerjarenbegroting 2023-2027
- Jaarrekening 2022

- Accountantsverslag 2022
- Audit plan accountant 2023
- Management letter accountant 2023
- Kaderbrief en begroting 2024
- Continue rapportage AMC
- Financieel statuut 2023
- Controle rapport Proquro
- Verzekeringsportefeuille
- Kwaliteitsafspraken en NPO-middelen
- Spendanalyse
- Treasury Statuut
- Integrated reporting
- Registratie nevenfuncties
- Actuele prognoses financiën
- Cyber security
- Architectuurraad
- Monitor IT security

### **Remuneratiecommissie**

Mevrouw Oskamp en de heer Karakus (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans (tot en met 31 augustus 2023) en mevrouw Wilton-Wels (vanaf 1 september 2023) (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde twee keer (1 februari en 27 oktober).

Onderwerpen die in de remuneratiecommissie besproken zijn:

- Remuneratierapport over 2022
- Concept remuneratierapport over 2023
- Vaststellen complexiteitsindeling ten behoeve van WNT
- Werving nieuw lid RvT
- Werving nieuwe voorzitter en lid CvB
- Leasebeleid
- Actiepunten vanuit de zelfevaluatie
- Rooster van aftreden
- Herbenoeming leden RvT

### **Commissie Onderwijs en Onderzoek**

Mevrouw Oskamp, de heer Karakus en de heer Steegers (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans en mevrouw Guernina (tot respectievelijk 31 augustus en 31 juli 2023) en mevrouw Wilton-Wels (vanaf 1 september 2023) (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde vijf keer (2 februari, 5 april, 20 juni, 4 oktober en 6 december).

Onderwerpen die in de onderwijscommissie besproken zijn:

- Instroomontwikkeling
- Studiesucces
- Praktijkgericht onderzoek (kwaliteit en beleid)
- Uitkomsten visitaties onderwijs en onderzoek
- BKE-certificering
- Hbo-monitor
- Nationale studentenenquête
- Kwartaalrapportage AMC
- Bindend studieadvies (beleid)
- Kwaliteitsafspraken



- Midterm review Instellingstoets Kwaliteitszorg
- Plan van aanpak Instellingstoets Kwaliteitszorg 2025
- Ontwikkelingen kunstvakonderwijs
- Kwaliteitsprofiel
- Strategische agenda
- Uitvoeringsplannen strategische agenda
- Inhoudsdeel kaderbrief & begroting 2024
- Internationalisering
- Professional doctorate

### **Huisvestingscommissie**

De heer Beerman (tot en met 31 augustus 2023) en de heer De Groot (vanaf 1 september 2023) en de heer Karakus (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans (tot 31 augustus 2023) en de heer van den Brink (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde twee keer (26 januari, 24 november).

Onderwerpen die in de huisvestingscommissie besproken zijn:

- Lopende projecten en ontwikkelingen op het gebied van vastgoed en huisvesting
- Reductie ruimtegebruik
- Verduurzaming van de vastgoedportefeuille
- Proces herijking uitvoeringsagenda vastgoed
- Fusie kunstvakonderwijs en cultuur&campus
- Ontwikkelingen Laan op Zuid
- Energiebeleid

### **Overleggen met de Centrale Medezeggenschapsraad**

De Raad van Toezicht en de CMR kwamen twee keer samen, een keer onder voorzitterschap van de CMR en een keer onder voorzitterschap van de Raad van Toezicht. Eén van deze keren vond plaats in aanwezigheid van het College van Bestuur en een keer zonder het College van Bestuur. De bijeenkomsten vonden plaats op 24 april 2023 (met het CvB) en op 30 oktober (zonder het CvB).

Met de centrale medezeggenschapsraad werd onder andere gesproken over digitale ontwikkelingen en privacy en (praktijkgericht) onderzoek.

### **Overleg met bureau AMC (Auditing, Monitoring en Control), compliance officer, de riskmanager en functionaris gegevensbescherming**

In 2023 heeft de RvT voorafgaand aan de vergadering met het CvB op 20 februari gesproken over het jaarverslag en jaarplan van AMC, het jaarverslag van de functionaris gegevensbescherming en de werkplannen van audit, de functionaris gegevensbescherming en compliance officer en risk manager.

In de reglementen is vastgelegd dat AMC, de compliance officer, de riskmanager en de functionaris gegevensbescherming over haar rapporten en bevindingen, desgewenst, direct rapporteren aan de Raad van Toezicht, zonder tussenkomst van het College van Bestuur, daarmee de onafhankelijkheid waarborgend.

### **Overleg inzake veiligheid**

Ook in 2023 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 Hogeschool Rotterdam. In voorkomende gevallen heeft de voorzitter RvT, in goed overleg met de voorzitter CvB, de voltallige RvT geïnformeerd. Incidenten worden bijgehouden in een incidentenregister dat periodiek met de RvT wordt besproken.

## Jaaropening en verdiepingsactiviteiten

Leden van de raad waren in september aanwezig bij de opening van het studiejaar 2023-2024.

Op 16 juni heeft een off-site dag plaatsgevonden met RvT en CvB. Tijdens deze bijeenkomst is verdiepend gesproken over de toekomst van het hbo in het algemeen en de toekomst van de hogeschool specifiek met een focus op de profilering van het onderzoek.

## Risicomanagement

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

- Uitgangspunt is het vastgestelde risicoregister HR van het voorafgaand jaar;
- Met ingang van dit jaar wordt er aan de hand van een risicorapportage de risicodialoog gevoerd tussen RvT en CvB;
- Jaarlijks vindt er een update van het risicoregister van HR 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 ruimte in de bilo met de directies door het CvB voor monitoring van het adequaat opvolgen van de aanbevelingen en maatregelen;

## Financiën

Voor toetsing van het financiële beleid van de hogeschool maakt de Raad van Toezicht 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 formuleert de 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 2024 geactualiseerd.

De Raad van Toezicht heeft in zijn vergadering van 24 april het Jaarverslag 2022 van Hogeschool Rotterdam goedgekeurd. Ook de Jaarrekening 2022 en het Accountantsverslag 2022 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 raad werd regelmatig de prognose voor het hele jaar afgezet tegen de begroting, zodat, na voorbereidend overleg in de auditcommissie, de raad in staat was de financiële gang van zaken te volgen. De raad verleende in zijn vergadering van 11 december goedkeuring aan de Begroting 2024.

## Externe accountant

De Raad van Toezicht 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 Raad van Toezicht formeel besloten de opdracht voor accountantsdiensten aan Deloitte te gunnen.

## Kwaliteitsafspraken

De voortgang van de kwaliteitsafspraken is een terugkerend thema geweest 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. In de voltallige Raad van Toezicht zijn de voortgangsrapportage en de verantwoording besproken.

## **Instream, onderwijs en kwaliteit**

De raad 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 P-rendement 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 de persoonlijke keuze van de student om zich in te schrijven bij de hogeschool tot het moment dat de student formeel ingeschreven staat en hoe kan de opleiding de student hier bij 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 met de Raad van Toezicht:

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

De kwaliteitsindicatoren worden in 2024 herzien in de op handen zijnde herijking van de strategische agenda.

## **Personeelsbeleid en organisatie**

De raad werd op 20 juni geïnformeerd over de uitslagen van het Werkbelevingsonderzoek 2022. Gedurende het jaar werd de raad, wanneer aan de orde, geïnformeerd over de stand van zaken rondom personeelwisselingen en/of verschuivingen op directieniveau.

## **Huisvesting**

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

## **Praktijkgericht onderzoek**

In 2023 was praktijkgericht onderzoek een regelmatig terugkomend gespreksonderwerp tussen de RvT en het CvB, zowel in de Commissie Onderwijs & Onderzoek als in de voltallige RvT. Er is onder meer gesproken over het beleidsplan praktijkgericht onderzoek, de ontwikkeling van een professional doctorate, internationale fondsen en de ambities ten aanzien van onderzoek in de strategische agenda.

## **Tot slot**

De Raad van Toezicht spreekt waardering uit over de inzet en toewijding waarmee de docenten, medewerkers, het management en het College van Bestuur van de hogeschool hun functies uitoefenen. De raad constateert dat studenten een leerzame en inspirerende tijd doorbrengen op de hogeschool en na het afstuderen met een degelijke startkwalificatie de hogeschool verlaten. De raad vertrouwt erop dat de implementatie van een nieuwe strategische agenda in 2024 zal bijdragen aan het vormgeven van het onderwijs en onderzoek en daarmee aan de hogeschool van de toekomst.

# 4. Jaarrekening 2023

## 4.1 Balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

### Activa

(x € 1.000)

		<u>31 december 2023</u>	<u>31 december 2022</u>
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1.	7.407	3.545
Materiële vaste activa	2.	<u>213.813</u>	<u>192.708</u>
		221.220	196.253
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	3.	12.005	11.494
Liquide middelen	4.	<u>64.111</u>	<u>96.454</u>
		76.116	107.948
<b>Totaal activa</b>		<u><u>297.336</u></u>	<u><u>304.201</u></u>

### Passiva

(x € 1.000)

		<u>31 december 2023</u>	<u>31 december 2022</u>
Eigen Vermogen	5.	113.527	108.463
Voorzieningen	6.	25.110	20.316
Langlopende schulden	7.	47.800	50.900
Kortlopende schulden	8.	<u>110.899</u>	<u>124.522</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>297.336</u></u>	<u><u>304.201</u></u>

## 4.2 Staat van baten en lasten over 2023

### Baten

(x € 1.000)

		<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroting 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Rijksbijdragen	9.	352.335	343.961	351.440
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10.	4.360	4.541	4.485
College-, cursus-, les- en examengelden	11.	77.555	74.994	52.392
Baten werk in opdracht van derden	12.	16.056	15.326	16.291
Overige baten	13.	6.979	5.461	5.756
<b>Totaal baten</b>		<b>457.285</b>	<b>444.283</b>	<b>430.364</b>

### Lasten

(x € 1.000)

		<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroting 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Personeelslasten	14.	352.941	347.056	333.774
Afschrijvingen	15.	24.685	24.465	21.401
Huisvestingslasten	16.	26.329	28.627	23.479
Overige lasten	17.	50.090	47.344	42.581
<b>Totaal lasten</b>		<b>454.045</b>	<b>447.492</b>	<b>421.235</b>
Saldo baten en lasten		3.240	-3.209	9.129
Financiële baten en lasten	18.	1.824	-781	2.044
<b>Totaal resultaat</b>		<b>5.064</b>	<b>-3.990</b>	<b>11.173</b>

## 4.3 Kasstroomoverzicht over 2023

(x € 1.000)

<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>2023</b>	<b>2022</b>
Saldo baten en lasten		3.240	9.129
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	15.	24.685	21.401
Mutaties voorzieningen	6.	4.794	1.581
		29.479	22.982
Verandering in werkkapitaal:			
Vorderingen	3.	-511	-3.696
Kortlopende schulden	8.	-13.623	37.300
		-14.134	33.604
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties		18.585	65.715
Ontvangen interest	18.	2.588	30
Betaalde interest	18.	-764	-271
		1.824	-240
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>20.409</b>	<b>65.475</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in immateriële vaste activa	1.	-4.346	-3.342
Investerings in materiële vaste activa	2.	-45.306	-52.079
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-49.652</b>	<b>-55.421</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen	7.	-	30.000
Aflossing schulden	7.	-3.100	-1.600
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-3.100</b>	<b>28.400</b>
<b>Toename/(afname) geldmiddelen</b>	4.	<b>-32.343</b>	<b>38.454</b>
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:			
<b>Stand per 1 januari</b>		<b>96.454</b>	<b>58.000</b>
Toename (-afname) liquide middelen		-32.343	38.454
<b>Stand per 31 december</b>		<b>64.111</b>	<b>96.454</b>

## 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 2023 d.d. 12 december 2022.

### Continuïteit van de activiteiten

De jaarrekening 2023 is door het College van Bestuur opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Een nadere uiteenzetting is opgenomen in het bestuursverslag bij de continuïteitsparagraaf 1.10.7.

### Verslagleggingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op 31 december 2023.

### 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 2023 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 2023 is dit van toepassing voor de 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 beschikkingsmacht 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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.

### **Voorraden**

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 waardeverminderingsverliezen.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit tegoeden bij de schatkist met een looptijd korter dan twaalf maanden. 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 ontwikkelkosten 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 bestemmingsreserves.

### **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 toegepaste disconteringsvoet, gebaseerd op hoogwaardige staatsobligaties, is op balansdatum 2,27%.

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 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. 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 2,27%, (2022: 2,82%)

#### *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 2,27%, (2022: 2,82%).

#### *M2 werktijdvermindering*

De voorziening M2 werktijdvermindering is in het kader van de cao-hbo 2023-2024 gevormd voor personeel, inclusief opbouw toekomstige rechten, dat deelneemt aan de 'regeling werktijdverkorting senioren' volgend uit de duurzame inzetbaarheidsparaagraaf in de cao. Volgens deze paraagraaf 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 voor 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 deelnemerspercentage 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 2,27% (2022: 2,82%).

#### *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 disconteringsvoet is gehanteerd van 2,27% (2022: 2,82%).

#### *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 arbeidsproces. 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 7.5i) 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, zodoende is de marktwaarde van de lening niet relevant.

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

### Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als 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.

### Opbrengst werk voor 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 2023 is 113,9% (31 december 2022: 118,6%). De beleidsdekkingsgraad van ABP had volgens de wet eind 2022 minimaal 129,2% moeten zijn, maar was 118,6%. ABP heeft derhalve ook dit jaar weer een herstelplan ingediend. Het herstelplan is een berekening. ABP gebruikt deze berekening alleen om te beslissen of het fonds de pensioenen moet verlagen. ABP gebruikt het herstelplan niet om te beslissen of de pensioenpremies moeten worden verhoogd of om te kijken of de pensioenen met de prijsstijgingen mee kunnen stijgen.

Volgens de doorrekening van het herstelplan van ABP bereikt de beleidsdekkingsgraad onder het reguliere beleid niet binnen 10 jaar het vereiste niveau van 129,2%. Dat niveau wordt wel behaald als in de berekening de verhoging van de pensioenen op 0 wordt gezet. Dit heeft geen gevolgen voor de werkelijke toekomstige verhogingen. Het kan zijn dat in de komende jaren de pensioenen wel verlaagd zullen moeten worden. Eind 2023 is besloten om de pensioenen per 1 januari 2024 met 3,03% te verhogen.

De pensioenregeling bij het ABP is in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. 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 mogelijk bestaat dat deze met één jaar wordt vervroegd.

#### *Afschrijvingen op materiele 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 prijrisico.
- **Rente, kasstroom- en liquiditeitsrisico**  
Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De hogeschool heeft op 31 december 2023 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 2023 geen gebruik gemaakt.

Het overige renterisico in 2023 is zeer beperkt en heeft alleen betrekking op de liquide middelen. Gedurende het jaar 2023 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

(x € 1.000)

### (1) Immateriële vaste activa

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

	Kosten van ontwikkeling	Vooruit- betalingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>			
Verrijingsprijs	472	3.191	3.663
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-118	-	-118
Boekwaarden	354	3.191	3.545
<b>Mutaties</b>			
Investeringen	-	4.346	4.346
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-118	-366	-484
Afschrijving op desinvesteringen	-	-	-
Mutaties gedurende de periode	-118	3.980	3.862
<b>Stand per 31 december 2022</b>			
Verrijingsprijs	472	7.537	8.009
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-236	-366	-602
Boekwaarden	236	7.171	7.407
	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>	
Kosten van ontwikkeling	236	354	
Vooruitbetalingen	7.171	3.191	
Totaal	7.407	3.545	

De kosten van ontwikkeling hebben betrekking op een intern ontwikkeld softwareprogramma. Hiervoor is een wettelijke reserve gevormd. Daarnaast is gedurende 2023 voor de ondersteuning van het onderwijs en voor de bedrijfsvoering in een aantal SAAS-applicaties geïnvesteerd, waarvan drie gedurende 2023 (deels) in gebruik zijn genomen. De implementatiekosten zijn als vooruitbetaalde 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 verkrijgingsprijzen.

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

	31-12-2023	31-12-2022
Gebouwen en terreinen	173.645	131.349
Inventaris en apparatuur	34.945	27.138
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	5.223	34.221
<b>Totaal</b>	<b>213.813</b>	<b>192.708</b>

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit- betalingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2023</b>				
Verkrijgingsprijs	306.132	69.200	34.221	409.553
Cum. Waardeverminderingen en afschrijvingen	-174.783	-42.062	-	-216.845
Boekwaarden	131.349	27.138	34.221	192.708
<b>Mutaties</b>				
Investerings	56.993	17.345	-28.998	45.340
Desinvesteringen	-2.552	-4.878	-	-7.430
Afschrijvingen	-14.669	-9.532	-	-24.201
Afschrijving op desinvesteringen	2.524	4.872	-	7.396
Mutaties gedurende de periode	42.296	7.807	-28.998	21.105
<b>Stand per 31 december 2023</b>				
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

De hogeschool heeft in 2023 45,3 miljoen euro uitgegeven aan investeringen in materiële vaste activa. Grote investeringen in 2023 betroffen met name de ingebruikname van de nieuwe C-vleugel van locatie Kralingse Zoom inclusief inventaris, de renovatie van de locaties Academieplein en Museumpark, persoonlijke mobiele- en studentwerkplek apparatuur, IT-netwerk infrastructuur en gepland bouwkundig- en installatie onderhoud. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen, ultimo boekjaar in totaal 5,2 miljoen euro, betreffen met name de renovatie van locatie Museumpark en voorbereidingen nieuwbouwlocatie Laan op Zuid.

De negatieve investeringen van 29,0 miljoen euro in de categorie "vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen" heeft met name betrekking op de ingebruikname van de nieuwe C-vleugel van locatie Kralingse Zoom en is als investering in de categorie "gebouwen in terreinen" verantwoord. Resterende verkrijgingsprijs betreft lopende investeringsprojecten die in de toekomst in gebruik worden genomen.

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

De verkrijgingsprijs en cumulatieve afschrijving van inventaris en automatiseringsapparatuur en verbouwingen aan de gebouwen zijn in boekjaar 2023 met een bedrag van 7,4 miljoen euro door desinvesteringen verminderd. De eigen panden op de locaties 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 145,7 miljoen euro (peildatum 1 januari 2022). De verzekerde waarde van de gebouwen per 1 januari 2023 bedraagt 437,1 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:

	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
Debiteuren/Studenten/deelnemers/cursisten	4.682	3.864
Overige vorderingen	303	293
Overlopende activa	7.020	7.337
	<u>12.005</u>	<u>11.494</u>
Debiteuren	942	796
Studenten/deelnemers/cursisten	4.698	4.087
Voorzieningen wegens oninbaarheid	-958	-1.019
	<u>4.682</u>	<u>3.864</u>
Personeel	87	83
Overige	216	210
	<u>303</u>	<u>293</u>
Overlopende activa		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	400
Vooruitbetaalde kosten	989	840
Overige overlopende activa	6.031	6.097
	<u>7.020</u>	<u>7.337</u>

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

De stijging 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 voorzieningen is als volgt:

	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
Schatkistbankieren	<u>64.111</u>	<u>96.454</u>

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 investeringen in (im)materiële vaste activa.

## (5) Eigen vermogen

Het eigen vermogen is verdeeld in de volgende componenten:

	Stand per 01-01-2022	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2022	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023
Wettelijke reserve voor geactiveerde kosten van ontwikkeling	321	-	33	354	-	-118	236
Algemene reserve	94.648	11.357	-33	105.972	4.516	118	110.606
Bestemmingsreserve (publiek)	3.031	-273	-	2.758	309	-	3.067
Bestemmingsreserve (privaat)	-710	89	-	-621	239	-	-382
	<u>97.290</u>	<u>11.173</u>	<u>-</u>	<u>108.463</u>	<u>5.064</u>	<u>-</u>	<u>113.527</u>

	Stand per 01-01-2022	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2022	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023
Bestemmingsreserve (publiek)							
Studentennoodfonds	87	-21	-	66	-4	-	62
Kennisinnovatie middelen	1.793	-426	-	1.367	343	1.073	2.783
Promotievoucher middelen	287	-35	-	252	-30	-	222
Centre of Expertise middelen	864	209	-	1.073	-	-1.073	-
	<u>3.031</u>	<u>-273</u>	<u>-</u>	<u>2.758</u>	<u>309</u>	<u>-</u>	<u>3.067</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 doelstelling geormerkt 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. Gedurende 2023 zijn drie leningen omgezet in giften gefinancierd vanuit het studentennoodfonds. 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, promotievouchers 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 2023 bestaan de private activiteiten bij de hogeschool primair uit het aanbieden van onbekostigde masteropleidingen en hebben deze activiteiten derhalve een niet-commercieel, semi-publiek karakter.

## Resultaatbestemming

Het College van Bestuur stelt voor het resultaat van het boekjaar te verantwoorden over de algemene en bestemmingsreserves. Daarbij wordt het positieve resultaat 2023 van 5,1 miljoen euro voor 4,5 miljoen euro ten gunste van de algemene reserve, voor € 0,3 miljoen ten gunste van de publieke bestemmingsreserve en voor ruim 0,2 miljoen ten gunste van de private bestemmingsreserve gebracht.

## (6) Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Stand per 01-01-2023	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Oprenting en/of verandering disconte- ringsvoet	Stand per 31-12-2023
<u>Personeelsvoorzieningen</u>						
Wachtgelden	2.707	3.112	1.084	-	-51	4.684
WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA	2.638	2.545	613	-	-106	4.464
Voorziening M2 werktijdvermindering	9.393	2.636	2.317	-	181	9.893
Gratificatie ambtsjubileum	3.413	475	165	-	131	3.854
Langdurig zieken	1.005	1.637	1.401	-	-	1.241
Transitievergoedingen	568	-	-	129	-	439
	<u>19.724</u>	<u>10.405</u>	<u>5.580</u>	<u>129</u>	<u>155</u>	<u>24.575</u>
<u>Overige voorzieningen</u>						
Profileringfonds	170	205	262	-	-	113
Asbestverwijdering	166	-	-	-	-	166
Overige	256	-	-	-	-	256
	<u>592</u>	<u>205</u>	<u>262</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>535</u>
	<u>20.316</u>	<u>10.610</u>	<u>5.842</u>	<u>129</u>	<u>155</u>	<u>25.110</u>
	Stand per 31-12-2023	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 tot en met 5 jaar	Looptijd > 5 jaar		
<u>Personeelsvoorzieningen</u>						
Wachtgelden	4.684	1.924	2.626	134		
WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA	4.464	1052	2.212	1200		
Voorziening M2 werktijdvermindering	9.893	2.429	6.412	1.052		
Gratificatie ambtsjubileum	3.854	169	817	2.868		
Langdurig zieken	1.241	1.241	-	-		
Transitievergoedingen	439	439	-	-		
	<u>24.575</u>	<u>7.254</u>	<u>12.067</u>	<u>5.254</u>		
<u>Overige voorzieningen</u>						
Profileringfonds	113	107	6	-		
Asbestverwijdering	166	-	166	-		
Overige	256	-	256	-		
	<u>535</u>	<u>107</u>	<u>428</u>	<u>-</u>		
	<u>25.110</u>	<u>7.361</u>	<u>12.495</u>	<u>5.254</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 2,27%. (2022:2,82%)

### **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 2023 toegenomen met 2 miljoen euro. Deze toename is voornamelijk veroorzaakt door het hoger aantal uitkeringsgerechtigden in zowel de WW als de BWRHBO en heeft geresulteerd de dotatie van 3,1 miljoen euro in 2023 (2022: 0,9 miljoen euro).

### **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 eind 2023 gestegen met 1,8 miljoen euro. Deze toename is met name veroorzaakt door het hoger aantal uitkeringsgerechtigden in de WGA eind 2023. Aanvullend is in de voorziening een verfijning van de berekening doorgevoerd voor medewerkers in de WGA categorie 80-100% arbeidsongeschiktheid (impact 0,3 miljoen euro).

### **M2 werktijdvermindering**

In het kader van de cao-hbo 2023-2024 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 0,5 miljoen euro. De toename wordt veroorzaakt door de toename van de potentiële populatie van deze voorziening. Deze voorziening bestaat ultimo 2023 uit een bedrag van 4,4 miljoen euro welke toeziet op de berekende verplichting voor de huidige deelnemers. Een bedrag van 4,4 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 2023 met 0,4 miljoen euro wordt onder andere veroorzaakt door de verdiscontering tegen 2,27% (effect 0,1 miljoen euro). Daarnaast is er een toename van de nominale voorziening gratificatie ambtsjubileum met 0,5 miljoen euro veroorzaakt door salarisstijgingen, stijging van het aantal dienstjaren en een toename in de correctiefactor die wordt toegepast voor de onbekende ABP dienstjaren van de hogeschool werknemers. De benutting van de voorziening bedroeg gedurende boekjaar 2023 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 2023 toegenomen met 0,2 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 2023 zijn meer bepaalde tijd contracten omgezet naar onbepaalde tijd contracten dan in 2022.

### Profileringfonds

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 gebouwen. In 2024 zal een integrale controle worden uitgevoerd op asbest bij de panden. De looptijd is naar verwachting tussen de 1 en 5 jaar.

## (7) Langlopende schulden

De samenstelling van de post langlopende schulden is als volgt:

	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
Lening I	20.800	22.400
Lening II	27.000	28.500
Totaal	<u>47.800</u>	<u>50.900</u>

#### Verloopoverzicht

	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
Beginstand 1 januari	50.900	25.600
Nieuwe lening	-	30.000
Aflossing	-	1.600
Stand per 31 december	50.900	54.000
aflossingsverplichting komend boekjaar	3.100	3.100
Langlopend deel 31 december	<u>47.800</u>	<u>50.900</u>

	Stand per 31-12-2023	Aflossings- verplichting	resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd >5 jaar	Rente- percentage
Lening I	22.400	1.600	20.800	14.400	1,05%
Lening II	28.500	1.500	27.000	21.000	1,80%
	<u>50.900</u>	<u>3.100</u>	<u>47.800</u>	<u>35.400</u>	

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:

	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
Crediteuren	5.351	5.531
Belastingen en premies sociale verzekeringen	16.476	21.818
Schulden ter zake van pensioenen	4.147	8.777
Leningen korte termijn	3.100	3.100
Overlopende passiva	81.825	85.296
	<u>110.899</u>	<u>124.522</u>
<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>		
Loonheffing	12.351	15.843
Omzetbelasting	98	-
Premies sociale verzekeringen	4.027	5.975
	<u>16.476</u>	<u>21.818</u>
Vooruitgefactureerde college- en lesgeld	31.667	28.900
Vooruitontvangen subsidies OCW	3.629	13.126
Vooruitontvangen baten privaat	3.995	3.838
Vooruitontvangen baten en subsidies	7.226	6.592
Vakantiegeld en -dagen	15.495	14.017
DI-uren	437	298
Huisvestingslasten	4.285	5.163
Overige	15.091	13.362
	<u>81.825</u>	<u>85.296</u>

De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van minder dan één jaar, met uitzondering van een bedrag van 4,0 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 afname van de kortlopende schulden met 13,6 miljoen euro wordt vooral veroorzaakt door de daling in de verschuldigde loonheffing met 3,5 miljoen euro, premies sociale verzekeringen met 1,9 miljoen euro en schulden ter zake van pensioenen met 4,6 miljoen euro. Deze daling ten opzichte van vorig jaar wordt verklaard doordat ultimo 2023 1 maand verschuldigd is en ultimo 2022 twee maanden verschuldigd waren.

Daarnaast is sprake van een afname in de overlopende passiva met 3,5 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door de daling in vooruit ontvangen subsidies OCW met 9,5 miljoen euro welke samenhangt met de besteding van de NPO-middelen gedurende 2023. Deze middelen, welke gedurende 2021 en 2022 zijn ontvangen, worden als niet-normatieve Rijksbijdragen geclassificeerd. Dit houdt in dat de baten worden verantwoord in het jaar waarin de kosten zijn gemaakt en het onbestede gedeelte op de balans moet worden verantwoord. De daling in vooruit ontvangen subsidies OCW wordt deels gecompenseerd door de stijging in de vooruit gefactureerde college- en lesgeld met 2,8 miljoen euro. Dit wordt verklaard door de halvering collegegeld welke gedurende studiejaar 2021/2022 van toepassing was en studiejaar 2022/2023 niet meer. Verder is sprake van een stijging in de verplichting vakantiegeld en -dagen met 1,5 miljoen euro door de CAO gerelateerde salarisstijging gedurende 2023 en door niet genoten verlofuren.

De DI-uren betreffen een reservering die is ontstaan door de introductie van de duurzame inzetbaarheid (DI) in cao hbo 2015–2016. Het betreft een reservering voor niet opgenomen duurzame inzetbaarheidsuren en opgebouwde aanspraken. Op basis van cao hbo 2020 kon tot eind 2020 worden gespaard met een afbouw in 5 jaar. Desondanks is in 2023 sprake van een stijging in de verplichting. Op basis van cao hbo 2023–2024 geldt namelijk dat met ingang van 1 april 2023 het recht op DI-uren van toepassing is naar rato van de betrekkingsomvang, ook als de omvang van het dienstverband kleiner is dan 0,4 fte. Tevens krijgen starters met ingang van 1 april 2023 DI-uren toegekend. Voor deze groep medewerkers die vanwege deze nieuwe cao-bepaling per 1 april 2023 recht hebben op DI-uren, geldt eenmalig een afwijkende bepaling t.a.v. het jaarlijks vervallen van DI-uren. Zij mogen eenmalig de DI-uren meenemen naar 2024.

## 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	ONDERHANDEN
BSR-Virt. Intern. Samenwerking (VIS)	VIS22010	03-05-2022	JA
ISO-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS23082	20-04-2023	ONDERHANDEN
RAC-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS23067	20-04-2023	JA
RAC-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS 23066	20-04-2023	ONDERHANDEN
RBS-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS239052	06-12-2023	JA
RAC-Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS239053	06-12-2023	ONDERHANDEN
EAS -Virt. Intern. Samenwerking(VIS)	VIS239054	06-12-2023	JA
Online Pedagogische Prioriteitenspel	0021-20	28-04-2021	JA
Lerarenbeurs 2022/2023	1278547-1	22-08-2022	JA
Lerarenbeurs 2023/2024	1350030-1	23-08-2023	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs 2023/2024	1353384-1	20-10-2023	ONDERHANDEN

**G2A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar**

(x € 1.000)

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Flex HO voor Volwassenen	HO/560031280	26-06-2017	224	224	10	214	-	214	-
<b>Totaal</b>			<b>224</b>	<b>224</b>	<b>10</b>	<b>214</b>	<b>-</b>	<b>214</b>	<b>-</b>

## 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 2024. 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 2023 resteert nog een totale verplichting van 1,9 miljoen euro. Het totale erfpachtbedrag dat na één jaar verschuldigd is, bedraagt 29.700 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 1,8 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 1,9 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 6,8 miljoen euro, één tot vijf jaar 21,1 miljoen euro en meer dan vijf jaar 22,2 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 0,2 miljoen euro, één tot vijf jaar en langer dan vijf jaar nihil.

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

- voor licentielasten kan de verplichting in 2024 11,5 miljoen euro bedragen;
- voor schoonmaaklasten bedraagt de verplichting korter dan een jaar 3,2 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 1,8 miljoen euro bedragen.

Ultimo 2023 zijn meerdere overeenkomsten gesloten m.b.t. meerjarige investeringsprojecten (MIP) en meerjarige onderhoudsprojecten (MOP). De restant verplichting bedraagt per einde balansdatum 0,1 miljoen euro.

## 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 2023 van het ministerie van OCW.

De specificatie van de rijksbijdragen is als volgt:

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Normatieve Rijksbijdragen OCW	342.484	333.039	342.610
Niet normatieve Rijksbijdrage OCW	8.789	10.048	8.018
Overige subsidies OCW	1.062	874	812
	<u>352.335</u>	<u>343.961</u>	<u>351.440</u>

De normatieve rijksbijdrage is ten opzichte van 2022 gedaald met 0,1 miljoen euro door meer bekostigde studenten en graden (3,9 miljoen euro), door een positieve volumecompensatie, loon-prijscompensatie en middelen Kwaliteitsafspraken (13,2 miljoen euro), Bestuursakkoord Onderzoek en ander bestuursakkoorden 9,0 miljoen euro en lager door de ontvangen NPO compensatie voor korting collegegelden in 2022 van 26,2 miljoen euro. Realisatie normatieve rijksbijdrage is 9,4 miljoen euro hoger dan begroot. Dit is met name veroorzaakt door de hogere loon-prijscompensatie dan begroot.

Voor de niet-normatieve Rijksbijdrage is door toekenning op basis van het gesloten bestuursakkoord voor het Nationaal Onderwijs Programma 8,8 miljoen euro gerealiseerd in 2023, dat is 0,8 miljoen meer dan in 2022.

De stijging van de Overige subsidies OCW met 0,3 miljoen euro wordt veroorzaakt door het project flexibilisering hoger onderwijs voor 0,2 miljoen euro en hogere lerarenbeurzen 0,1 miljoen euro.

#### (10) Overige overheidsbijdragen en –subsidies

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

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Overige overheidsbijdragen	4.360	4.541	4.485
	<u>4.360</u>	<u>4.541</u>	<u>4.485</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:

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Collegegelden sector HBO	77.555	74.994	52.392
	<u>77.555</u>	<u>74.994</u>	<u>52.392</u>

Het collegegeld laat t.o.v. 2022 een stijging zien van 25,2 miljoen euro. Dit wordt met name veroorzaakt door een halvering van het collegegeld voor het studiejaar 2021/2022. In februari 2021 presenteerde de overheid een Steunpakket voor het hbo. Onderdeel daarvan was het plan om een groot deel van de studenten in het studiejaar 2021/2022 maar de helft van het collegegeld te laten betalen.

Daarnaast heeft een dotatie aan de voorziening dubieuze debiteuren plaatsgevonden van 0,1 miljoen euro.

## (12) Baten werk in opdracht van derden

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

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Contractonderwijs	7.266	6.871	7.831
Overige baten werk in opdracht van derden	8.790	8.455	8.460
	<u>16.056</u>	<u>15.326</u>	<u>16.291</u>

### Toelichting op de overige baten werk in opdracht van derden

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Internationale organisaties	1.258	1.091
Nationale overheden	3.070	3.164
NWO	3.704	3.443
Overige non-profitorganisaties	752	749
Bedrijven	6	13
Totaal	<u>8.790</u>	<u>8.460</u>

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:

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Verhuur	852	826	939
Detachering personeel	1.209	797	888
Sponsoring	19	5	22
Donaties en giften	2	-	-
Overige	4.897	3.833	3.907
	<u>6.979</u>	<u>5.461</u>	<u>5.756</u>

Het totaal aan overige baten is ten opzichte van 2022 met 1,2 miljoen euro gestegen. Dit wordt met name veroorzaakt door de stijging in detachering personeel van 0,3 miljoen euro en overige opbrengsten van 1,0 miljoen euro.

De toename van de overige opbrengsten komt met name doordat gedurende 2023 er geen coronabeperkingen waren waardoor hogere opbrengsten voor bijdrage studiematerialen en kantineopbrengsten (0,6 miljoen euro) zijn gerealiseerd en een opbrengst van verkoop van materiële vaste activa (0,2 miljoen euro).

## (14) Personeelslasten

De specificatie van de personeelslasten is als volgt:

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Lonen en salarissen	246.842	250.818	233.465
Sociale lasten	32.467	32.507	30.004
Pensioenpremies	35.472	39.051	38.270
Overige personeelskosten	38.160	24.680	32.035
	<u>352.941</u>	<u>347.056</u>	<u>333.774</u>
Overige personeelskosten			
Dotaties personele voorzieningen	10.275	2.295	6.324
Uitkeringen	-2.141	-1.626	-1.866
Personeel niet in loondienst	19.761	14.682	18.807
Overig	10.265	9.329	8.770
	<u>38.160</u>	<u>24.680</u>	<u>32.035</u>
Gemiddeld aantal fte	3.345	3.438	3.391
Gemiddeld aantal personeelsleden	4.778	4.720	4.916

De personeelslasten zijn ten opzichte van 2022 met 19,2 miljoen euro gestegen naar 352,9 miljoen euro. De salarislasten van personeel in dienst zijn toegenomen met 13,4 miljoen euro naar 246,8 miljoen euro door een cao-gerelateerde salarisstijging per 1 juli 2023 variërend per salarisschaal (effectieve stijging op jaarbasis bedraagt circa 7,95%) en een eenmalige uitkering van 833 euro per fte in september 2023 (600 euro per fte in 2022). Dit wordt gecompenseerd door de daling van de gemiddelde formatie met 1,0%. De stijging in de sociale lasten van 2,5 miljoen euro naar 32,5 miljoen euro is in lijn met de stijging in de salarislasten van personeel in dienst en de stijging in maximum loon voor sociale verzekeringen. Ondanks de stijging in de salarislasten, dalen de pensioenlasten met 2,8 miljoen euro naar 35,5 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door het wegvallen van de VPL premie per 1 januari 2023 (2022: 3,0%).

De dotaties personele voorzieningen zijn ten opzichte van vorig boekjaar met 4,0 miljoen euro gestegen naar 10,3 miljoen euro. Dit wordt vooral veroorzaakt door de toename van het aantal uitkeringsgerechtigden in de voorziening wachtgeld (effect 2,2 miljoen euro) en het aantal uitkeringsgerechtigden in de voorziening WGA (effect 1,5 miljoen euro).

De lasten voor personeel niet in loondienst zijn ten opzichte van 2022 gestegen met 1,0 miljoen euro naar 19,8 miljoen euro. Om tijdens de implementatie van diverse projecten voor de ondersteuning van het onderwijs en voor de bedrijfsvoering de voortgang van de reguliere werkzaamheden te continueren, zijn additionele externe mensen ingezet. Realisatie personeel niet in loondienst is 5,1 miljoen euro hoger dan begroot doordat diverse begrootte vacatures niet ingevuld zijn.

De overige personeelslasten zijn ten opzichte van 2022 met 1,5 miljoen euro gestegen naar 10,3 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door de dotatie aan de verplichting vakantiedagen en DI-uren in 2023 van 1 miljoen euro waar in 2022 nog sprake was van een vrijval van 0,3 miljoen euro voor deze twee verplichtingen samen. Daarnaast is gedurende 2023 sprake van additionele wervingskosten van 0,2 miljoen euro in verband met de werving van leden voor het College van Bestuur, Raad van Toezicht en regulier personeel.

De gemiddelde formatie over 2023 bedroeg 3.345 fte (2022: 3.391 fte). De formatie is inclusief studentassistenten en peercoaches, maar exclusief stagiaires (53 fte) en exclusief fte in verlofregelingen zoals M2-regeling en regeling ouderschapsverlof (67 fte). Het gemiddeld aantal werknemers in 2023 exclusief stagiaires bedroeg 4.778 (2022: 4.916). Hiervan zijn 37 werknemers werkzaam in het buitenland (2022: 45 werknemers).

De verdeling van het personeel is als volgt:

	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Management/ directie	184	188
Onderwijzend personeel	2.074	2.136
Wetenschappelijk personeel	40	41
Overige werknemers	1.047	1.026
Gemiddeld aantal werknemers op basis van volledig dienstverband	<u>3.345</u>	<u>3.391</u>

## 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 2023 is 223.000 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 en het aantal bekostigde studenten. 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 de 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%. Toepassing van de WNT wordt binnen de hogeschool getoetst door de manager Internal Control & Accounting en gerapporteerd aan de riskmanager.

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.



## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2023				
bedragen x € 1	M.J.G. Bormans	W.E. vdn Brink	Z.Guernina	S Wilton
Functiegegevens	Voorzitter Cvb*	Lid Cvb	Lid Cvb**	Voorzitter Cvb
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 24/7	1/9 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	200.445	188.775	101.156	66.976
Beloningen betaalbaar op termijn	22.495	22.502	12.644	7.505
Subtotaal	222.940	211.277	113.800	74.481
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	125.247	74.537
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0
<b>Bezoldiging</b>	<b>222.940</b>	<b>211.277</b>	<b>113.800</b>	<b>74.481</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

\* De heer Bormans heeft tot 1 september 2023 de functie als voorzitter van het Cvb vervuld en is vanaf 1 september werkzaam geweest als adviseur. De heer Bormans kwalificeert tot uiterlijk 1 september 2027 als topfunctionaris.

\*\* Mevrouw Guernina heeft tot 1 mei 2023 de functie als Cvb lid vervuld en is vanaf 1 mei 2023 werkzaam geweest in een andere niet-topfunctionaris-functie binnen HR.

Gegevens 2022			
bedragen x € 1	M.J.G. Bormans	W.E. vdn Brink	Z.Guernina
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	191.974	172.885	173.283
Beloningen betaalbaar op termijn	23.973	23.623	23.221
Subtotaal	215.947	196.508	196.504
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000
<b>Totale Bezoldiging</b>	<b>215.947</b>	<b>196.508</b>	<b>196.504</b>

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

### Ic. Toezichthoudende topfunctionarissen

<b>Gegevens 2023</b>							
<b>bedragen x € 1</b>	<b>H Karakus</b>	<b>A de Groot</b>	<b>A Oskamp</b>	<b>A Oskamp</b>	<b>EAP Steegers</b>	<b>C Steenmeijer</b>	<b>JC Beerman</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Voorzitter Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Voorzitter Rvt</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12	1/1 - 31/8	1/9 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/8

<b>Bezoldiging</b>							
Bezoldiging	22.300	7.453	14.846	11.181	22.300	22.300	22.269
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	7.453	14.846	11.181	22.300	22.300	22.269
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	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.	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.	N.v.t.	N.v.t.

<b>Gegevens 2022</b>							
<b>bedragen x € 1</b>	<b>H Karakus</b>	<b>CM Insinger</b>	<b>A Oskamp</b>	<b>EAP Steegers</b>	<b>C Steenmeijer</b>	<b>JC Beerman</b>	<b>Voorzitter</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Lid Rvt</b>	<b>Rvt</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/10	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/11 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging	21.600	16.200	21.600	21.600	3.600	32.400	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	17.990	21.600	21.600	3.610	32.400	

**2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen**

<b>Gegevens 2023</b>		
<b>bedragen x € 1</b>	<b>Z Guernina</b>	<b>R Bormans</b>
<b>Functiegegevens</b>		
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	lid Cvb	Voorzitter Cvb
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2023	2023
<b>Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband</b>		
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000	51.115
Individueel toepasselijk maximum	75.000	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000	51.115
Waarvan betaald in 2023	75.000	0
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.

**3. Bezoldiging niet-topfunctionarissen**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen

## (15) Afschrijvingen

De specificatie van de afschrijvingen is als volgt:

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Afschrijvingen gebouwen, verbouwingen en gebruiksrecht terreinen	14.669	14.201	12.628
Afschrijvingen inventarissen en apparatuur	9.532	10.146	8.655
Afschrijvingen immateriële vaste activa	484	118	118
	<u>24.685</u>	<u>24.465</u>	<u>21.401</u>

De afschrijvingen zijn in 2023 toegenomen met 3,3 miljoen euro naar 24,6 miljoen euro welke het gevolg zijn van de investeringen gedurende 2023. Dit uit zich in hogere afschrijvingslasten voor onroerend goed (2,0 miljoen euro) en inventarissen en apparatuur 0,9 miljoen euro.

## (16) Huisvestingslasten

De specificatie van de huisvestingslasten is als volgt

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Huur	9.741	8.757	8.821
Verzekeringen	344	271	291
Onderhoud	3.667	3.583	3.025
Schoonmaakkosten	4.382	5.086	3.873
Energie en water	6.118	8.569	5.087
Belastingen en heffingen	1.579	1.450	1.332
Dotatie/Vrijval voorziening asbestverwijdering	-	-	342
Overige	498	911	708
	<u>26.329</u>	<u>28.627</u>	<u>23.479</u>

De huisvestingslasten nemen met 2,9 miljoen euro toe naar 26,3 miljoen euro in 2023. De huurkosten zijn met 0,9 miljoen euro gestegen door een nieuwe huurlocatie, additionele huurlasten bestaande locaties onder andere door huurindexaties. De kosten voor energie en water zijn door de gestegen marktprijzen toegenomen met 1,0 miljoen euro tot 6,1 miljoen euro. Realisatie energie en water is 2,5 miljoen euro lager dan begroot. In de begroting is uitgegaan van hogere energietarieven. De werkelijke energietarieven vielen lager uit. De kosten voor onderhoud en schoonmaak zijn ten opzichte van 2022 toegenomen met 1,2 miljoen. Deze toename is met name veroorzaakt door prijsindexaties en toegenomen onderhoud.

## (17) Overige lasten

De specificatie van de overige lasten is als volgt:

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Administratie- en beheerslasten	25.205	26.190	22.374
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	16.298	15.923	13.767
Overige	8.587	5.231	6.440
	<b>50.090</b>	<b>47.344</b>	<b>42.581</b>
<i>Administratie- en beheerslasten</i>	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Advertentie en werving studenten	3.142	2.521	3.653
Studentenvoorzieningen	1.528	1.849	1.725
Kantoorkosten	2.812	2.266	2.590
Advies	8.886	10.197	5.691
Representatie	530	475	366
Kantine	1.734	1.623	1.947
Reis en verblijf	2.227	2.233	2.077
Bank- en incassokosten	515	158	407
Overige beheerslasten	3.831	4.868	3.918
	<b>25.205</b>	<b>26.190</b>	<b>22.374</b>
<i>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</i>	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Leermiddelen	4.290	3.540	3.766
Aanschaf apparatuur en inventarissen	447	371	536
Reparatie en onderhoud inventarissen en licenties	11.526	11.977	9.409
Verzekering inventarissen	35	35	56
	<b>16.298</b>	<b>15.923</b>	<b>13.767</b>
<i>Overige overige lasten</i>	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Uitbesteed onderwijs	2.365	1.836	1.546
Stagelasten	961	1.045	885
Overig	5.261	2.350	4.009
	<b>8.587</b>	<b>5.231</b>	<b>6.440</b>

De overige lasten zijn in 2023 7,5 miljoen euro hoger dan in 2022. Deze stijging is onder andere veroorzaakt door de toegenomen advieskosten met 3,2 miljoen euro tot 8,9 miljoen euro. Deze toename ziet met name toe op adviezen op het gebied van IT-projecten. Reparatie en onderhoud en inventarissen en licenties zijn gestegen met 2,1 miljoen euro tot 11,5 miljoen euro. Deze stijging zit met name in de licentiekosten.

Uitbesteed onderwijs is gestegen met 0,8 miljoen euro. Deze stijging is met name veroorzaakt door het uitbesteed minoren onderwijs. Dit betekent dat meer studenten van HR in 2023 bij een andere onderwijsinstelling een minor hebben gevolgd. Onder Overig is 4,9 miljoen euro opgenomen welk besteed is aan stagebegeleiding voor studenten masteropleidingen van het Instituut voor Gezondheidszorg. Hiervoor is een overheidsbijdrage ontvangen van 4,4 miljoen euro. De realisatie overige is 2,9 miljoen euro hoger dan begroot. In de begroting is 2,0 miljoen euro negatief opgenomen als besparing voor de hele hogere school wat ruimschoots is gerealiseerd over diverse posten.

## Toelichting accountantskosten

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

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Accountants honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	212	184
Accountants honoraria voor andere controleopdrachten	26	38
Accountants honoraria voor andere niet-controlediensten	-	-
	<u>238</u>	<u>222</u>

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2023, 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

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Rentebaten	2.588	-	2.569
Rentelasten (-/-)	-764	-781	-525
	<u>1.824</u>	<u>-781</u>	<u>2.044</u>

De rentebaten bestaan voornamelijk uit ontvangen rente op de rekening-courant bankrekening van schatkistbankieren.

### 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 activiteiten	Eigen vermogen 31-12	Resultaat jaar	Art. 2:403 BW	Deel-name	Consoli-datie
Willem de Kooning Stichting (*)	Stichting	Rotterdam	4	186	-3	n.v.t.	n.v.t.	3*
Stichting Studentmentoren Rotterdam (*2)	Stichting	Rotterdam	4	51	27	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

(\*) Boekjaar 2022 betreft de laatst vastgestelde jaarrekening van deze stichting

(\*2) De statuten van de stichting zijn per 1-1-2021 gewijzigd, waardoor de bestuurlijke invloed per die datum vanuit Hogeschool Rotterdam is toegenomen.

De stichting wordt vanaf dat moment als verbonden partij geclassificeerd.

Boekjaar 2022 betreft de laatst vastgestelde jaarrekening van deze stichting.

(\*3) 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, 26 april 2024

Stichting Hogeschool Rotterdam

### Het College van Bestuur

Drs. S.Y. Wilton-Wels

W.E. van den Brink MA

J.G.M. Reuling

### De Raad van Toezicht

Prof. mr. A. Oskamp

C. Steenmeijer

H. Karakus

Prof. dr. E.A.P. Steegers

Drs. A. de Groot MBA



## 4.10 Overige gegevens

### **Statutaire resultaatbestemming**

In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen.



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Hogeschool Rotterdam

### A. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 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 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de staat van baten en lasten over 2023; en
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 2023 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.

#### 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 € 9,0 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 13,1 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op

3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 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 2023. 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 € 430.000 apportioneren 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 uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan zoals opgenomen op pagina's 90 tot en met 92 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 Stichting Hogeschool Rotterdam door inlichtingen in te winnen bij het financieel management, het college van bestuur en de raad van toezicht en het lezen van notulen.

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

- De verslaggevingscriteria zoals opgenomen in hoofdstuk 2.2.1 van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 (waaronder de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs);
- Het referentiekader rechtmatigheid zoals opgenomen in hoofdstuk 2.3.1 van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023;
- 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 2023 en de Regeling Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2023. Uit onze werkzaamheden volgden geen signalen van niet-naleving van wet- en regelgeving die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang. Conform het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 hebben wij dit tot uitdrukking gebracht in ons rechtmatigheidsoordeel, zoals opgenomen in de paragraaf 'Ons oordeel'.

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 vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

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

### **Controle-aanpak 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 2023 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 2023 en de meerjarenprognose 2024 t/m 2028 zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag 2023 de ontwikkeling van de kengetallen over 2024 tot en met 2028 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.

### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

### **Naleving Europese aanbestedingswetgeving**

In het kader van onze controle op de financiële rechtmatigheid hebben wij, overeenkomstig hetgeen hierover in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 is opgenomen, werkzaamheden verricht om vast te stellen dat Stichting Hogeschool Rotterdam voldoet aan de Europese aanbestedingswetgeving. Als gevolg van het inkoopvolume van Stichting Hogeschool Rotterdam in relatie tot de grensbedragen voor Europese aanbesteding en bevindingen in voorgaande jaren onderkennen wij een verhoogd risico op afwijkingen van materieel belang en hebben wij de naleving van Europese aanbestedingswetgeving als kernpunt in onze controle 2023 beschouwd. In deze afweging hebben wij tevens onze bevindingen op het gebied van interne beheersing en de complexiteit van Europese aanbestedingswetgeving meegenomen.

Wij hebben kennis genomen van de door Stichting Hogeschool Rotterdam opgestelde inkoopanalyse waarin Hogeschool Rotterdam heeft geanalyseerd of inkopen/investeringen tot stand zijn gekomen binnen de kaders van de Europese aanbestedingsregels. Door middel van steekproeven op onderliggende brondocumentatie, zoals bijvoorbeeld inkoopcontracten, TenderNed, aanbestedingsdossiers, offertes, zijn wij nagegaan of de inkopen/investeringen tot stand zijn gekomen binnen de kaders van de Europese aanbestedingswetgeving. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan inkopen/investeringen die de grensbedragen overschrijden maar waaraan geen (Europees) aanbesteed contract ten grondslag ligt.

De afwijkingen, die zijn geconstateerd op basis van de fout definitie zoals voorgeschreven in bijlage III van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, blijven onder de materialiteit voor de financiële rechtmatigheid en rapporteringstolerantie zoals voorgeschreven in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

### **Benoeming**

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

### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2023 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.

## **B. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die 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 2023 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 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van 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 2023.

## **C. BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING**

### **Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van 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 2023.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle 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 2023, 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 college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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; en
- 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.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 26 april 2024

Was getekend: drs. G.J. Straatman RA





## 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](http://www.hogeschoolrotterdam.nl)  
KvK-nummer: 41129830 0000  
RSIN: 007162868  
BRIN-nummer: 220J

Contactpersoon: R.E.G.A. van Kints MSc RC  
directeur Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC)  
E-Mail: [r.e.g.a.van.kints@hr.nl](mailto:r.e.g.a.van.kints@hr.nl)

### **College van Bestuur per 31 december 2023**

Drs. S.Y. (Sarah) Wilton-Wels, voorzitter  
W.E. (Wijnand) van den Brink, MA, lid

### **Informatie**

Meer informatie over Hogeschool Rotterdam vindt u op onze website: [www.hogeschoolrotterdam.nl](http://www.hogeschoolrotterdam.nl)  
of neem contact op met een van onze persvoorlichters via [pers@hr.nl](mailto:pers@hr.nl).

# Bijlagen

## Bijlage 1

### Overzicht opleidingen

Peildatum 31-12-2023

#### Bachelors en Associate degrees

Aardrijkskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd
Academische pabo	voltijd
Accountancy	voltijd
Ad Accountancy	voltijd, deeltijd
Ad Arts & Crafts	voltijd
Ad Educatief Professioneel 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	deeltijd
Ad Integraal Bouwmanagement	voltijd (alleen Dordrecht), deeltijd
Ad Logistiek Management	voltijd, deeltijd
Ad Maintenance & Mechanics	voltijd, deeltijd
Ad Management in de Zorg	deeltijd
Ad Management	voltijd, deeltijd
Ad Ondernemen	voltijd
Ad Pedagogisch Educatief Professioneel	voltijd, deeltijd
Ad Sales & Accountmanagement	voltijd, deeltijd
Ad Smart Technology	voltijd, deeltijd
Ad Social Work	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 & Sales	voltijd
Commerciële Economie   Global Marketing & Sales	voltijd

Commerciële Economie   Marketing of Social Business	voltijd
Commerciële Economie   SportMarketing & Management	voltijd
Commerciële Economie	deeltijd
Communicatie	voltijd, deeltijd
Communication and Multimedia Design	voltijd
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
Werktuigbouwkunde	voltijd, deeltijd, duaal
Wiskunde (lerarenopleiding)	voltijd, deeltijd

## Masters

<b>Economie</b>	
Master in Consultancy and Entrepreneurship	Voltijd Engelstalig 1 jaar
Master in International Supply Chain Management	Voltijd, deeltijd Engelstalig 1 jaar (voltijd), 2 jaar (deeltijd)
<b>Gedrag en maatschappij</b>	
Master Begeleidingskunde	Deeltijd Nederlandstalig 2,5 jaar
Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Pedagogiek	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
<b>Gezondheidszorg</b>	
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
<b>Kunst, media en ICT</b>	
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
<b>Onderwijs</b>	
Master Jonge Kind	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Leren & Innoveren	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
Master Taalbewust Leren	Deeltijd Nederlandstalig 2 jaar
<b>Techniek</b>	
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

### Studentenaantallen per instituut

Instituut	Totaal aantal studenten <sup>1)</sup>	Aantal nieuwe studenten <sup>2)</sup>	Aantal afgestudeerden <sup>3)</sup>	Aantal stakers <sup>4)</sup>
CMI	2.778	897	344	495
EAS	2.993	832	489	447
HOD	70	33	0	14
IGO	4.019	965	570	595
ISO	2.258	631	442	420
IvG	4.356	1.222	715	639
IvL	4.168	1.191	594	818
RAC	3.642	1.834	726	810
RBS	10.677	3.229	1.999	1.831
RMI	1.261	346	278	190
WdKA	2.557	788	517	233
<b>Totaal</b>	<b>38.779</b>	<b>11.968</b>	<b>6.674</b>	<b>6.492</b>

1) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2023 stond ingeschreven bij de bachelor-, Ad- en masteropleidingen, exclusief niet-bekostigde masteropleidingen

2) Aantal studenten dat op peildatum 1 oktober 2023 was gestart met de opleiding tussen 2 oktober 2022 en 1 oktober 2023 (de meeste studenten zijn gestart op 1 september 2023)

3) Aantal studenten dat een diploma heeft behaald tussen 2 oktober 2022 en 1 oktober 2023

4) Aantal studenten dat een studie heeft beëindigd tussen 1 september 2022 en 1 september 2023 zonder een graad behaald te hebben

## Bijlage 3

### 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 2023 georganiseerd in zeven onderzoekseenheden, namelijk vijf kenniscentra 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 zijn 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, 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 disciplineoverstijgend zijn. Deze onderwerpen hebben we vertaald in de volgende maatschappelijke opgaven: 'duurzame delta', 'toekomstbestendige economie', 'vitale gemeenschap' en 'slimme & sociale stad'. In 2023 hebben we onze nieuwe Strategische Agenda gepresenteerd die tot 2028 zal lopen. De vernieuwde visie, ambitie en positionering van het praktijkgericht onderzoek vormen de centrale bouwstenen daarvan. 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.

#### Onderzoek 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).

Een overzicht van alle lectoren van onze hogeschool is op onze website te vinden. In totaal voerden de kenniscentra en CoE's maar liefst 349 projecten uit in 2023, waarvan 232 extern en 117 intern gefinancierd. Van de extern gefinancierde projecten zijn er 57 in 2023 opgestart, 11 afgerond en 123 doorlopend, en 30 kortlopende projecten zijn in 2023 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 dit jaar in diverse projecten onderzocht. Zo hebben studenten van de minor Leiderschap gezien dat ondernemers worstelen met een balans tussen exploitatie en exploratie. Studenten van Career Academy hebben onder begeleiding van het kenniscentrum onderzocht hoe bedrijven data beter kunnen aanwenden voor besluitvorming. KcBI heeft in 2023

verschillende onderzoeken gedaan met subsidie van SIA: over het bevorderen van leervermogen in bedrijven, het vroegtijdig signaleren van verval, de ontwikkeling van servitization, de rol van familiebedrijven in brede welvaart en de verhouding tussen internationalisering en digitalisering. Verder is het kenniscentrum betrokken bij het project skills4skills met de Metaalunie, FME en Panteia. Daarnaast is KcBI coördinator van een living lab in het Schiedistrict, waar met bedrijfsleven, gemeente en studenten en onderzoekers innovatievraagstukken worden opgepakt.

### **Kenniscentrum Creating 010 (KcC)**

KcC 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 en het fysieke steeds meer met elkaar verweven zijn. Ontwerpers, engineers en bruggenbouwers creëren hier met elkaar een menselijke en betekenisvolle toekomst met digitale technologie, data, algoritmes en responsible applied AI. Zij doen dit op verschillende manieren: door onderzoek te doen naar digitaal gedrag, door aandacht te besteden aan de ethische dilemma's die je tegenkomt wanneer je met algoritmes en data werkt en door samen te werken met de publieke omroep in het streven naar aanbevelingen waarmee mensen juist gestimuleerd worden om uit hun bubbel te komen. Het onderzoek van KcC kent drie richtingen: design, media en digitale technologie (AI en algoritmie).

### **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 beroeps-onderwijs, beroepspraktijk en onderzoekdomein. 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.

### **Kenniscentrum Willem de Kooning Academy (KcW)**

KcW richt zich op transdisciplinair, artistiek onderzoek, in samenwerking met andere kennisdomeinen waar kunstenaars en ontwerpers hun manier van denken en werken inbrengen. Daarnaast doet het kenniscentrum onderzoek naar autonome, sociale en commerciële kunst- en ontwerp-praktijken die de gevestigde creatieve disciplines overstijgen. Het onderzoek van KcW richt zich op voortdurende transformaties en verschuivingen in de kunst- en ontwerp-praktijk 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.

### **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 betref 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; het ontwikkelen van transdisciplinair onderwijs op het gebied van ondervoeding en ouderen.

### **Centres of Expertise in 2023**

Hogescholen moeten actief participeren in CoE's, welke zich ontwikkelen volgens het Verenigingskader 'Centre of Expertise'. Er zijn in 2023 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.

#### *EMI*

EMI (Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie) 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 staat in actuele programma's op het gebied van wonen, werk, onderwijs, zorg en cultuur. Bij EMI staan centraal de programma's: Mentoren op Zuid/Studenttoren010, Betekenis Economie, Mama's Garden/Daddy's Place, Stadsleven, Kracht van Feyenoord



en Vitaal op Zuid. EMI-HR levert daarmee een positieve bijdrage aan onderwijsvernieuwing en een ongedeelde stad. Komend voorjaar presteert EMI de eerste resultaten van een impactmeting van 10 jaar EMI-HR.

#### HRTech

CoE HRTech is per 1 januari 2023 ontstaan uit een samenvoeging van Kenniscentrum Duurzame Havenstad en RDM CoE. Op dit moment vindt er een proces plaats van het bedenken van een nieuwe visie en missie. Tot de tijd dat deze (mede n.a.v. de uitvoeringsagenda) is aangescherpt gebruiken we de werkmissie: Het initiëren, faciliteren en uitvoeren van langjarige multidisciplinaire samenwerking tussen ondernemers, onderwijs, onderzoek, overheid en de omgeving (haven/delta-community), waarin samen experimenteren centraal staat. De samenwerking is gericht op de transitieopgaven in de deltaregio Rotterdam, vanuit het technologisch domein. We richten ons in 2023-2028 vooral op twee opgaven uit de Strategische Agenda van Hogeschool Rotterdam, te weten Duurzame delta en Toekomstbestendige economie.

#### Onderzoeksthema's

Onze hogeschool draagt bij aan een groot aantal thema's uit de strategische onderzoeksagenda hbo van de Vereniging Hogescholen. In de volgende tabel is aangegeven welke kenniscentra en CoE's met welke onderzoeklijnen structureel bijdragen aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit deze strategische onderzoeksagenda.



Thema	Invulling thema door Hogeschool Rotterdam
Gezondheid en Welzijn	KcZI, onderzoeksthema: integrale zorg KcCZI, onderzoeksthema: zorgtechnologie KcCZI, onderzoeksthema: zelfmanagement, eigen regie en participatie KCZI, onderzoeksthema: preventie, gezondheid en vitaliteit EMI-HR KcTO, onderzoeksthema studentenwelzijn
Onderwijs- en talentontwikkeling	KcTO, onderzoekslijn Leren en Lesgeven KcTO, onderzoekslijn Sociaal werk KcC, onderzoekslijn Design – de ontwerpers KcW, onderzoekslijn Social Practices (onderzoeksthema digitale didactiek)
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	KcTO, onderzoekslijn Sociaal werk KcC, onderzoekslijn Design – de ontwerpers KcC, onderzoekslijn Media – de bruggenbouwers KcC, onderzoekslijn Digitale technologie (algoritmie) – de ingenieurs KcCZI, onderzoeksthema: integrale zorg KcCZI, onderzoeksthema: zorgtechnologie KcCZI, onderzoeksthema: zelfmanagement, eigen regie en participatie KCZI, onderzoeksthema: preventie, gezondheid en vitaliteit EMI-HR KcW, onderzoekslijn Social Practices
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	KcC, onderzoekslijn Digitale technologie (algoritmie) CoE HRTech KcW, onderzoekslijn Commercial Practices (onderzoeksthema permacomputing)
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	KcC, onderzoekslijn Design – de ontwerpers CoE HRTech
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	CoE HRTech
Duurzame landbouw water- en voedselvoorziening	
Energietransitie en duurzaamheid	CoE HRTech KcW, onderzoekslijn Commercial Practices
Kunst en de creatieve industrie	KcW, onderzoekslijn Autonomous Practices KcW, onderzoekslijn Social Practices KcW, onderzoekslijn Commercial Practices KcC, onderzoekslijn Design – de ontwerpers KcCC, onderzoekslijn Media – de bruggenbouwers
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	KcCC, onderzoekslijn Design – de ontwerpers KcCC, onderzoekslijn Media – de bruggenbouwers KcC, onderzoekslijn Creative Business: media sector KcBI, onderzoeksthema: leiderschap KcBI, onderzoeksthema: circulaire economie KcBI, onderzoeksthema: digitale economie KcBI, onderzoeksthema: betekenis-economie KcW, onderzoekslijn Commercial Practices
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).

Aard gerealiseerde inkomsten voor onderzoek	Gerealiseerde inkomsten in €1.000	% tov totale inkomsten voor onderzoek
1 Inkomsten 1e geldstroom	22.454	78%
2 Inkomsten 2e geldstroom	3.640	13%
3 Inkomsten 3e geldstroom	2.072	7%
4 Overig	740	3%
Totaalaantal gerealiseerde middelen voor praktijkgericht onderzoek	28.906	100%

De 2e, 3e geldstroom en overige inkomsten gezamenlijk zijn 23% van alle gerealiseerde middelen voor onderzoek in totaal (in 2022 was dit 26%). Per student is de financiering €649 (in 2022 €614). De gemiddelde inzet per lector is €323k (€337 in 2022).

## Deelname aan subsidie-aanvragen

Er zijn in 2023 162 subsidie-aanvragen gedaan, waarvan (tot nu toe bekend) 99 (61%) succesvol. Omdat nog niet van alle aanvragen het resultaat bekend is, kan dit percentage nog oplopen. Van deze 99 succesvolle subsidieaanvragen zijn 76 aanvragen als hoofdaanvrager en 23 aanvragen als mede-aanvrager. Er zijn zes gehonoreerde aanvragen in het kader van de NWA, twee in het kader van het Nationaal Groeifonds en twee in het kader van Europese onderzoeksprogramma's.

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij HR betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij HR betrokken is als mede-aanvrager	Totaal gehonoreerde aanvragen in 2023
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	0	0	0
Nationale WetenschapsAgenda	1	5	6
Nationaal Groeifonds	1	1	2
Europese onderzoeksprogramma's (bv. Horizon, Interreg)	2	0	2
Overige aanvragen	72	17	89
<b>Totaal</b>	<b>76</b>	<b>23</b>	<b>99</b>

## Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

De VH en het ministerie van OCW zijn tot drie bestedingsdoelen gekomen die samenhangen met de vier ambities uit de landelijke strategische onderzoeksagenda hbo en de doelstellingen uit de beleidsbrief die de minister van OCW in juni 2022 naar de Tweede Kamer stuurde. Dit hoofdstuk is opgebouwd langs deze drie bestedingsdoelen:

- integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem;
- kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek;
- kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek.

## **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 subsidie-aanvragen.

### **Invulling van de verbinding met de regio**

Onze samenwerking met de regio is ook in 2023 voortvarend ingevuld via de kenniscentra en de CoE's. Hieronder zijn drie goede voorbeelden uitgelicht.

#### *Living Lab Schiedistrict*

Om het leren en innoveren van bedrijven, medewerkers en studenten in het Schiedistrict te versnellen, hebben gemeente, bedrijfsleven en HR het initiatief genomen tot het oprichten van een Living Lab in het Schiedistrict, georganiseerd door KcBI. Het is een werkplaats voor open innovatie, waar alle betrokken partijen elkaar eenvoudig kunnen vinden, verbinden en versterken. Doelstelling van dit Living Lab is om de samenwerking tussen partijen concreet vorm te geven en te ondersteunen door het bieden van een fysieke, organisatorische en facilitaire infrastructuur om innovatie- en co creatie-processen uit te voeren en te werken aan de noodzakelijke transformatie van bedrijven en instellingen (die op een ander manier leren samenwerken en innoveren) én medewerkers en studenten (die op een andere manier leren kijken en denken).

#### *Tafel van de Stad*

Na de eerdere samenwerking in het project Makerlab met de Koninklijke Bibliotheek, is deze samenwerking voortgezet in het gebruikersnetwerk van de "Tafel van de Stad", georganiseerd door KCC. Met de Tafel van de stad bedenken inwoners samen hoe zij hun leefomgeving willen inrichten. Met behulp van de machines en materialen, zoals een 3D-printer en een lasersnijder, kunnen ze hun eigen stad bouwen. De 3D-objecten worden op een plattegrond geplaatst die op een tafel ligt. Samen met anderen werken aan het ontwerp van je eigen leefomgeving biedt aanleiding tot gesprek en samenwerking. Deze samenwerking wordt voortgezet onder de vlag van het programma digitaal burgerschap van de Koninklijke Bibliotheek.

#### *Mentoren op Zuid*

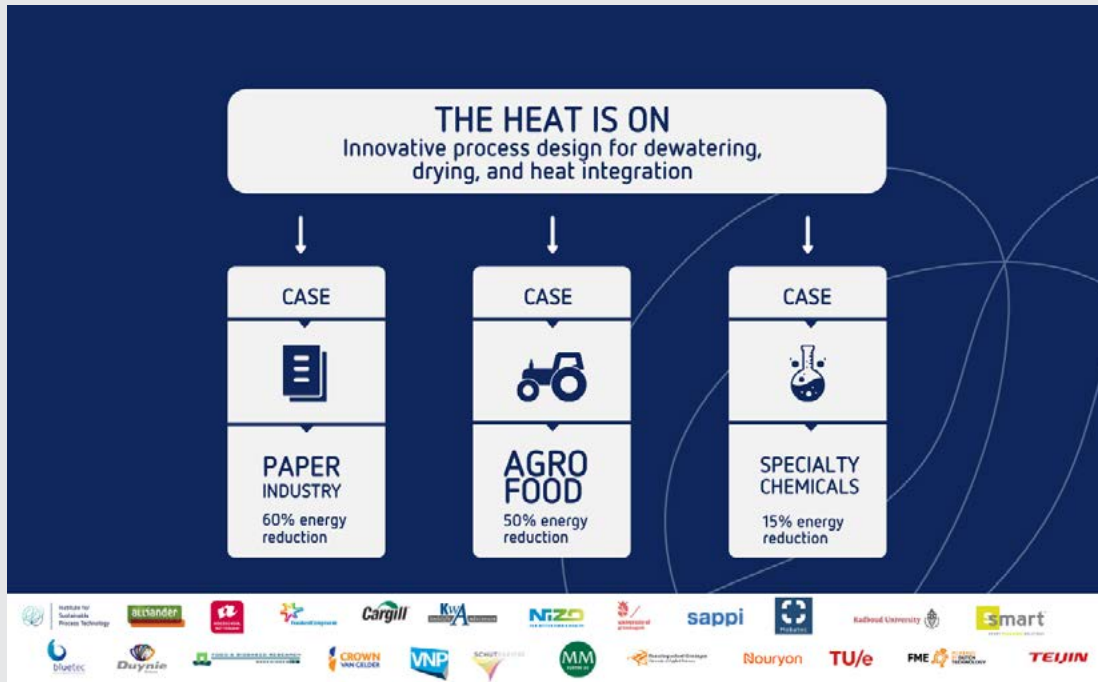
Mentoren op Zuid, een programma van EMI, heeft met de twee interventies Studentmentoren010 en Studenttutoren010 ook dit jaar weer stappen gemaakt. In het voorjaar mochten onze mentee's en mentoren in gesprek met leden van de Koninklijke familie op Koningsdag en aansluitend met de minister van Onderwijs als kers op de taart van 10 jaar MoZ. Ook dit jaar was er een groot bereik, namelijk van 1441 mentoren en 1452 leerlingen en er zijn 30 tutoren ingezet bij 12 scholen en 250 leerlingen. Voor financiële ondersteuning wordt samengewerkt met Rabobank, Flexcraft, VSB, Volkskracht, Laurensfonds en de gemeente Rotterdam.

### **Samenwerkingsovereenkomsten met derden**

Wij zetten in op nauwe samenwerking met onze (kennis)partners, zoals universiteiten. De samenwerkingen liggen vast in convenanten en andere samenwerkingsovereenkomsten. In totaal hadden de kenniscentra en CoE's maar liefst 221 overeenkomsten op peildatum 31 december 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 in diverse vormen.

### The Heat is On

The Heat is On heeft als doel om processen voor ontwatering, droging en warmte-integratie efficiënter te maken. Energiereductie in warmtegedreven processen kan worden gerealiseerd door integratie van droogtechnologie, ICT, warmtepompen en andere technologieën. Dit project is een samenwerkingsverband van een breed scala aan belanghebbenden zoals vertegenwoordigers van de industrie en onderzoekers. We werken samen met bedrijven met warmtegedreven processen uit de papier-, agrofood- en speciaalchemie-industrie én met kennis-, onderzoeks- en systeemintegratiepartners om de technologische oplossingen en overtuigende cases voor de industrie te ontwikkelen (bijv. het vinden, ontwerpen en testen van innovaties).



### Samenwerkingspartners KcZI

Het Erasmus MC is een strategisch samenwerkingspartner voor het kenniscentrum KcZI, waarbij met diverse groepen/afdelingen wordt samengewerkt. Met verloskunde en gynaecologie is KcZI verbonden in promotietrajecten, onderzoeksprojecten en de academische werkplaats verloskunde en zijn ze partner in de strategische PPP Kansrijke Start. Met het Sofia kindziekenhuis werkt het kenniscentrum veel samen wanneer het gaat om transitiezorg van kinderen met chronische aandoeningen naar de volwassen zorg. Met de hoogleraar verplegingswetenschappen werken ze op diverse verpleegkundige onderwerpen, zoals Zelfmanagement, zeer nauw samen. Met de opleiding Huisartsgeneeskunde werken ze samen rondom de thema's beweegzorg en complexe pijn. Met maatschappelijke gezondheidszorg gaat het om Zorg om naasten, palliatieve zorg en Gezonde Leefstijl. Ook is het kenniscentrum een samenwerking gestart rond peri-operatieve zorg. Met de Erasmus universiteit werkt men ook samen bij promotietrajecten rond diverse thema's. Een andere strategische partner is de gemeente Rotterdam. KcZI werkt met diverse afdelingen samen rondom dementievriendelijkheid, ouderenhubs, welzijn, leefstijl, valpreventie en hitteproblematiek i.r.t. gezondheidsissues.

### Digital Didactics in Art Education, Academy of Fine Art

Het lectoraat Social Practices van KcW heeft bijgedragen aan de slotconferentie voor Digital Didactics in Art Education, Academy of Fine Arts Vienna. De conferentie vormde de afsluiting van een tweejarig gezamenlijk Erasmus+ onderzoeksproject van vijf Europese universiteiten, Akademie der bildenden Künste Wien, Berner Fachhochschule, Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Budapest, Universität zu Köln en Willem de Kooning Academie - lectoraat Social Practices. Het lectoraat heeft met de onderzoeksgroep Promiscuous Care Study Group bijgedragen aan de 9e International Degrowth Conference in Zagreb, Kroatië. Het adviseerde de Hogeschool voor de Kunsten Zürich (ZhDK) over hun nieuwe master Critical Social Practices tijdens een bezoek aan de academie.

## Openbare lessen:

In 2023 waren er tien openbare lessen:

**Januari 2023**

**No ocean for old ships**  
Robust design for a sustainable future of shipping  
Jeroen Pruyn



**Jeroen Pruyn, lector Maritieme Innovatie bij CoE HRTech**  
Tijdens deze openbare les demonstreerde Jeroen onder andere aan de hand van een documentaire hoe cruciaal schepen zijn in elke productie- en toeleveringsketen, maar hoe ze ook een grote bijdrage in broeikasgasemissies en lokale emissies hebben. Hij besprak hoe dit te veranderen en hij liet zien hoe hij werkt aan een robuuste ontwerpbenadering voor schepen die is gebaseerd op 'Systems Engineering'. Dit zal ons in staat stellen om toekomstbestendige schepen te bouwen met goede prestaties, zowel vandaag als in de toekomst.

**Januari 2023**

Ontwerpen en produceren voor waardebehoud in een circulaire economie  
Marcel den Hollander



Over de rol van het lectoraat Circular Design & Manufacturing in het versnellen van de transitie naar een circulaire economie

**Marcel den Hollander, lector Circular Design & Manufacturing bij CoE HRTech**  
Marcel ging tijdens deze openbare les in op hoe een circulaire economie ons de mogelijkheid biedt om negatieve effecten als gevolg van onze huidige manier van omgaan met schaarse natuurlijke hulpbronnen te reduceren. Misschien niet tot nul, maar wel tot een voldoende laag niveau en zonder dramatische achteruitgang in welzijn en welvaart. In zijn documentaire liet Marcel zien hoe circulariteit oplossingen biedt voor de maakindustrie om slimmer, efficiënter en bewuster om te gaan met grondstoffen en energie - en hoe het onderwijs studenten hierop voorbereidt.

**Januari 2023**

Energietransitie en circulariteit onlosmakelijk met elkaar verbonden  
Dr. ir. Gijsbert Korevaar



**Gijsbert Korevaar, lector Circulaire Energietransitie bij CoE HRTech**  
Tijdens deze openbare les besprak Gijsbert hoe Nederland een weg uit de energiecrisis en grondstoffencrisis kan vinden en dat de combinatie van de thema's energietransitie en de circulaire economie extra aandacht behoeft. In zijn documentaire was te zien hoe Gijsbert de sterke onderlinge afhankelijkheid tussen de energietransitie en het circulair omgaan met grondstoffen ziet.

**Februari 2023**

Versterken van het curriculaire denken en werken binnen Hogeschool Rotterdam  
De kracht van samenhang en verbinding  
Dominique Sluijsmans




**Dominique Sluijsmans, lector Integrale Curriculumontwikkeling bij Kenniscentrum Talentontwikkeling**  
Dominique nam de toehoorder en lezer tijdens deze openbare les mee in de geschiedenis van curriculumontwikkeling en wat daarin de belangrijkste lessen zijn die curriculumtheoretici ons meegeven. Vervolgens presenteerde zij haar visie op integrale curriculumontwikkeling en maakte zijn een vertaling naar curriculumontwikkeling in de dagelijkse praktijk van Hogeschool Rotterdam.



## Promovendi 2023

In 2023 zijn acht docenten gepromoveerd.

**Frank Berkers (KcB)**



**Marlon Ruwette (KcTO)**




**Pamela van den Heijer (KcTO)**




**Martijn Mulder (KcC)**




**Bernice Engeltjes (KcZ)**




**Kirsten van den Heuij (KcZ)**



**Marjolijn Bal (KcZ)**



**Anne Ebenau (KcZ)**



Februari 2023

### Zelfregulerend leren gaat niet vanzelf

maar hoe dan wel?  
Patrick Sins



**Patrick Sins, lector Leren bij Kenniscentrum Talentontwikkeling**

Strategieën voor zelfregulerend leren gaan over het gebruiken van je voorkennis, het maken van aantekeningen, het stellen van doelen, het bijhouden van een planning en het checken of je iets begrijpt. Dit zijn bovendien strategieën die volgens onderwijsonderzoek zorgen voor betere leerprestaties. Maar het lijkt er echter op dat zelfregulerend leren tijdens de les nauwelijks de aandacht krijgt die het verdient. In zijn openbare les liet Patrick zien wat achter bovenstaand verhaal steekt, wat volgens onderzoek 'werkt' en wat het lectoraat hieraan met de onderwijspraktijk gaat doen.

Februari 2023

### In verband met taal

Naar een gedeelde kennisbasis voor taalbewust hoger onderwijs  
Jacqueline van Kruiningen



**Jacqueline van Kruiningen, lector Taalbewust hoger onderwijs bij Kenniscentrum Talentontwikkeling**

In deze openbare les stelde Jacqueline de vraag wat de talige uitdagingen zijn voor studenten in het hoger beroepsonderwijs, en wat docenten en docententeams nodig hebben om hun studenten te kunnen ondersteunen bij hun ontwikkeling tot taalcompetente hbo-professionals.

September 2023



**Raymond Hoogendoorn, lector Artificial Intelligence voor de Logistiek bij CoE HRTech**

Nederland bekleedt internationaal een toppositie in de afhandeling van fysieke goederenstromen. Om deze logistieke toppositie te kunnen behouden, moet het Nederlandse bedrijfsleven echter anticiperen op zowel voorspelbare als minder goed voorspelbare veranderingen. De sector moet snel digitaliseren en verduurzamen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot substantieel terug te dringen. Raymond besprak de maatregelen, zoals het verbeteren van de efficiëntie door bijvoorbeeld het aantal voertuigbewegingen terug te dringen, die de sector zal moeten nemen.

November 2023

### Samen onderzoekend werken aan onderwijskwaliteit

Praktijkprofessionals aan het roer?  
Jeroen S. Rozendaal



**Jeroen Rozendaal, lector Samen onderzoekend werken bij Kenniscentrum Talentontwikkeling**

Tijdens zijn openbare les besprak Jeroen hoe participatief onderzoek concreet vormgegeven kan worden door betrokkenen in verschillende rollen, zodanig dat onderzoek daadwerkelijk bijdraagt aan verbetering van de onderwijspraktijk, professionele groei van de deelnemers en kenniscreatie.

November 2023

### Bouwen aan motiverende leeromgevingen

Petra Poelmans



**Petra Poelmans, lector Motiverende leeromgevingen bij Kenniscentrum Talentontwikkeling**

Petra besprak in deze openbare les de rol van motivatie tijdens leren. Wat is motivatie? Hoe kun je als docent bouwen aan een motiverende leeromgeving? En wat is de rol van de leerling eigenlijk? Ze lichtte verschillende motivatietheorieën en de rol van de docent in de leeromgeving toe.

November 2023



**Ton van Kollenburg, lector Slimme Circulaire Systemen bij Kenniscentrum Business Innovation**

Ton stelde in zijn openbare les dat een radicale wijziging in de strategie van bedrijven nodig is om materialen en energie op een circulaire manier te gebruiken. Maar ook circulaire systemen vragen meer informatie. Ton richt zich op de vraag: hoe kunnen bedrijven daar stapsgewijs naar toe te bewegen? En vooral, hoe zorg je dat je informatie slim inzet, zonder dat het onbedoelde averechtse effecten heeft?

## Overige grote bijeenkomsten

Onze kenniscentra hebben in 2023 ruim ingezet op de organisatie van grote bijeenkomsten met minimaal 50 deelnemers. In 2023 zijn er in totaal maar liefst 29 grote bijeenkomsten georganiseerd door de kenniscentra en de afdeling RPS. We noemen hieronder een aantal voorbeelden.

### *Immersive Tech Week*

Minor Digital Humans Bukken voor vliegende dino's, vragen stellen aan de kerstman en het winnende doelpunt maken in een bomvol voetbalstadion; de Immersive Tech Week is altijd weer een grote belevenis. De in 2002 overleden BNN-presentator Bart de Graaff ging nog steeds 'viral' met zijn video, waarin hij een steen door de ruit van een tankstation gooit en vervolgens zelf de politie belt, omdat er niets gebeurt. Dankzij immersieve technieken hebben de studenten het voor elkaar gekregen om hem ons weer toe te laten spreken. Zijn gezicht is niet van oude beelden te onderscheiden en ook zijn stem is precies hetzelfde als toen. Steven: "We kijken hoe hij als digital human ingezet kan worden op bijvoorbeeld de website van BNNVARA. Jongeren kennen hem vanwege de video bij het tankstation alleen als rebel, maar ouderen hebben warmere gevoelens bij Bart de Graaff. Door een digitale versie van hem te maken, hoopt BNNVARA zijn bredere nalatenschap ook op jongeren over te brengen'.

### *Girls' Day*

Tijdens Girls' Day, initiatief van VHTO (Landelijk expertisebureau meisjes/vrouwen en bèta/techniek), openen door heel Nederland bèta-, technische, IT-bedrijven en technische of IT-afdelingen van bedrijven hun deuren voor meisjes van 10 tot 15 jaar. De meisjes maken kennis met vrouwelijke medewerkers en leren meer over bèta/technische werkzaamheden. Tijdens Girls' Day 2023 ontving HRTech i.s.m. IT Campus 145 jonge vrouwen. Tijdens een ochtendprogramma maakten de meiden kennis met techniek door verschillende workshops te volgen. Voor het organiseren van deze workshops is de samenwerking met de instituten: EAS, IGO, CMI, RMI, en bedrijven uit het netwerk van IT Campus en het RDM Innovation Dock gezocht.

### *Week van het Economieonderwijs*

De week van het Economieonderwijs is 20 tot 24 november georganiseerd door KcBI: 'In gesprek: Radicaal democratisch onderwijs in de Betekeniseconomie': Het is belangrijk dat het economieonderwijs meegroeit met de ontwikkelingen in de maatschappij en de economische wetenschap. In de Week van het Economieonderwijs presenteren onderwijsinstellingen uit het hele land hun initiatieven en ervaringen over toekomstgericht economieonderwijs. Frank Berkers, Felix van Hoften en Kees Klomp zijn in de sessie 'In gesprek: Radicaal democratisch onderwijs in de Betekeniseconomie' de discussie van de onderwijsdemocratie met ruim 100 deelnemers aangegaan. Gezamenlijk hebben zij de staat en toekomst van ons economisch onderwijs besproken en is er gesproken over de rol van democratie in het economisch onderwijs.



## Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Het bestedingsdoel 'kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding' richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen. Wij hebben in 2023 ruim ingezet op het aanstellen van lectoren en overige onderzoeksmedewerkers. Op deze manier kunnen wij bijdragen aan de vierde ambitie van onze Strategische Agenda 2023-2028: het bundelen van kracht van onderwijs en onderzoek.

### Personele inzet

Ons praktijkgericht onderzoek kan uiteraard alleen verricht worden dankzij onze lectoren en overige onderzoeksmedewerkers. 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 2023. Het gaat hierbij om het totaal aantal medewerkers in dienst bij de kenniscentra en CoE's en RPS en inclusief gedetacheerden.

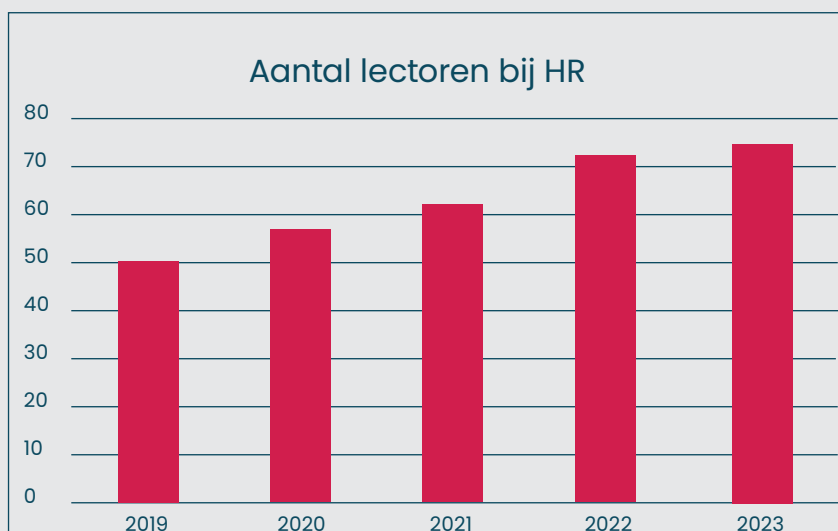
Er waren in 2023, 576 medewerkers voor onderzoek aangesteld, met een totale aanstelling van 236,2 fte en een gemiddelde aanstelling van 0,41 fte (bij het totale HR personeel is er een bemiddelde aanstelling van 0,72fte). Hiermee is 12,5% van de hogeschool medewerkers werkzaam voor praktijkgericht onderzoek 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. Overigens worden bij deze berekeningen de stagiairs niet meegeteld ivm de vergelijkbaarheid met de landelijke definitie van VH.

Verder zijn er in totaal 55 promovendi in dienst per 31 december, waaronder 23 met een HR promotievoucher. Dit is 1,2% van het totaal aantal werknemers en iets lager dan het landelijk gemiddelde van alle Nederlandse hogescholen in 2022 (1,3%). Op landelijk niveau waren er 769 promovendi op een totaal van 58.646 hogeschool medewerkers aangesteld in 2022 (bron: Monitor Praktijkgericht onderzoek, 2024 en Dashboard Personeel, Vereniging Hogescholen 2024). Ook hiervoor geldt dat de cijfers van 2023 nog niet beschikbaar zijn. In 2023 is de eerste PD (Professional Doctorate) kandidaat gestart, een nieuwe functie waarbij kandidaten worden opgeleid tot hooggekwalificeerde professionals die leren te interveniëren in complexe praktijken.

Functie	Aantal werknemers (N)	Aantal fte's
Lectoren	74	38,3
Docent-onderzoekers (excl. promovendi, postdocs en PD)	275	105,1
Postdocs met HR-voucher	7	1,4
Promovendi (PhD) met HR-voucher	23	7,3
Promovendi (PhD) zonder HR-voucher	32	6,8
Professional Doctorate (PD)	1	1,0
Management	11	9,4
Ondersteuning i.v.m. onderzoek	100	62,1
Studentassistenten	53	4,8
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>	<b>576</b>	<b>236,2</b>

## Lectoren

De afgelopen jaren is het aantal lectoren gestegen. Zo zijn er 2023 zijn er tien nieuwe lectoren gestart, waarmee het totaal aantal lectoren op 74 komt (exclusief de directeuren die deels ook als lector werken). Dit is 1,6% van het totaal aantal medewerkers 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 hogeschool medewerkers. We zien dat 96% van de lectoren is gepromoveerd, wat overeenkomt met het gemiddeld percentage gepromoveerde lectoren in Nederland (98%, bron: Monitor Praktijkgericht Onderzoek, 2024 en Dashboard Personeel, Vereniging Hogescholen, 2024)



Ruim een derde van de lectoren (28, 38%) had een vaste aanstelling, wat lager is dan gemiddeld in Nederland in 2022 (80%, deels met een tijdelijke benoeming als lector). De gemiddelde aanstelling van de lectoren bedroeg iets minder dan dagen per week (0,52 fte), wat iets 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 41 (53% van alle lectoren). De verwachting is dat dit getal niet volledig overeenkomst met het werkelijke aantal. In 2024 zal verder ingezet worden op een striktere registratie van de nevenfuncties.

Aantal lectoren totaal	74
Aantal lectoren met vaste aanstelling	28
Aantal lectoren met tijdelijke aanstelling	46
Gemiddelde aanstellingsduur van lectoren (in fte)	0,52
Aantal lectoren gestart in 2023	10
Aantal lectoren met een betaalde dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut (nevenfunctie)	41

## 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 interne audits**

In het BKO hebben de hogescholen een zesjarige kwaliteitscyclus voor kenniscentra vastgelegd waarin een onafhankelijke evaluatie plaatsvindt op vier standaarden. Het Kenniscentrum Creating 010 en het Kenniscentrum Talentontwikkeling hebben in het najaar 2019 een visitatie gehad met allebei een positieve beoordeling. Na de eerste visitatie in 2015 is Kenniscentrum Zorginnovatie in 2021 voor de tweede keer beoordeeld. De visitatiecommissie heeft een zeer mooi eindoordeel gegeven te weten 'excellent'. Bij het CoE EMI en CoE HRTech heeft in juni 2023 een peer review plaatsgevonden met positief resultaat. In de afgelopen periode zijn bij het Kenniscentrum Business Innovation en de onderzoeksafdeling van het CoE HRTech visitaties geweest. De commissies kwamen in beide gevallen tot het overall oordeel 'voldoende'. Ook heeft het bureau afdeling Auditing, Monitoring, Control (AMC) audits gedaan bij onze kenniscentra. Hierbij zijn geen grote risico's gesignaleerd.

### **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 2023.

#### *Bijdragen van KcTO aan HR*

KCTO is sterk verbonden met het Instituut voor Lerarenopleidingen (IVL) en het Instituut voor Sociale Opleidingen (ISO) bij Hogeschool Rotterdam. Het kenniscentrum draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs door resultaten uit onderzoek te vertalen naar deze bachelor- en master opleidingen van deze onderwijsinstututen. Daarnaast levert het kenniscentrum een bijdrage aan de ontwikkeling van curricula binnen de hogeschool, met name gericht op de onderzoekvaardigheden die studenten nodig hebben om zich te ontwikkelen tot reflectieve professional en de professionalisering van docenten. Zo heeft het kenniscentrum bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van de nieuwe opleiding Social Work input geleverd op de nieuwe thema's en uitstroomprofielen. Het kenniscentrum draagt projecten aan die onderwijs en onderzoek met elkaar verbinden. Via praktijkopdrachten (minors, stageopdrachten en afstuderen) kunnen studenten een rechtstreekse bijdrage leveren aan een onderzoeksproject. Het kenniscentrum begeleidt deze studenten.

#### *Casebibliotheek*

Als docent wil je studenten zo goed mogelijk voorbereiden op de praktijk. De lesstof vormt de basis voor een student om te functioneren binnen een organisatie. Een realistisch beeld van de beroepspraktijk schetsen vanuit literatuur is echter niet altijd gemakkelijk. Hoe kun je de studenten de uitdagingen van de praktijk maximaal laten ervaren? Cases bieden de uitkomst. KcBI ontwikkelt cases vanuit praktijkonderzoek. Deze casussen worden beschikbaar gesteld aan docenten van Hogeschool Rotterdam om zo bij te dragen aan actueel en uitdagend onderwijs.

#### *Koppeling onderzoek en onderwijs KcW*

Door de directe thematische koppeling tussen de vier onderzoeksgroepen van KcW 's Praktijkcurriculum, de aanwezigheid van onderzoekers in de school en hun directe inbedding in het onderwijs, is er een zeer nauwe band tussen onderwijs en onderzoek aan het WdKA die, voor zover ons bekend, die van andere Nederlandse kunstopleidingen overtreft. In 2023 waren zeven Practice Minor trajecten, vier Bachelor Majors, drie WdKA Stations en één Masteropleiding (deze laatste als direct onderdeel van een onderzoeksproject) betrokken bij de activiteiten van het onderzoekscentrum. Het lectoraat droeg ook bij aan een aantal lezingen en workshops waarbij studenten van verschillende opleidingen betrokken waren. In totaal hadden de onderzoekers interactie met ongeveer 1400 studenten.

### **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 2023.

### *Programma AI & Ethiek*

Binnen het programma AI & Ethiek onderzoeken we hoe onderwerpen als AI & data binnen en buiten HR toegankelijk en praktisch kunnen worden. Dit doen we middels het lab waar docenten, onderzoekers en studenten van verschillende opleidingen praktische handvatten ontwikkelen, onderzoeken en ontwerpen, samen met praktijkpartners.

### *Me to you*

In het ME-YOU-US-project van KcW zijn curricula ontwikkeld in nauwe samenwerking met de creatieve industrie. Als onderdeel van het project zijn negen cursusmodules ontwikkeld voor alle consortiumpartners, die bijdragen aan de vernieuwing van de curricula van hun scholen en de professionalisering van hun personeel. Alle ontwikkelde cursussen zijn open access gepubliceerd op de website van het project. ME-YOU-US organiseerde in januari 2023 een presentatie voor externe partners (waaronder de bedrijven Unfolded Strategies, Unexplored Fields en Tronog) om het project te introduceren. Op 7 juni nodigde het project de bedrijven Augmented Weaving, GSTAR, Unfolded Strategies, Unexplored Fields en Tronog uit om drie ontwikkelde onderwijsmodules te bekijken.

### *Samenwerken aan energietransitie*

De opleidingen Electrotechniek, Werktuigbouwkunde en Maritieme Techniek slaan de handen ineen om de Rotterdamse Energietransitie te versnellen. Binnen deze samenwerking is in 2021 uit drie verschillende minoren 1 breed gedragen gemeenschappelijke minor gestart wat leidt tot een inhoudelijke verbetering en verbreding van het onderwijs. Zo zullen studenten beter inzien hoe hun aandeel in de transitie afhankelijk is van het werk van anderen. Daarnaast stelt het docenten beter in staat om een meerjarenvisie op te stellen, waardoor er meer duurzame relaties met het beroepenveld kunnen worden opgezet en kennis kan worden ontwikkeld. Deze kennis zal vervolgens vertaald worden naar het algemene curriculum van de verschillende opleidingen, waardoor studenten zo goed mogelijk worden voorbereid op misschien wel de grootste maatschappelijke taak van de 21e eeuw. In deze **film** wordt heel duidelijk wat studenten en bedrijven samen doen in de minor Rotterdamse energietransitie.

### **Functiehuis en diversiteit en inclusie binnen onderzoek**

Dit jaar heeft geen doorontwikkeling plaatsgevonden op het functiehuis. Voor 2024 staat doorontwikkeling op het programma voor het gehele functiehuis en hierin zullen de onderzoeksfuncties ook worden meegenomen. Het thema Diversiteit & Inclusie staat hoog op de agenda bij Hogeschool Rotterdam. Ook in 2023 zijn er binnen onze hogeschool vele activiteiten ontwikkeld op dit terrein. Op 12 december heeft het College van bestuur ons Gender Equality Plan vastgesteld. In dit document laten we zien wat er al gebeurt op het gebied van (gender)gelijkheid en – diversiteit, en wat onze ambities zijn. Om recht te doen aan de rijkheid van de inclusie in de praktijk, organiseerden we voor de eerste keer de 'Maand van Inclusie' in maart 2023. Binnen deze activiteitenmaand vonden activiteiten zoals films, panelgesprekken en workshops plaats zoals over hoogbegaafdheid, werkgeluk, vooroordelen en de kracht van inclusie. Deze activiteiten werden georganiseerd door Team Diversiteit & Inclusie en studentenplatform INCLUDED. Het thema Diversiteit & Inclusie staat hoog op de agenda bij Hogeschool Rotterdam. Om dit meer handen en voeten te geven, hebben drie directeuren de rol van ambassadeur op dit gebied op zich genomen.

### **Professionaliseringsactiviteiten voor het personeel**

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 promotievoucher' aan. Deze cursus start in december en loopt door tot aan de zomervakantie. Tot slot is er de Research Community voor promovendi en postdocs. Binnen deze community staat netwerken en kennisdeling centraal. Ook organiseerde RPS in 2023 de 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. Deze dag was een groot succes en wordt een jaarlijks evenement.

In 2023 werkten er 23 docenten aan hun promotieonderzoek met een HR promotievoucher, waarvan er 1 eindigde in september. In totaal zijn er 15 aanvragen ingediend voor een promotievoucher. Daarvan zijn er 7 toegekend, 7 aangehouden en 1 aanvraag is afgewezen. Vier promovendi hebben na 4 jaar een verlenging van een jaar aangevraagd en deze ook toegekend gekregen. In 2023 zijn er 3 postdocvouchers toegekend en 2 aangehouden. Op 31/12 waren er 7 postdocs met een HR voucher, voor 4 kandidaten liep de postdocvoucher af in 2023. In het cursusjaar 2022–2023 van de cursus ‘Schrijven van een promotievoucher’ waren er 11 deelnemers. Er zijn 5 deelnemers die zich hebben aangemeld voor de cursus van 2023–2024. De Research Community heeft in 2023 3 bijeenkomsten georganiseerd, met verschillende sprekers, waaronder ook promovendi en postdoconderzoekers die hun onderzoek gefinancierd hadden met een voucher. Tijdens de HR Research day in juni 2023 is er een expo georganiseerd waar promovendi en postdocs presenteerden met wat voor onderzoek ze bezig waren. Daarnaast is er in oktober 2023 een tweedaagse schrijfretraite georganiseerd. Deze is door 12 deelnemers bezocht en als heel waardevol beoordeeld.

### **Professionalisering ivm 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 twee maanden bij elkaar voor wederzijdse inspiratie en leren. Onderwerpen die in 2023 zijn besproken, zijn onder andere het nieuwe format voor jaarverslagen, de verbinding met kwaliteitszorg onderwijs en het gezamenlijk samenstellen van een nieuw kwaliteitshandboek voor onderzoek. Op basis van de inventarisatie aan kennisbehoefte en professionalisering van de kwaliteitszorgmedewerkers voor zowel onderzoek als onderwijs heeft RPS in samenwerking met O&K 2023 vier workshops georganiseerd met de thema's: inleiding kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur, projectmanagementvaardigheden en adviesvaardigheden. Er waren steeds tussen de 14 en 16 deelnemers per workshop en de professionalisering is gewaardeerd met een 8 gemiddeld. Verder is een HR brede werkgroep impactindicatoren opgezet waarmee indicatoren voor impact/doorwerking worden ontwikkeld. De afronding van deze indicatorenset zal in 2024 plaatsvinden, waarna de werkgroep zich ook bezig zal houden met indicatoren voor de overige BKO (Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek) standaarden.

### **Publicaties en Open Science-activiteiten**

In 2023 zijn er in totaal 275 onderzoekspublicaties gepubliceerd, waarvan 142 (51%) open access in de HR Repository SURFsharekit. In totaal staan er 2230 publicaties in SURFsharekit en zijn er in 2023 maar liefst 263.400 publicaties gedownload. Vanuit SURFsharekit worden de publicaties getoond op de HR [website](#) en op de [hbo-kennisbank](#). De publicaties zullen binnenkort ook worden getoond op het research portal van Nederlandse universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten op [OpenAire](#).

Niet alle publicaties hebben ook een creative commons licentie, maar zijn meestal wel full text toegankelijk. Het streven is om publicaties zoveel mogelijk met een creative commons licentie open access beschikbaar te stellen. 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 om een publicatie open access te publiceren. In 2023 zijn er 15 aanvragen ingediend waarvan vijf artikelen ook open access zijn gepubliceerd in 2023. De overige artikelen zitten nog in het publicatieproces en zijn nog niet geaccepteerd voor publicatie. 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 'Projectdossier', dat in 2019 is ontwikkeld met Microsoft Dynamics. In het projectdossier worden alle extern gefinancierde projecten van idee tot honorering geregistreerd. Na honorering staat hier ook informatie over de financiering van het project. In het projectdossier wordt samengewerkt met

ondersteuning van een subsidieadviseur, projectmanagement, datamanagement en juridische adviseur van RPS. Het levert relevante informatie op om bijvoorbeeld bij te kunnen sturen op de financiële kant van een project.

### **Aanwezigheid datamanagementsystemen**

Bij aanvang van een intern of extern gefinancierd project wordt er voor de opslag van onderzoeksgegevens gebruik gemaakt van HR Research Drive. Hierin kan op een veilige manier worden samengewerkt met interne medewerkers en externe projectmedewerkers. Voor elk project wordt een datamanagementplan (DMP) gemaakt. Het DMP wordt gemaakt in DMPonline volgens het format van de subsidiegever of een algemeen format. Worden er persoonsgegevens verwerkt, bewaard of bewerkt, dan wordt het onderzoek geregistreerd in het verwerkingsregister Privacy Next. Per 31 december 2023 zijn er 548 actieve accounts en 350 projectmappen in Research Drive.

### **Medezeggenschap onderzoek binnen de kenniscentra**

Het Inspraakorgaan kenniscentra (IOK) vertegenwoordigt als medezeggenschapsraad de medewerkers van de kenniscentra, CoE's en RPS. Het IOK kent 7 leden welke sinds 2023 worden ondersteund door een secretaris. 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
- 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 het 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 2023 beziggehouden met de volgende thema's;

- sociale veiligheid van medewerkers binnen kenniscentra en CoE's
- financiering van kenniscentra, OKC en CoE's binnen onze begrotingsstructuur
- aanstelling van nieuwe directeuren
- nasleep reorganisatie CoE HRTech (voorheen RDM CoE en KC Duurzame Havenstad)
- onderzoeksbeleid Hogeschool Rotterdam
- Komende verhuizing RPS van Blaak 555 naar Kralingse Zoom

### **Ethische Commissie Onderzoek (ECO)**

De Ethische Commissie Onderzoek (ECO) heeft primair tot doelstelling het ethisch verantwoord denken en handelen in praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek te vergroten onder de docenten, de (docent-)onderzoekers en hun studenten. Dit betreft onder andere de veiligheid, het welzijn en de rechten van deelnemers aan dat onderzoek. De belangrijkste taak van de ECO is het onafhankelijk beoordelen van individuele onderzoeksvoorstellen op ethische aanvaardbaarheid, voor zover het onderzoek wordt uitgevoerd onder de (gedeelde) verantwoordelijkheid van onze hogeschool. Het advies van de ECO is niet bindend, tenzij de onderzoekers een formele beoordelingsbrief (letter of approval) willen, die kan worden overhandigd aan bijvoorbeeld een wetenschappelijk tijdschrift. In 2023 waren de belangrijkste thema's:

- beoordeling van aanvragen
- interne professionalisering (procedureel, inhoudelijk)
- verkenning van een onlinesysteem waarin studies aangeboden en beoordeeld kunnen worden
- vergroting van bekendheid van de ECO bij onderzoekers (presentaties, deelname aan 'Dag van Praktijkgericht Onderzoek')
- het maken van een toolbox voor studenten en hun begeleiders

### Werkbelevingsonderzoek

Uit het Werkbelevingsonderzoek 2023 onder de medewerkers van de kenniscentra blijkt een algeheel welbevinden van gemiddeld 7,6 en van de CoE's 7,1. Dit is iets hoger dan in 2022 (7,2 en 6,8 respectievelijk). De algemene tevredenheid is 91% bij de kenniscentra en 63% bij de CoE's, wat hoger is bij de kenniscentra en lager bij de CoE's ten opzichte van 2022 (87% en 74%). De werkdruk is ongeveer gelijk gebleven; bij de kenniscentra 31% en CoE's 26% (29% en 26% in 2022). De werkbeleving van de kenniscentra en CoE's is iets gunstiger dan de werkbeleving van de medewerkers van de instituten; zij geven hun algehele welbevinden in 2023 een 7,3, algemene tevredenheid scoort 83% en de werkdruk 31%.

Verder is bij het thema 'kwaliteit van het onderzoeksprogramma' gevraagd 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. Van alle betrokken medewerkers vindt in 2023 78% de kwaliteit van het onderzoeksprogramma goed (docenten 74%, onderzoekers 88%). Dit is gestegen ten opzichte van 2022, 69% van de respondenten vond toen de kwaliteit van het onderzoeksprogramma goed (docenten 65% en onderzoekers 82%).

De kwaliteit van de CoE's werd in 2023 door 79% van alle betrokkenen als goed beoordeeld (docenten 78%, medewerkers CoE's 84%). Dit is aanmerkelijk hoger dan in 2022, 56% vond toen de kwaliteit van de CoE's goed (docenten 57%, medewerkers 51%). Waar de respondenten kritisch over gebleven zijn is de aansluiting van de onderzoeken van de kenniscentra op het onderwijs en de bijdragen aan contextrijk onderwijs, in verband met zowel de kenniscentra als de CoE's. Er ligt hier een opdracht aan de instituten en de kenniscentra om hun samenwerking verder te versterken.



## Bijlage 4: Reflectie CMR Kwaliteitsafspraken (KA) 2023



De medezeggenschap is vanaf de start van de Kwaliteitsafspraken intensief betrokken geweest bij het opstellen en de uitvoering van het HR-brede plan Kwaliteitsafspraken. Op centraal niveau heeft de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) in 2020 instemming gegeven op het dienstenplan en het HR-brede plan Kwaliteitsafspraken.

De zeggenschap en de medezeggenschap hebben gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de Kwaliteitsafspraken. De hogeschool vindt de Kwaliteitsafspraken zeer belangrijk en is zich sterk bewust van de inspanningsverplichting die dit met zich meebrengt. De geïntensifieerde samenwerking met de CMR is verder gecontinueerd in 2023.

### *Sturing op proces*

De CMR heeft in september 2023 de voortgangsrapportage Kwaliteitsafspraken van het CVB ontvangen.

De CMR heeft instemmingsbevoegdheid op het Dienstenplan van de Kwaliteitsafspraken. In twee overleggen in juli en november 2023 heeft de CMR overleg gevoerd met de directeurs van de diensten over het geactualiseerde Dienstenplan. Aan de hand van gesprekken met het College van Bestuur en de directeurs van de Diensten is de voortgang van de Kwaliteitsafspraken en de bijstelling in de prioriteitstelling van het dienstenplan besproken. Daaruit is gebleken dat er in 2023 een aantal bijstellingen ten opzichte van het plan waren voorzien. Deze bijstellingen zijn begin december 2023 ter instemming aan de CMR voorgelegd en zullen in januari 2024 besluitvormend worden geagendeerd.

### *Intensiever en kleinschalig onderwijs*

De CMR is tevreden met de positieve ontwikkeling in de student-docent ratio van 21:1 die reeds in 2021 is behaald en is vastgehouden in 2023. De CMR vindt kleinschalig en intensief onderwijs heel belangrijk omdat zij er van overtuigd is dat studenten het beste gedijen in kleine klassen met veel aandacht van docenten. Dit geeft hen de grootste kans van slagen op het behalen van hun diploma.



De CMR is van mening dat de student-docent ratio voor de komende jaren een aandachtspunt blijft, hierdoor is het van belang dat er een jaarlijkse monitoring en evaluatie plaats moet blijven vinden.

#### *Docentprofessionalisering*

Het in 2021 door de CMR ingediende initiatiefvoorstel voor het verlagen van werkdruk heeft ertoe geleid dat hier binnen de docententeams continu aandacht voor is. Met behulp van ontwikkelde checklijsten kunnen de Instituutsmedezeggenschapsraden het gesprek aangaan met de directie en zo monitoren hoe het is gesteld met de werkdruk. Werkdruk heeft in 2021 een andere dimensie gekregen door het hybride werken. De CMR heeft dit ook als prioriteit benoemd en gekozen voor een actieve rol om de ervaring, kennis en kunde te delen met de hogeschool om zo samen de ambitie om de werkdruk te verlagen te realiseren en werkgeluk te verhogen. De CMR vindt het belangrijk dat medewerkers ruimte blijven krijgen voor professionalisering in de toekomst. Hiervoor dient heel scherp de inzet van de docenten voor professionalisering in de gaten te worden gehouden om hier tijdig op te kunnen acteren.

#### *Studiesucces*

De CMR is verheugd dat een deel van het budget van de Werkplaats Taal onderdeel blijft van de Kwaliteitsafspraken dienstenplan 2020-2024 en heeft kunnen constateren dat de taalgerichte activiteiten zijn voortgezet. In totaal zijn zestien experimenten begeleid bij diverse instituten. In 2023 zijn niet alle middelen voor Grip op Studiesucces benut kunnen worden als gevolg van een vertraging in o.a. de opstart van de expertiseringen en door minder inzet van externe experts. Ook de oplopende middelen vanuit OCW hebben hier aan bijgedragen. Voor de inzet van de resterende middelen zal worden gezocht naar een maximale synergie tussen de inzet van deze middelen en de inzet op studentsucces zoals die wordt voorgestaan in de nieuwe strategische agenda. De CMR zal in de loop van 2024 hier een instemmingsverzoek voor ontvangen.

#### *Onderwijsfaciliteiten*

De verruimde openingstijden zoals de zaterdagopenstelling hebben niet het gewenste effect gehad. In 2022 heeft het CVB samen met de CMR de zaterdagopenstelling geëvalueerd en hieruit is gebleken dat de opkomst zodanig laag was, dat is besloten te stoppen en voor deze middelen andere activiteiten te zoeken. In 2023 is aan de CMR gevraagd om mee te denken over een andere bestemming voor de inzet van deze middelen.

#### *Meer en betere begeleiding van studenten (studentenwelzijn)*

Sinds de coronapandemie worstelt een stijgend aantal studenten met eenzaamheid en gebrek aan structuur. Het initiatiefvoorstel van de CMR om studentpsychologen te gaan inzetten op de hogeschool is in 2022 geëffectueerd en in 2023 verlengd, dit naar aanleiding van een evaluatie. Sinds april 2022 is er dan ook, als aanvulling op het decanaat, een GGZ-spreekuur voor studenten met zwaardere mentale klachten. De CMR heeft wel aangedrongen op monitoring en evaluatie van het spreekuur om er zeker van te zijn dat het beoogde doel behaald wordt.

De CMR heeft extra aandacht gevraagd voor de betrokkenheid van studenten bij de evaluatie van de modules voor Hulp bij Studie. De raad vraagt hierbij ook cijfermatig inzicht naar het gebruik van de betreffende aangeboden begeleiding.

De uitdagingen waar de Hogeschool voor stond in 2023, maar ook de jaren die nog komen, bevinden zich op het gebied van maatschappelijke en onderwijsgerichte transitie. Nu de druk die werd veroorzaakt door Covid aan het afnemen is, ziet de CMR dat er meer ruimte ontstaat voor doorontwikkeling van onderwijs en onderzoek, alsmede studentenwelzijn, diversiteit en inclusie.

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 van de Kwaliteitsafspraken.

#### Dagelijks Bestuur van de Centrale Medezeggenschap Raad

Eugenia Codina-Miró	- voorzitter CMR
Lidewij ten Kate	- voorzitter PGMR (Personeelsgeleding CMR)
Ivar Noordhoek	- voorzitter SGMR (Studentgeleding CMR)



## Bijlage 5

# Governance en de Branchecode goed bestuur hogescholen

### Toetsingskader van de Raad van Toezicht

De raad monitort de ontwikkelingen in de hogeschool aan de hand van verschillende overleggen en activiteiten. Het College van Bestuur faciliteert de overleggen en levert op regelmatige basis gegevens aan. De basis voor het toetsingskader bestaat uit het kwaliteitsprofiel en de daarbij behorende ankerpunten. Het toetsingskader bestaat verder uit de volgende onderdelen:

- Overleggen met het College van Bestuur (ten minste vier keer in het jaar);
- Deelname aan commissies;
- Strategische en thematische bijeenkomsten;
- Bezoeken aan instituten en afdelingen van Hogeschool Rotterdam;
- Overleggen met de Centrale Medezeggenschapraad (twee keer in het jaar);
- Overleg met bureau AMC (Auditing, Monitoring en Control);
- Overleggen met de Compliance Officer, de Risk Manager en de Functionaris Gegevensbescherming.

### Interne controle

De hogeschool beschikt over een afdeling Auditing, Monitoring, Control (AMC). Deze afdeling heeft een onafhankelijke positie binnen Hogeschool Rotterdam. Deze onafhankelijke positie is vastgelegd in het Statuut AMC Hogeschool Rotterdam 2016. De afdeling bestaat uit:

- auditoren
- de risk manager
- de compliance officer
- de functionaris gegevensbescherming

### Naleving Branchecode goed bestuur hogescholen

In deze bijlage is een schematisch overzicht opgenomen over de toepassing van de Branchecode goed bestuur hogescholen (Vereniging Hogescholen, november 2019).

Op 1 december 2023 is de nieuwe Branchecode voor bestuur en toezicht in het hbo vastgesteld door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen. De voorgaande branchecode (november 2019) komt hiermee per 1 januari 2024 te vervallen. Voor dit jaarverslag is de Branchecode goed bestuur hogescholen (november 2019) nog van toepassing.

I Naleving en handhaving van de code		
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	Hoofdpijnen 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.

<b>II. Het College van Bestuur</b>		
<b>1. Taak en werkwijze</b>		
II.1.1	Verantwoordelijk voor bestuur en beheer van hogeschool in zijn 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; de HR publiceert jaarlijks een jaarverslag.
II.1.2	Verantwoordelijk voor naleving wet- en regelgeving en risicobeheersing	Periodieke monitoring compliance en Integrale Lijst Kwaliteitsdocumenten (AMC); risicoregister wordt periodiek geactualiseerd en besproken.
II.1.3	Draagt zorg voor risicomangementsysteem waaronder in ieder geval: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicoregister</li> <li>b. Integriteitscode</li> <li>c. Handleidingen inrichting financiële verslaggeving</li> <li>d. Continuïteitsparagraaf</li> <li>e. Systeem van monitoring en rapportering</li> </ul>	Wordt uitvoering aan gegeven.
II.1.4	Rapporteert over risicomangementsysteem	Paragraaf is in jaarverslag opgenomen.
II.1.5	Klokkenluidersregeling vaststellen en publiceren op website	Regeling is vastgesteld en op de website geplaatst.
II.1.6	Zorgdragen dat studenten en medewerkers kunnen rapporteren over ongewenst gedrag bij daartoe aangewezen functionaris; publiceren van regeling op website.	Studenten kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon of kunnen een klacht indienen bij de Commissie Ongewenst Gedrag. Het kader daarvoor wordt gevormd door het Reglement Klachtenprocedure Ongewenst Gedrag. Deze informatie is gepubliceerd op HINT (intranet).
II.1.7	Aanvaarden van lidmaatschap RvT van andere grote rechtspersoon slechts na goedkeuring RvT; melden nevenfuncties aan RvT.	Wordt uitvoering aan gegeven.
II.1.8	Voorleggen majeure besluiten ex art. 164, boek 2 BW ter goedkeuring aan RvT.	In 2023 was dit niet aan de orde
<b>2. Tegenstrijdige belangen</b>		
II.2.1	Vermijden schijn van belangenverstremgeling; ter goedkeuring aan RvT voorleggen van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen.	Opgenomen in het bestuurs- en beheersreglement (art. 2.8); niet aan de orde geweest in 2023.
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 2023.
II.2.3	Besluiten tegenstrijdige belangen melden in jaarverslag. In voorkomende gevallen te publiceren.	Niet aan de orde geweest in 2023.

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 <b>statuten</b> en 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 <b>statuten</b> (art. 8, 9, 10) en het <b>Reglement raad van toezicht</b> .
III.1.4	Persoonsgegevens RvT-leden gepubliceerd op website	De persoonsgegevens van de RvT-leden zijn gepubliceerd op de <b>website</b> .
III.1.5	Bespreken van strategie en daarin betrekken van risico's, tenminste 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	Tenminste 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 2022 een zelfevaluatie uitgevoerd onder onafhankelijke externe leiding. In verband met de wijzigingen in de samenstelling van de RvT staat de interne zelfevaluatie februari 2024 ingepland.
III.1.8	Voorzitter spreekt leden aan op frequente afwezigheid	Niet aan de orde geweest in 2023.
III.1.9	Zittingstermijn maximaal 2 keer 4 jaar	Is geregeld in <b>statuten</b> (art. 8 lid 6).
III.1.10	Rooster van optreden vaststellen en op site publiceren	Gepubliceerd op de <b>website</b> .
III.1.11	Gedelegeerd lid RvT heeft een bijzondere taak; omvat niet het besturen van de hogeschool	Niet aan de orde geweest in 2023.
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 2023.
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 2023 heeft er een herbenoeming plaatsgevonden van twee leden 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, profielschetsen <b>lid</b> en <b>voorzitter</b> zijn gepubliceerd op website.
III.2.3	Jaarlijks beoordelen van scholingsbehoefte RvT; hogeschool faciliteert training of opleiding.	In 2023 heeft verdieping plaatsgevonden door verschillende werkbezoeken en verdiepbijeenkomsten. De leden van de RvT zijn lid bij de Vereniging van Toezicht- houders Onderwijs Instellingen (VTOI-NVTK) en aangesloten bij Vereniging van toezichthouders van hogescholen (VTH) en ontvangen informatie over trainings- en scholingsactiviteiten.
III.2.4	Voorzitter RvT stelt agenda's vast en leidt de vergadering; hogeschool draagt zorg voor ondersteuning voorzitter RvT	Agenda's worden in overleg met de voorzitter vastgesteld; secretaris ondersteunt voorzitter.

III.2.5	Voorzitter RvT ziet toe op tijdigheid en volledigheid van informatie, voldoende tijd voor beraadslaging en besluitvorming, functioneren commissies, beoordelen RvT en CvB, contacten CMR	Wordt uitvoering aan gegeven.
<b>3. Commissies van de Raad van Toezicht</b>		
III.3.1	RvT kan commissies instellen	RvT heeft vier commissies ingesteld: een auditcommissie, een remuneratiecommissie, een commissie onderwijs en onderzoek en een huisvestingscommissie.
III.3.2	Reglementen voor elk van de commissies vaststellen en op site 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 toegestuurd aan de RvT.
III.3.4	Vermelden van samenstelling van de commissies, aantal vergaderingen en onderwerpen in jaarverslag	Opgenomen in hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.
<b>4. Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen</b>		
III.4.1	Samenstelling van raad is zodanig dat leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren	In het <a href="#">Reglement Raad van Toezicht</a> (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 2023 niet aan de orde.
III.4.3	Vermelden in jaarverslag dat is voldaan aan bepaling III.4.2	Vermelding is opgenomen in het jaarverslag.
III.4.4	Vermijden schijn van belangenverstremgeling	Niet aan de orde geweest in 2023.
III.4.5	Leden onthouden zich van deelname aan discussie en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen	Niet aan de orde geweest in 2023.
III.4.6	Vermelden in het jaarverslag van besluiten waarbij tegenstrijdige belangen spelen.	Niet aan de orde geweest in 2023.
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 2023.

IV. Het financieel beheer		
1. Financiële verslaglegging		
IV.1.1	Het college is verantwoordelijk voor kwaliteit en volledigheid openbare financiële berichten, RvT ziet hier op toe.	De jaarrekening, kaderbrief, begroting en de managementletter zijn besproken door de auditcommissie en in vergaderingen van de RvT.
IV.1.2	Het college is verantwoordelijk voor instellen en handhaven van interne procedures, die leiden tot tijdig, volledig en juiste interne en externe financiële verslaglegging.	Wordt uitvoering aan gegeven.
IV.1.3	De Raad van Toezicht 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 het College van Bestuur ( <i>bestuurs- en beheersreglement artikel 2.10</i> ).
IV.2.2	Externe accountant en auditcommissie betrokken bij werkplan interne accountant	Het College van Bestuur betreft de externe accountant en de auditcommissie van de Raad van Toezicht bij het opstellen van het werkplan van de directeur. Het College van Bestuur verstrekt de externe accountant en de auditcommissie van de Raad van Toezicht de bevindingen van de directeur ( <i>bestuurs- en beheersreglement artikel 2.10</i> ).
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 de RvT.
IV.3.2	RvT beoordeelt in overleg met CvB 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- criteria voor identificatie belanghebbenden;</li> <li>- overzicht wanneer belanghebbenden worden betrokken;</li> <li>- wijze waarop betrokkenheid vorm krijgt;</li> <li>- rapportagevorm</li> </ul>	Onderdeel van beleidsdocumenten en vastgelegd in reglement beroepenveldcommissies
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 <a href="#">samenwerkingsstatuut</a> .
V.2.2	Samenwerkingsstatuut is openbaar	<a href="#">Samenwerkingsstatuut</a> 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 6

### Partners

#### Internationale onderwijspartners

Land	instelling	aantal inkomende studenten	aantal uitgaande studenten
<b>A</b>			
Argentinië	Universidade Argentina de la Empresa (UADE)	7	3
Aruba	Instituto Pedagogico Arubano		11
Australië	University of New South Wales		
Australië	University of Sydney	1	2
Australië	University of Technology Sydney		
Australië	University of Tasmania (UTAS)	1	
Australië	University of Western Sydney	1	2
<b>B</b>			
België	Artesis Hogeschool Antwerpen		1
België	Artevelde Hogeschool	1	
België	Erasmushogeschool		
België	Haute Ecole EPHEC	1	1
België	Helmo: Haute Ecole Libre Mosane		
België	Hogeschool Gent (+ KASK)		1
België	Hogeschool West-Vlaanderen	2	2
België	HUB Odisee	3	
België	Karel de Grote Hogeschool		4
België	UCLL (voorheen Katholieke Hogeschool Leuven)		
België	Luca School of Arts	1	
België	PXL Hogeschool		
België	Thomas More	3	
België	Vives University College		
België	Vrije Universiteit Brussel		
Brazilië	FAAP Sao Paulo		4
Brazilië	Federal University of Minas Gerais		
Brazilië	PUCSP Pontificada Universidade Catolica de Sao Paulo	2	
Bulgarije	University of Shumen, Konstantin Preslavsky	1	
Brazilië	University of Fortaleza UNIFOR	1	2
Bulgarije	University of Shumen, Konstantin Preslavsky	1	
<b>C</b>			
Canada	Alberta College of Art & Design		
Canada	Bishop's University - Williams School of Business		
Canada	Camosun College		
Canada	Carleton University		
Canada	Emily Carr Institute of Fine Art (ECIAD)		1
Canada	Kwantlen University Polytechnic	1	
Canada	Laurentian University		
Canada	Memorial University of Newfoundland St.John's		1
Canada	Nipissing University	1	

Canada	University of Manitoba		
Canada	University of New Brunswick	1	
Canada	University of the Fraser Valley	1	1
Chili	Universidade Andres Bello	1	
Chili	Universidade de Chile		1
Chili	Universidade del Desarrollo		3
China	Beijing University of Technology (BJUT)	1	2
China	Donghua University		23
China	Foshan University		
China	Fudan University		
China	Gengdan Institute of Beijing University of Technology (GIBUT)		
China	Hangzhou Normal University	3	
China	Ningbo University	2	
China	Sanda University		1
China	Shanghai International Studies University		12
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)	1	1
China	Shanghai University of Int. Business and Economics (SUIBE, voorheen SIFT)	4	1
China	Tongji University	1	
Curacao	University of Curaçao		5
Cyprus	European University Cyprus	1	1
<b>D</b>			
Denemarken	Business Academy Aarhus		
Denemarken	Designskolen Kolding	1	1
Denemarken	International Business Academy Kolding	1	
Denemarken	KEA Copenhagen School of Design and Technology	2	1
Denemarken	University College Absalon		2
Denemarken	University College Copenhagen (voorheen Metropolitan / UCC)	1	2
Denemarken	VIA University College		2
Duitsland	Deggendorf Institute of Technology	4	
Duitsland	European University of Applied Sciences (EUFH)	2	
Duitsland	Fachhochschule Bielefeld	4	
Duitsland	Fachhochschule Dortmund	3	
Duitsland	Fachhochschule Frankfurt	3	
Duitsland	Fachhochschule Kaiserslautern		
Duitsland	Fachhochschule München	5	
Duitsland	Fachhochschule Münster		
Duitsland	Fachhochschule Schmalkalden		
Duitsland	Fachhochschule für Technik Stuttgart	1	
Duitsland	Fachhochschule Südwestfalen		
Duitsland	Fachhochschule Trier	1	
Duitsland	Friedrich-Schiller Universität Jena		
Duitsland	HAW Hamburg		1

Duitsland	HNU Neu-Ulm University	2	
Duitsland	Hochschule Aachen		
Duitsland	Hochschule Albstadt-Sigmaringen		
Duitsland	Hochschule Düsseldorf	3	
Duitsland	Hochschule Esslingen		
Duitsland	Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft (HMKW)		1
Duitsland	Hochschule Heilbronn	1	
Duitsland	Hochschule Koblenz	2	
Duitsland	Hochschule Landshut UAS	2	
Duitsland	Hochschule Magdeburg-Stendal		
Duitsland	Hochschule Ostfalia		
Duitsland	Hochschule Rhein-Waal		
Duitsland	Hochschule Worms		
Duitsland	HSBA Hamburg	2	
Duitsland	HTW Berlin	2	7
Duitsland	HTW Dresden	1	
Duitsland	HWR Berlin	1	1
Duitsland	ISM Hamburg/Berlin (voorheen EBC)	1	2
Duitsland	ISM München		
Duitsland	Jade Hochschule	3	
Duitsland	Köln International School of Design (KISD) / TH Köln		
Duitsland	Kunsthochschule Berlin-Weissensee		
Duitsland	Merz Akademie		
Duitsland	Rheinische Fachhochschule Köln (voorheen HS Neuss)	1	
Duitsland	Technische Hochschule Aschaffenburg	11	1
Duitsland	Technische Hochschule Nürnberg		
Duitsland	Universität der Künste Berlin		1
Duitsland	Universität Hildesheim	1	
Duitsland	Universität Osnabrück		3
<b>E</b>			
Egypte	Cairo University		
Estland	Eesti Kunstakadeemia (Estonian Academy of Arts)	2	1
Estland	Tallinn University		1
Estland	TTK University of Applied Sciences		
<b>F</b>			
Filipijnen	University of San Carlos (USC)	2	
Filipijnen	University of the Philippines		
Finland	Aalto University School of Arts		
Finland	Haaga Helia	3	4
Finland	HUMAK University of Applied Sciences		
Finland	Jyväskylä University of Applied Sciences (JAMK)	2	3

Finland	Karelia University of Applied Sciences		1
Finland	LAB University of Applied Sciences (voorheen Lathi)		1
Finland	Metropolia University of Applied Sciences	3	4
Finland	Satakunta University of Applied Sciences, Pori	2	
Finland	Tampere University of Applied Sciences (TAMK)	1	
Finland	Turku Polytechnic / Arts academy		
Finland	University of Eastern Finland	1	
Finland	XAMK University of Applied Sciences		
Frankrijk	Audencia Group		1
Frankrijk	ECAM Strasbourg	2	
Frankrijk	Ecole d'ingénieurs - ECE Paris - Graduate School of Engineering	3	
Frankrijk	Ecole des Ingénieurs de la Ville (EIVP) Paris	3	6
Frankrijk	Ecole Nationale Supérieure d'Art et de Design Marseille-Mediterranee	1	1
Frankrijk	EFAP (Groupe EDH)		2
Frankrijk	Eigsi La Rochelle	2	
Frankrijk	ENSBA Ecole Nationale Supérieure des Beaux Arts, Paris	1	1
Frankrijk	ESADSE École Supérieure d'Art et Design de Saint-Étienne	1	1
Frankrijk	ESPE Lille Nord de France		
Frankrijk	ESPEME EDHEC Business School	5	4
Frankrijk	Ecole Supérieure des Professions Immobilières (ESPI)	1	2
Frankrijk	Excelia Groupe Sup de Co La Rochelle	4	
Frankrijk	Groupe IGS - ICD/ABS Paris, ESAM Lyon		
Frankrijk	IDRAC International School of Management	4	
Frankrijk	INSEEC - ECE	5	6
Frankrijk	INSPE Cergy		3
Frankrijk	INSPE Lille		4
Frankrijk	INSPE Toulouse	3	1
Frankrijk	Paris College of Arts	1	
Frankrijk	NEOMA Business School	3	1
Frankrijk	Université de Lille		
Frankrijk	Université de Lille, IAE University School of Management	6	2
Frankrijk	Université de Paris-Sud	2	2
Frankrijk	Université Paris 13 Saint Denis		2
Frankrijk	ESPE Toulouse (Université Toulouse)		1
Frankrijk	University of Clermont Auvergne		
<b>G</b>			
Griekenland	Aristotle University of Thessaloniki	3	
Griekenland	Athens School of Fine Arts		1
Griekenland	University of Patras	4	1
Griekenland	University of West Attica		3

<b>H</b>			
Hongarije	Budapest Business School		2
Hongarije	Budapest University of Technology and Economics	1	2
Hongarije	Debrecen Reformed Theological University	1	
Hongarije	Moholy-Nagy University of Art and Design (MOME)	1	
Hongkong	THEI VTC Hong Kong	3	1
<b>I</b>			
Ierland	Cork Institute of Technology		1
Ierland	Dublin Institute of Technology	2	3
Ierland	Dun Laoghaire Institute of Art, Design and Technology	4	
Ierland	Froebel College of Education		
Ierland	Mary Immaculate College		1
Ierland	National University of Ireland Maynooth		3
Ierland	National College of Art and Design, Dublin	2	2
Ierland	St. Nicolaas Montessori College		
India	Chandigarh Business School		
India	National Institute of Design	2	
India	Universal Business School		
Indonesië	Universitas Atma Jaya	8	2
Indonesië	Universitas Bina Nusantara (BINUS)	6	
Indonesië	Universitas Indonesia	2	6
Indonesië	Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)		
Indonesië	Universitas Negeri Surabaya (UNESA)		
Indonesië	Universitas Pelita Harapan		
Indonesië	Universitas Sebelas Maret		
Israël	Bezalel Academy of Art and Design	2	
Israël	College of Management Academic Studies (COMAS)	2	
Italië	Accademia di Belle Arti di Bologna	1	
Italië	Accademia di Belle Arti di Brera	1	
Italië	Accademia di Belle Arti di Venezia		1
Italië	Instituto Europeo di Design	3	1
Italië	IULM University	6	4
Italië	Nueva Accademia di Belle Arti Milano		
Italië	Universita degli studi di Firenze		4
Italië	Università di Bologna	11	9
Italië	Università Politecnica delle Marche		1
IJsland	Brifröst University		
<b>J</b>			
Japan	Aoyama Gakuin University (AGU)	3	4
Japan	Kansai Gaidai University	4	2
Japan	Kanagawa University		
Japan	Kindai University	1	1

Japan	Meiji University	9	1
Japan	Obirin University		1
Japan	Okayama University		
Japan	Ryukoku University		
Japan	Sophia University		2
Japan	Tokyo Metropolitan University	4	1
Japan	Tokyo Zokei University		
Japan	Toyo University	2	2
<b>K</b>			
Kroatië	University of Zagreb	1	3
<b>L</b>			
Letland	Art Academy of Latvia		
Letland	Banku Augustskola		
Letland	Riga Technical University & Latvian Maritime Academy	1	1
Letland	RISEBA		1
Litouwen	Kazimieras Simonavicius University		
Litouwen	Vilnius Academy of Art		1
Litouwen	Vilnius University, International Business School		
<b>M</b>			
Maleisië	Malaysia University of Science and Technology (MUST)		1
Maleisië	Taylor's University		3
Malta	University of Malta		
Marokko	IIHEM International Institute of higher education in Maroc		1
Mexico	Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas (IEST) - Anahuac University	2	
Mexico	Escuela Bancaria y Comercial (EBC)	1	3
Mexico	Tec de Monterrey	8	1
Mexico	Universidad de Monterrey (UDEM)		1
Mexico	Universidad Internacional (UNINTER)		5
Mexico	Universidad Regiomontana	3	
<b>N</b>			
Nieuw-Zeeland	Otago Polytechnic	1	1
Nieuw-Zeeland	Universal College of Learning		
Noorwegen	Inland Norway UAS		
Noorwegen	Kunsthøgskolen i Bergen		
	Oslo National Academy of the Arts		1
Noorwegen	Norwegian University of Science and Technology (NTNU)	2	3
Noorwegen	Oslo Metropolitan University		4
Noorwegen	University College of Southeast Norway (USN)	4	
Noorwegen	Western Norway University of Applied Sciences		6

<b>O</b>			
Oostenrijk	Fachhochschule Joanneum Graz		
Oostenrijk	Fachhochschule Kufstein		
Oostenrijk	Fachhochschule Vorarlberg	2	2
Oostenrijk	Fachhochschule Wien	4	1
Oostenrijk	KPH Vienna-Krems		1
Oostenrijk	Kunstuniversität Linz		
Oostenrijk	Universität für Angewandte Kunst		
<b>P</b>			
Peru	Universidade San Ignacio de Loyola (USIL)		
Polen	AGH University of Science and Technology	6	
Polen	Gdansk University of Technology	1	
Polen	University of Gdansk		
Polen	University of Warsaw	4	
Polen	Wroclaw International University of Logistics and Transport		
Polen	Wroclaw School of Banking	1	
Portugal	Escola Superior de Educação de Lisboa		2
Portugal	Escola Superior de Educadores de Infancia Maria Ulrich		
Portugal	Instituto Politécnico de Setúbal		5
Portugal	Universidade de Lisboa	2	
Portugal	Universidade do Porto		1
<b>R</b>			
Roemenië	Gheorghe Asachi Technical University of Iasi		
Rusland	Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping		
Rusland	Bauman Moscow State Technical University		
Rusland	National Research University Higher School of Economics (HSE)		
Rusland	Plekhanov Russian Academy of Economics		
Rusland	Shevchenko National University Kyiv		
Rusland	St-Petersburg State Polytechnic University (SPBSTU)		
Rusland	St-Petersburg State University of Economics (UNECON)		
<b>S</b>			
Servië	University de Belgrade		1
Slovenië	University of Ljubljana	3	1
Slovenië	University of Maribor	1	1
Slowakije	Academy of Fine Arts & Design Bratislava		
Spanje	Cesine University	2	1
Spanje	ELISAVA		
Spanje	Escola Massana, Centre d'Art I Disseny		2
Spanje	ESIC	7	7
Spanje	ESNE Madrid	1	
Spanje	EUNCET Business School	3	4



Spanje	Istituto Europeo di Design (Barcelona, Madrid)	1	1
Spanje	Ramon Lull, La Salle, Barcelona		5
Spanje	Ramon Lull, Blanquerna, Barcelona	9	2
Spanje	TechnoCampus Mataró	1	3
Spanje	Universidad Antonio de Nebrija	1	3
Spanje	Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM)		
Spanje	Universidad CEU-Cardenal Herrera		1
Spanje	Universidad Complutense de Madrid	2	
Spanje	Universidad de Alicante	1	
Spanje	Universidad de Barcelona	1	
Spanje	Universidad de Cádiz		
Spanje	Universidad de DEUSTO	6	5
Spanje	Universidad de Girona	2	
Spanje	Universidad de Jaén		
Spanje	Universidad de Malaga		2
Spanje	Universidad de Mondragon		
Spanje	Universidad de Navarra ISSA School of Management		1
Spanje	Universidad de Salamanca	1	
Spanje	Universidad de Sevilla	4	
Spanje	Universidad de Valencia	4	7
Spanje	Universidad Loyola Andalucia	4	5
Spanje	Universidad Politécnica de Valencia		
Spanje	Universidad Rey Juan Carlos	2	3
Spanje	Universitat Autònoma de Barcelona		
Spanje	Universitat de Girona		
Spanje	Universitat de Vic (+ BAU + ESERP)	6	9
Spanje	Universidad de Castellon Jaume I	6	1
Spanje	Universidade da Coruña		
Suriname	Instituut voor de Opleiding van Leraren		1
<b>T</b>			
Taiwan	National Taipei University of Technology (TaipeiTech)	1	6
Taiwan	National Taiwan University	3	1
Thailand	Assumption University		
Thailand	ICO NIDA International College		3
Thailand	UTCC International School of Management (voorheen Uni of Thai Chamber of Commerce)		3
Tsjechië	Academy of Arts, Architecture & Design, Prague (UMPRUM)		
Tsjechië	Charles University		
Tsjechië	Prague College of psychological studies		
Tsjechië	Prague School of Creative Communication	1	2
Tsjechië	Vysoka Skola Polytechnická		
Tsjechië	Vysoka Skola Technicka A Ekonomicka		

Turkije	Bahcesehir University	3	4
Turkije	Beykent University		
Turkije	Bogaziçi University	2	3
Turkije	Dokuz Eylül Üniversitesi	4	
Turkije	Gediz University		
Turkije	ISIK University		1
Turkije	Istanbul University	1	
Turkije	Maltepe University		
Turkije	Mersin University	1	
Turkije	Trakya University		
Turkije	Yeditepe University	1	
<b>V</b>			
Verenigd Koninkrijk	Bath Spa University	1	5
Verenigd Koninkrijk	Birmingham City University		
Verenigd Koninkrijk	Cardiff Metropolitan University		
Verenigd Koninkrijk	Coventry University	4	3
Verenigd Koninkrijk	Falmouth University (o.a. Dartington, Camberwell, Totnes)	1	1
Verenigd Koninkrijk	Glasgow School of Art		
Verenigd Koninkrijk	Manchester Metropolitan University	4	2
Verenigd Koninkrijk	New College Durham		
Verenigd Koninkrijk	Regent's University, London		
Verenigd Koninkrijk	The Nottingham Trent University (incl. Nottingham Trent School of Art & Design)		
Verenigd Koninkrijk	University of Derby		
Verenigd Koninkrijk	University of Leeds	2	
Verenigd Koninkrijk	University of Plymouth, Exeter School of Arts & Design		
Verenigd Koninkrijk	University of the Arts London (Chelsea, Central St.Martins)	5	
Verenigd Koninkrijk	University of the West of England	3	2
Verenigd Koninkrijk	University of Warwick		
Vietnam	University of Economics	6	
VS	Magellan netwerk	1	3
VS	Maryland Institute, College of Art (MICA)		1
VS	Massachusetts College of Art	3	
VS	Millikin University	1	3
VS	Northeastern Illinois University	1	1
VS	Northern Kentucky University		
VS	OTIS College of Art and Design, Los Angeles		
VS	Pepperdine University		
VS	Ringling College of Art and Design		
VS	Salem State University		
VS	San Angelo State University		8
VS	San Francisco State University		1

VS	San Jose State University	2	
VS	St. Johns University		
VS	School of Visual Arts, New York		3
VS	Southeast Missouri State		
<b>Z</b>			
Zuid-Afrika	Cape Peninsula University of Technology		3
Zuid-Afrika	Durban University of Technology		
Zuid-Afrika	University of Cape Town		
Zuid-Korea	Hallym University		4
Zuid-Korea	Kookmin University		1
Zuid-Korea	Korean National University of Arts (K-Arts)	4	
Zuid-Korea	Pusan National University		2
Zuid-Korea	Sookmyung University	4	5
Zuid-Korea	Woosong University SolBridge		2
Zweden	Linköping University		1
Zweden	Linnaeus University	3	8
Zweden	University of Gothenburg		1
Zweden	University of Malmö		
Zweden	The Royal Institute of Art		
Zwitserland	Bern University of Applied Sciences	3	
Zwitserland	Haute Ecole d'Art et de Design Genève	2	
Zwitserland	HES-SO / UAS & Arts Western Swi. (o.a. HEG)	2	2
Zwitserland	Hochschule für Gestaltung und Kunst, Basel	4	
Zwitserland	Hochschule für Gestaltung und Kunst, Luzern		
Zwitserland	UAS & Arts Northwestern Switzerland		
Zwitserland	Pädagogische Hochschule Zürich	2	
Zwitserland	Zürcher Hochschule der Künste		
Zwitserland	Zurich University of Applied Sciences	1	3

## Bijlage 7

### Gebruikte afkortingen

Afktoring	Verklaring
Ad	Associate degree
AIC	Administratie, Informatievoorziening en Control
AMC	Auditing, Monitoring and Control
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
Ba	Bachelor
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
BKG	Bureau Klachten en Geschillen
BMI	Beleids- en Managementinformatie
BML	Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek
BRON HO	Basisregister Onderwijs - hoger onderwijs
BSA	Bindend studie-advies
BVO	Bruto Vloeroppervlak
(B)WW	(Bovenwettelijke) WW-uitkering
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBE	College van beroep voor de examens
CBHO	College van beroep voor het hoger onderwijs
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
CMI	Instituut voor Communicatie, Media & Informatietechnologie
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
CoE	Centre of Expertise
COG	Commissie ongewenst gedrag
CoIA	Centre of International Affairs
CoM	Instituut voor Commercieel Management
CoP	Community of Practice
CcS	Dienst Concernstaf
CvB	College van Bestuur
DAM	Decentrale Arbeidsmiddelen
DOP	Docerend Onderwijs Personeel
dt	deeltijd
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
EER	Europese Economische Ruimte
EMI	Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie
EPV	Europese Privacy Verordening

Afkorting	Verklaring
ESF	Europees Sociaal Fonds
ERD	Eigen Risico Drager
EVC	Elders Verworven Competentie
EU	Europese Unie
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
FIT	Dienst Faciliteiten en IT
Fnm	Functionele netto vierkante meters
Fte	FullTime-Equivalent (rekeneenheid aanstelling)
G5	De vijf grote hogescholen van in de randstad
GAC	Geschiladviescommissie
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HR	Hogeschool Rotterdam
HRM	Human Resource Management
IBk	Instituut voor Bedrijfskunde
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IFM	Instituut voor Financieel Management
IGO	Instituut voor de Gebouwde Omgeving
I-Lab	Innovation Lab
IMR	Instituuts Medezeggenschapsraad
IOD	Inspraakorgaan Diensten
IOK	Inspraakorgaan Kenniscentra
IPK	Integrale Permanente Kwaliteitszorg
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
LOA	Lokaal Overleg Arbeidsvoorwaarden
LOB	Loopbaan Oriëntatie en -Begeleiding
KNCV	Koninklijke Nederlandse Chemische Vereniging
KWS	Kwaliteit Werkt Samen
LPPM	Landelijk Platform Professionele Masters
LWG	Leerwerkgemeenschap
Ma	Master
MBA	Master of Business Administration
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs

Afkorting	Verklaring
MD	Management Development
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
NPRZ	Nationaal Programma Rotterdam Zuid
NQA	Netherlands Quality Agency
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
OeO	Dienst Onderwijs en Ontwikkeling
OC	Opleidingscommissie
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OER	Onderwijs Examen Regeling
OOP	Onderwijs Ondersteunend Personeel
P&O	Personeel en Organisatie
Pabo	Pedagogische Academie Basisonderwijs
PDCA	Plan Do Check Act
PGMR	Personeelsgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
PTD	Planning Taaktoedeling Docenten
RAc	Rotterdam Academy
RBS	Rotterdam Business School
RCHOO	Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek
RDM	Rotterdamsche Droogdok Maatschappij
RMI	Rotterdam Mainport Institute
ROC	Regionaal OpleidingsCentrum
RoOO	Regieorgaan Onderzoek en Onderwijs
RSI	Repetitive Strain Injury
RVT	Raad van Toezicht
SGMR	Studentgeleding Centrale Medezeggenschapsraad
SKC	Studiekeuzecheck
SKE	Senior Kwalificatie Examineren
Slc	Studieloopbaancoach
SOP	Seniorenregeling Onderwijspersoneel
STC	Scheepvaart- en Transport College
VBI	Visiterende en Beoordelende Instelling
VKO	Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek
VN	Verenigde Naties
VOD	Vreemde Ogen Dwingen

Afkorting	Verklaring
vt	voltijd
Wpb	Wet op bescherming persoonsgegevens
WdKA	Willem de Kooning Academie
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WNT	Wet Normering Topinkomens
WTC	World Trade Centre



## Colofon

### **Redactie**

Charlotte van der Veen  
en  
Hogeschool Rotterdam

### **Cover**

Danny Bok

### **Fotografie**

i.o.v. Hogeschool Rotterdam



